

Received/Geliş	:	2023 April	/	2023 Nisan	Accepted/Kabul	:	2023 May	/	2023 Mayıs	Published/Yayın	:	2023 June	/	2023 Haziran
----------------	---	---------------	---	---------------	----------------	---	-------------	---	---------------	-----------------	---	--------------	---	-----------------

Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Etkili Yöneticilik Özellikleri

Özgen Acar ¹

Atıf/Reference: Acar, Ö. (2023). Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Etkili Yöneticilik Özellikleri. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 113-127.

Özet

Bu araştırmanın amacı, farklı lise türlerinde görevli okul yöneticilerinin gözünden etkili okul yöneticilerinin özelliklerini incelemektir. Bu amaç için etkili okul kavramı, etkili okul yöneticisi ve okul toplumunun sahip olması gereken özellikler ve işbirliği konusunda görüşlere başvurulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla okul yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Ankara'nın bir ilçesindeki yedi okul yöneticisi ile görüşülmüştür. Görüşme notları içerik analizi yapılarak etkili okul kavramı, etkili okul yöneticisi ve stratejileri konusunda temalarla ortaya çıkarılmıştır. Araştırma bulgularında okul yöneticilerinin etkili okul kavramına hakim oldukları, etkili okul yönetici özelliklerini kısmen de olsa yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Etkili okul, okul yöneticileri.

Effective Management Characteristics According to School Principals' Perceptions

Abstract

The aim of this research is to examine the characteristics of effective school administrators from the perspective of school administrators working in different types of high schools. For this purpose, opinions were sought on the concept of an effective school, the characteristics that an effective school administrator and school community should have, and cooperation. Semi-structured interviews were conducted with school administrators. Seven school administrators in a district of Ankara were interviewed. By making content analysis of the interview notes, themes about the concept of effective school, effective school administrators and strategies were revealed. In the research findings, it was concluded that school administrators have a good command of the concept of effective school and that they partially fulfill the characteristics of effective school administrators.

Keywords: Effective school, school administrators.

1. Giriş

Bu araştırmanın amacı, farklı lise türlerinde görevli okul yöneticilerinin gözünden etkili okul yöneticilerinin özelliklerinin belirlenmesidir. Okullarda eğitimin kalitesini artırmak amacıyla yapılan araştırmalar, etkili okul kavramını ortaya çıkarmıştır. Etkili okul araştırmasının ortaya çıkışı; bazı okullar diğer okullardan daha başarılıdır (Yağız, 2016). Başarılı okullar ve daha az başarı göstermiş okullarda yapılan araştırma neticesinde rastlanan ortak bulgular gösteriyor ki, daha az başarı göstermiş okullarda da verimi ve başarıyı elde edebilmek için gerekli olan adımlar atılmıştır (Ada ve Akan, 2007). Etkililik, sözlük anlamıyla beklenen bir etkiyi üretebilme becerisidir (Helvacı & Aydoğan, 2011).

Etkililik, hedefe istenilen düzeyde ulaşılması demektir. Hedefe istenilen düzeyde ulaşılabilmesi için kişinin, örgütün etkin ve yetkili olması gerekir. Çünkü okul çok fazla hedefleri olan ve karmaşık gibi gözükken bir şekilde sahiptir. Yukarıda da belirtildiği gibi etkili okul kavramı çok yöne hitap eden ve hitap etmesiyle birlikte

¹ Öğretmen[Alan Şefi]; Milli Eğitim Bakanlığı; <https://orcid.org/0009-0001-6774-0711>; ozgen33301@gmail.com;

araştırmaya katılan kişilerin aynı konular üzerinde durduğu ortak konular içermektedir. Genel olarak okuldaki etkililik, öğrencilerin kazandığı olumlu görülen etki şeklinde tanımlanmaktadır. Öğrencinin ve okulun etkililiğindeki ölçüt büyük bir ölçüde öğrencilere kazandırılan bilgiler, beceriler ve davranışlardaki gelişmeler ile ölçülür (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Okuldaki etkililiği oluşturan birçok neden vardır. Okulda bulunan tüm çalışanlar, yani eğitimde bulunan herkes bu kapsama girmektedir. Bunlar; okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğrenciler, veliler, okul ortamı ve okul kültürü, eğitimsel anlamda verilen programlar, çevrede bulunan okulların yapısı, çevre okulların eğitim anlamındaki kullanılan özellikleri önem arz eden faktörler olarak değerlendirilmek (Balcı, 2002). Bir okulun etkililiği, bu etkililiği var eden her türlü etken ve nesnelere oluşmaktadır.

Helvacı ve Aydoğan'a (2011, s. 44) göre etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyu, psikolojik motor yapısı, sosyal ve estetik gelişmelerini en doğru şekilde desteklenerek ve maksimum öğrenme ortamının oluşturulduğu okul şeklinde tanımlanır. Etkili okul düşüncesinde okulların farklı düşüncelere ve farklı sistemlere sahip olmaları ve bunun düşünceler ile gerçekleştiği düşünülür. Okul etkililiğine yapılan temel vurgu, okulun hakim bir anlayışla öğrenci başarısında bir fark yaratabilecek şekilde fikre sahip olmasıdır. Etkili okulun ana amacı, öğrencinin başarması adına uygun fiziksel ortamın, öğretim materyallerinin ve tüm okul kaynağının etkin şekilde kullanılmasıdır. Öğrencinin bilişsel seviyesi olduğu kadar duyu seviyesi olarak da gelişimi sağlanmış olur (Özdemir, 2000).

Okul yöneticisi boyutu, etkili bir okul yaratmada önemli bir yere sahiptir. Diğer bir deyişle etkili bir okula ulaşmada atılması gereken en önemli adımlardan biri okul yöneticisinin liderlik özelliğidir. (Helvacı ve Aydoğan, 2011; Çubukçu ve Girmen, 2006).

Okul müdürü, başta öğrenciler ve öğretmenler ile kurmuş olduğu ilişkilerde öğretmenin ve öğrencilerin performanslarında artış sağlayabilmelidir. Bu nedenle farklı ortaöğretim kurumları arasında görev yapan okul yöneticilerinin gözünden etkili okul yöneticisi özelliklerinin belirleyerek alan yazına katkı sunulması amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle etkili okul yöneticisi özellikleri ortaya konulması, gelecekte yöneticisi yetiştirme uygulamalarına katkı sağlaması muhtemeldir. Bu amaç doğrultusunda farklı lise türlerinde görevli okul yöneticilerinin gözünden etkili okul yöneticisi özelliklerinin ortaya konulması araştırılacaktır.

2. Yöntem

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) kullanılmıştır. Olgubilim felsefi bir hareket olup nitel bir araştırma yöntemidir (Creswell, 2020, s. 79). Sosyal bilimler alanında fenomenolojik çalışma denildiği zaman araştırmacı ortaya bir fenomen koyarak bireylerin bu fenomen karşısında deneyimlerini gözlemektedir. Örneğin yetki devri, motivasyon, örgütsel bağlılık, etkililik gibi fenomenler belirlenir ardından araştırmacı katılımcıların bu deneyimlerinden veri elde ederek söz konusu fenomenlerle ilgili bütüncül bir betimleme ortaya koymaya çalışır (Öktem, 2005, s. 28). Bu açıdan olgubilim araştırmacılara oldukça geniş imkanlar tanımaktadır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin etkili okul algısına ilişkin tanımı, yönetim anlayışları, beklentilerle ilgili algılarının incelenmesi için olgubilim yönteminin uygun olduğuna karar verilmiştir. Aşağıdaki tabloda çalışma grubundaki yöneticilerin demografik özellikleri sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Değişken (N=7)	Gruplar	f (Frekans)	%
Cinsiyet	Erkek	3	42.9
	Kadın	4	57.1
Branş	Bilişim Teknolojileri	1	14.3
	Beden Eğitimi	2	28.6
	Muhasebe ve Finansman	1	14.3
	Sağlık Hizmetleri Alanı	1	14.3
	Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Bölümü	1	14.3
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	1	14.3
Mesleki Deneyim	16-20 yıl	4	57.1
	21 yıl ve üzeri	3	42.9
Yöneticilik Kariyeri	6-10 yıl	3	42.9
	11-15 yıl	4	57.1

Bu araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın bir ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı farklı türde liselerde çalışan okul müdürleri oluşturmaktadır. Katılımcılar için herhangi bir

örneklem esas alınmamıştır. Yöredeki, tüm okullara ulaşıldığı için evren ve örneklem aynı olmuştur. Bu çalışma yöneticilerin etkili okul kavramı ve kendi yöneticiliklerini bu kavram çerçevesine dair bakış açısı ile ilgili görüşlerinin incelenmesi noktasında fayda sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin seçilmesinde gönüllülük esasına ve araştırmacının katılımcılara kolay ulaşılabilirliğine dikkat edilmiştir.

Tabloda yer alan değerlere göre, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 57,1'inin kadın olduğu; %28,6'sının beden eğitimi branşında olduğu, %57,1'inin 16-20 yıl arası meslekteki görev süresine sahip olduğu ve %57,1'inin 11-15 yıl yöneticilik kariyeri olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmada yöneticilerin etkili okul konusundaki algılarının incelenmesine ilişkin veri toplama amacıyla hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yöneticilerin etkili okul konusundaki algılarının incelenmesine yönelik yapılan araştırmada görüşme soruları konuya dair ulusal ve uluslararası literatür taranarak incelenmiştir. Araştırmacı ve danışmanı, soruların hazırlanma aşamasında soruların çok boyutlu olmasına ve katılımcılar açısından bir yönlendirmenin bulunmamasına dikkat etmişlerdir. Ayrıca problemlerin ortaya daha net konulabilmesi amacıyla, hazırlanan görüşme formunun anlaşılabilirliği ve amaca uygunluğu uzman görüşlerine başvurularak değerlendirilmiş ve form üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Yine bu yöntem sayesinde gerekli durumlarda ek sorular ile konunun daha esnek bir biçimde ele alınma imkanına kavuşulmuştur (Baltacı, 2019, s. 371). Söz konusu görüşme soruları hazırlandıktan sonra değerlendirme amacıyla uzman görüşü alınarak ve pilot görüşmeler yapılarak forma son şekli verilmiştir.

Araştırmaya ilişkin veriler Ekim-Kasım 2022 tarihleri arasında yöneticiler ile yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşme formu yöneticilerin etkili okul konusundaki algılarının incelenmesine yönelik 7 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada gönüllülük esasına uygun bir biçimde katılım sağlayan yöneticilerden elde edilen cevapların gizliliğinin korunacağı, toplanan verilerin araştırma dışında kullanılmayacağı ve araştırmacı tarafından gerekli tedbirlerin her aşamada özenle alınacağı katılımcılara izah edilmiştir. Görüşme sırasında ses kaydının alınacağı ve onam formu görüşme yapılan yöneticiyle paylaşılmış ve onayı alınmıştır. Her görüşme 30 dk ile 50 dk arasında sürmüştür. Daha sonra ses kayıtları araştırmacı tarafından elektronik ortama aktarılmıştır.

Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi elde edilen verilerin ayrıntılı incelenmesi vasıtasıyla bu verileri açıklayan kavram, kategori ve temalara ulaşılması yoluyla oluşturulur (Baltacı, 2019, s. 377). Bu amaçla toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılmış sonrasında sıklıkla geçen kelimeler bir araya getirilerek alt kategorilerin oluşması yoluna gidilmiştir. Oluşan alt kategorilerden anlamlı birlikteliği olanlar kategori kapsamında isim verilerek birleştirilmiştir. Oluşan kategoriler daha sonra birleştirilerek tema kavramı oluşturulmuştur.

3. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde yöneticilerin etkili okul konusundaki algılarının incelenmesiyle ilgili olarak görüşlerini ifade etme aşamasında bulgular sunulmuştur.

3.1. Etkili Okul Kavramı Teması

Veri analiz sonucunda, okul yöneticilerinin etkili okul kavramına ilişkin görüşleri 4 boyutta belirlenmiştir. Buna göre okul yöneticilerine “Okul yöneticileri etkili okul kavramını nasıl tanımlamaktadır? Etkili okul kavramından ne anlıyorsunuz? Sizce etkili okul nedir?” şeklinde sorular yöneltilmiştir. İçerik analiz sonucunda okul yöneticilerinin söz konusu etkili okul kavramına ait görüşlerini ifade eden bulgular alt kategori, kategori ve tema şeklinde oluşturulmuş ve aşağıdaki Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Etkili Okul Kavramı

Tema	Kategori	Alt Kategori	Frekans
Etkili Okul Kavramı	İç çevre	Motivasyon	5
		Personel geliştirme	1
		Örgütsel adalet	1
		Rehberlik	1
	Dış paydaşlar	İşletmede koordinatörlük	1
		Mezun takibi	1
	Yenilikçi yönetim yaklaşımları	İnovasyon	3
		Proje üreten okul	2
	Yapıyı koruma ve sürdürme	Mevzuatı uygulama	1
		Eğitim Öğretim hizmetleri	1

Okul yöneticileri Etkili Okul kavramı algılarına ilişkin olarak, en fazla iç çevre (N=8) konusunda bir görüşe sahip olduklarını ifade etmişlerdir. İç çevre konusunda okul yöneticilerinden biri tarafından şu ifadeler kullanılmıştır.

“M3: bütün öğrencilerin hepsinin mutlu olabileceği, herkesin kendini tatmin edebileceği ve etkili okul demek herkesin öğretmeni ile, öğrencisi ile, velisi ile kendini mutlu edebildiği, mutlu hissedebildiği bir ortam.”

Ayrıca bir başka okul yöneticisi

“M7: Öğrencinin hayatına daha fazla dokunan, ona iyi bir eğitim veren, öğrencisi öğretmeni ve idarecisi ile uyumlu okula etkili okul denir.”

Şeklinde ifade etmiştir.

Yenilikçi yönetim yaklaşımları (N=5) okul yöneticileri tarafından yoğun olarak etkili okul algısı ile ilişkilendirilirken, aynı zamanda rutinin dışına çıkabilmeyi, farklı yollar denemeyi, sınırları zorlamak gerektiğini şu sözlerle ifade etmiştir.

“M2: müfredatın dışına çıkmaktır bana göre etkili okul olmak yani o sınırlarımızı aşmaktır. farklı yollara da yönelebildiği farklı işlerin içerisine girebildiği müfredatın dışına çıkabildiği okuldur”.

Diğer bir okul yöneticisinin ifadesinde “M3: Farklı yollarla da yönelebildiği farklı işlerin içerisine girebildiği” yer almaktadır

Okul yöneticileri dış paydaşlar kategorisinde (N=2) okul sanayi iş birliği ile mezunların takibi konusunda yapılanların etkili okul kavramı içinde yer alacağını

“M1: Etkili okul, amaçları gerçekleştirme derecesidir bence. Sadece bu başarı mesleki olarak değil yani mezunları işe yerleştirmemiz değil de çok düzgün şekilde, Türk milletinin saygın bir ferdi olarak yetiştirmemiz de başarı hanemizde başarılı sayılmamızı gösterir. Ancak asıl amacımız öğrencilerimizi liseden sonra iş sahibi yapabilmektir.”

ifadelerle beyan etmektedir.

Yapıyı koruma ve sürdürme (N=2) kategorisinde ise Milli Eğitimin genel ve özel amaçlarını gerçek anlamda yerine getirilmesini etkili okul kavramı içinde yer alacağını

“M4: Etkili okul dediğimizde rasyonel olarak davranabilmek, adaletli olabilmek tabii ki milli eğitim genel amaçları doğrultusunda okulun özel amaçlarıyla bütünleşerek çalışmalarını yürütmek. M5: okul içerisinde bulunan paydaşlara en iyi şekilde katkı sağlayan okul. M6: Milli eğitimin amaçlarına ulaşabilecek bir kadronun istekli bir şekilde ona ulaşmak için çabalamasıdır.”

ifadelerle beyan etmektedir.

Okul yöneticilerinin görüşleri karşılaştırılacak olursa; etkili okul kavramı konusunda farklı bakış açılarının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Özellikle okulların en başta yapması gereken Milli Eğitim temel kanununda yer alan görevleri yani mevzuatın yöneticiden beklentilerinin tam yapılmasını ifade ederken, aynı zamanda bazı okul yöneticileri iç paydaşlar konusunda yapılması gerekenleri etkili okul kavramının bir ögesi olarak görmekte olduğu ortaya çıkmıştır. Mezunların takibi ve öğrencilerin işletme koordinatörlüğü için meslek lisesi okul yöneticilerinin bu konuyu vurguladıkları ve etki okullun bu işleri yapabildiğinin belirttiği görülmüştür.

3.2. Etkili Okul Yönetici Özellikleri Teması

Veri analiz sonucunda, okul yöneticilerinin etkili okul yöneticisini nasıl tanımlandığına ilişkin görüşleri 2 boyutta belirlenmiştir. Buna göre okul yöneticilerine **“Okul yöneticilerine göre etkili okul yöneticisi kimdir? Etkili okul müdürü kimdir? Diğer okul yöneticilerinden farklı hangi görev ve sorumlulukları yerine getirir? Açıklar mısınız?”** şeklinde sorular yöneltilmiştir. İçerik analiz sonucunda okul yöneticilerinin söz konusu *etkili*

okul yöneticisine ilişkin görüşlerini ifade eden bulgular alt kategori, kategori ve tema şeklinde oluşturulmuş ve aşağıdaki Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Etkili Okul Yönetici Özellikleri

Tema	Kategori	Alt Kategori	Frekans	
Etkili Okul Yöneticisi	Görev ve Sorumluluk	Eğitim öğretimi geliştiren	7	
		Mevzuata uygun hareket eden	2	
	Liderlik Özellikleri	Değişimi yönetebilen	7	
		Eşitlik ve adalete önem veren	4	
		Personelini geliştiren	4	
		Ekip çalışmasına uygun	2	
		Örnek bir kişilik olan	1	
	Etkili okul müdürü	Etkin ve başarılı	Hareketli ve bilgili	2
			Hareketli ve bilgili	1
		Etkili okul müdürü	Meraklı ve takip eden	1
Tükenmişlik yaşama			1	
Ekip çalışması			1	
İkna etme			2	
Kendi istekleri ile çalışmaya teşvik etme			2	
Öğretmenlerin gelişimi için fırsatlar sağlama			2	
Teknolojiye uygun hareket edebilme			1	
Öğretmene araştıran rolünü sağlama			1	
Öğretmen liderliğini öne çıkarma	1			

Okul yöneticileri Etkili Okul yöneticisine ilişkin algılarına ilişkin olarak, en fazla eğitim öğretimi geliştiren ve Değişimi yönetebilen (N=7) konusunda bir görüşe sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Görev ve Sorumluluk kategorisi altında yer alan eğitim öğretimi geliştiren (N=7) konusunda okul yöneticilerinden biri tarafından şu ifadeler kullanılmıştır.

“M1: Sadece oradaki yazılanlara bağımlı kalmadan örneğin bir tane çocuğun dışarıda yanlış hareketlere meyil etmesi belki benim görev ve sorumluluk alanıma girmiyor. Ancak biz bu çocuğu takip edip davranışlarını düzeltebilirsek daha etkili oluyoruz. Ya da bir çocuğun yaşadığı ailevi bir sıkıntıdan çocuğun psikolojik olarak etkilendiğini hissediyorum ancak bu benim görevim değil diye ben bu çocuğu dışlayabilirim. Etkili okul dediğimizde yani yönetmelikte kendisine formal olarak tanımlanan görevler haricinde öğrencilerin hatta öğretmenlerin bu türlü sıkıntularına, dertlerine çözüm üreten.”

Ayrıca bir başka okul yöneticisi Personeliyle iyi ilişkiler kuran alt kategorisinde

“M6: Etkili okul müdürü çalışanlarını mutlu edebiliyorsa ve mutlu bir şekilde hedeflerine bu şekilde ulaşabiliyorlarsa etkili okul müdürü odur. Bütün çalışanlarını düşünmeli, adaletli bir şekilde davranmalı, herkesin yaptığı göreve göre yaklaşımları ona göre olmalı, insanları ayırt etmemeli.”

Şeklinde ifade etmiştir.

Mevzuata uygun hareket eden (N=2) konusunda okul yöneticilerinden biri tarafından şu ifadeler kullanılmıştır.

“M4: Öğrencinin yanında olmak ama öğrencinin yanında olurken de okulun kurallarını, milli eğitimin temel değerlerini, okulun özel amaçlarını öğrencilere hissettirip onları o amaçlar doğrultusunda yetiştirmek”

Liderlik Özellikleri kategorisi altında yer alan Değişimi yönetebilen alt kategorisinde (N=7) konusunda okul yöneticilerinden biri tarafından şu ifadeler kullanılmıştır.

“M2: var olan çağı yakalayabilmelidir. Bunu yaparken önce değişime kendisinden başlamalıdır daha sonrasında ise personelinden. Etkili okul müdürü bence bir iş yapılırsa okulda ilk başta o olmalıdır. Yani ekibinin başında olmalıdır. Bir Biz kendimizi sadece bulunduğumuz alanda değil yöneticilik bilgisi olarak değil de daha vizyoner hale getirebilirsek bence personelimizi de o anlamda çok daha aktif hale getirip etki alanımıza almış oluruz.”

Diğer yandan personelini geliştiren (N=4) alt kategorisinde okul yöneticileri

“M3: Öğretmenlerini organize edebilen, öğrencilerin farklı bireysel kabiliyetlerini bir arada tutabilen, öğretmenleri farklı eğitim ortamlarına kanalize eden edebilen, onların ihtiyaçlarını giderebilen okul ortamında, okulu mutlu edebilen bir okul müdürüdür. Etkili okul demek en üst akademik seviyedeki öğrenci ile en alt akademik seviyedeki öğrenci, buna istersek duygusal yanlarını eklentiler de yapabiliriz, bunların her birini bir araya getirip bunun optimizasyonunu sağlamak. Bence etkili okul müdürü bunları sağlayabilen kişidir. Öğretmenlerinin hizmet içi eğitimlerine yardımcı olabilen, öğrencilerinin farklı sosyal aktivitelere aktarabilen, öğrencilerin ders başarılarını arttırabilen, iyi bireyler olarak yetişmelerini sağlayabilen yöneticiler demek ben bunu anlıyorum.”

ifadesi kullanırken bir başka okul yöneticisi ise

“M7: Diğer okul yöneticilerinden farklı olarak genelde daha çok öğretmenlere rehberlik faaliyetini yürütmesini gerekir.”

ifadesine yer vermektedir. Yine Eşitlik ve adalet önem veren alt kategorisine göre

“M5: Etkili okul müdürü bence biraz daha objektif olabilendir. Katkı sağlayabilendir, model olabilendir. Sonra öğretmen ve öğrenciler üzerinde güven oluşturabilendir. Risk alır mesela artı denenmemişi denemeye çalışır.”

beyan etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin görüşleri karşılaştırılacak olursa; etkili okul yöneticiliğinin tarif edildiği konusunda farklı bakış açılarının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Özellikle etkili okul yöneticilerinin yapması gereken görevlerin görev ve sorumluluk kategorisi altında eğitim öğretimi geliştiren, mevzuata uygun davranan, Personeliyle iyi ilişkiler kuran etkili okul yöneticisinin bir ögesi olarak görmekte olduğu ortaya çıkmıştır. Yine okuldaki değişimi başlatan, yönlendiren, personeli geliştiren, personeliyle etkin ekipler kurabilen ve çalışanlarına ve öğrencilerine örnek olabilen özellikleri lider özellikler kategorisi altında ifade ettikleri görülmüştür.

Veri analiz sonucunda, okul yöneticilerinin, okul yöneticilerine göre kendilerini değerlendirmesini ve etkili okul yöneticisi olup olmadıklarına dair ilişkin görüşleri 2 boyutta belirlenmiştir. Buna göre okul yöneticilerine “**etkili bir okul müdürü olduğunuza inanıyor musunuz? Neden?**” şeklinde sorular yöneltilmiştir. İçerik analiz sonucunda okul yöneticilerinin söz konusu *etkili okul yöneticisine ilişkin* görüşlerini ifade eden bulgular alt kategori, kategori ve tema şeklinde oluşturulmuş ve aşağıdaki Tabloda sunulmuştur.

Okul yöneticileri kendilerini değerlendirme ve etkili okul yöneticisi olup olmadıklarına ilişkin algılarında, en fazla kendisinin etkili ve başarılı okul yöneticisi olduğu (N=2) konusunda bir görüşe sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Etkili okul müdürü kategorisi altında yer alan oldukça iyi (N=2) konusunda okul yöneticilerinden biri tarafından şu ifadeler kullanılmıştır.

“M4: Etkili bir okul müdürü olabilmem için tabii ki bir takım kriterlerin de olması gerekiyor bazen tükenmişlik de yaşıyorum zaman zaman gece yarısına kadar çalışıyorum. Hafta sonları çalışıyorum”

Ayrıca bir başka okul yöneticisi aynı alt kategorisinde

“M6: Aslında ben dışarıdan değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Ben şu ana kadar olumlu dönüşler aldım etkili okul müdürü olduğumu söylüyorlar”

Şeklinde ifade etmiştir.

Ekip çalışması gerekliliği (N=1) konusunda okul yöneticilerinden biri tarafından şu ifadeler kullanılmıştır.

“M4: Bu işler için ekibinizin sağlam olması gerekiyor. Ekibinizde bir yönetici bir alt yönetici yoksa bu ekipten de maalesef söz edilemiyor. Tek başına bir okul müdürü etkili bir okul müdürü olamaz.”

Hareketli ve bilgili alt kategorisinde (N=1) okul yöneticilerinden biri tarafından şu ifadeler kullanılmıştır.

“M2: hareketli bir insanım. Araştırmayı çok severim, meraklıyım. Merak olunca bilmediğim şeyleri de öğrenmeye çok açığım. Etkililik noktasında normal bir insandan normalden kastım hiçbir şeyi yapmayan normal bir müfredatın içerisindeki bir yöneticiden çok daha etkiliyim personellerimin üzerinde..”

Etkili müdür stratejileri kategorisi altında yer alan İkna etme alt kategorisinde (N=2) okul yöneticilerinden biri tarafından şu ifadeler kullanılmıştır.

“M2: “ikna yoluna gitmek lazım. ikna ederek bu olumlu havayı oluşturup daha sonrasında bunu bir kurum kültürü haline dönüştürmek gerekir. Bir okulda bir proje başlatılmışsa bunun sürekliliğinin de sağlanması gerekiyor”

Diğer yandan kendi istekleri ile çalışmaya teşvik etme (N=2) alt kategorisinde okul yöneticileri

“M6: öğretmeni araştırmacı yapmanın ve kendi istekleri ile çalışmaya teşvik etmenin en önemli olduğunu düşünüyorum. ”

ifadesi kullanırken bir başka okul yöneticisi ise Öğretmenlerin gelişimi için fırsatlar sağlama alt kategorisinde

“M7: Öğretmenlerin gelişimi için fırsatlar sağlamak derken okulun fiziki ortamını geliştirmek, okulun kültürel faaliyetlerini ve sosyal faaliyetlerini ayrıca diğer okulda yapılması gereken ve yapılan tüm faaliyetlere olumlu katkı sunmak, örnek olmak, önder olmak önünü açmaktır. Öğretmenleri hizmet içi faaliyetlere yönlendirmek ve onları teşvik etmek denilebilir.”

ifadesine yer vermektedir. Yine Öğretmen liderliğini öne çıkarma alt kategorisine göre

“M2: öğretmen liderliğinin teşvik edildiği bir atmosfer oluşturma.”

Şeklinde beyan etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin görüşleri karşılaştırılacak olursa; kendinizi etkili okul yöneticisi olarak görüyor musunuz? Sorusunda farklı bakış açılarının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Özellikle oldukça iyi bir şekilde etkili okul yöneticisi olduğunu ifade edenler olduğu gibi ortalama seviyede olduklarını beyan eden yöneticiler de bulunmaktadır. Diğer yandan kendilerinin meraklı, hareketli olduklarını, hatta okuldaki her şey benim bilgim dahilinde diyerek övünen yönetici de yine bu çalışmada ortaya çıkmıştır. Ayrıca çok çalışmanın etkili okul yöneticiliği olduğunu ima edenler varken çok çalışmanın sonunda tükenmişlik yaşadıklarını da ifade etmektedirler.

Etkili yönetici stratejilerine ilişkin kategoride öğretmeni çalışmaya ikna etme, teşvik etme, öğretmenin gelişimi için fırsatlar sağlama, öğretmen liderliğini öne çıkaracak stratejileri uygulama ayrıca öğretmene araştıran rolünü sağlamayı strateji olarak değerlendiren okul yöneticileri olduğu görülmüştür.

3.3. Özellik, Beklentiler ve İş birliği Teması

Veri analiz sonucunda, okul yöneticilerinin, okulların sahip olması gereken özellikler ve beklentilerine (öğretmenler, veliler, bakanlık ve okul çevresi) ilişkin görüşleri 5 boyutta belirlenmiştir. Buna göre okul yöneticilerine *“Sizce okulların sahip olması gereken özellikler ne olmalıdır, bu konuda öğretmenler, veliler,*

bakanlık, okul çevresi yönüyle beklentileriniz nelerdir?” şeklinde sorular yöneltilmiştir. İçerik analiz sonucunda okul yöneticilerinin söz konusu soruya ait görüşlerini ifade eden bulgular alt kategori, kategori ve tema şeklinde oluşturulmuş ve aşağıdaki Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Özellik ve Beklentiler

Tema	Kategori	Alt Kategori	Frekans
Özellik, Beklentiler ve İş birliği	Özellikler	Vizyonun ve misyonunun tam belirlenmesi	1
		Okulun açık ve sürekli iletişim halinde olması	1
		Demokratik bir ortam olması	1
	Beklentiler (Öğretmenler)	Daha istekli olmaları	3
		Müfredatın biraz daha sadeleştirilmesi	2
		Öğrenciye ulaşılabilirlik konusunda çaba	2
		Öğretmen rol model olmalı	1
		Okula güvenmeleri	2
	Beklentiler (Veliler)	Bizlerle iletişim halinde olması	1
		Donatım ihtiyaçları karşılanmalı	3
	Beklentiler (Bakanlık)	Okullara biraz daha özerklik sağlamalı	1
		Beklentiler (Okul Çevresi)	Her yönüyle desteklemesi
	İş birliği	Okul ortamında çocuklara uyum sürecinde yardımcı olmaları	1
		Okuldaki tüm kararları istişare ile alma	5
		Toplantılar yaparak sorunları tartışma	2
		Yaratıcı fikirler	1
		Dil kapsayıcı olmalı.	1
		Bölümler arası İş birliği	1
		Açık kapı uygulaması	1
	Strateji	Çevremizdeki diğer unsurlarla iyi bir iletişim kurmak	1

Okul yöneticilerinin okulların sahip olması gereken özellikler ve beklentiler (öğretmenler, veliler, bakanlık ve okul çevresi) algılarına ilişkin olarak, en fazla Beklentiler (Öğretmenler) (N=3) konusunda bir görüşe sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Beklentiler (Öğretmenler) konusunda okul yöneticilerinden biri tarafından şu ifadeler kullanılmıştır.

“M2: Onların daha istekli olmalarını beklerim çünkü istemedim hiçbir şeyi başaramayız..” Ayrıca bir başka okul yöneticisi “M1: çocuk dersi öğrenemiyor ancak öğretmenden o çocuğu uygulama yönüyle veya bir yarışmaya katılıp orada kendini göstermesi yönüyle teşvik etmesini bekliyoruz.”

Şeklinde ifade etmiştir.

Beklentiler (Veliler) (N=2) okul yöneticileri tarafından yoğun olarak etili okuldan beklentiler ile ilişkilendirilirken, okula güvenmeleri ve iletişim halinde olmalarını, öğrenci sorunlarıyla birlikte hareket edebilme konusunda gerekliliği şu sözlerle ifade etmiştir.

“M2: müfredatın dışına çıkmaktır bana göre etkili okul olmak yani o sınırlarımızı aşmaktır. farklı yollara da yönelebildiği farklı işlerin içerisine girebildiği müfredatın dışına çıkabildiği okuldur”.

Diğer bir okul yöneticisinin ifadesinde “M3: Farklı yollarla da yönelebildiği farklı işlerin içerisine girebildiği” yer almaktadır

Okul yöneticileri dış paydaşlar kategorisinde (N=2) okul sanayi iş birliği ile mezunların takibi konusunda yapılanların etkili okul kavramı içinde yer alacağını

“M1: Velilerin bu noktada biraz daha okula güvenmelerini ve okulun yanında hareket etmelerini bekliyoruz.”

ifadelerle beyan etmektedir. Diğer bir yönetici ise

“M3: meslek liselerinde velilerin okula çok fazla iletişimleri yok. Başarının en büyük kaynaklarından biri etkili iletişimdir bu nedenle velilerin bizlerle sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir”

beyan etmiştir.

Beklentiler (Bakanlık) (N=3) kategorisinde ise en fazla taleplerde donatım eksikliği olduğu öne çıkmaktadır.

“M2: okulların bu tarz donatım ihtiyaçlarını hangi öğretmenin hangi branşta neye ihtiyacı varsa yapacağı etkinlikle alakalı donatım eksikliğini tamamlanması gerektiğini düşünüyorum”

ifadelerle beyan etmektedir.

Beklentiler (Okul Çevresi) (N=2) kategorisinde ise öğrencilerin okula uyum konusundan staj yeri bulmaya kadar çevreden her türlü destek talepleri olduğu öne çıkmaktadır.

“M3: okul ortamında çocuklara uyum sürecinde yardımcı olmaları lazım”. Yine “M1: Okul çevremizin de bizi her yönüyle desteklemesi lazım. Maalesef çevremizde “destek” dediğimiz zaman herkes bunu “maddi destek” olarak algılıyor. Tabi maddi destek de sosyal faaliyetleri yapabilmemiz önemli ancak bizim çevreden en büyük beklentimiz her yönüyle destek sağlamaları”

ifadelerle beyan etmektedir.

Okul yöneticilerinin görüşleri karşılaştırılacak olursa; okulların sahip olması gereken özellikler ve beklentiler (öğretmenler, veliler, bakanlık ve okul çevresi) konusunda farklı bakış açılarının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Olması gerekli özellikler konusuna çoğu müdür girmediği, bazı müdürlerin ise misyon ve vizyonun olması gerektiği veya açık ve sürekli iletişim halinde olması gerektiği görülmüştür. Diğer yandan beklentiler konusunda bakanlıktan özellikle donatım malzemeleri ve müfredatta özerklik derken velilerle iletişim halinde olmasını, çevrenin staj bulma konusu dahil öğrencilerin uyumu konusundaki beklentiler yer aldığı görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin daha istekli olmaları ve rol model olmaları konusunda beklentileri olduğu görülmüştür.

Veri analiz sonucunda, okul yöneticilerinin, etkili okul yaratmada iş birliği ve stratejilere ilişkin görüşleri 2 boyutta belirlenmiştir. Buna göre okul yöneticilerine **“Etkili okul yaratmada İş birliği konusunda düşünceleriniz nelerdir? Bu konuda stratejileriniz nelerdir?”** şeklinde sorular yöneltilmiştir. İçerik analiz sonucunda okul yöneticilerinin söz konusu soruya ait görüşlerini ifade eden bulgular alt kategori, kategori ve tema şeklinde oluşturulmuş ve aşağıdaki Tablo 4’te sunulmuştur.

Okul yöneticilerinin etkili okul yaratmada İş birliği ve stratejileri algılarına ilişkin olarak, en fazla İş birliği kategorisi altında yer alan Okuldaki tüm kararları istişare ile alma (N=5) konusunda bir görüşe sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Okuldaki tüm kararları istişare ile alma konusunda okul yöneticilerinden biri tarafından şu ifadeler kullanılmıştır.

“M2: arkadaşlarla hep istişare yapıyorum, birlikte fikir alışverişi yaparız. Ben tepeden değil de onların seviyesinden onların yanından fikirlerimi onlarla paylaşıyorum.” Ayrıca bir başka okul yöneticisi “M1: okul müdürlüğü yaptığım dönemden itibaren okuldaki tüm kararları istişare ile yani karşılıklı görüşerek alırım.”

Şeklinde ifade etmiştir.

Toplantılar yaparak sorunları tartışma (N=2) okul yöneticileri tarafından yoğun olarak İş birliği konusu ile ilişkilendirilirken, şu sözlerle ifade etmiştir.

“M1: okuldaki diğer idarecileri ilgilendiren bir karar alınacaksa mutlaka bir toplantı yaparım, onların fikirlerini alırım. Öğretmenleri ilgilendiren bir konu olduğu zaman da mutlaka bir toplantı yaparız. Toplantıda konuşur, tartışırız. Öğretmenlerin aldığı karara uyarım”.

Diğer bir okul yöneticisinin ifadesinde

“M4: Birlikte toplantılar yaparak sorunları tartışıyoruz”

yer almaktadır

Strateji kategorisinin Açık kapı uygulaması (N=1) konusunda yapılanların etkili okul yaratmadaki stratejilerinin olduğunu

“M3: Ben onların fikirlerine böyle önem veriyorum. Ayrıca öğrencilerin fikirlerine de çok önem veriyorum. Açık kapı uygulaması var bizde. Bütün öğrenciler yanıma gelip durumlarını her zaman anlatabilirler. Mükemmeli değil mümkün olanı yapabilmeye çalışıyorum.”

ifadelerle beyan etmektedir. Yine Çevremizdeki diğer unsurlarla iyi bir iletişim kurmayı

“M7: Öğrenciler, öğretmenler, veliler ve diğer paydaşlar olarak az önce saydığım gibi ilçe Milli Eğitim gibi, İlçe Gençlik ve Spor Müdürlüğü, belediye gibi çevremizdeki diğer unsurlarla iyi bir iletişim kurmak onların okulun eğitimine katkısını artırmak ve okuldaki eğitim faaliyetlerini topluma entegre bir şekilde yapmak, onlarla birlikte yürütmek gerektiğini düşünüyorum.”

Şeklinde ifadelerle beyan etmektedir.

Okul yöneticilerinin görüşleri karşılaştırılacak olursa; etkili okul yaratmada İş birliği ve stratejiler konusunda farklı bakış açılarının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Etkili okul yaratmak için okuldaki tüm kararları istişare ile alma ve toplantıların önemi konusunda yer verilirken ayrıca açık kapı uygulaması ve çevredeki tüm bakanlık , belediye ve diğer paydaşlarla iletişim kurmayı bir strateji olarak uyguladıkları görülmüştür.

4. Sonuç ve Öneriler

Etkili okulun yönetici özelliklerinde bir kurum kültürü haline dönüştürme ve açık iletişim halinde olma gerekliliği yer almaktadır. İyi örgütlenmiş bir okul kültüründe o okuldaki okul müdürünün bu kültürdeki liderliğinin okulun başarısında önemli bir role sahip olduğu kabul edilmektedir. Etkili bir okul kültürünün oluşmasında okul müdürünün rolünü göstermektedir. Busher ve Barker (2003) tarafından yapılan çalışmada okul kültürünün oluşumunda okul müdürünün benzer rolünden bahsedilmiştir. İyi bir okul kültürünün oluşması için okul müdürünün tüm çalışanlara değerli olduğunu hissettirmesi önemlidir. Bunu yapmanın en iyi yollarından biri okul müdürünün çalışanlarının rolleri ile beklentilerini göz önünde bulundurması ve onlarla gerçekçi iletişim kurmasıdır. Nitekim Taymaz (1986) çalışmalarında okul müdürünün başarılı olabilmesi için öğretmenler ile diğer personelin rollerini ve beklentilerini dikkate alması gerektiğinden bahsetmiştir. Yine Balcı (2001) okul etkililiğini ölçen araştırmada öğretmen görüşüne başvurmuş ve bulguları boyutlandırmıştır. İlköğretim düzeyinde yaptığı araştırmada en etkili boyutun yönetici boyutu olduğu; bunu okul kültürü ve ortamı, öğretmen, okul programı ve eğitim süreci boyutlarının sırasıyla takipte olduğunu belirtmektedir. Öğretmen görüşlerinde en düşük etkideki boyutun öğrenci olduğu sonucu çıkmıştır. Şişman'ın (1996) araştırma sonucunda da okul kültürü ve ortamıyla öğretmen boyutları ilk sıralarda yer almıştır. Bunu okul ortamıyla velilerin izlediği ortaya çıkmıştır. Bu yönüyle araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Etkili Okul Kavramında iç çevre olarak motivasyon kategorisinin ortaya çıktığı görülmektedir. Yine okul müdürlerinin mevzuata göre işlemleri tam yapmaları gerektiği vurgusu yer almaktadır. Etkili okul yönetici özellikleri olarak değişimi yönetebilen yöneticilerin olduğu vurgusu yer almaktadır. Okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri çalışanları motive etmede kullanmaları, idealist ve özverili olmalarının başarıyı getireceği sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri, çalışanlarının gönüllü olarak katılabilecekleri ve okulun başarısına katkıda bulunabilecekleri bir ortam oluşturmalarıdır. Buna paralel olarak Griffin (1993) okul müdürünün öğretmenlerin kendilerini rahat hissedecekleri ve mesleki gelişimlerini sürdürebilecekleri bir ortam sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca okul müdürünün yetkilerini yasal olarak kullanmaktansa gerektiğinde çalışanlarla bu yetkileri dikkatli bir şekilde paylaşmasının daha olumlu sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Buna paralel olarak Halling ve Murphy (1986) güçlerini paylaşan öğretimsel liderlerin hem öğrencilerin davranışları hem de akademik başarıları üzerinde dolaylı olarak olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Duranay'ın (2005)

yaptığı çalışmalarda; Ortaöğretim kurumlarında ne derece etkili okul özelliklerine sahip olduğu öğretmen algıları doğrultusunda belirlenmiştir. Bu ortaöğretim kurumları normal liseler, Meslek Liseleri, Anadolu Liseleri ve Fen Liselerinden oluşmakta ayrıca bulgulara göre; İzmir ilinde okul etkililiği yönüyle orta düzeyde, en etkili okul türlerinin Fen lisesi ve Anadolu lisesi olduğu, en az etkili okul türünde ise normal liseler ve Meslek Lisesi olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada da Anadolu Lisesi müdürlerinin diğer müdürlere göre işini etkili bir şekilde yaptığı belirtilmektedir. Yelok'un (2006) yaptığı çalışmada; değişimin planlama yoluyla yavaş ve kademeli olarak uygulanmasının yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken bir değişim stratejisi olduğu da tespit edilmiştir. Keleş'in (2006) yaptığı çalışmada; motivasyon, değişim ve karar alma yönüyle okullardaki yöneticileri etkili buldukları yer almıştır. Bu yönüyle bulgular diğer araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Okulun başarılı olabilmesi için okul müdürünün okulun altyapı, bina durumları gibi fiziki koşulları iyileştirmesi gerektiği belirtilmiştir. Okulun başarısı için öğrencilerin ve tüm personelin verimli çalışmasını sağlayacak fiziki koşulların sağlanması gerektiği anlaşılmıştır. Nitekim Arı (2003) ve Canbazoğlu ve ark. (2010) fiziki olanakların yetersizliğinin eğitim faaliyetlerini olumsuz etkilediğini çalışmalarında belirtmişlerdir. Fiziki koşulların yeterli düzeyde sağlandığı okullarda eğitim-öğretim etkinliklerinin daha iyi yürütüleceğinden şüphe yoktur. Ancak çalışmaya katılan okul müdürlerinin de belirttiği gibi yetersiz olan fiziki koşulların iyileştirilmesi beklenmemekte olup, çalışmaların mevcut koşullarda en iyi şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Millî Eğitim Bakanlığı'ndan benzer istekleri olduğu görülmektedir. Bu yönüyle araştırma sonuçlarıyla alandaki diğer araştırmalar benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmanın amacı, farklı lise türlerinde görevli okul yöneticilerinin gözünden etkili okul yöneticilerinin özelliklerini incelemektir. Sonuç olarak, okul yöneticilerinin görüşlerine göre etkili okul kavramı konusunda farklı bakış açılarının ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Okul yöneticileri özellikle okulların en başta yapması gereken Millî Eğitim temel kanununda yer alan görevleri yani mevzuatın yöneticiden beklentilerinin tam yapılmasını ifade ederken, aynı zamanda bazı okul yöneticileri iç paydaşlar konusunda yapılması gerekenleri etkili okul kavramının bir ögesi olarak görmektedirler. Mezunların takibi ve öğrencilerin işletme koordinatörlüğü için Meslek Lisesi okul yöneticilerinin bu konuyu vurguladıkları ve etki okulun bu işleri yapabildiğini belirttikleri görülmüştür.

Okul yöneticilerinin; kendilerini etkili okul yöneticisi olarak görme konusunda farklı görüşleri söz konusudur. Etkili okul yöneticisi olduğunu ifade edenler olduğu gibi ortalama seviyede olduklarını beyan eden yöneticiler de bulunmaktadır. Diğer yandan kendilerinin meraklı, hareketli, hatta okuldaki her şeyin kendi kontrolünde olduğuyla övünen yöneticiler de çıkmıştır. Bunlara ilave olarak dikkate değer bir sonuç da etkili okul yöneticisi olduğunu ima edenlerin tükenmişlik yaşadıklarını ifade etmek olmuştur.

Etkili yönetici stratejilerine ilişkin kategoride öğretmeni çalışmaya ikna etme, teşvik etme, öğretmenin gelişimi için fırsatlar sağlama, öğretmen liderliğini öne çıkaracak stratejileri uygulama ayrıca öğretmene araştıran rolünü sağlamayı strateji olarak değerlendiren okul yöneticileri olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların sahip olması gereken özellikler, beklentiler (öğretmenler, veliler, bakanlık ve okul çevresi) ve iş birliği konusunda; yöneticilerin çoğunluğu yöneticilerde olması gereken özellikler konusunu bahsetmediği, bazı müdürlerin ise misyon ve vizyonun olması gerektiği veya açık ve sürekli iletişim halinde olunması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Diğer yandan yöneticilerin beklentiler konusunda bakanlıktan özellikle donatım malzemeleri ve müfredatta özerklik istekleri olması, velilerin kendileriyle iletişim halinde olmaları, çevrenin staj yeri bulma konusu dahil öğrencilerin uyumu konusundaki destek beklentilerinin yer aldığı görülmektedir.

Ayrıca öğretmenlerden daha istekli olmaları ve rol model olmaları konusunda beklentileri olduğu da görülmüştür. Diğer yandan etkili okul yaratmak için okuldaki tüm kararları istişare ile alma ve toplantıların önemi konularına yer verildiği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma sonuçları kapsamında aşağıdaki durumlar önerilmiştir.

- ❖ Etkili okul yöneticisi tanımı net olarak ortaya konabilir.
- ❖ Bakanlık yetkilileri, okulların donatım eksikliği konusunda destek sağlayabilir.
- ❖ Müfredat yoğunluğu konularında çalışmalar yapılabilir.
- ❖ Okul yöneticilerinin seçilmesi kriterlerinde etkili okul yöneticisi kriterleri esas alınabilir.
- ❖ Okul yöneticileri ile birlikte öğretmenleri de dahil edecek şekilde çalışmanın evreni genişletilerek yeni çalışmalar yapılabilir.
- ❖ Aynı çalışma özel okul yöneticileriyle de yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir.

5. Kaynakça

- Ada, Ş., & Akan, D. (2007). Değişim Sürecinde etkili Okullar. *KKEFD*, 343-363.
- Arı, A. (2003). Taşımali İlköğretim Uygulaması (Uşak Örneği). *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 101-115.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Busher, H., & Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration Leadership*, 31(1), 51-65.
- Canbazoglu, S., Eroglu, B., & Demirelli, H. (2010). Okul Müdürlerinin Fen ve Teknoloji Dersine İlişkin Çalışmalarının Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(3), 759-774.
- Creswell, J. W. (2020). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, (Çev. Ed: Bütün, M. & Demir, S.B.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çubukçu, Z., & Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Duranay, P. Y. (2005). *Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerini Karşılama Düzeyleri (İzmir Örneği)*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Griffin, M. S. (1993). *Instructional Leadership Behaviours of Catholic Secondary School Principals. Doctoral Dissertation*. . The University of Connecticut.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*, 94(5), 328-355.
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41-60.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keleş, B. (2006). *İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri (Çorum İli Örneği)*. . Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Öktem, Ü. (2005). Fenomenoloji ve Edmund Husserl'de apaçıklık (Evidenz) problemi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(1), 27-55.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şişman, M. (1996). *Etkili Okul Yönetimi*. Eskişehir.
- Taymaz, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135.
- Yağız, M. S. (2016). *İlkokulların Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerinin İncelenmesi*. Gaziantep : Hasan Kalyoncu Üniversitesi.

EXTENDED ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the characteristics of effective school administrators from the perspective of school administrators working in different types of high schools. Studies conducted to increase the quality of education in schools have revealed the concept of effective school. The emergence of effective school research; some schools are more successful than other schools (Yağız, 2016). As a result of the research conducted in successful schools and less successful schools, the common findings show that the necessary steps

have been taken to achieve efficiency and success in less successful schools (Ada & Akan, 2007). Effectiveness, literally, is the ability to produce an expected effect (Helvacı & Aydoğan, 2011).

Effectiveness means reaching the target at the desired level. In order to reach the target at the desired level, the person and the organization must be effective and authoritative. Because school has a shape that has many goals and seems complicated. As stated above, the concept of effective school includes common topics that appeal to many aspects and that the people participating in the research focus on the same issues. In general, effectiveness at school is defined as the positive effect that students gain. The criterion in the effectiveness of the student and the school is largely measured by the developments in the knowledge, skills and behaviors gained by the students (Helvacı & Aydoğan, 2011). There are many reasons for effectiveness in school. All employees in the school, that is, everyone involved in education, are included in this scope. These; School principals, vice principals, students, parents, school environment and school culture, educational programs, the structure of the schools in the vicinity, and the educational features of the surrounding schools are important factors (Balci, 2002). The effectiveness of a school consists of all kinds of factors and objects that create this effectiveness.

According to Helvacı and Aydoğan (2011, p. 44), an effective school is defined as a school where students' cognitive, sensory, psychological motor structure, social and aesthetic development are supported in the most accurate way and maximum learning environment is created. In effective school thinking, it is thought that schools have different ideas and different systems and this is realized through thoughts. The main emphasis on school effectiveness is that the school has an idea that can make a difference in student success with a dominant understanding. The main purpose of an effective school is to use the appropriate physical environment, teaching materials and all school resources effectively for student success. The development of the student's cognitive level as well as emotional level is ensured (Özdemir, 2000).

School administrator dimension has an important place in creating an effective school. In other words, one of the most important steps to be taken in reaching an effective school is the leadership characteristic of the school administrator. (Helvacı and Aydoğan, 2011; Çubukçu and Girmen, 2006).

The school principal should be able to increase the performance of the teacher and students, especially in the relationships he has established with students and teachers. For this reason, it is aimed to contribute to the literature by determining the characteristics of effective school administrators from the eyes of school administrators working between different secondary education institutions. In other words, it is possible to reveal the characteristics of effective school administrators and to contribute to administrator training practices in the future. For this purpose, it will be investigated to reveal the characteristics of effective school administrators from the eyes of school administrators working in different high school types.

Phenomenology, one of the qualitative research methods, was used in the research. Phenomenology is a philosophical movement and a qualitative research method (Creswell, 2020, p. 79). When it comes to phenomenological study in the field of social sciences, the researcher observes the experiences of individuals in the face of this phenomenon by putting out a phenomenon. For example, phenomena such as delegation of authority, motivation, organizational commitment, and effectiveness are determined, then the researcher tries to reveal a holistic description of the phenomena in question by obtaining data from these experiences of the participants (Öktem, 2005, p. 28). In this respect, phenomenology provides a wide range of opportunities to researchers. In this study, it was decided that the phenomenological method was appropriate for examining the definition of school administrators' perception of effective school, their understanding of management, and their perceptions about expectations.

The study group of this research consists of school principals working in different types of high schools affiliated to the Ministry of National Education in a district of Ankara in the 2022-2023 academic year. Since all schools in the region were reached, the population and sample were the same. This study will be useful in examining the opinions of the administrators about the concept of effective school and their own management perspectives on this concept framework. In addition, attention was paid to the principle of voluntariness and easy accessibility of the researcher to the participants in the selection of the administrators. Demographic characteristics of the managers in the study group are presented in the table below.

The administrative characteristics of an effective school include the need to transform it into a corporate culture and to be in open communication. In a well-organized school culture, it is accepted that the leadership of the school principal in that school has an important role in the success of the school. It shows the role of the school principal in the formation of an effective school culture. In the study conducted by Busher and Barker (2003), the similar role of the school principal in the formation of school culture was mentioned. In order for a good school culture to be formed, it is important for the school principal to make all employees feel valued. One

of the best ways to do this is for the school principal to consider the roles and expectations of his staff and establish realistic communications with them. As a matter of fact, Taymaz (1986) mentioned in his studies that for the school principal to be successful, the roles and expectations of teachers and other personnel should be taken into account. Again, Balcı (2001) sought the opinion of teachers in the study measuring school effectiveness and dimensioned the findings. In his research at primary school level, it was found that the most effective dimension was the manager dimension; states that this is followed by the dimensions of school culture and environment, teacher, school program and educational process, respectively. It was concluded that the dimension with the lowest effect in the teachers' opinions was the student. As a result of Şişman's (1996) research, school culture and environment and teacher dimensions were in the first place. It turned out that this was followed by the school environment and the parents. In this respect, it is similar to the results of the research.

It is seen that the category of motivation emerged as the internal environment in the Concept of Effective School. Again, there is an emphasis that school principals must complete the procedures in accordance with the legislation. It is emphasized that there are administrators who can manage change as effective school administrator characteristics. It has been concluded that school principals' use of the powers given to them to motivate employees and being idealistic and self-sacrificing will bring success. School principals should create an environment where their employees can participate voluntarily and contribute to the success of the school. In parallel, Griffin (1993) stated that the school principal should provide an environment where teachers can feel comfortable and continue their professional development. In addition, it can be said that the school principal's careful sharing of these authorities with the employees when necessary, rather than using his authority legally, will lead to more positive results. In parallel, Halling and Murphy (1986) stated that instructional leaders who share their power have an indirect positive effect on both students' behavior and academic achievement. In Duranay's (2005) studies; How effective school characteristics are in secondary education institutions was determined in line with teacher perceptions. These secondary education institutions consist of normal high schools, Vocational High Schools, Anatolian High Schools and Science High Schools. It has been determined that the most effective school types in İzmir are science high schools and Anatolian high schools, while the least effective school type is normal high schools and vocational high schools. In this study, it is stated that Anatolian High School principals do their job more effectively than other principals. In the study of Yelok (2006); It has also been determined that the slow and gradual implementation of change through planning is a change strategy that should be considered by managers. In the study of Keleş (2006); It has been stated that they find school administrators effective in terms of motivation, change and decision making. In this respect, the findings are similar to other research findings.

In order for the school to be successful, it was stated that the school principal should improve the physical conditions of the school such as infrastructure and building conditions. It has been understood that for the success of the school, it is necessary to provide the physical conditions that will enable the students and all the staff to work efficiently. As a matter of fact, Arı (2003) and Canbazoğlu et al. (2010) stated in their studies that the inadequacy of physical facilities negatively affects educational activities. There is no doubt that educational activities will be carried out better in schools where physical conditions are adequately provided. However, as stated by the school principals participating in the study, the inadequate physical conditions are not expected to be improved, and the studies should be carried out in the best way possible under the current conditions. It is seen that the school administrators participating in this research have similar requests from the Ministry of National Education. In this respect, the results of the research show similarities with other studies in the field.

The aim of this research is to examine the characteristics of effective school administrators from the perspective of school administrators working in different types of high schools. As a result, it has been observed that different perspectives have emerged on the concept of effective school according to the opinions of school administrators. While school administrators express the duties included in the basic law of National Education, that is, the expectations of the legislation from the administrator, which should be done in the first place, some school administrators see what needs to be done about internal stakeholders as an element of the concept of an effective school. It has been observed that the Vocational High School school administrators emphasized this issue for the follow-up of the graduates and the business coordinator of the students and that the effect school could do these jobs.

School administrators; There are different opinions about seeing themselves as effective school administrators. While there are those who state that they are effective school administrators, there are also administrators who declare that they are at an average level. On the other hand, there were administrators who

boasted that they were curious, active, and that everything in the school was under their control. In addition to these, a remarkable result was that those who implied to be effective school administrators experienced burnout.

In the category of effective administrator strategies, it has been seen that there are school administrators who consider persuading the teacher to work, encouraging, providing opportunities for the development of the teacher, applying strategies that will highlight teacher leadership, and providing the researcher role to the teacher as a strategy.

According to the opinions of school administrators, about the characteristics that schools should have, expectations (teachers, parents, ministry and school environment) and cooperation; Most of the managers stated that they did not talk about the characteristics that managers should have, while some managers stated that the mission and vision should be or that they should be in clear and continuous communication.

On the other hand, it is seen that the administrators expect support from the ministry, especially about the equipment materials and autonomy in the curriculum, the parents being in contact with them, and the harmony of the students, including the issue of finding an internship place in the environment.

It was also seen that they had expectations from teachers to be more willing and to be role models. On the other hand, in order to create an effective school, it has been revealed that taking all the decisions in the school through consultation and the importance of meetings are included.

The following situations are suggested within the scope of the results of this study.

- The definition of effective school administrator can be put forward clearly.
- Ministry officials can provide support for schools' lack of equipment.
- Studies can be conducted on curriculum density issues.
- In the selection criteria of school administrators, effective school administrator criteria can be taken as basis.
- New studies can be carried out by expanding the universe of the study to include teachers along with school administrators.
- The same study can be done with private school administrators and the results can be compared.