

Fark Yaratan Başarılı Okul Müdürleri

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU
Dr. Ali DURAN

4. Baskı





Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU - Dr. Ali DURAN

Fark Yaratan BAŞARILI OKUL MÜDÜRLERİ

ISBN 978-625-7880-34-3

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2022, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayineimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

1. Baskı: Ekim 2020, Ankara

4. Baskı: Kasım 2022, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarım: Pegem Akademi

Baskı: Vadi Grup Basım AŞ
Saray Mah. 126 Cad. No: 20/A
Kazan/ANKARA
Tel: (0312) 802 00 53-54

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 49180

İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

1965 yılında Kastamonu'da doğdu. 1983–1984 eğitim – öğretim yılında Gazi Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Yüksekokulu'ndan mezun oldu. Trabzon ve Ankara'da sınıf öğretmenliği ve okul müdür vekilliği yaptı. Öğretmenlik yaptığı dönemlerde, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi anabilim dalından 1992-1993 eğitim-öğretim yılında mezun oldu. MEB Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı'nda, matematik komisyonu üyeliği ve maarif müfettişliği yaptı. Ankara ve Gazi Üniversitelerinde eş zamanlı "Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi" alanında master yapan Cemaloğlu, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi'ne araştırma görevlisi olarak göreve başladı. Doktora eğitiminden sonra 2004 yılında yardımcı doçent, 2008 yılında doçent ve 2014 yılında profesör olarak atandı. Amerika Birleşik Devletleri'nde "Michigan State University" ve "University of Florida" üniversitelerinde misafir öğretim üyesi statüsünde çalıştı. MEB - Dünya Bankası - Kurumsal Performans Yönetimi Ulusal Danışmanı, Gazi Üniversitesi Okulları Bilim Kurulu Üyeliği ve değişik bakanlıklarda ve üniversitelerde stratejik plan danışmanlığı yaptı. Cemaloğlu, eğitim, yönetim ve denetim üzerine yılda 100'ün üzerinde konferans vermektedir. Yayımlanmış kitapları, kitaplarda bölümleri, ulusal ve uluslararası indexlerde taranan dergilerde makaleleri bulunmaktadır. Evli ve iki çocuk babası olan Cemaloğlu, İngilizce bilmekte ve halen Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi'nde, Eğitim Yönetimi anabilim dalında görev yapmaktadır.

ORCID No: 0000-0001-7753-2222

Dr. Ali DURAN

1983 yılında Samsun'un Havza ilçesinde doğdu. Anadolu Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden 2005 yılında mezun oldu. 2016 yılında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftişi ve Planlaması bölümünde yüksek lisansını tamamladı. Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU danışmanlığında “Sosyoekonomik açıdan dezavantajlı okullarda başarılı olan okul müdürlerinin kodları: Bir gömülü kuram araştırması” isimli tez ile Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında doktora eğitimini tamamladı. Yazar 2005 yılından itibaren farklı okul türlerinde İngilizce Öğretmenliği yapmaktadır. Yabancı dil öğretimi ve teknoloji kullanımı, lider öğretmenlik, başarılı okul müdürlüğü, eğitimde metafor kullanımı ve karşılaştırmalı eğitim gibi alanlarda bilimsel çalışmalar yürütmektedir. Ayrıca yazar eğitimde nitel araştırma desenlerinden eylem araştırması ve gömülü kuram ile yakından ilgilenmektedir. Yazar Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Hayatboyu Öğrenme Programı Comenius Çok Taraflı Okul Ortaklıkları çerçevesinde Türkiye, Danimarka, Fransa, İspanya, İrlanda, Yunanistan, Romanya ortaklığında “Let's Go to School in Europe! (Haydi Avrupada Okula!)” isimli okul erken terki temalı projede yürütücü olarak görev yapmıştır. İngiltere Exeter’da “Content and Language Integrated Learning (CLIL)” ve “Art and Humanities Teachers” ve Bristol’de “Education in a Heritage City” isimli Comenius Hizmetiçi Eğitimlerine katılmıştır. Erasmus+ programı kapsamında proje çalışmalarına devam etmektedir. Hâlen Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı Amasya Şehit Gültekin Tırpan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi’nde İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

ORCID No: 0000-0001-6132-4066

ÖN SÖZ

2019 yılının eylül ayında kabinede Milli Eğitim Bakanı olarak görev alan Prof. Dr. Ziya Selçuk ile bakanlık makamında görüştüm. Görüşme esnasında şahsıma şu soruyu yöneltti: “Türkiye’de başarılı olan okul yöneticilerinin kodları nelerdir? Bu sorudan sonra şu açıklamayı yaptı: Bu durumu merak ediyorum. En kısa zamanda Ankara’da bir çalıştay yapacağım. Görev yaptıkları illerde başarılı olan okul yöneticilerini Ankara’ya davet edeceğim. Siz de ekibinizle bu okul yöneticilerinin kodlarını tanımlayın.” talimatı verdi. Öğrencilerimizle birlikte bir ekip kurduk. Bu ekiple ulusal ve uluslararası literatürü taradık. Bakan Bey’in istediği şekilde Türkiye’ye özgü bir araştırma yoktu. Ekiple birlikte araştırma amacını, alt amaçları, araştırmanın yöntemini belirledik. Görüşme formunu, çalıştay planını hazırladık.

Ankara Başkent Öğretmenevinde 10 ayrı grupta çalıştay yaptık ve çalıştay raporunu hazırlayıp bakanlığa bilimsel bir makale formatında sunduk. Bakanımız Sayın Prof. Dr. Ziya Selçuk raporu inceledi.

Yaptığımız çalıştay, görüşme formu ve diğer kanallardan topladığımız verileri tekrar inceleyerek, literatür desteği ile “*Fark Yaratan Başarılı Okul Müdürleri*” eserini yazdık. Bu aşamada verilerin analizi, ulaşılan bulgular, ulusal ve uluslararası literatürle pekiştirildi. Birbirini destekleyen ve çelişen durumlar eserde detaylı bir şekilde ele alındı. Türkiye’de başarılı olan okul yöneticilerinin başarı sırları tanımlandı. Bu bulgular her tablonun altında tartışıldı ve yorumlandı.

Eserin akademik açıdan bilimsel bir raporlamaya örnek olması için, süreçler adım adım takip edildi. Yapılan her etkinlik bilimsel kaynaklarıyla, gerekçeleriyle birlikte açıklandı ve belgelendirildi. Bu eserin içeriğinin, okul müdürü seçme, hizmet öncesinde yetiştirme, atama, hizmet içi eğitimde yeterliklerini artırma ve yükseltme süreçlerinde işe koşulabileceğini düşünüyorum. Aynı zamanda okul müdürü yetiştirme modellerine de alt yapı oluşturabilir.

Bu süreçte birçok kişiden destek aldık. Gazi Üniversitesinde araştırma görevlisi olarak çalışan Dr. Fatih Şahin, Kübra Yenel, Aksaray Üniversitesinde görevli Dr. Elif Daşcı Sönmez, Gazi Üniversitesinde doktora yapan Ayhan Duykuluoğlu, Kerem Tekşen ve Ayten Canaslan bu eserin oluşumunda etkili rol oynadılar, çalıştay sürecinde bizlere destek verdiler. Kendilerine teşekkürlerim içtendir. Ayrıca kitabı baştan sona kadar sabırla okuyup dönüt veren Mehmet Yılmaz’a, çalışmalarımı, makalelerimi ve kitaplarımı okuyup sosyal medya hesaplarında paylaşan öğretmen arkadaşım Kadriye Demirel’e teşekkür ederim.

Çalıştay sürecinde bakan danışmanları Dr. Okan Çoban, Dr. Turgay Öntaş ve eski Ortaöğretim Genel Müdürü Cevdet Vural, eski Personel Genel Müdürü Dr. Hamza Aydoğdu, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürü Doç. Dr.

Adnan Boyacı, Bakan Yardımcıları Prof. Dr. Mustafa Safran ve Prof. Dr. Mahmut Özer, bakanımız Prof. Dr. Ziya Selçuk'a desteklerinden ve bizlere bu fırsatı sunmalarından dolayı teşekkür ederim.

Bu eserin ilk başından itibaren tüm süreçlerinde düzenli olarak çalışan analizleri yapan, raporlaştırma sürecinin mimarı, eserin diğer yazarı değerli doktora öğrencim Ali Duran'a teşekkürlerim sonsuzdur.

Prof. Dr. Necati Cemaloğlu
ORCID No: 0000-0001-7753-2222
Ankara / 2021

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	v
-------------	---

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı	9
1.2. Önem	10
1.3. Varsayım	11
1.4. Kapsam ve Sınırlılıklar	11
1.5. Tanımlar	13
1.6. Kısaltmalar	13

2. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Okul Liderliği.....	15
2.2. Başarılı Okul Liderliği ve Öğrenci Başarısındaki Etkisi.....	18
2.3. Uluslararası Başarılı Okul Müdürleri Projesi (UBOMP)	25
2.4. Başarılı Okul Liderliği Modelleri	26
2.5. Eğitim Liderleri İçin Meslek Standartları	27

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	41
3.2. Araştırma Deseni	43
3.3. Çalışma Grubu	43
3.4. Veri Toplama.....	49
3.5. Veri Analizi	53
3.6. Geçerlik ve Güvenirlik	54
3.7. Etik	56

4. BÖLÜM

BULGULAR

4.1. İçerik Analizi Sonucunda Oluşan Tema ve Kategoriler	57
4.2. Başarılı Okul Müdürlerinin Etkili Okul Liderliğine Yönelik Algıları	63

4.3. Başarılı Okul Müdürlerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerine Yönelik Algıları	71
4.4. Başarılı Okul Müdürlerinin Okulun Vizyon, Misyon, Değer ve İlkelerini Benimsetmeye Yönelik Algıları	78
4.5. Başarılı Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına Yönelik Algıları	87
4.6. Başarılı Okul Müdürlerinin Farklılıkları Yönetme Davranışlarına Yönelik Algıları	93
4.7. Başarılı Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim Faaliyetlerine Yönelik Algıları	98
4.8. Başarılı Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Arttırmaya Yönelik Algıları	100
4.9. Başarılı Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirmeye Yönelik Algıları	103
4.10. Başarılı Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Oluşturmaya Yönelik Algıları	107
4.11. Başarılı Okul Müdürlerinin Paydaşların Eğitime Katılımlarına Yönelik Algıları	116
4.12. Başarılı Okul Müdürlerinin Etkili Okul Yönetimi Davranışlarına Yönelik Algıları	124
4.13. Başarılı Okul Müdürlerinin Örgütsel Değişme ve Gelişmeye Yönelik Algıları	146

5. BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Başarılı Okul Müdürlerinin Etkili Okul Liderliğine Yönelik Algıları	153
5.2. Başarılı Okul Müdürlerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerine Yönelik Algıları	155
5.3. Başarılı Okul Müdürlerinin Okulun Vizyon, Misyon, Değer ve İlkelerini Benimsetmeye Yönelik Algıları	156
5.4. Başarılı Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarına Yönelik Algıları	158
5.5. Başarılı Okul Müdürlerinin Farklılıkları Yönetme Davranışlarına Yönelik Algıları	159
5.6. Başarılı Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim Faaliyetlerine Yönelik Algıları	160
5.7. Başarılı Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Arttırmaya Yönelik Algıları	161
5.8. Başarılı Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güçlendirmeye Yönelik Algıları	161
5.9. Başarılı Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Oluşturmaya Yönelik Algıları	161
5.10. Başarılı Okul Müdürlerinin Paydaşların Eğitime Katılımlarına Yönelik Algıları	165
5.11. Başarılı Okul Müdürlerinin Etkili Okul Yönetimi Davranışlarına Yönelik Algıları	166
5.12. Başarılı Okul Müdürlerinin Örgütsel Değişme ve Gelişmeye Yönelik Algıları	171
5.13. Sonuç	175
5.14. Öneriler	175

5.14.1. Etkili Okul Liderliğine İlişkin Öneriler	175
5.14.2. Okul Müdürlerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerine İlişkin Öneriler	176
5.14.3. Okulun Vizyon, Misyon, Değer ve İlkelerini Benimsetmeye İlişkin Öneriler	176
5.14.4. Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Öneriler.....	179
5.14.5. Farklılıkları Yönetme Davranışlarına İlişkin Öneriler.....	179
5.14.6. Eğitim-Öğretim Faaliyetlerine İlişkin Öneriler	180
5.14.7. Öğrencilerin Akademik Başarılarını Arttırmaya İlişkin Öneriler	180
5.14.8. Öğretmenleri Güçlendirmeye İlişkin Öneriler	181
5.14.9. Örgüt Kültürü Oluşturmaya İlişkin Öneriler.....	181
5.14.10. Paydaşların Eğitime Katılımlarına İlişkin Öneriler	182
5.14.11. Etkili Okul Yönetimi Davranışlarına İlişkin Öneriler.....	182
5.14.12. Örgütsel Değişme ve Gelişmeye İlişkin Öneriler	184
KAYNAKÇA	186
EKLER	225
Ek-1. Katılımcılara Sorulan Sorular ve Alt Problemlere Göre Dağılımı.....	225
DİZİN	227

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Eğitim Liderleri İçin Meslek Standartları	37
Şekil 2. Okul Liderliğinin Öğrenci Öğrenmesi ile İlişkisi	38
Şekil 3. Meslek Standartlarının Liderlik Uygulamaları ve Çıktıları	38
Şekil 4. Başarılı Okul Müdürlerinin Kişisel Özellikleri, Mesleki Yeterlikleri ve Liderlik Davranışları	59
Şekil 5. Başarılı Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Örgüt Kültürü.....	60
Şekil 6. Başarılı Okul Müdürleri Yönetiminde Örgütsel Davranış	61
Şekil 7. Başarılı Okul Müdürleri Yönetimsel Davranışları Modeli	62
Şekil 8. Başarılı Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Liderlik Stilleri.....	70
Şekil 9. Başarılı Okul Müdürlerinin Güçlü Kişisel Özellikleri	74
Şekil 10. Başarılı Okul Müdürlerinin Güçlü Mesleki Özellikleri	75
Şekil 11. Başarılı Okul Müdürlerinin Zayıf Kişisel Özellikler	77
Şekil 12. Başarılı Okul Müdürleri Zayıf Mesleki Özellikleri.....	77
Şekil 13. Başarılı Okul Müdürlerinin Okulun Vizyon, Misyon, Değer ve İlkelerini Benimsetme Yöntemleri.....	81
Şekil 14. Başarılı Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Yöntemleri	83
Şekil 15. Etkili Okul Liderlerinin Örgüt Kültürü Bileşenleri.....	86
Şekil 16. Etik Liderlik Özellikleri	89
Şekil 17. Başarılı Okul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Sağlama Stratejileri	92
Şekil 18. Başarılı Okul Müdürlerinin Güven Kültürü Oluşturma Stratejileri	97
Şekil 19. Başarılı Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Kendilerine Hedef Koymasına Yardımcı Olma Yöntemleri	106
Şekil 20. Başarılı Okul Müdürlerinin Sorun Çözme Stratejileri	131
Şekil 21. Başarılı Okul Müdürlerinin Karar Verme Stratejileri	133
Şekil 22. Başarılı Okul Müdürlerinin Çatışmaları Çözme Stratejileri.....	135
Şekil 23. Başarılı Okul Müdürlerinin Okul Yöneticiliğinde Etkili Olmak için Gereken Özellikleri.....	143
Şekil 24. Okul Müdürlerinin Yönetimsel Süreçlerde Kullandıkları Güç Türleri.....	144

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. İçerik Analizi Sonucunda Oluşturulan Temalar	57
Tablo 2. Başarılı Okul Müdürlerinin Etkili Okul Liderliği Algıları	63
Tablo 3. Başarılı Okul Liderlerinin Liderlik Stilleri	68
Tablo 4. Başarılı Okul Müdürlerinin Kendilerinde Yeterli Bulduğu Özellikleri	71
Tablo 5. Dijital Çağda Ortaya Çıkan Liderlik Özellikleri Listesi.....	73
Tablo 6. Başarılı Okul Müdürlerinin Kendilerinde Eksik Bulduğu Özellikleri.....	75
Tablo 7. Başarılı Okul Müdürlerinin Okulun Vizyon, Misyon, Değer ve İlkelerini Benimsetme Yöntemleri	78
Tablo 8. Başarılı Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Oluşturma Yöntemleri.....	81

Tablo 9. Başarılı Okul Müdürlerine Göre Örgüt Kültürü Bileşenleri.....	84
Tablo 10. Başarılı Okul Müdürlerinin Etik Davranışları.....	87
Tablo 11. Başarılı Okul Müdürlerinin Örgütsel Adalet Sağlama Stratejileri	90
Tablo 12. Başarılı Okul Müdürlerinin Bireysel Farklılıkları Yönetme Stratejileri	93
Tablo 13. Başarılı Okul Müdürlerinin Güven Kültürü Oluşturma Stratejileri.....	95
Tablo 14. Başarılı Okul Müdürlerinin Etkili Öğretime Yönelik Yapılan Uygulamalara İlişkin Algıları.....	98
Tablo 15. Başarılı Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarılarını Arttırma Uygulamaları.....	100
Tablo 16. Okul Yöneticileri Tarafından Sergilenen Öğretimsel Liderlik Davranışları ..	102
Tablo 17. Başarılı Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Kendilerine Hedef Koymasına Yardımcı Olma Yöntemleri.....	103
Tablo 18. Başarılı Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Arttırma Stratejileri	107
Tablo 19. Başarılı Okul Müdürlerinin Okulu Öğrenen Örgüt Hâline Getirme Stratejileri	109
Tablo 20. Başarılı Okul Müdürlerinin Etkili Öğretmen Niteliklerine Dair Algıları	112
Tablo 21. Başarılı Okul Müdürlerinin Okul Çevresindeki Grupların Okuldan Beklentileri Karşısında Uyguladıkları Stratejiler.....	116
Tablo 22. Başarılı Okul Müdürlerinin Okul Çevresindeki Kişi ve Kurumların Desteğini Alma Stratejileri	117
Tablo 23. Başarılı Okul Müdürlerinin Öğretmen, Öğrenci, Veli ve Okul Dışı Paydaşlar Üzerinde Etki Kurma Stratejileri.....	118
Tablo 24. Başarılı Okul Müdürlerinin Okuldaki İnfornel Grupları Yönetme Stratejileri	121
Tablo 25. Başarılı Okul Müdürlerinin Eğitim-Öğretim Faaliyetlerini Tanıtma ve Bildirme Stratejileri	122
Tablo 26. Başarılı Okul Müdürlerinin Göreve Geldiklerindeki İlk Uygulamaları....	125
Tablo 27. Başarılı Okul Müdürlerinin Öğretmen, Öğrenci, Veli ve İdari Personelle İletişim Yöntemleri.....	127
Tablo 28. Başarılı Okul Müdürlerinin Öğretmen, Öğrenci, Veli ve İdari Personelle İletişim Tutumları.....	128
Tablo 29. Başarılı Okul Müdürlerinin Sorun Çözme Stratejileri	130
Tablo 30. Başarılı Okul Müdürlerinin Karar Verme Stratejileri.....	132
Tablo 31. Başarılı Okul Müdürlerinin Ek Finansman Kaynaklarını Temin Etme Stratejileri	133
Tablo 32. Başarılı Okul Müdürlerinin Çatışmaları Yönetme Stratejileri.....	134
Tablo 33. Başarılı Okul Müdürlerinin Projelerini Kabul Ettirme Stratejileri	136
Tablo 34. Başarılı Okul Müdürlerinin Stres ile Baş Etme Stratejileri	136
Tablo 35. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Görevlerinde Başarılı Olmalarına İmkân Veren Özellikleri.....	138
Tablo 36. Başarılı Okul Müdürlerinin Okul Yöneticiliğinde Etkili Olmak için	

Gereken Özellikleri	141
Tablo 37. Başarılı Okul Müdürlerinin Yönetsel Süreçlerde Kullandıkları Güç Türleri.....	143
Tablo 38. Başarılı Okul Müdürlerinin Sınıf Dağılımı Uygulamaları	144
Tablo 39. Okul İçin Finans Desteği Bulma	146
Tablo 40. Okul Müdürlerinin Elde Ettikleri Başarıları Sürdürme Stratejileri	148
Tablo 41. Başarılı Okul Müdürü Kişisel Özellikleri ve Mesleki Yeterlikleri	150
Tablo 42. Başarılı Okul Müdürlerine Göre Kendilerini Başarılı Yapan Faktörler....	151

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Cüceloğlu (2018) “Öğretmenin Gücü Üzerine” isimli kitabında “*Hayattaki en büyük şans öğrenci iken iyi bir öğretmene rastlamaktır!*” ifadesini kullanmakta, etkili bir öğretmenin bireylerin hayatlarında yarattığı olumlu etkiye dikkat çekmektedir. Bunu destekler biçimde Cemaloğlu (2019) başarılı bir öğretmenin okul, çevre, öğretim programı, aile, ders araç-gereçleri vb. durumlardan kaynaklanan dezavantajlı durumları minimum seviyeye indirebileceğini, öğrenci başarısını üst düzeye çıkarabileceğini ve bu nedenle de öğretmenin eğitim sistemi içerisinde en stratejik öğelerden birisi olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile etkili bir öğretmenin; öğrencinin hayat hikâyesini yeniden yazan kişi olduğuna işaret ettiği ileri sürülebilir.

Öğretmenlerin öğrenci başarısı (Louis, Dretzke ve Wahlstrom, 2010) ve öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal gelişimleri (Piaget, 1964) üzerine etkileri “*okul etkililiği*” araştırmalarının da en temel bileşenlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir (Hallinger & Heck, 1996). Bu kapsamda ele alınan bir diğer önemli faktörün ise okul müdürü olduğu görülmektedir (Leithwood & Jantzi, 2006). Okul müdürlerinin öğrenci başarısı ve okul etkililiği üzerindeki etkisine yönelik yapılan bilimsel sorgulamaların geçmişi ve sıklığı göz önünde bulundurulduğunda, okul müdürleri eğitim sistemlerinde en temel aktörlerden birisi olarak ele alınabilir (Hallinger & Leithwood, 1994). Diğer yandan, eğitim sistemlerinde eğitimde hesap verebilirliğin konuşulduğu (Heck & Hallinger, 2005), sosyal adalet liderliğinin (Angelle & Torrance, 2019) ön plana çıktığı, birçok farklı nedenlerle insanların il, bölge ve hatta ülkeler arası göç etmek zorunda kaldığı (OECD, 2019), pek çok çevresel sorunun olduğu küreselleşen dünyada (Aslanargun & Bozkurt, 2012) okul müdürlerinin öğrenciler üzerindeki etkisi nedir? Eğer “*Hayattaki en büyük şans öğrenci iken iyi bir öğretmene rastlamaktır!*” ise “*Hayattaki bir diğer şans öğrenci iken iyi bir okul müdürüne rastlamaktır!*” denilebilir mi?

Okul müdürlerinin öğrenci ve okul başarısı üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Branch, Hanushek ve Rivkin, 2013). İlgili literatürde bu

bulguyu destekleyen pek çok araştırma mevcuttur (Deal & Peterson, 1990; Kelley, Thornton ve Daugherty, 2005; Leithwood, Louis, Anderson ve Wahlstrom, 2004). Başarılı okul liderliği eğitim yöneticilerinin, politika yapıcıları ve uygulayıcılarının yoğun ilgi duyduğu bir alandır. Bu nedenle özellikle de “okul etkililiği” araştırmalarının (Edmonds, 1979; Frederickson & Edmonds, 1979; Lezotte, 1986) ele aldığı temel faktörler arasında; başarılı okul müdürlerinin karakteristik özellikleri (Holly, 2009), tutumları (Wong & Law, 2002), davranışları (Johnson, 2003), rolleri (Reid, 2020), sorumlulukları (Fullwood, 2016) ve uygulamaları (Alqahtani, Norman ve Kaur, 2020) gelmektedir. Yapılan araştırmalar sıklıkla başarılı okul liderliği davranışlarının eğitim örgütlerinde öğrenci başarısı üzerinde öğretmenin ardından en çok etki eden faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Hallinger & Heck, 1996; Leithwood vd., 2004). Franks (2018), her başarılı uzay yolculuğunun etkili bir kaptan gerektirdiği gibi bir okulun başarılı olması için de etkili bir okul lideri olması gerektiğini belirtmektedir. Pek çok ülkede okul örgütlerinde liderlik davranışları beklenen ve kilit eğitim lideri olarak görülen kişi okul müdürüdür (Masewicz, 2010). Buradan hareketle; aynı eğitim bölgesinde bir okul diğer okullara göre ön plana çıkıyorsa ya da bir okul kendisinden beklenenden olumlu anlamda daha farklı bir gelişim sergiliyorsa, orada etkili bir dönüşümcü lider olma ihtimalinin çok yüksek olduğu ifade edilebilir (Goens & Clover, 1991).

Okul ve okul müdürü kavramları var olduğundan beri okul müdürlerinden çok farklı roller sergilemeleri beklenmiştir (Bellamy, Fulmer, Murphy ve Muth, 2007; Hallinger, 2005). Cuban (1988), bu rolleri ana hatları ile politik, yönetsel ve öğretimsel roller olarak sıralamaktadır. Ancak okul müdürlüğü davranışlarının her bağlamda ve kültürde aynı olmadığı, başarılı bir okul müdürünün kendi durumunu belirleyerek ona göre liderlik davranışları sergilediği ifade edilmektedir (Mitchell & Tucker, 1992). Hofstede (2010), bu durum ile ilgili olarak Batı ülkelerinde etkili olan liderlik modellerinin farklı bir kültürde (Örn. Doğu Kültürü) aynı başarıyı elde etmesinin zor olduğuna dikkat çekmektedir. Brezicha, Bergmark ve Mitra (2015) da bu durumu “*One Size Does Not Fit All!* (Aynı Beden Giysi Herkese Uymaz!)” ifadesi ile başarılı okul müdürlüğü davranışlarının durumdan duruma değişebileceğine vurgu yapmaktadır. Buna karşın Day (2011), başarılı okul müdürlerinin beş temel ortak özelliğine dikkat çekmektedir: (a) Eğitimsel amaçlar için risk almaya istekli olma, (b) akademik iyimserlik, (c) duygusal çeviklik (yılmazlık), (d) umut ve (e) etik amaçlar. Sutcliffe (2013) de başarılı okul müdürlerinin genellikle etkili birer takım kurucusu olduklarını, küçük detaylara önem veren ve büyük resmi görebilen kişiler olduklarını ve yaptıkları göreve ilişkin ahlaki amaçlarında diğerlerine (öğretmen, öğrenci ve veli) rol model olduklarını ifade etmektedir.

Etkili okul liderliği alanında yapılan çalışmalar (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008) öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal gelişimleri (Piaget, 1964) açısından okul müdürünün önemine dikkat çekmektedir. Leithwood vd. (2004) okul ile ilgili tüm bileşenler ele alındığında, öğrenci başarısını etkileyen birinci unsurun sınıf içi koşullar, ikincisinin ise okul müdürü olduğunu ileri sürmektedir. Ames-DeBrau (1998) ve Hallinger ve Heck (2011), bu durum ile ilgili olarak okul müdürlerinin öğrenci başarısında doğrudan ve dolaylı (öğretmenler ve okul koşulları) etkisi olduğunu belirtmektedir. Ereş ve Bıçak (2017), araştırmalarında okul müdürünün öğrenci üzerindeki etkisini aracılık etkisi olarak ele almaktadır. İlgili literatürde başarılı okul müdürlerinin öğrenci başarısına çoğunlukla öğretmenler üzerinden katkı sunduğuna dair farklı araştırmalar da bulunmaktadır (O'Donnell & White, 2005; Valentine & Prater, 2011). Bununla ilgili olarak Silins, Mulford ve Zarins'a (2002) göre, bir okulda öğrenci başarısı için öğretim programının etkili şekilde uygulanması hususunda sorumlu olan ilk kişi okul müdürüdür ve bu hedefi gerçekleştirmek için öğretmenler başta olmak üzere tüm paydaşlarla birlikte amaçlar belirlenir ve beklentiler oluşturulur.

Yapılan bilimsel araştırmalarda etkili liderlik özellikleri ve davranışları sergileyemeyen okul müdürü kişilik özellikleri ve yönetsel davranışları ortaya koyulurken (Santaella, 2018), diğer taraftan bazı okul müdürleri öğrenci başarısını düşüren etkenler ile mücadele etmekte ve yüksek hedefler koyarak beklentiler oluşturmakta ve başarının önündeki engelleri kaldırmaktadırlar (Asiedu-Kumi, 2013).

Son yıllarda eğitim üzerine yapılan tartışmaların odak noktasını öğrencilerin performansını artırmaya ilişkin öğretimsel hesap verebilirlik oluşturmaktadır (Yıldırım & Yenipınar, 2019). Devletler, okullardan öğretim programlarındaki kazanımların öğrencilere etkili bir şekilde kazandırılmasını amaçlarken okul müdürlerine de önemli sorumluluklar yüklemektedir (Stronge, Richard ve Catano, 2008). Demirkasımoğlu'na (2015) göre okul müdürlerinin yapması gereken günlük rutin eylemlerin yoğunluğu ideal rolleri sergilemelerinin önünde bir engel olarak yer almaktadır. Yerel, ulusal ve uluslararası beklentiler okul müdürlerinin ölçülebilir öğrenme ve öğretme parametrelerine odaklanmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda günümüzde okul müdürlerinin okulları için bir vizyon oluşturma, öğretmenlerle liderlik davranışlarını paylaşma ve okullarını öğrenen örgütler yapma çabası içinde oldukları söylenebilir (Stronge vd., 2008). Öğrencilerin rekabetçi dünya ekonomisinde kendilerine bir yer bulmasında okul müdürlerinin etkililiğinin önemli bir yeri bulunmaktadır (Asiedu-Kumi, 2013).

Eğitim hem görev yapan insan gücü hem de okul binası, eğitim araç-gereçleri, vb. birçok diğer harcamalar bakımından her ülkeye, bölgeye ciddi maliyet getiren