



How To Run A School? A school review[#]

Büşra Koç^{1,a}, Soner Doğan^{2,b,*}

¹Ministry of Education, Sivas, Turkey

²Faculty of Education, Sivas Cumhuriyet University, Sivas, Turkey

*Corresponding author

Research Article

Acknowledgment

[#]This study is a part of master's thesis

History

Received: 05/03/2021

Accepted: 27/09/2021



This paper was checked for plagiarism using iThenticate during the preview process and before publication.

Copyright © 2017 by Cumhuriyet University, Faculty of Education. All rights reserved.

ABSTRACT

This study aims to evaluate a school in Sivas in line with the reflections of the school principal's life experiences on the school, the school's management activities and processes, and the opinions of school administrators and teachers, and to suggest a school management process. Qualitative research and case study methods were adopted in the research. Criterion and convenience sampling methods were used to select the participants. The sample of the study consisted of 1 administrator and 22 teachers working in a school in Sivas in the fall semester of the 2018-2019 academic year. The researchers collected the data using a semi-structured interview form they had developed and analysed the data using descriptive analysis. The researchers looked at the school administrator's life in terms of personality traits and communication and examined the administrator's leadership and supervision approach. The school's bureaucratic functioning, its strengths, weaknesses, vision, and mission were examined by paying attention the administrator's perspective. The methods used by the administrator to resolve conflict, ensure discipline, increase success and teacher motivation, and the academic, social, and administrative projects they developed were examined. The administrator's interactions with and demands and expectations from students, teachers, and parents were studied. The researchers proposed a school management process based on the findings.

Keywords: School, school management, school administrator, school improvement, school management process

Okul Yönetimi Nasıl Olmalıdır? Bir Okul İncelemesi

Bilgi

[#]Bu çalışma yüksek lisans tezinin bir parçasıdır.

*Sorumlu yazar

Süreç

Geliş: 05/03/2021

Kabul: 27/09/2021

Bu çalışma ön inceleme sürecinde ve yayımlanmadan önce iThenticate yazılımı ile taranmıştır.

Copyright



This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International License

Öz

Bu araştırmanın amacı Sivas il merkezinde bulunan bir okulu okul yöneticisinin yaşam deneyimlerinin okula yansımaları, okulun yönetim faaliyetleri ve süreçleri bakımından, okulda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda, değerlendirmek ve bir okul yönetim süreci önerisinde bulunmaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve durum çalışması deseni benimsenmiştir. Araştırmanın katılımcıları, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini 2018-2019 öğretim yılı güz döneminde Sivas il merkezinde bulunan bir okulda görev yapan bir okul yöneticisi ve yirmi iki öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın verileri araştırmacıların geliştirmiş olduğu yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Elde edilen verilerin betimsel analizi yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, okul yöneticisinin yaşantısına kişilik özellikleri ve iletişim yönüyle bakılarak liderlik ve yöneticilik yaklaşımı incelenmiştir. Okul yöneticisinin okula bakış açısına dikkate edilerek okulun bürokratik işleyişi, güçlü ve zayıf yönleri, vizyonu ve misyonu ele alınmıştır. Okul yöneticisinin çatışmayı çözüme ve disiplini sağlama, akademik ve sosyal alanda geliştirdiği projeler ile okul yönetimi kapsamında okul yöneticisinin okulda geliştirdiği projeler ve geliştireceği projeler, başarıyı ve öğretmen motivasyonunu artırma yolları incelenmiştir. Okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli ile etkileşimi dikkate alınmıştır. Ayrıca okul yöneticisinin öğrencilerden, öğretmenlerden, velilerden talep ve beklentileri ele alınmıştır. Sonuç olarak elde edilen bulgulara dayalı olarak bir okul yönetimi süreci önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul, okul yönetimi, okul yöneticisi, okul geliştirme, okul yönetim süreci

^a bsrakcc1@gmail.com

^b <https://orcid.org/0000-0002-0865-1591>

^b snr312@gmail.com

^b <https://orcid.org/0000-0003-2013-3348>

How to Cite: Koç, B, Doğan, S. (2022). Okul yönetimi nasıl olmalıdır? Bir okul incelemesi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 11(1), 26-40

Giriş

Eğitim sistemimizin en önemli ve güçlü bileşeni durumunda olan okullar, sahip oldukları maddi ve insani kaynakların etkili bir şekilde yönetilmesine bağlı olarak gelişimlerini sürdüren canlı organizmalardır. Everard, Morris ve Wilson (2004)'e göre son otuz beş yılda, okullar değişen koşullara bağlı olarak bir dizi radikal yeniden yapılanma durumuna girmiştir. Önümüzdeki yıllarda, kesin görünen tek şey, teknolojik ve sosyal değişim oranının hızlanacağı ve öğrencilerin değişen bir ortamda başarılı olma - ya da aslında hayatta kalma - yeteneklerinin buna bağlı olacağıdır. Bu bağlamda eğitimin içeriğinin, yöntemlerinin ve ahlakının yeni ihtiyaçlara uyarlanması gerektiği söylenebilir.

Okul, tüm eğitim paydaşları tarafından kendi içerisinde bir düzen barındıran, stratejik bir yapı olarak kabul edilen (McDonald ve Keedy, 2002), eğitim sistemi kapsamında, somut öğrenmelerin gerçekleştiği (Açıkalın, 1998), eğitim sisteminin alt sistemlerinden en önemli ve en etken şekilde işleyenidir (Yavuz, 2001). Bu bağlamda eğitim sisteminin uygulama alanı olan okullar, belirlediği amaçlara ulaşmaya çalışan, bütünleşmenin sağlanmaya çalışıldığı, uyum ve yeniliğin sentezlendiği bir örgüt olmasının yanında, akademik başarıyı, tutarlılığı ve istenilen davranışı ortaya çıkaran başlıca yöneticinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin yer aldığı her an değişime ve gelişime hazır olan toplumsal ve açık sistemlerdir (Çalık, 2007). Okulun lideri konumundaki okul yöneticisi ise okuldaki faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde hızlı ve etkili bir şekilde yürütülmesi amacıyla yönetim süreçlerini gerçekleştiren kişidir (Ağih, 2015).

Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarıyla birlikte çalışma, iş yapabilme ve etkili bir okul yönetimi için okul yöneticilerine büyük bir görev düşmektedir (Bursalıoğlu, 1982). Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretmenler için vizyon ortaya koyan, öğretmen gelişimini destekleyen, karşılıklı güven ortamı tesis eden, otoriter davranış kalıplarından sıyrılan, öğretmenlerine sorumluluk veren bir davranış örüntüsü içerisinde olan kişiler olduğu söylenebilir (Barth, 2001). Eğitim yöneticileri bu prensibi göz önüne alarak çalışmalarını devam ettirmelidir. Okul niçin var? Okulu nasıl daha etkili kılabiliriz? Eğitim ve öğretim anlayışımızdaki değişimler nelerdir? Bu sorulara cevap aramak eğitim yöneticisinin görevidir. Eğitim yöneticisi bir okulun öğretme ve öğrenme tasarımcısı olduğundan önemlidir (Özdemir, 2013). Okul yöneticilerinin, okulu amaç ve hedeflerine ulaştıracak planlamaları yapmaları, bu planları uygulayacak olan öğretmenler ve okulun diğer paydaşları ile etkili iletişim süreçlerini oluşturmaları okul yönetimi açısından önemlidir (Büte, Okulu ve Balci, 2010). Bu bağlamda okullarda verilen etkili eğitimin boyutlarını oluşturan eğitim-öğretim süreci ve ortamı etkili okul olma açısından önem taşıdığı söylenebilir (Baştepe, 2009).

Etkili okulda kaliteli müfredatın yanında, kaliteli okul ortamından söz etmek mümkündür. Okul ortamının hem öğretmenler hemde öğrenciler üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünde okul ortamının okul paydaşlarının

ihtiyacını karşılayacak düzeyde yapılandırılması önem arz etmektedir (Syomwene, 2018). Okul yönetiminin ve okulun tüm paydaşlarının en nihai amacı okulun her alanda etkililiğini arttırmaktır. Bu bağlamda etkili veya başarılı okul, okul paydaşlarının yardımıyla belirlenen hedefleri gerçekleştiren okul olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor ve sosyal gelişimlerinin önemli derecede desteklediği, öğrenmenin süreklilik kazandığı bir eğitim ekosisteminin oluşturulduğu okul olarak ifade edilebilir (Taş, 2009). Bu okullar, öğrenci başarısını gerektiren tüm durumların oluşabilmesi için fiziksel alanları, öğrenme için gerekli olan araç-gereçleri ve okulda bulunan tüm kaynakları aktif bir şekilde kullanırlar (Özdemir, 2000).

Etkili okul olmada, okul yöneticilerinin sergilediği davranışlar ve sahip olduğu özellikler önem taşımaktadır. Ayrıca okuldaki öğrenci performansının artması için okul yöneticilerinin, sınıfın öğretimsel etkinliklerine aktif bir şekilde katılmaları sağlanmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002). "Etkili okullarla ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, etkili bir okul, eğitim-öğretim hedeflerini açık ve net bir şekilde ortaya koyabilen okullar, özel ve genel amaçlarında sistematik belirlemeler ve değerlendirmeler yapabilen okullar, bütün öğrencilerinin öğrenebileceği ve başarılı olabileceği beklentisi içerisinde olan okullar, öğrencilerini öğrenmeye teşvik edebilen ve güvenli bir iklimle sahip olabilen okullar, etkili eğitimcilere sahip olabilen okullar olarak beş temel özellik çerçevesinde değerlendirilebilir" (Helvacı ve Aydoğan, 2011:124). Bu bağlamda okul yöneticilerinin, etkili iletişimde bulunma ve örgütte yaşanan çatışmaları yönetme, işbirliğine dayalı çalışmalar yürütme, toplum ve çevreyle birleşme sağlama, denetleme ve teftişte bulunma gibi görevleri bulunmaktadır (Özmen ve Batmaz, 2006:103).

Literatüre bakıldığında zaman okul yönetimi ile ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Örneğin; Aytac (1999) okul merkezli yönetim; Bell (2002) okul yönetiminde stratejik planlama; Stockard ve Lehman (2004) etkili okulun önemi; Kartal (2008) velinin okul yönetimine katılımı; Yılmaz (2009) okul müdürünün denetim rolü; Msila (2014) öğretmen sendikacılığı ve okul yönetimi; Ediger (2014) okul yöneticilerinin değişen rolleri; Tavares (2015) okul yönetimi uygulamalarının eğitim performansı üzerine etkileri; Bakioğlu (2016) ise Türk eğitim sistemi ve okul yönetiminde alanında çalışmalar yapmıştır. Uğurlu (2017) okul yönetiminde insan ilişkileri; Aküzüm (2017) kurucu müdürlerin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri; Memişoğlu (2018) okulda yönetim süreçleri; Mestry (2020) etkin ve verimli bir yönetimde okul ücretleri gibi sıralanabilecek birçok çalışma literatürde yer almaktadır.

Literatürde okul yönetimine ilişkin yapılan çalışmalara genel olarak bakıldığında okulu oluşturan bireylerin görüşleri doğrultusunda okul yönetimi kavramları incelenmiş, okul yönetimini oluşturan kavramlar üzerine ayrı ayrı çalışmalar yapılmış ve genellikle okul yönetimi ele

alınırken nitel çalışmalar yerine nicel çalışmalar yapılmıştır. Bu nedenle yapılan çalışmalarda okul yönetiminin ele alınış şeklinin bu yönlerden benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu araştırmada ise literatürdeki eğitim yönetimi konulu çalışmalardan farklı olarak Sivas il merkezinde bulunan bir okulda görev yapan bir okul yöneticisinin anlatımıyla okul yönetim işleyişi ve süreci bir bütün olarak ortaya konmaya çalışılmıştır. Bir okul yöneticisi üzerinden, okula ilişkin yönetim süreçlerinin anlaşılmasına çalışılması, araştırma yapılan okulun yönetim süreçlerinin özgün olarak ortaya konulması bağlamında tercih edilmiştir. Okul yöneticisinin okula ilişkin görüşleri aracılığıyla, araştırma yapılan okulun yönetim süreçleri konusunda bir resim çekilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin okuldaki yönetim faaliyetleri hakkındaki görüşleri de dikkate alınmıştır. Aynı zamanda okulu bir örgüt yapan bürokratik işleyişini, güçlü ve zayıf yönlerini, vizyon ve misyonunu okul kültürü teması altında tanıma ve analiz etme süreci, okulda üretilecek projeler, okulda yaşanabilecek çatışma durumları ve disiplini sağlama yolları ele alınmaktadır. Ele alınan durumların genel değerlendirilmesi yapılarak okul yönetimindeki işleyiş sürecini aktaran bir şema oluşturulması ve bir okul yönetim süreci önerisi getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu yönüyle ilgili literatüre farklı bir bakış açısı ile katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin nasıl analiz edileceği, araştırmanın katılımcıları, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum deseni kullanılmıştır. Işık (2019), nitel araştırmayı, sosyal hayatı ve insanla ilgili olan tüm sorunları kendine özgü yöntem ve tekniklerle sorgulayarak, anlam kazandırma süreci şeklinde ifade etmektedir. Durum çalışması ise Yıldırım ve Şimşek (2016)'e göre bir veya birkaç durumu sosyoloji, psikoloji, örgüt psikolojisi ve program değerlendirme kuramsal temellerine dayandırarak ortam, zaman vb. etkenlere bağlı olarak durumu bütüncül olarak analiz etme olarak ifade edilmektedir.

Bu çalışmada bir okul yöneticisi bir okulu meydana getiren durumları baştan sona ele alarak gözlem ve deneyimlerini araştırmacıya aktarmaktadır. Okul yöneticisi tarafından anlatılanların bütüncül bir yaklaşımla analizi yapıp araştırmacı tarafından yorumlanmaktadır. Değerlendirme sonrası kavram haritaları oluşturulup yorumlarına yer verildiği için durum çalışması kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerine de yer verilmiştir.

Çalışma Grubu

Çalışmada, okul yönetimini doğrudan etkileyen okul yöneticisi ve okul yönetimini dolaylı etkileyen

öğretmenlerden amaçlı örneklem yöntemine göre bir örneklem grubu oluşturulmuş, buna bağlı olarak ölçüt temelli örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre amaçlı örneklem, bilginin zengin ve bol olduğu durumların detaylı bir şekilde çalışılmasına imkan sağladığından dolayı tercih edilmiş; buna bağlı olarak belirlenmiş olan bazı ölçütleri içeren tüm durumları irdeleyebilmek için ölçüt örneklem tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışmada ölçüt temelli örnekleme bağlamında ölçüt olarak; okulun sosyal ve akademik alanda başarılı bulunması, LGS başarısının yüksek olması, verilen eğitime ve öğretmenlerin ilgisine karşı duyulan memnuniyet, çok tercih edilen ve velilerin kayıt yaptırabilmek için yarıştığı bir okul olması etkili olmuştur. Bu ölçütlere uyan ve Sivas merkezde bulunan beş okul tespit edilmiştir. Aynı zamanda araştırmanın amacına hitap etmesi için okulda çalışan personel sayısı, mevcut öğrenci sayısı ve okulun konumu bu okulun da seçilmesinde etkili olmuştur.

Bu anlamda belirlenen okulda bir okul yöneticisi ve ikisi müdür yardımcısı olmak üzere 22 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. Müdür yardımcılarının da öğretmen kökenli olmasından dolayı öğretmenler başlığı altına dahil edilmiştir. Toplam olarak 23 katılımcıdan; 18'i kadın, 5'i erkektir. Katılımcıların; 5'inin branşı sınıf öğretmeni, 3'ünün branşı matematik, 3'ünün branşı Türkçe, 3'ünün branşı fen bilimleri, 2'sinin branşı sosyal bilgiler, 1'inin branşı görsel sanatlar, 1'inin branşı din kültürü ve ahlak bilgisi, 1'inin branşı rehberlik, 1'inin branşı beden eğitimi, 1'inin branşı müzik, 2'sinin branşı İngilizcedir. Katılımcılardan; 5 kişi 20 yıl ve üstü, 4 kişi 16-20 yıl arası, 9 kişi 11-15 yıl 3 kişi 6-10 yıl, 2 kişi 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Aracı

Çalışmada, veriler araştırmacı tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Konuyla ilgili olarak bir okulun işleyişinin örüntü ağı oluşturulabilmesi için öncelikle okul yöneticisinin görüşleriyle okulun ele alınması içerik yönünden konunun derinlemesine analiz edilip açıklanması açısından gerekli görülmüştür. Daha sonra çalışmanın öğretmenlerin de görüşleriyle desteklenmesine karar verilmiştir. Öğretmenler için kullanılan sorular, okul yöneticisine sorulan sorulardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda görüşme formu geliştirilirken ilgili literatür taranmış, sorular bir okulda bulunan tüm yönetim süreçlerini kapsayacak şekilde yazılmış ve soru yazım aşamasından sonra eğitim bilimleri alanında görev yapan iki uzmandan görüş alınmış, ön uygulama yapılmış ve uygulama sonuçlarına bakılarak veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

Çalışmada, okul yöneticisinin görüşleri alınırken, on dört sorudan oluşan yarı-yapılandırılmış görüşme formu; öğretmenlerin görüşleri alınırken, on iki sorudan oluşan yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplanmıştır. Ayrıca görüşme formunda, okul yöneticisinin ve öğretmenlerin branş, kıdem ve okulda çalışılan süre gibi demografik özelliklerine de yer verilmiştir.

Veri Toplama Araçlarının Uygulanması ve Toplanması

Verilerin toplanması sürecinde anket formu yönetici ve öğretmenlere görüşme öncesi verilerek, katılımcıların bilgi sahibi olması sağlanmıştır. Bir okulun işleyişini ortaya çıkarmak üzere oluşturulan sorular okul yöneticisi, müdür yardımcıları ve öğretmenlere yöneltilmiştir. Okul yöneticisi, müdür yardımcıları ve öğretmenlere yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlardan ve görüşlerden bazılarını bulgular içerisinde doğrudan alıntılanarak yer verilmiştir.

Bu çalışmada görüşme ortamı olarak okul yöneticisi odası seçilmiştir. Soruların yöneltilmesi ve değerlendirmesi için okul yöneticisiyle 2 aylık süre zarfında okul yöneticisinin müsait olduğu zaman dilimlerinde görüşmeler yapılmıştır. Müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmeler 1 saat sürmüştür. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde ise katılımcılar bireysel yanıt vermektense çekinip kaçındıkları için öğretmenler odasında altışarlı ve beşerli gruplar şeklinde görüşme yapılmış ve bu görüşmeler toplam 4 saat sürmüştür. Bu çalışmada öğretmen görüşleri alınırken “odak grup” görüşmesinden yararlanılmıştır. Çalışmada toplam 22 öğretmenle toplamda 4 odak grup oturumu içeren yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Yapılan birinci ve ikinci görüşme oturumu altışar katılımcı ile üçüncü ve dördüncü görüşme oturumu beşer katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin analiz sürecinde ilk olarak veri seti elde edilmiştir. Bunun için ses kayıt cihazı ile elde edilen görüşmeler MP3 ses dosyası olarak bilgisayara aktarılmış, akabinde araştırmacı tarafından bütün ses dosyaları çözümlenmiştir. Ses dosyası olarak bilgisayara aktarılan görüşmeler araştırmacı tarafından eksiksiz dinlenilerek olduğu gibi yazıya dökülmüştür. Bu sayede yapılan görüşmelerin hem ses kayıt dosyası hem de bu dosyaların deşifre edilmiş hali olarak elektronik ortamda metin dosyası (Word belgesi) elde edilmiştir.

Elde edilen veriler, betimsel analiz kullanılarak analiz edilmiştir. Bu tür bir analizde elde edilen bulguların okuyucuya düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulması amaçlanır. Betimsel analizde betimlemeler açıklanıp yorumlanarak neden-sonuç ilişkileri ile irdelenir ve sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Önceden belirlenmiş olan alt başlıklar ve bu alt başlıklara ilişkin elde edilen temel temalar veri analizi sürecinde kodlamalar ile elde edilen alt temalar kapsamında gerektiği durumlarda değiştirilir. Kodlama sırasında katılımcılara rumuzlar verilmiştir.

Örnek; 3Ö5: Yapılan görüşmede üçüncü grupta yer alan ikinci öğretmen. (Üçüncü görüşme oturumundaki beşinci katılımcı öğretmen)

Geçerlik ve Güvenirlik

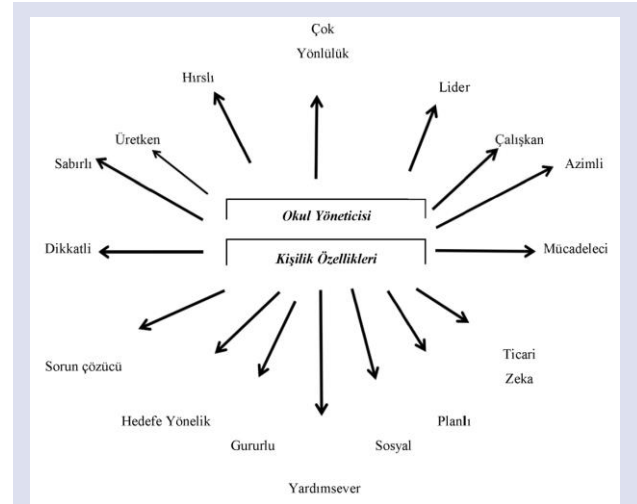
Nitel araştırmaların yapısı sonucunda nicel araştırmalardan farklı olarak geçerlik ve güvenilirlik kavramlarına eş değer olarak inandırıcılık, dış geçerlik yerine “aktarılabirlik” kavramları kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006:277).

Bu araştırmada görüşme sonucu elde edilen verilerin inandırıcı ve aktarılabir olması sağlayabilmek için uzman görüşü alınmış ve görüşme yapılan müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin sorulara verdikleri yanıtlara bulgular içerisinde doğrudan alıntılanarak yer verilmiştir. Bu araştırmada tutarlılığın sağlanması için araştırmacı, araştırma boyunca uzman görüşü ile araştırma sürecine yönelik dönütler almıştır. Araştırmacı veri çeşitliliği ve veri toplamada yöntemsel çeşitliliği kullanarak yapılan görüşmeler aracılığıyla tutarlılığı sağlamaya çalışmıştır. Araştırmacı görüşme yöntemiyle topladığı verilerden birbirini destekleyen bulgulara araştırmada yer vermiştir.

Bulgular

Bulgular, okul yöneticisinin kişilik özellikleri ve iletişim yönü, liderlik-yöneticilik yaklaşımı, okulun bürokratik işleyişi, güçlü ve zayıf yönleri, vizyonu ve misyonu, okul yöneticisinin çatışma durumlarını çözme, disiplini sağlama şekli, proje üretme ve başarıyı artırma yolları, öğrenci, öğretmen ve velilerle etkileşimi başlıkları altında yapılandırılmıştır. Bulgularda yer alan şekiller okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda oluşturulmuş, aynı sorulara cevap veren öğretmenlerden elde edilen verilerle desteklenmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin genel olarak okul yöneticisinin görüşlerini destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Okul yöneticisinin kendi kişilik özelliklerine ilişkin görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bulgular Resim 1’de sunulmuştur.



Resim 1. Okul yöneticisinin kişilik özellikleri

Resim 1’e bakıldığında ve okul yöneticisinin kişilik özellikleri şeklinde yer alan kavramlardan sabırlı, mücadeleci, azimli ve sorun çözücü kavramları; Şarkışla’ya taşınıp 4. Sınıfa başladığında okulun isteklerine karşı durumları olmadığı için közleme mısır yapıp satması, bakkaldan sakız alıp satışa sunması, gezi turları düzenleyerek harçlık edinmesiyle ön plana çıkmıştır. Bunun yanı sıra hırslı ve gururlu kavramları; bakkalda çalıştığı dönemde dükkân sahibinin bütün işleri oğluna değil de okul yöneticisine yaptırması sonucu okul yöneticisinin daha çok

çalışmaya yönelmesi, sürekli ev değiştirmeleri ve taşınma durumları anlatılmıştır. Ayrıca üretkenlik ve ticari zekâ kavramları; pazarcılık, hayvancılık, 2. El eşya alım- satımı yapması, öğrenciler için düzenlenen turları ayarlaması, öğrencilere kaparo olarak kiralık ev ayarlaması, arkadaşının kafeteryasına ortak olması, kantincilik yapması şeklinde belirtilmiştir. Şekilde verilen planlılık ve hedefe yönelik kavramları; hem okul yönetimiyle hem ticaretle eş zamanlı ilgilenebilmesi ve çok yönlülük ve sosyal kavramları ise; atletizmde dereceleri olması, pazarcılıkla uğraşması, esnaflık yapması, sürekli yeni işlere karşı girişimde bulunması, sınıf öğretmenliği yapması, halk eğitim merkezlerinde çalışması, sosyal faaliyetler düzenlemesi yönüyle kavram haritasında yer almıştır. Son olarak liderlik kavramı; Ailenin reisi olması, herhangi bir grubun etkisinde olmaması ve bir olayda tek başına karar vermesiyle değerlendirilmiştir.

Öğretmenler ise okul yöneticisinin kişilik olarak iyi, sabırlı, hoşgörülü, saygılı, duygularını kontrol eden, hızlı sorun çözen, güler yüzlü ve adaletli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda bazı öğretmen görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Samimi, hoşgörülü, ve empati kurabilen bir insandır.” (1Ö2-Kadın).

“Her zaman bizi dinleyen, anlayışlı, çalışkan bir kişiliğe sahiptir.” (2Ö4-Kadın).

“Üretmeyi çok seven, sosyal, adaletli, demokratik ve saygılı gibi sayılamayacak kadar çok özelliği vardır.” (3Ö5-Kadın).

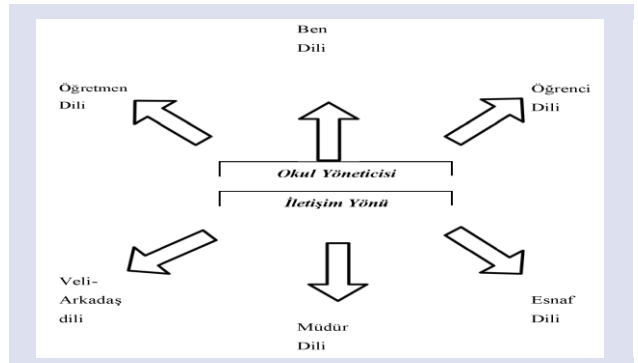
Bulgular öğretmen görüşlerinin, yönetici görüşlerini destekler nitelikte olduğunu göstermektedir.

Okul yöneticisinin görüşleri doğrultusunda okul yöneticisinin iletişim kurma yönüne ilişkin oluşturulan Resim 2’de sunulmuştur.

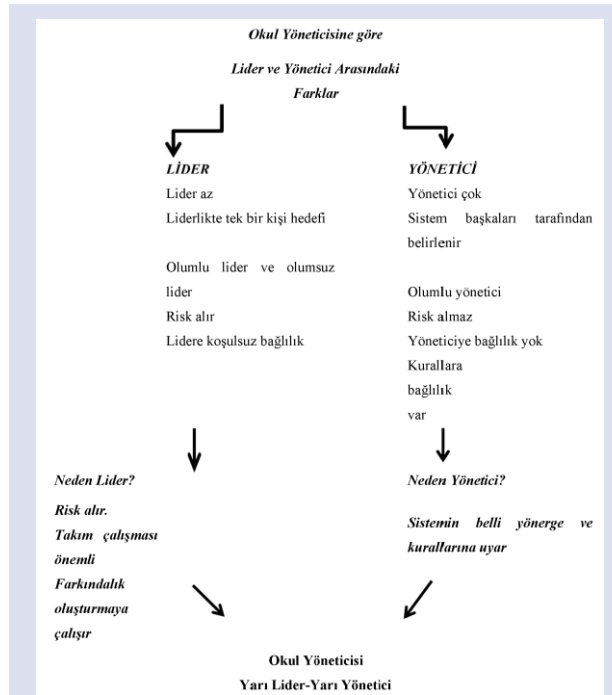
Resim 2’ye bakıldığında okul yöneticisi okulda sorun ve durumlara karşı çözüm ve öneride bulunduğu müdür dilini kullanarak, okul dışında ticaretle ilgilendiği için alım-satım yaptığı insanlarla daha samimi olduğu esnaf dilini kullanmaktadır. Velilere karşı veli- arkadaş dili ile sınıf öğretmenliği yapmış olmasından ve yaşanmışlıklarının fazla olmasından kaynaklanan öğrencilere karşı öğretmen dilini kullanmaktadır. Ayrıca kendini anlatırken ve yaşantısını paylaşırken ben dilini, öğrencilere karşı uyumlu olması ve onların seviyesine inebilmesi, onlar gibi düşünmeye çalışması öğrenci dilini kullandığını göstermektedir.

Öğretmenlerde benzer şekilde, okul yöneticisinin sağlıklı iletişim kurmak adına karşısındaki kişiye hitap etme şekline çok dikkat ettiğini, iletişim kurarken yer geldiği zaman bir öğretmen, yeri geldiğinde samimi bir dost, yeri geldiğinde müdür olarak yaklaşımda bulunduğunu belirtmektedir. Bu konuda 4Ö1-Erkek rumuzlu katılımcı *“Güler yüzlü, dost ve sevecen bir insandır. Çalışanlarına karşı adaletli yaklaşır, empati kurar. Bizimle iletişim kurarken müdürümüz olarak değil kendisi de bir öğretmen olduğu için öğretmen kimliğiyle davranır.”* ifadelerini kullanmıştır.

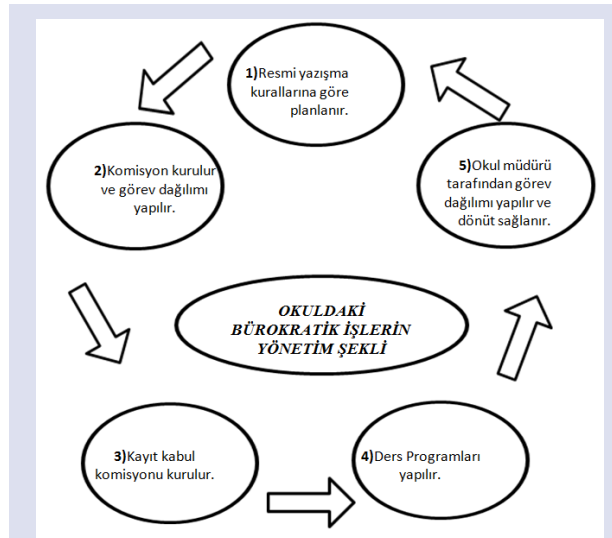
Okul yöneticisinin liderlik ve yöneticilik kavramı ile ilgili görüşleri Resim 3’de sunulmuştur.



Resim 2. Okul yöneticisinin iletişim yönü



Resim 3. Okul yöneticisinin liderlik-yöneticilik yaklaşımı



Resim 4. Okulun bürokratik işlerinin yönetim şekli

Resim 3'e göre okul yöneticisinin liderlik kavramına ilişkin görüşlerinde kararlı, risk alan, yaratıcı ve yenilikçi kavramları ön plana çıkmaktadır. Ayrıca okul yöneticisinin yöneticilik kavramına ilişkin söylemleri dikkate alındığında kurallara uyma, sorumluluk sahibi olma, olumlu tutuma yatkın olma kavramları ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda okul yöneticisinin yarı lider- yarı yönetici konumunda olduğu söylenebilir.

Bu konuda bazı öğretmenler okul yöneticisinin özellikle yöneticilik yönünün baskın olduğunu belirtmektedir. İdarecilik konusunda bazı eksikleri bulunduğundan dolayı bu eksikleri tamamladığında lider olabileceği yönünde bir görüş belirtmektedir. Bazı öğretmenler ise okul yöneticisinin özellikle liderlik yönünün baskın olduğunu belirtmektedir. Kurallara aykırı davranmaya açık ve farklı düşünme sistemine sahip olduğundan dolayı liderlik yönünün ağır bastığı konusunda bir görüş belirtmektedir. Bu konuda *"Okul yöneticimizin eleştiriye açık, demokratik, çalışma motivasyonunu artıran ve sözünü dinleten örnek bir kişiliğe sahip olmasından dolayı liderlik özelliklerinin baskın olduğunu düşünüyorum."* (1Ö6-Kadın). ifadelerini kullanmıştır.

Okul yöneticisinin okulun bürokratik işleyişine ilişkin görüşleri Resim 4'de sunulmuştur.

Resim 4'e bakıldığında ve okulun bürokratik işlerinin yönetimine ilişkin okul yöneticisi bürokratik işlerin aşamalı gerçekleştiğini, belli kurallar çerçevesinde geliştiğini, komisyonların kurulup ders programlarının hazırlandığını, en son müdür yardımcılarını ve öğretmenler arasında görev dağılımı yapılarak işleyişin sona erdiğini belirttiği görülmektedir.

Öğretmenlerde benzer şekilde okul yöneticisinin okulda bürokratik işlerin işleyişinde daha çok yönetmelikler ve kurallar çerçevesinde hareket ettiğini ifade etmektedir. Ayrıca öğretmenlerin bürokratik işleyiş

okulun rutin işleri ve okulda yapılan toplantılar olarak algıladığı görülmektedir. Elbette okul yönetiminde birtakım yasalar, yönetmelikler ve kurallar önemlidir. Fakat öğretmenler bürokratik mekanizmaya ne kadar katılıp katılmadıkları noktasında yorum yapmaktan kaçınmıştır. Bu konuda *"Okulumuzun bürokratik işlerinin yürütmesinde sıkıntı yaşamıyoruz. Genelde ortak kararlar alıyoruz. Sürekli fikir alışverişinde bulunuyoruz."* (4Ö1-Erkek). ifadelerini kullanmıştır.

Okul yöneticisinin okulun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin görüşleri Resim 5'te sunulmuştur.

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin yapılan analiz sonucunda şehirden uzak olması, doğanın içinde bir okul olması, yeni yapılanmış bina olması, trafik sıkıntısı olmaması, üniversite kampüsünde olduğundan güvenli olmasına benzer özellikler okulun güçlü yönleri olarak ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin bakış açısından okulun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin yapılan analiz sonucunda müzik odası olmaması, kapalı saha olmaması, donanımlı yemekhane olmaması, geniş kütüphane olmaması, dersliklerdeki öğrenci sayılarının kırklı sayılarda olması gibi özellikler okulun zayıf yönleri olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin okulun güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili kullandığı ifadeler okul yöneticisinin ifadeleri ile örtüşmektedir. Öğretmenler ise okulun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

"Velilerin çok ilgili ve kaygılı olması ile sınıf yönetiminin zor olması zayıf yönlerinden sayılabilir" (3Ö3-Kadın).

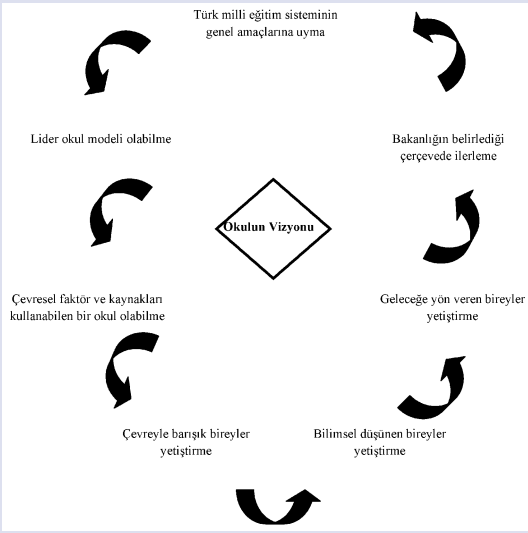
"Okulun fiziki koşullarının bulunduğu ortamın iyi olması, kaynak arandığında hızlıca ulaşılması okulun güçlü yönlerinden ve fırsatlarından sayılabilir." (1Ö3-Kadın).

Okul yöneticisinin okulun vizyonuna ilişkin görüşleri Resim 6'da sunulmuştur.

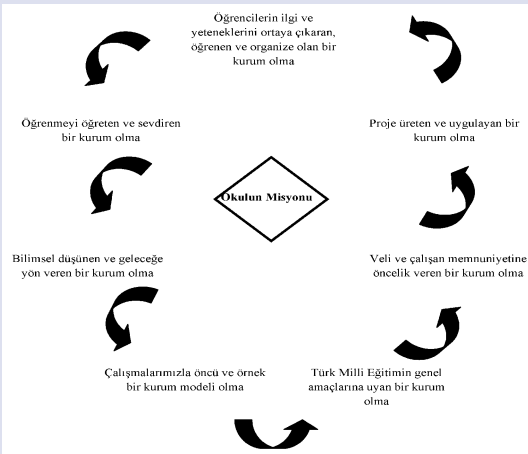
Şehirden uzak
Doğanın içinde bir okul
Yeni yapılanmış bina
Trafik sıkıntısı yok
Üniversite kampüsünde olması güvenli
Etkinliklerde üniversite ile işbirliğine yatkın
Tam gün eğitim verilmesi
Öğle yemeği çıkması
Veli profili sabit gelirli ve çift maaşlı
Veliler akademik personel ya da hastane personeli
En az 13 yıl görev yapmış öğretmenlere sahip
Veliler öğrencileri ile ilgili
Akademik ve sosyal alanda başarılı
Müdür yardımcılarının 1 erkek 1 kadının olması
Velilerin meslek çeşitliliği sayesinde yapılan etkinliklerin hızlı yayılması

Fiziki donanımı yetersiz
Müzik odası olmaması
Kapalı spor salonu olmaması
Donanımlı yemekhane olmaması
Geniş bir kütüphanesi olmaması
Dersliklerde öğrenci sayısının ortalama 40 olması
Yaşam ve beceri atölyelerinin olmaması
Yeterli oyun alanlarının olmaması
Daha çok akademisyen olan velilerin okul işlerine fazla müdahil olmaları
Velilerin yüksek gelirli olmalarından dolayı öğrencilerin fazla özgüvene sahip olmaları

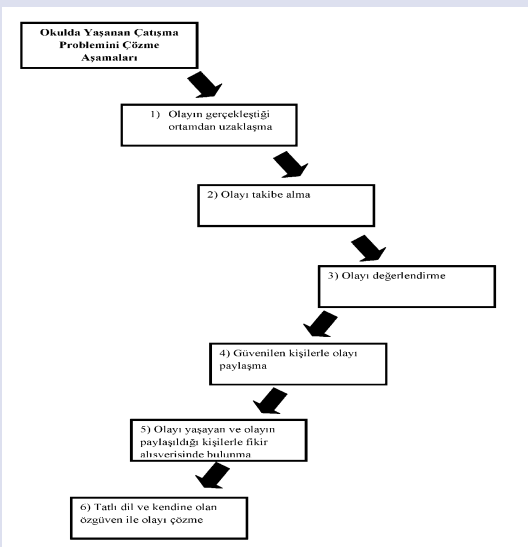
Resim 5. Okulun güçlü ve zayıf yönleri



Resim 6. Okulun vizyonu



Resim 7. Okulun misyonu



Resim 8. Okulda yaşanan çatışma problemi çözme aşamaları

Resim 6'da sunulan ve okulun vizyonu şeklinde yer alan kavramların ortaya çıkmasında okul yöneticisinin okulu betimlerken kullandığı ifadeler dikkate alınmıştır. Okul yöneticisi okul vizyonuna ilişkin olarak *"Bizim okulumuzun vizyonu, Türk milli eğitiminin genel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, çevreyle barışık yaşayan, bilimsel düşünen, geleceğe yön veren bireyler yetiştirmektir. Aynı zamanda çevresel faktörleri ve kaynakları da kullanabilen, eğitim alanında sağlam adımlar atarken yarına 1- 0 önde başlayabilen bir okul olabilmektir. En iyisi olarak Lider okul olma yolunda ilerlemektir. Her öğretmen iyi olsun en iyi öğretmen ben de olsun mantığı ile hareket etmektir."* ifadelerini kullanmıştır.

Öğretmenlerde okul vizyonuna ilişkin benzer kalıp ifadeler kullanmışlardır. Örneğin 1Ö5-Kadın rumuzlu katılımcı *"Lider okul modeli olabilme vizyonu ile, bilimsel ve çağa yönelik faaliyetler gösterme olarak belirlediğimiz misyonumuzu birleştirerek ilerleyebiliriz."* söyleminde bulunmuştur.

Okul yöneticisinin okulun misyonuna ilişkin görüşleri Resim 7'de sunulmuştur.

Okul yöneticisinin okulun misyonu üzerine görüşleri okul tarafından yapılan ve yapılacak olan planlamalar doğrultusunda gelişmesi gerektiği yönündedir. Bununla birlikte okulun misyonunu, öğrenmeyi öğreten, seven, üretken bireyler yetiştirme ve kurumsal olma temellerine dayalı olarak ifade ettiği görülmektedir.

Bu konuda öğretmenlerde benzer kurumsal ifadeler kullanmışlardır. Örneğin 2Ö2-Kadın rumuzlu katılımcı *"Vizyonumuz devletin belirlediği kurallar çerçevesinde ilerlemek, misyonumuz ise öğrenen ve organize olan bir kurum olmak olduğu sürece başarılı bir okul olabiliriz."* söyleminde bulunmuştur.

Okul yöneticisinin okulda yaşanan çatışmaların çözümüne ilişkin görüşleri Resim 8'de sunulmuştur.

Resim 8'e bakıldığında okul yöneticisinin yaşanan çatışma durumlarını çatışma çözme aşamalarına uyarak çözdüğü görülmektedir. Ayrıca disiplin sağlama konusunda da çıkan problemlere disiplin kurulu eşliğinde çözüm arayışında bulunduğu ifade etmektedir.

Öğretmenler ise genellikle yaşanan çatışma durumlarıyla baş edebildiklerini, okul yöneticisinin okulda yaşanan problemlerde aktif olmadığını, ikinci planda olduğunu ve büyük problemler ortaya çıktığında devreye girdiğini belirtmektedir. Aynı zamanda okul yöneticisinin okulun paydaşlarının sorunlarını dinlediğini, bazı durumlarda kendi yoğunluğundan dolayı acil çözülmesi gereken sorunların ertelendiğini yönünde görüş bildiren bazı öğretmenler bu konuda okul yöneticisini eleştirmişlerdir. Bu konuda *"Yöneticimiz kendisine iletilen her sorunla ilgilenmeye çalışır. Sorunu olan tarafları objektif bir şekilde dinler. Ortamın ve kişilerin sakinleşmesini bekler. Kesinlikle hoşgörü ve sakinlikle yaklaşır."* (2Ö5-Kadın). ifadelerini kullanmıştır.

Okul yöneticisinin öğretmen-öğrenci-veli arasında yaşanan çatışmaları çözme yollarına ilişkin görüşleri Resim 9'da sunulmuştur.

Resim 9'a bakıldığında okul yöneticisi okulda yaşanan çatışma problemlerinin ikili ilişkilerde yaşanan iletişimsizlik sonucu ortaya çıktığını belirtmektedir. Çatışma problemlerinin genellikle müdür yardımcılarını ile çözüldüğü görülmektedir. Okul yöneticisine iletilen problemlerin de tarafsız dinleme ve empati ile çözüme ulaştığı söylenebilir. Okul yöneticisine göre yaşanan çatışmaların çözümünün karşılıklı kurulan doğru iletişimden geçtiği görülmektedir.

Öğretmenler okul yöneticisinin okuldaki çatışma durumlarını çözüme şekline ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

"Okulda yaşanan tüm sorunlar müdür beye iletilmez. Bir problem olduğunda önce müdür yardımcılara iletiriz. Problem büyüdüğü zaman müdür beye taşırız." (1Ö1-Erkek).

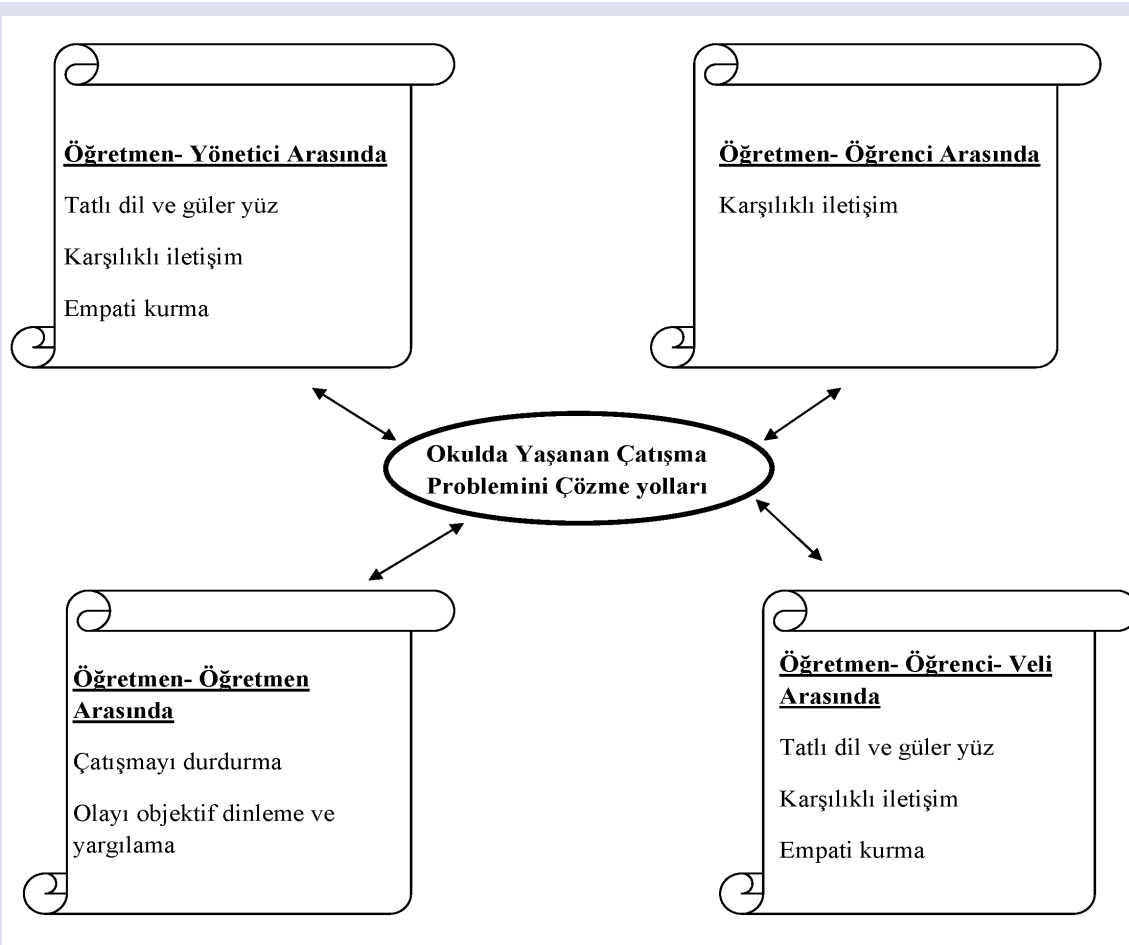
"Disiplin Kurulu toplanır ve uzlaşmaya gidilir. Rehber öğretmenler eşliğinde kararlar alıp uygulanır. Okuldan uzaklaştırma veya disiplin cezalarına ortak karar verilir ve uygulamaya geçirilir." (3Ö2-Kadın).

Okul yöneticisinin okulda geliştirilen ve geliştirilecek projeler ile ilgili görüşleri Resim 10'da sunulmuştur.

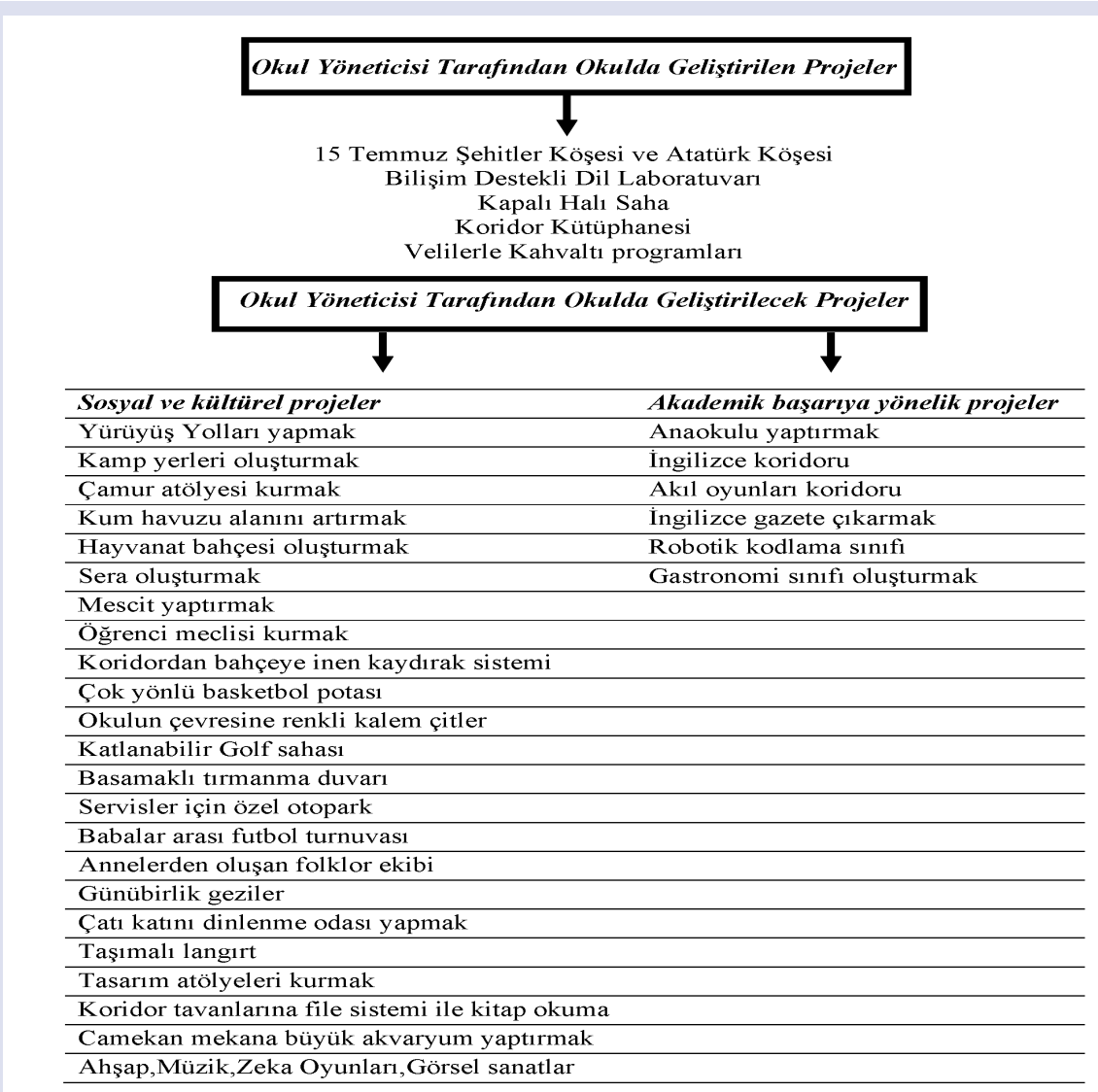
Resim 10'a bakıldığında okul yöneticisi tarafından geliştirilen projelerin okulun atmosferini değiştirdiği,

geliştirilecek olan projelerinin adının geçmesi bile okulun adına heyecan uyandırdığı, okul yöneticisinin proje üretme konusunda çok istekli ve özverili olduğu, okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-velinin aktif katılımının sağlandığı projeler gerçekleştirmeye çalıştığı görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticisine yaptığı çalışmalarından dolayı güven duyduğu ve daha fazla projenin hayata geçirilmesi için beklentiye girdiği belirtilmektedir. Aynı zamanda okul yöneticisinin üretme konusunda çok aktif ve istekli olduğunu belirttikleri, geliştirdiği ve geliştireceği projelerin öğretmenler tarafından takdir topladığı ifade edilmektedir. Bu konuda okul yöneticisi, *"Öğrencilerimizin akademik başarısı yüksektir. Bu çocuklar için yapılacak en önemli şey, bilişim teknolojileri ve dil alanında olmalıdır. İnsanda ilk olarak donanım ve ikinci olarak bilişim özelliğinin bulunması çok önemlidir. Okulda ihtiyaç tespiti yaptıktan sonra bilişim destekli bir dil laboratuvarı kurduk. Projedeki amacımız bu okulu Türkiye'nin gündemine oturtabilmektir."* ifadelerini kullanmıştır.

Okul yöneticisinin eğitim ve öğretimde yer alan akademik ve sosyal başarıyı artırma yollarına ilişkin görüşleri Resim 11de sunulmuştur.



Resim 9. Okul yöneticisi ve öğretmen-öğrenci-veli arasında yaşanan çatışmaları çözme yolları



Resim 10. Okulda geliştirilen ve geliştirilecek projeler

Resim 11'e bakıldığında okul yöneticisi okulun akademik ve sosyal alanda başarısını artırma noktasında hem fiziki unsurların hem de insani kaynakların önemine vurgu yapmış ve her ikisinin de birlikte kullanılmasının okulun hedefleri ve başarısı açısından önemine değinmiştir.

Öğretmenler ise akademik ve sosyal alanda okul olarak okul yöneticisinin de öncülüğünde çeşitli çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda okul yöneticisinin bir karar alırken birlikte hareket etmeye dikkat ettiğini ve fikir alışverişine önem verdiğini belirtmişlerdir. Bu konuda 4Ö2-Kadın rumuzlu katılımcı "Genellikle her toplantımızda biz öğretmenlerden fikir sunmamızı ve proje üretmemizi ister. Kendi belirlediği gündem maddelerini bizimle tartışır. Sürekli fikir alışverişinde bulunuruz. Uygulamaya geçireceği bir proje olduğunda detayları ve planları ile herkese aktarır." söyleminde bulunmuştur.

Okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu sağlama ile ilgili görüşleri Resim 12'de sunulmuştur.

Okul yöneticisi kurumsal motivasyonun düşmesinin eğitimin verimini ve etkililiğini düşüreceğini belirtmektedir. Okul yöneticisinin öğretmenini kendini değerli hissetmesi ile etkili çalışmasının doğru orantılı olduğunu öngördüğü ve buna göre davrandığı söylenebilir. Okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu arttırmak adına maddi ve manevi tüm unsurları kullandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin motivasyonu sağlama şekilleri ile ilgili okul yöneticisi ile benzer yorumlar yaptığı söylenebilir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin okul yöneticisini bu tür davranışlarından dolayı onayladığı ifade edilmektedir. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticisi tarafından motivasyonları artırıldığında daha verimli çalıştıkları ve okul yöneticisine karşı olumlu ifadelerde buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda 2Ö3-Kadın rumuzlu katılımcı "Sürekli arkamızda olduğunu her seferinde dile getirir. Sürekli teşekkür eder ve bu teşekkür bizi işimize karşı daha da şevklendirir." söyleminde bulunmuştur.

Okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli etkileşimi ile ilgili görüşleri Resim 13'te sunulmuştur.

Eğitim ve Öğretimdeki Akademik ve Sosyal Başarıyı Artırma Yolları

- Öğretmeni aktif ve etkin kullanma
- Öğrenci iyi tanıma ve analiz etme
- Fiziki donanımı yeterli hale getirme
- Veli ile güçlü iletişim ağı kurma
- Kurallara uyulan, disiplinli ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlama

Resim 11. Akademik ve sosyal başarıyı artırma yolları

Gönül bağı kurma
Tarafsız yaklaşım
Ödüllendirme
Empati kurma
Güler yüz ve samimiyet
Özel günlerde hatırlanma

Öğretmen Motivasyonu

Kuralları dikkate alarak çalışma
Hakkaniyetli davranış gösterme
Her konuda paylaşımcı rol izleme
Çalışma şartlarında zaman zaman güncelleme yapılması
Özel hayatlarına ve dünya görüşlerine saygı duyma

Resim 12. Öğretmen motivasyonunu artırma yolları

Okul Yöneticisi

Öğrenciler ile ilişkileri	Öğretmenler ile ilişkileri	Veliler ile ilişkileri
-Tatlı/Sert yaklaşım -Çocuklara örnek olma -Öğrenci ile empati kurma	-Sürekli fikir alışverişinde olma -Özel günlerde hediyeleşme -Öğretmene karşı empati kurma	-Yüz yüze iletişim kurma -Okulla ilgili beklentilerde fikir alışverişi yapma

Resim 13. Okul yöneticisinin öğrenci-öğretmen-veli ile ilişkiler

Okul yöneticisi kurumsal motivasyonun düşmesinin eğitimin verimini ve etkililiğini düşüreceğini belirtmektedir. Okul yöneticisinin öğretmenin kendini değerli hissetmesi ile etkili çalışmasının doğru orantılı olduğunu öngördüğü ve buna göre davrandığı söylenebilir. Okul yöneticisinin öğretmen motivasyonunu arttırmak adına maddi ve manevi tüm unsurları kullandığı söylenebilir.

Resim 13'e bakıldığında okul yöneticisi öğrencilerine yerine göre çocuk, yerine göre yetişkin, yerine göre müdür olarak davranmaktadır. Öğretmenleriyle iletişimine özen gösterdiği, öğretmenlerine değer verdiğini göstermek için özel günlerde hediyeleştiği, öğretmenleriyle empati kurmaya özen gösterdiği söylenebilir. Okul yöneticisinin velilerle özellikle yüz yüze iletişim kurmaya çalıştığı, okulda sürekli misafir ettiği ve sohbet ettiği ifade edilebilir.

Öğretmenlerde bu konuda benzer ifadeler kullanmışlardır. Öneğin 3Ö4-Kadın rumuzlu katılımcı "Okulumuzda öğrenciler hem yöneticiye korkmadan yaklaşır, hem de yeri geldiğinde çekinir. Yöneticimiz yeri geldiğinde öğrencilerle bahçede oyun oynar." şeklinde düşüncesini dile getirirken 3Ö5-Kadın rumuzlu katılımcı "Yöneticimiz konusunda çok şanslıyız. Teneffüslerde sık sık öğretmenler odasına gelip bizimle sohbet eder." söyleminde bulunmuştur.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticisinin okul yönetiminde kendi kişilik özellikleri ile ilgili görüşleri ile öğretmenlerin okul yöneticisinin kişilik özellikleri ile ilgili görüşleri arasında benzer söylemler ortaya çıkmıştır. Bu durum okul yöneticisinin kişilik anlamında tutarlı olduğunu göstermesi anlamında olumlu bir durum olarak ortaya çıkmakta ve okul yönetimine ilişkin ortaya çıkan diğer bulgularla birlikte değerlendirildiğinde okulun gelişimine katkı sağladığı söylenebilir. Bu bağlamda okul yöneticisinin lider, çalışkan, azimli, hoşgörülü, mücadeleci, ticari zekâya sahip, planlı, sosyal, yardımsever, gururlu, hedefe yönelik, sorun çözücü, dikkatli, sabırlı, üretken, hırslı ve çok yönlü gibi kişilik özelliklerine sahip olduğu ve bu özelliklerinin okul yönetimine olumlu şekilde yansıdığı söylenebilir. Literatürde de okul yöneticilerine ilişkin benzer bulgulara rastlanmaktadır. Tudor (2013), okul yöneticisinin çalışma şeklinin ve uygulamalarının kişilik özelliklerinden etkilendiği ve Vaşcu (2017) okul yöneticisinin kişiliğinin onu gerçek bir lidere dönüştürdüğüne yönelik görüşler okul yöneticisinin kişilik özelliklerinin önemini ortaya koymaktadır. Koçoğlu (2013) çalışmasında öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin; hümanist, insana değer veren, hoşgörülü, anlayışlı tutum ve davranışlar sergilemesi gerektiği belirtirken Korkmaz (2006), yöneticilerin kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir. Yine Başaran (1995)'in hoşgörülü dayalı oluşturulan okul ortamının okulun işleyişine ilişkin sağladığı katkılara ilişkin söylemleri bu çalışmada okul yöneticisinin öne çıkan kişilik ve davranış özellikleriyle benzerlik göstermektedir.

Okul yöneticisi esnaf dili, öğretmen ve müdür dili, veli ve arkadaş dili şeklinde birden fazla iletişim dili kullanıldığını ifade ederken öğretmenlerde okul yöneticisinin iyi bir dinleyici, insan ilişkileri iyi olan iletişim yönü güçlü olarak tanımlanmaktadır. Bulgulardan yola çıkarak okul yöneticisinin kullandığı farklı iletişim dilleri ile okulda yaşanan sorunları etkili bir şekilde çözebildiği söylenebilir. Bu bağlamda Akinnubi, Gbadayan, Fashiku ve Kayode (2012)'nin iletişim süreçlerini iyi kullanan okul

yöneticileri iyi kararlar alarak etkin bir yönetim yapılandırılır ve okul sistemini tüm yönleriyle geliştirirler söylemi etkili iletişimin önemini ortaya koymaktadır. Çınar (2010) araştırmasında öğretmenlerin, okul yöneticilerinin iletişim sürecine karşı gösterdiği ilgisini, kullandıkları iletişim yöntemini ve eğitime yönelmelerini olumlu bir durum olarak değerlendirmiştir. Şimşek'in (2003) ve Ada, Çelik, Küçükali ve Manafzadehtabriz, (2015) çalışmalarında okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yeterli bulunmasına rağmen yinede geliştirilmesi gerektiği, Özgan ve Aslan'ın (2008) ise öğretmenlerden elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin genellikle emrivaki tavır sergiledikleri, sert ve kaba davrandıklarını belirttikleri sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmalarda genel olarak okul yöneticilerinin iletişim becerileri olumlu değerlendirilmesine rağmen ortaya çıkan bazı olumsuz görüşlere bir çözüm olarak bu çalışmada söz konusu olan yöneticinin kullandığı farklı iletişim dilleri farklı bakış açılarının geliştirilmesi bağlamında yol gösterici olabileceği söylenebilir.

Okulun gelişiminde ve işleyişinde lider bir yönetici hayati bir fonksiyona sahiptir (Haris, 2004). Bu bağlamda liderlik yetkinlikleri ve yönetsel yeteneklerin her okulun gelişimi için önemli olduğu söylenebilir (Ristea, Ciobanu ve Ivan, 2014). Araştırmada okul yöneticisinin liderlik kavramına ilişkin söylemleri dikkate alındığında kararlı, risk alan, yaratıcı ve yenilikçi kavramları ön plana çıkmaktadır. Ayrıca okul yöneticisinin yöneticilik kavramına ilişkin söylemleri dikkate alındığında kurallara uyma, sorumluluk sahibi olma, olumlu tutuma yatkın olma kavramları ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda okul yöneticisinin yarı lider- yarı yönetici konumunda olduğu söylenebilir. Öğretmenlerden bazıları okul yöneticisini lider, bazıları yönetici bazıları ise girişimci, kararlı, sabırlı, hırslı, baskın ve fikrinin savunan bir okul yöneticisi olduğundan yarı lider yarı yönetici olarak tanımlamışlardır. Liderlik ve yöneticilik çağlar boyu tartışılmalı bir konu olması bağlamında bu konuda ortaya çıkan görüşlerde farklılıklar olması doğal karşılanmalıdır. Doğan'ın (2010) yaptığı bir çalışmada öğretmen ve yöneticiler arasında "dönüşümcü liderlik", "öğretimsel liderlik", "vizyoner liderlik" ve "etik liderlik" algıları konusunda farklılıklar ortaya çıktığını belirtmektedir. Okul yöneticilerinin okullarda yeterli düzeyde yenilik yapmadığından dönüşümcü liderlik becerilerinin eksik olduğu ortaya konulmuştur. Töremen ve Yasan (2010) ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri, Gülcan, Kılınç ve Çepni (2012) ise öğretmenlerin, okul yöneticilerini etik liderlik özelliği göstermede başarılı bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine liderliğin diğer kavramlarla ilişkisini inceleyen araştırmalara rastlanmaktadır. Ünal ve Çelik'in (2013) okul yöneticilerinin öğretimsel liderliğinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, Aksu (2009) ise yaptığı bir çalışmada, ilköğretim öğretmenlerinin okullarında bulunan krizleri yönetme şekli ve vizyoner liderlik algıları arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatürde okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin olumlu ve

olumsuz ortaya çıkan sonuçlar bu çalışmada ön plana çıkan yarı lider- yarı yönetici söylemini desteklediği söylenebilir.

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulun bürokratik işleyişi, güçlü ve zayıf yönleri, vizyon ve misyonu ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, hem okul yöneticisinin hem de öğretmenlerin görüşlerinde tutarlılık olduğu, okulun strateji belgesine bağlı olarak her iki tarafında bu bağlamda okulu kurumsal bir yapı olarak tarif ettiği söylenebilir. Bu bağlamda Yücel, Karaman ve Dönder (2008) okulu düzenleyen bürokratik yapının gücüne ve çalışanlar üzerindeki etkilerine vurgu yapmıştır. Yine okullarda vizyon ve misyon kavramlarına ilişkin yapılan çalışmalarda (Erçetin, 1998; Demir, 2004; Kılıç 2010; Altınkurt ve Yılmaz 2011; Pelit, 2013), bu çalışmada ortaya çıkan genel çerçeveyi desteklediği söylenebilir.

Araştırmada, okul yöneticisinin yaşanan çatışma durumlarını çatışma çözme aşamalarına uyarak çözmesi ilgili literatürü desteklemektedir. Öğretmenler ise genellikle yaşanan çatışma durumlarıyla baş edebildiklerini, okul yöneticisinin okulda yaşanan problemlerde aktif olmadığını, ikinci planda olduğunu ve büyük problemler ortaya çıktığında devreye girdiğini belirtmektedir. Şimşek, Akgemici ve Çelik (2001) çatışma, insanların olduğu yerde kaçınılması zor bir durumdur ve Doğan, (2012) okullarda yaşanan çatışmalar, çatışma yönetimi ilkelerine uygun yönetildiğinde okula katkı sağlamaktadır. Benzer şekilde literatürde çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin (Koçak ve Baskan 2013; Sarpkaya, 2002) pek çok araştırmaya rastlanmaktadır.

Okul yöneticisinin proje üretme ve bu bağlamda okulun gelişimin sağlama konusunda başarılı bir performans sergilediği, göreve gelmesiyle birlikte geçen kısa sürede pek çok projeye imza attığı, öğretmenleri bu konuda desteklediği ve öğretmenlerinde bu konuda memnuniyet duyduğu söylenebilir. Hopkins, Harris ve Jackson'un (1997) ifadelerine göre okulda akademik ve sosyal değişimi yönetme, okulu güçlendirmek için dışarıdan strateji desteği gerektirir (Akt: Şahin, 2013). Bu bağlamda okul yöneticisinin kullandığı farklı iletişim dilleri sayesinde okula dışarıdan destek sağladığı ve projeleri daha hızlı hayata geçirdiği ifade edilebilir. Gündüz, Çapri ve Gökçakan (2011)'nin ülkemizde eğitimin derecesi eğitimin her kademesinde öncelikli olan akademik başarının getirileri ile ölçülmektedir, söylemi bu çalışmada ortaya çıkan projelerin nihai hedeflerini destekler niteliktedir.

Okul yöneticisinin güler yüz ve samimiyet göstermesinin, empati kurmasının, her konuda paylaşımda bulunmasının, öğretmenlerin özel hayatlarına ve görüşlerine saygılı davranmasının, onları özel günlerde hatırlamasının öğretmenlere kendilerini çok değerli hissettirdiği ve onların motivasyonlarını arttırdığı, öğretmen, öğrenci ve velilerde kurmuş olduğu etkileşim bağlamında yapıcı bir etkileşimi tercih ettiği söylenebilir. Öğretmenlerde benzer şekilde okul yöneticisinin bu davranışlarından memnuniyet duyduklarını ifade etmektedirler. Ayrıca okul yöneticisi etkili bir okul ortamına vurgu yapmaktadır. Okul yöneticisinin

vurgusunu destekler nitelikte literatürde etkili okula ilişkin olarak Balcı (2014), etkili okulun oluşmasında öğretmenlerin öneminden, Aydoğan (2002) etkili okul ve liderlikten, Özmen ve Kömürlü (2010), Koçak ve Helvacı (2010), Özdemir ve Sezgin (2002), Baştepe, (2009) ise çalışmalarında etkili okulun ortaya çıkmasında okul yöneticilerinin öneminden bahsetmişlerdir.

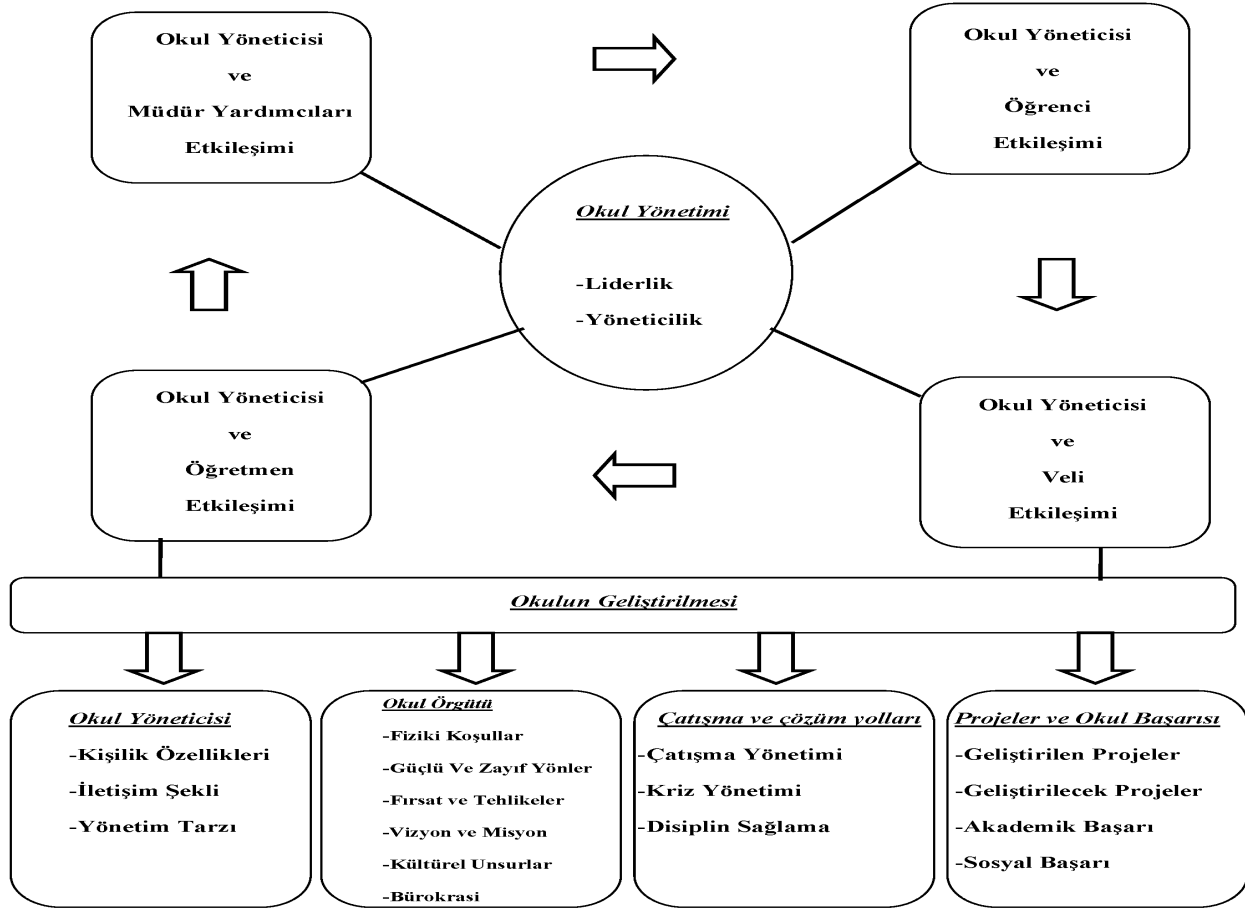
Aşağıda araştırma bulgularından yola çıkılarak Resim 14'de bir okul yönetim süreci önerisinde bulunulmuştur.

Ortaya çıkan okul yönetim sürecinde, okul yönetiminde ön plana çıkan kavramların liderlik ve yöneticilik olduğu görülmektedir. Hem liderlik hem yöneticilik gerektiren durumların sağlanması açısından; liderliğin etkileme gücü ile yöneticiliğin teknik ve bürokratik temalarının birleştirilmesi gerekir. Bu anlamda oluşturulan yönetim işleyişi, okul yöneticisinin öncülüğünde okulun paydaşlarını oluşturan müdür yardımcılarını, öğrencileri, öğretmenleri ve velileri arasındaki etkileşimi inceler. Bu etkileşimin bir döngü haline getirilmesine öncelik verir. Okul yöneticisinin okul paydaşları ile etkileşimi ayrı ayrı incelense de yöneticinin hem yapılan çalışmalara öncülük ederek ve okul paydaşlarını etkileyerek liderlik rolünü yerine getirmesi

hem de teknik ve bürokratik mekanizmaların işleyişini düzenleyerek yöneticilik rolünü gerçekleştirmesi bu paydaşları ortak bir noktada birleştirmektedir.

Okulun paydaşları arasında bütünleşen etkileşim sonrası okulun geliştirilmesi adına ihtiyaç duyulan kavramlar ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu kavramların okul içinde işlevsel hale getirilmesi gerekmektedir. Bu kavramlar etkili okul yönetiminin sağlanması için; okul yöneticisinin yaşantısı ve etkisi, okulun bir sistem olarak; fiziki koşullar, güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehlikeler, vizyon ve misyon, kültürel unsurlar ve bürokrasi çerçevesinde ele alınması, ortaya çıkan problemlerin çözümünde çatışma yönetimini, kriz yönetimini ve disiplini sağlama, gelişen ve geliştirilen projeler, bu projelerin akademik ve sosyal başarıya katkıları şeklinde sayılabilir. Yapılan çalışmada okul yöneticisinin kişilik özellikleri, kullandığı ben dili, müdür dili, öğretmen dili, öğrenci dili, arkadaş dili, esnaf dili ile etkili iletişimi ve okul yönetiminde örnek aldığı kişiler liderlik ve yöneticilik yaklaşımını şekillendirmiştir. Buna bağlı olarak önerilen süreç; okul yöneticisinin okul yönetiminde önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

BİR OKUL YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ



Resim 14. Bir okul yönetim modeli önerisi

Kaynaklar

- Agh, A. A. (2015). Effective school management and supervision: Imperative for quality Education service delivery. *African Research Review*, 9(3), 62-74. <http://dx.doi.org/10.4314/afrrv.v9i3.6>
- Açıklan, A. (1998). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ada, Ş., Çelik, Z., Küçükali, R. ve Manafzadehtabriz, S. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algılama düzeyleri (Erzurum ili örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 101-114. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunisosbil/issue/2838/38748>
- Akinubi, O. P., Gbadeyan, C. O., Fashiku, C. O., and Kayode, D. J. (2012). Effective communication: A tool for improvement of secondary school management. *Journal of Education and Practice*, 3(7), 105-110.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2435-2450. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jyasar/issue/19127/202971>
- Aküzüm, C. (2017). Kurucu müdürlerinin okul yönetimi bağlamında karşılaştıkları temel yönetsel sorunlar ve çözüm önerileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (60), 161-185. <https://doi.org/10.17755/esosder.289659>
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 23,1-15
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili yönetim. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 61-75.
- Bakioğlu, A. (2016). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Nobel yayıncılık.
- Aytaç, T. (1999). Okul merkezli yönetim. *Eğitim ve Bilim*, 23(111), 69-75.
- Balci, A. (2014). *Etkili okul: kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem.
- Barth, R. S. (2001). *Teacher Leader*. Phi Delta Kappa. (February, 2001). 444-449.
- Başaran, İ. E. (1995). Hoşgörü ve eğitim. *İ. Pehlivan (Yay. Haz.) Hoşgörü ve Eğitim Toplantısı (47-56)*. Ankara: UNESCO Türkiye Millî Komisyonu ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Ortak Yayını.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 76-83. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/6143/82446>
- Bell, L. (2002). Strategic planning and school management: full of sound and fury, signifying nothing?. *Journal of Educational Administration*, 40(5), 407-424. <https://doi.org/10.1108/09578230210440276>
- Bursalioğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Büte, M., Okulu, D. İ. ve Balci, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 485-511.
- Çalık, C. (2007). Okul-çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: kavramsal bir çözümleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123-139.
- Çınar O. (2010). Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 1-10. <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/4768/65590>
- Demir, K. (2004). *Öğrenen örgütlerde vizyon geliştirme*. Öğrenen Örgütlerin Dinamikleri. Ss: 93-117. Ankara: Sandal.
- Doğan, S. (2010). Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 101-123. <https://dergipark.org.tr/en/pub/inuefd/issue/8701/108651>
- Doğan, S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile kullandıkları çatışma çözüm stratejileri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 226-233.
- Ediger, M. (2014). The changing role of the school principal. *College Student Journal*, 48(2), 265-268.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Everard, K. B., Morris, G. and Wilson, I. (2004). *Effective school management*. London: SAGE Publications Company.
- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2012). Üniversite öğrencilerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19), 38-55. <https://dergipark.org.tr/en/pub/zgefd/issue/47945/606595>
- Gülcan, M. G., Kılınc, A. Ç. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tebd/issue/26138/275291>
- Haris, A. (2004). School leadership and school improvement: a single and complex relationship. *School Leadership and Management*, 24(1), 4-5.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60. <https://dergipark.org.tr/en/pub/usaksosbil/issue/21648/232728>
- İşık K. (2019). *Türkiye’de öğretmen yetiştirme sisteminin geleceğine yönelik eğitim yönetimi akademisyenlerinin görüşleri*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kartal, S. (2008). İlk ve ortaöğretim kurumlarında velinin okul yönetimine katılımı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(1), 23-30. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefad/issue/59526/856045>
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi Dergisi*, 13(2), 81-98. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sosyoekonomi/issue/21073/226882>
- Koçak, F. ve Helvacı, M. A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 33-55. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ebader/issue/44648/554582>
- Koçak, S. ve Başkan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(44), 212-224. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hunefd/issue/7792/101955>
- Koçoğlu, E. (2013). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının, okul yöneticilerinde olması gereken demokratik tutum ve davranışlara ilişkin görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 413-430.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46(46), 199-226.
- Mcdonald, D. H. and Keedy, J.L. (2002). *Principals as teacher leader in the kentucky education reform act era*. Meeting Paper, New Orleans.
- Memişoğlu, S. P. (2013). *Okulda yönetim süreçleri*, Niyazi Can (Editör). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ankara: Pegem Akademi.
- Mestry, R. (2020). The effective and efficient management of school fees: Implications for the provision of quality education. *South African Journal of Education*, 40(4), 1-10. <https://doi.org/10.15700/saje.v40n4a2052>

- Msila, V. (2014). Teacher unionism and school management: A study of (Eastern Cape) schools in South Africa. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(2), 259-274. <https://doi.org/10.1177%2F1741143213499265>
- Özdemir, S. (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S. ve Sezgin, A. G. F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kirgizistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özmen, F. ve Batmaz, C. (2006). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmen denetimindeki etkililikleri – hizmet yılı ve görev türü değişkenine göre öğretmen görüşleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 102-120. <https://dergipark.org.tr/en/pub/gopsbad/issue/48542/616262>
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sobiadsbd/issue/11349/135616>
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Pelit, A. (2013). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ristea, B., Ciobanu, A. and Ivan, M. (2014). School manager profile in the decentralized educational system-comparative research in the European countries. *Administratie si Management Public*, (23), 60-79.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31(31), 414-429.
- Stockard, J. ve Lehman, M. B. (2004). Influences on the satisfaction and retention of 1st-year teachers: The importance of effective school management. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 742-771. <https://doi.org/10.1177%2F0013161X04268844>
- Syomwene, A. (2018). Effective school indicators for quality curriculum implementation process. *African Journal of Education, Science and Technology*, 4(3), 150-159. <http://www.ajest.info/index.php/ajest/article/view/116>
- Şahin, İ. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin okul geliştirme stratejileri ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 229-250.
- Şimşek Y. (2003). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (Eskişehir ili örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Taş, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin etkili iletişimi ile okul iklimi arasındaki ilişki. 1. *Uluslararası Türkiye eğitim araştırmaları kongresi bildiri kitabı*, 531-543.
- Tavares, P. A. (2015). The impact of school management practices on educational performance: Evidence from public schools in São Paulo. *Economics of Education Review*, 48, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2015.05.002>
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 27-39. <https://dergipark.org.tr/en/pub/pauefd/issue/11115/132906>
- Tudor, S. L. (2013). The influence of personality factors in defining managerial behaviour. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 24-28. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.067>
- Uğurlu, Z. (2017). Okul yönetiminde insan ilişkileri (Ed. Ahmet Üstün ve Adem Bayar). Son değişikliklerle Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- Ünal, A. ve Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 239-258. <https://dergipark.org.tr/en/pub/usaksosbil/issue/21643/232666>
- Vaşcu, J. E. (2017). Converting a school manager into a leader. (Books chapter) *Creativity And Language In Social Sciences*, 271-282.
- Yavuz, Y. (2001). *Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin karar verme sürecine etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35. <https://dergipark.org.tr/en/pub/inuefd/issue/8706/108701>
- Yücel, C., Karaman, K. ve Dönder, H., (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 49-74.

Summary

Introduction

Schools, the most essential and powerful component of our education system, are living organisms that develop depending on the effective management of their resources. School administrators are responsible for cooperation, handling business transactions, and effectively lead schools towards goals (Bursalioğlu, 1982). School administrators create a vision for teachers, support their development, give them responsibility, create an atmosphere of mutual trust, and rise above authoritarian behavior patterns. (Barth, 2001). Education administrators should keep this principle in view as they carry out duties. What are schools for? How can we make schools more effective? What are the changes in our understanding of education? These are questions education administrators should answer. Education administrators are influential because they design the teaching and learning frameworks of schools (Özdemir, 2013). In terms of managing a school, administrators must plan to achieve the school's goals as well as establish effective communication to include the teachers and other stakeholders who will implement the plans (Büte, Okulu, and Balci, 2010). The process and the environment of education, constituting the essential aspects of effective education in schools, are imperative for success. (Baştepe, 2009).

This study considers the school in its entirety, and the aim is to create a scheme relating to the school management process by conducting an overall evaluation of the situations discussed and to propose a school

management process. With this aspect, a contribution can be made to the literature with a different perspective.

Method

Qualitative research and case study methods were adopted in the research. Criterion and convenience sampling methods were used to select the participants. The sample of the study consisted of 1 administrator and 22 teachers working in a school in Sivas in the fall semester of the 2018-2019 academic year. The researchers collected the data using a semi-structured interview form they had developed and analyzed the data using descriptive analysis.

Results

The school management process generated in the study revealed that leadership and supervision are prominent concepts in school management. In situations requiring leadership and supervision, the influencing power of leadership and the technical and bureaucratic elements of supervision must be combined. The management process constructed with this outlook examines the interaction between vice principals, students, teachers, parents, and school administrators and the process prioritizes transforming this interaction into a cycle. Although the administrator's interaction with school stakeholders can be examined separately, stakeholders are united over the common ground as the administrator fulfills the leadership role by guiding and influencing the school stakeholders, as well as the supervision role by regulating technical and bureaucratic mechanisms.

Discussion

Personality traits of the school administrator include leadership, diligence, determination, tolerance, combativeness, business acumen, organization, sociability, helpfulness, pride, being goal-oriented, problem-solving, awareness, patience, productivity, ambition, and versatility, all of which positively affect the management of the school. There are similar findings regarding school administrators in the literature. The views that the working styles of school administrators are affected by the personality traits of administrators (Tudor, 2013) and that the personalities of administrators are what make them real leaders (Vaşcu, 2017), emphasize the significance of personality traits of administrators.

Findings show that the school administrator can effectively solve problems at the school through diverse

communicative languages. In this context, Akinnubi, Gbadeyan, Fashiku, and Kayode's (2012) assertion that school administrators who use communication processes properly may construct an efficient management system by making accurate decisions and improve the school system, highlights the importance of effective communication.

According to the findings, the school administrator holds a half leader-half supervisor position. Some teachers described the administrator as a leader, others as a supervisor, and others as a half leader-half supervisor, stating that the administrator was entrepreneurial, determined, patient, ambitious, dominant, with strong opinions. Leadership and supervision have been an age-long topic of discussion, therefore differences of opinion on this matter are natural. Doğan (2010) asserts that the understanding teachers and administrators have of "transformational," "instructional," "visionary," and "ethical" leadership styles vary.

Pedagogical Implications

A literature review shows that studies on school management examine the concepts about school management in line with the opinions of the individuals who constitute the school, that there are separate studies on the concepts constituting the school management, and that quantitative studies on school management are more prevalent than qualitative studies. The studies seem to address school management similarly in these regards. Unlike other studies on education management in the literature, researchers in this study tried to approach school management as a whole, through the narration of a school administrator from Sivas. The researchers also took into consideration the teachers' opinions regarding the management activities at the school.

Araştırmanın Etik Taahhüt Metni

Yapılan bu çalışmada bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulduğu; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifatın yapılmadığı, karşılaşılabilecek tüm etik ihlallerde "Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi ve Editörünün" hiçbir sorumluluğunun olmadığı, tüm sorumluluğun Sorumlu Yazara ait olduğu ve bu çalışmanın herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiş olduğu sorumlu yazar tarafından taahhüt edilmiştir.