

BAŞARILI OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖZELLİKLERİ

The Characteristics of Successful School Principals

Ramazan GÜRBÜZ¹
Emrullah ERDEM²
Kenan YILDIRIM³

Özet

Bu çalışmanın amacı, başarılı okul müdürlerinin ortak özelliklerini belirleyip, bu özellikleri çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Araştırmanın çalışma grubunu Türkiye'nin farklı bölgelerinde çalışan 7 başarılı ilköğretim okul müdürü oluşturmaktadır. Bu müdürlerin, başarılı bir okul müdürünün sahip olması gereken özellikler hakkındaki görüşlerini belirlemek için 5 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin betimsel ve içerik analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; okul müdürlerinin başarılı olmalarında mizahı kullanma, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlama, etkili iletişim kurma, özverili ve idealist olma, yetkilerini uygun bir şekilde kullanma, okul kültürünün oluşmasını sağlama, uygun fiziki şartları sağlama ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirme gibi özelliklerin ön plana çıktığı saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Okul müdürü, okul başarısı, okul kültürü.

Abstract

The purpose of this study is to determine the common characteristics of successful school principals and then to investigate these characteristics in terms of some variables. Participants were seven successful primary school principals from different regions of Turkey. A semi-structured interview consisting of five open-ended questions was used to acquire the opinions of participants related to the characteristics of a successful school principal. Descriptive and content analysis were used to analyze the data. As a result of the analysis, characteristics such as using humor, ensuring the employees' job satisfaction, effective communication, being idealist and self-devoted, using the powers granted to them properly, ensuring creation of a school culture and providing the best facilities available were found to be effective for school principals to be successful.

Keywords: School principal, school success, school culture.

GİRİŞ

Eğitim; sosyal, ekonomik ve kültürel değişimi etkileyen, toplumun geleceğine yön veren bir süreç olarak kabul edilmektedir (Özdil, 1973). Eğitim ve öğretim sürecinde en ağır yükü, okul yöneticileri ve öğretmenler

¹ Doç. Dr.; Adıyaman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, rgurbuz@outlook.com

² Arş. Gör.; Adıyaman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, eerdem@outlook.com

³ Öğretmen; Gaziantep Şehit Mehmet Cüçük İ.Ö.O., frekanskenan@hotmail.com

üstlenmektedir. Eğitim kadrosu olarak adlandırdığımız bu birimler, müfredat programlarının düzenlenişi, okulun ve eğitimin teşkilatlanması kadar önemlidir. Mükemmel bir teşkilata ve müfredat programına rağmen iyi yetişmiş ve başarılı bir eğitim kadrosunun olmaması durumunda, eğitim faaliyetlerinden beklenen yararı elde etmek mümkün değildir. Bu nedenle ancak her bakımdan birbiriyle uyumlu bir okul yöneticisi ve öğretmenler topluluğu eğitim görevini başarı ile yerine getirebilir (Arvasi, 1995). Bu süreçte okul müdürü, öğretmenleri ve diğer personeli (müdür yardımcısı, memur, hizmetli vb.) etkili bir şekilde yönetme, okulun fiziki şartlarını düzenleme, çevreyle iyi ilişkiler geliştirme, öğrencilerin her açıdan gelişimini takip etme gibi sorumlulukları yerine getirmekle görevlidir. Dolayısıyla, eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde okul müdürü büyük öneme sahiptir.

Türü ve kademesi ne olursa olsun, bir okulun başarısında en büyük pay okul müdürünüdür (Austin & Holowenzak, 1985; Arnn & Mangieri, 1988; Levine & Lezotte, 1990; Balcı, 2001; Buluç, 2009). Okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerin okula bağlanmasını sağlayarak okul kültürünün oluşumunda önemli rol oynar (Busher & Barker, 2003). Okul müdürlerinin bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için öğretmen ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Taymaz, 1986; English & Hill, 1990). Bu sayede okulda sağlıklı iletişim kurulacak, okul kültürü şekillenecek (Peterson & Deal, 1998; Şahin-Fırat, 2010) ve etkili bir öğrenme ortamı sağlanmış olacaktır.

Okul müdürünün başarılı olabilmesi için sadece öğrenci başarısını arttırmaya çalışmakla kalmayıp, etkili bir eğitim-öğretim ortamının sağlanması için kaynak sağlama (O'Connor, 2002; Myrick, 2003), dersi planlama sürecinde öğretmene destek olma (Canbazoglu, Eroglu & Demirelli, 2010), okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ kurma, öğrencilerde öğrenme kültürünün gelişmesi yönünde çaba sarf etme (Fullan, 2002) gibi önemli görevleri üstlenmesi gerekir. Ayrıca etkili okul müdürlerinin, gösterdikleri çaba, sergiledikleri girişimci ruh ve etik değerleri ile öğrencilerin en üst düzeyde öğrenmelerini sağlamaları, okul içindeki ve dışındaki kişi ve kuruluşlarla okulun vizyonunu paylaşmaları gerekmektedir (Hallinger & Murphy, 1986).

Okul müdürleriyle ilgili yapılan çalışmalara bakılarak, başarılı bir okul müdürünün hangi özelliklere sahip olması gerektiği hakkında fikir sahibi olunabilir. Örneğin, Çelikten (2004), ilköğretimde görev yapan bir okul müdürünün görev ve sorumluluklarıyla yaptığı etkinliklerin ne derecede örtüştüğünü belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, okul müdürünün öğretim lideri, arabulucu, öğretmen ve problem çözücü gibi roller üstlendiğini gözlemlenmiştir. Hallinger & Murphy (1986), okul müdürlerinin davranışlarını incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, okul ortamında etkili bir iletişim kurulmasında, açık ve makul bir disiplin politikasının oluşturulmasında, öğretimin örgütlenmesinde, öğrenci davranışları ve başarısı üzerinde olumlu bir etkinin görülmesinde, okulların akademik başarılarının arttırılmasında,

ortak bir vizyon oluşturmada ve gücün paylaşımında etkili müdürlerin rolünün olduğunu ortaya koymuşlardır. Griffin (1993), müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla öğretmenlerle yürüttüğü çalışmada, öğrencileri öğrenmeye özendirme ve ödüllendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, okulun amaçlarını geliştirme gibi görevlerin müdürlerin öğretim liderliği çerçevesinde sıklıkla yaptıkları görevler olarak ifade edilmiştir. Gümüşeli (2001), çağdaş okulları yönetebilecek okul müdürlerinin yeterli olmaları gereken liderlik alanlarını ve özelliklerini incelediği çalışmasında, okul müdürlerinin okullarının geleceğini şekillendirecek plan ve programları hazırlayarak uygulamaları, okullarının örgüt ve yönetim yapısını değişen toplumun istek ve beklentilerine göre sürekli gözden geçirerek yenilemeleri, okul etkinliklerini öğrenme ve öğretme ilkelerine uygun olarak ve öğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeleri, çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmeleri gerektiğini belirtmiştir. Recepoğlu (2008), okul müdürlerinin mizah yeteneklerini kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumuna olan etkilerini belirlemek amacıyla öğretmenlerle yaptığı çalışma sonuçlarına göre, işyerinde mizah yeteneklerini paylaşan müdürlerin, paylaşmayanlara ya da çok az paylaşanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını göstermiştir. Nitekim mizah ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda da, mizahı kullanan okul müdürlerinin ılımlı ve sağlıklı bir okul ikliminin oluşmasında önemli rollerinin olduğu sonucuna varılmıştır (Ziegler & Boardman, 1986; Pierson & Bredeson, 1993; Williams, 1994; Koonce, 1997; Recepoğlu, 2008; Yılmaz, 2011).

21. yüzyıl okul müdürlerinin eğitim ve öğretim niteliğine sahip, mesleki gelişimini sürdüren, kendini sürekli güncelleyen, teknolojiyi takip eden, okulun her açıdan gelişimi için çaba gösteren, toplumla, çevreyle ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler kuran ve sorumluluk sahibi birer lider olmaları beklenmektedir. Çünkü, başarılı bir okul ortamının oluşmasında güçlü bir liderin varlığı hayati önem taşımaktadır (Edmonds, 1979). Bu lider, olağanüstü gücü olan değil, her açıdan başkalarını etkileme gücüne sahip olan kişidir (Aytürk, 1999). Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, etkili okulların etkili öğretim liderleri tarafından yönetildiğini göstermektedir (Lipham, 1981; Griffin, 1993; Balcı, 2001; Gümüşeli, 2001). Öğretim lideri, öğrenci başarısını merkeze alan, okulun misyonunu tanımlayan, eğitim programı ve öğretimi yöneten, olumlu bir okul iklimi geliştiren liderdir (Hallinger & Murphy, 1986; Gümüşeli, 1996). Dolayısıyla, etkili bir liderlik, okulda eğitim kalitesinin ve etkililiğinin artmasına katkıda bulunur (Cemaloğlu, 2002). Nitekim, Bird ve Little (1985) ve English ve Hill (1990) yaptıkları çalışmalarında okul müdürlerinin en önemli görevlerinin öğretim liderliği yapmak olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, okul müdürünün etkili bir öğretim lideri olmasında, eğitim ve öğretim konularında yeterince bilgi sahibi olması da oldukça önemlidir. Yapılan bazı araştırmalar neticesinde, okul müdürlerinin öğretim liderliği kapsamında yürütülen etkinliklere daha fazla zaman ayırma

eğiliminde oldukları (Griffin, 1993) ve öğretmenlerin ise müdürlerinin bir öğretim lideri olmasını bekledikleri (Little & Bird, 1987) ortaya konmuştur.

Etkili bir eğitim-öğretimin gerçekleştirilebilmesinde başarılı bir okul müdürünün yanı sıra okul binalarının mevcut durumu, alt yapı, yeteri kadar personelin bulunması, sınıf ortamında gerekli donanımların varlığı gibi etmenlerin de rolü vardır. Ancak, ülkemizde eğitim ve öğretim standardına henüz ulaşamamış okullara rastlamak mümkündür. Örneğin, halen memur ve hizmetli gibi personellerin yetersiz olduğu ya da hiç olmadığı okullar bulunmaktadır. Böyle okullarda okul müdürü performansını onların görevlerini yapmakla da harcayacak ve esas görevi olan yöneticiliği gereğince yapamayacaktır. Bu durum, okul müdürünün eğitim ve öğretim etkinliklerini etkili bir şekilde yürütememesine yol açacaktır. Halbuki, okul müdürünün esas görevi personel arasında görev dağılımı yaparak okulun her açıdan yönetimini sağlamak olmalıdır. Birtakım yetersizlikler olsa da etkili okul müdürü davranışlarıyla ve öğretmenlerin özverili davranmasıyla beklenen eğitim ortamları oluşturulabilir.

Teknolojik alt yapıdan yoksun, fiziki şartların yeterince sağlanmadığı, ulaşımın güç olduğu, öğretmen ve diğer personelin yetersiz olduğu bazı okullardaki başarının sırrı ne olabilir? Bu başarıda, öğrencilerin özel gayretlerinin ve öğretmenlerin özverilerinin rolünün olduğu açıktır. Ancak, okulun diğer çalışanları en başta lider konumunda olan okul müdürünün gayretini ve özverisini gördükten sonra bir çaba içerisine girme ihtiyacı duyarlar. Dolayısıyla her başarılı okulda en büyük pay okul müdürünüdür. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, başarılı okul müdürlerinin özelliklerini çeşitli değişkenlere göre inceleyip ortaya koymaktır.

YÖNTEM

Bu çalışma, özel durum (*case study*) yaklaşımıyla yürütülmüştür. Çünkü bu yaklaşım çok özel bir konu ya da durum üzerinde yoğunlaşma fırsatı vermektedir (Yin, 1994; Milas & Huberman, 1994; Merriam, 1998).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Türkiye'nin farklı bölgelerinde (3'ü Adıyaman'da, 2'si Mersin'de ve 2'si Malatya'da) çalışan 7 başarılı ilköğretim okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışmaya katılacak okul müdürlerinin belirlenmesinde; farklı bölgelerde çalışıyor olmaları, çalıştıkları okulların Seviye Belirleme Sınavı'nda bölge derecesi yapmış olmaları, bu okullara velilerin yoğun taleplerinin olması ve Milli Eğitim Müdürlükleri'nin olanaklar ölçüsünde bu okullara destek (öğretmen ataması, fiziki donanım v.s.) sağlaması gibi hususlar dikkate alınmıştır. Bu müdürlerin kimliklerini gizli tutmak için M1'den M7'ye kadar kodlar kullanılmıştır.

Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak, araştırmacılar tarafından geliştirilen ve 5 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun kapsam geçerliliği için alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca üç okul müdürü ile ön görüşme yapılarak müdürlerin görüşme formundaki soruları anlayıp anlamadıkları kontrol edilmiştir. Yapılan bu ön görüşmeler sonucunda görüşme sorularının bazı ifadelerinde düzeltmeler yapılmıştır. Bu görüşme soruları çeşitli sondalarla zenginleştirilerek müdürlere yöneltilmiştir. Görüşme sürecinde veriler, ses kayıt cihazları kullanılarak ve görüşme esnasında araştırmacı tarafından notlar alınarak kayıt altına alınmıştır.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler, betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler, önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır, içerik analizinde ise yorumlanan veriler daha detaylı bir şekilde incelenir ve betimsel yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar keşfedilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu bağlamda, araştırmanın verileri farklı araştırmacılar tarafından derinlemesine incelenerek, elde edilen kategoriler karşılaştırılmış ve üzerinde uzlaşılan beş kategoriye ulaşılmıştır. Ayrıca, nitel değerlendirmelerde doğrudan alıntıların bireylerin düşüncelerini olduğu gibi yansıtmada etkili olacağına inanıldığı (Yin, 1994) için elde edilen bazı veriler herhangi bir yorum yapılmadan aktarılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Verilerin çözümlenmesi sonucunda, “*Mizahın Okul Başarısına Etkisi*”, “*Kurum Kültürü Oluşturmada Okul Müdürünün Rolü*”, “*Müdürün Yetkilerinin ve Etkileme Gücünün Başarıya Etkisi*”, “*İş Doyumunun Başarıya Etkisi*” ve “*Fiziki Şartların Başarıya Etkisi*” kategorilerine ulaşılmıştır.

Mizahın Okul Başarısına Etkisi

Yapılan görüşmelerden, okul müdürünün mizahı kullanması gerektiği ve bu durumun çalışanları motive ederek okul başarısına olumlu yönde katkı sağladığı söylenebilir. Okul müdürlerinin bu yöndeki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

M₁: “...Okul müdürü, çalışanlarına esprili yaklaşırsa otoriter amir imajını yıkarak onlarla yerine göre arkadaş olur. Bu durum ...”

M₄: “...Okul müdürü, sadece formal ilişkiye dayalı bir yönetici olmayıp çalışanlarıyla gerektiğinde informal ilişkiler kurabilmelidir. Çalışanlarıyla bu tür ilişkiler kuran ve mizah kabiliyeti olan bir müdürün okuldaki her gelişmeden haberi olacağı için etkili çözümler üretebileceğini düşünüyorum. Ancak bu ilişkilerde ölçülü olunmalı, yoksa ...”

M₅: “...Okul müdürünün mizahı kullanması esnekliği sağlar, iletişimi kolaylaştırır ve okulda daha ılıman bir iklimin oluşmasına katkıda bulunur. Böyle bir ortamda çalışanlar kendilerini rahat ve güvende hissedecekleri için performansları artar ve başarı kendiliğinden gelir...”

M₇: “...Mizahı kullanmayıp daima resmi prosedüre göre davranan müdür, çalışanlarda stres yaratarak verimi düşürebilir. İnsan doğası gereği değişken bir varlık olduğu için bazı özel durumlarda resmîyeti bir tarafa bırakarak duruma uygun çözümler üretebilmelidir. Bunun için de tecrübe gereklidir. Örneğin, genç bir öğretmenim nişanlısından ayrılmanın verdiği ruh haliyle istifa etmek için bir dilekçe ile başvuruda bulunduğu anda, dilekçesini işleme koymayı kendisi ile birebir görüşerek bunun yanlış olacağını dile getirdim ve çeşitli şekillerde tecrübelerimi (...) aktardım. Bu öğretmenim daha sonra okul başarısını arttırmada bana en çok destek olan ve özveride bulunan bir öğretmen oldu...”

Okul müdürlerinin mizahın başarıya etkisiyle ilgili bu görüşleri, literatürdeki çeşitli çalışmalarla desteklenmektedir (Ziegler & Boardman, 1986; Pierson & Bredeson, 1993; Williams, 1994; Koonce, 1997; Reçepoğlu, 2008; Yılmaz, 2011). Yukarıdaki açıklamalardan okul müdürünün mizahı kullanmasının, öğretmenlerle etkili iletişimlerin kurulmasını sağlayarak ve aitlik duygusu geliştirerek onların performanslarını arttırdığı anlaşılmıştır. Kendini okula ait hisseden ve istekli bir şekilde çalışan öğretmen, hiç şüphesiz öğrencileri için de verimli olacak ve böylece okul başarısına katkıda bulunmuş olacaktır. Okul müdürü, öğretmen ve öğrenci arasındaki bu etkileşim, okul müdürünün mizahi bir kişiliğe sahip olmasının öğrencilerin başarısı üzerindeki etkisini göstermektedir.

Kurum Kültürü Oluşturmada Okul Müdürünün Rolü

İyi organize edilmiş bir okul kültürünün ve bu kültürde okul müdürünün lider konumunda olmasının okulun başarısında önemli bir role sahip olduğu üzerinde hem fikir olunmuştur. Okul müdürleri, bu bağlamda aşağıdaki gibi görüş bildirmişlerdir:

M₁: “...Kurum kültürü yöneticinin kurumunu etkili bir şekilde yönetebilmesi için önemlidir. Çünkü, bu kültürde paylaşılan ortak değerler yöneticinin herhangi bir kriz durumunda gerekli düzenlemeleri yapabilmesine olanak tanır. Okullarda da okul müdürü bir lider olarak tüm çalışanları tarafından benimsenen politikaları üretebilmelidir. Bu politikalar sayesinde oluşan kültür, formal düzenlemelerin yetersiz kaldığı durumlarda doğru kararların verilmesine katkı sağlayabilir...”

M₂: “...Sağlam bir okul kültürünün oluşması için okul müdürü tüm çalışanlarının düşünce ya da inançlarını göz önünde bulundurmalıdır. Aksi takdirde çalışanların bir kısmı okulun problemlerini çözmek

yerine var olan problemleri daha da büyütme eğilimi gösterebilirler. Bu sebeple ben okul kültürünün oluşmasında hoşgörü ikliminin hakim kılınması gerekir...”

M₆: “...Bir okuldaki kültür sadece yönetici ve çalışanlarla oluşturulamaz. Ben her sene öğrencileri, ailelerini, öğretmenleri ve öğretmen ailelerini bir araya getiren çeşitli etkinlikler düzenlerim. Bu etkinliklerin bir kısmını okulda, diğer bir kısmını ise mevsimine bağlı olarak salonda ya da bir kır ortamında gerçekleştiririz. Bu etkinlikler birlik, beraberlik, kaynaşma ve ait olma duygusu sağladığı için okul başarısı da artmaktadır...”

M₇: “...Kesinlikle...okul müdürünün bu kültürün oluşmasında rolü büyüktür. Okul müdürü bu kültürü sadece okul ortamı ile sınırlandırmamalıdır. Çevrenin de bu kültürde yer alması sağlanmalıdır. Okulu tanıtan bir okul dergisi bunu sağlayabilir. Örneğin, bu okulda ilk başlattığım çalışmalardan biri okul dergisi çalışmasıdır. Bu çalışma çok sancılı başladı ama bir süre sonra okula bir bilim atmosferi kazandı. Ayrıca dergimiz tüm çevre ve özellikle velilerle okulumuz arasında bir köprü görevi görerek okul kültürümüzün yerleşmesinde olumlu katkı sağlamaktadır...”

Yukarıdaki açıklamalar; müdürüyle, öğretmeniyle, öğrencisiyle ve diğer personeliyle birlikte okulda bir kültürün oluşumunda okul müdürünün rolünü göstermektedir. Peterson & Deal (1998) ve Busher & Barker (2003) yaptıkları çalışmalarında, okul müdürünün okul kültürünün oluşmasındaki benzer rolünden bahsetmişlerdir. İyi bir okul kültürünün oluşması için okul müdürünün tüm çalışanlarının kendilerini değerli hissetmelerini sağlaması önem arz etmektedir. Bunu yapmanın en iyi yollarından biri de okul müdürünün çalışanlarının rol ve beklentilerini göz önünde bulundurması ve onlarla gerçekçi iletişim kurmasıdır. Nitekim, Taymaz (1986) ve English ve Hill (1990) yaptıkları çalışmalarında okul müdürünün başarılı olabilmesi için öğretmen ve diğer personelin rol ve beklentilerinin göz önünde bulundurması gerektiğinden bahsetmişlerdir.

Müdür Yetkilerinin ve Etkileme Gücünün Başarıya Etkisi

Okul müdürleri, hukuki olarak kendilerine verilen yetkileri kullanmak yerine çalışanlarına okulu sahiplenme ruhu kazandıracak bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin bu yöndeki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

M₁: “...Okul müdürünün yetkilerini kullanırken ölçülü davranması çalışanlarının performansları üzerinde önemli bir role sahiptir. Daima yaptırında bulunan bir okul müdürü çalışanlarının heveslerini kırabileceği gibi olaylar karşısında pasif duran bir okul müdürü de çalışanların kendi başlarına hareket etmelerine yol açabilir. Dolayısıyla okul müdürü çalışanlarının istekle çalışmalarını sağlayacak şekilde davranmalıdır...”

M₃: “...Bir müdürün çalışanlarını etkilemesi ve onlara bir takım ruhu kazandırması aslında çok basit. Örneğin bir okul müdürü çalışanına hitap ederken ‘sen’ yerine ‘siz’ kelimesini kullanırsa ya da okulun herhangi bir başarısını sadece kendisine mal etmeyip bu başarıda tüm çalışanların rolünün olduğunu söylerse hem onları kazanmış olur hem de onların aynı başarıları tekrarlamaları için çaba göstermelerini sağlamış olur. Daha önce öğretmen olarak çalıştığım bir okulda elde edilen başarıyı müdürün tek başına sahiplenerek çalışanlarıyla bu sevinci paylaşmaması çeşitli rahatsızlıklara sebep olduğu için performansımızı olumsuz etkiledi...”

M₄: “...Okul müdürünün idealist ve özverili olmasının sezinlenmesi çalışanların bu yönde örgütlenmeleri açısından önem taşımaktadır. Örneğin, okul müdürü gerektiğinde fotokopi hizmeti vererek öğretmenlerin sadece ders vermekle kalmayıp bu durumu görerek başka fedakârlıklar yapmasını sağlayabilir. Bu size çok basit gelebilir ama çalışanları etkileme ve motive etme açısından çok gereklidir...”

Bu açıklamalardan, okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri çalışanları motive etmek için kullanmalarının ve idealist ve özverili olmalarının başarıyı getireceği sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürü, okulun başarısı için çalışanlarının gönüllü olarak yer alacakları ve katkı sağlayacakları bir ortam oluşturmalıdır. Aynı paralelde Griffin (1993), okul müdürünün öğretmenlerin kendilerini rahat hissedecekleri ve mesleki gelişimlerini sürdürecekleri bir ortam sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca okul müdürünün yetkilerini hukuki olarak kullanmasından ziyade bu yetkilerini gerektiğinde çalışanlarıyla dikkatli bir şekilde paylaşmasının daha olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı söylenebilir. Aynı paralelde Hallinger ve Murphy (1986), gücünü paylaşan öğretim liderlerinin öğrencilerin hem davranışları hem de akademik başarıları üzerinde dolaylı olarak olumlu bir etki oluşturduğunu belirtmişlerdir.

İş Doyumunun Başarıya Etkisi

Yapılan görüşmelerde, çalışmaya katılan müdürlerin yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları ve iş doyumunu arttırmak için iyi bir ortam hazırladıkları söylenebilir. Okul müdürlerinin iş doyumunun etkisiyle ilgili görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

M₂: “...Çalışanın iyi motive olması ve moralinin yüksek olması iş doyumuna ulaşmasını sağlar. Çünkü morali yerinde olan çalışan, görevini isteyerek yapacak ve bunun neticesinde daha verimli olacaktır. Bu nedenle bir okulda müdürün çalışanlarını karşılama biçimi ve onlarla iletişim kurma biçimi, onların iş doyumuna ulaşmaları açısından oldukça önemlidir. Örneğin, okuluma yeni atanan bir öğretmenim okulda göreve başlar başlamaz okulumuzu tanıtırız, okulumuzun işleyişi hakkında bilgi veririz, değerli olduğunu hissetmesi için ne gerekiyorsa ona yaparız. Ben il dışından gelen öğretmenime ev kiralama... gibi konularda yardımcı olurum. Böyle

basit gibi görünen destekler öğretmene ait olma duygusu kazandırır...”

M₃: “...Bir okulda çalışanların görevlerini yerine getirirken bunu bir zorunluluk olarak hissetmemeleri gerekmektedir. Çalışanın bu görevi coşkuyla, hevesle yapması ve dolayısıyla işinden tatmin olması için okul müdürü tüm çalışanların katıldığı sosyal etkinlikler düzenlemelidir. Aksi takdirde çalışanda oluşabilecek olan iş doyumsuzluğu strese yol açabileceği gibi işinde başarılı olmasını da engelleyebilir...”

M₅: “...İş doyumuna ulaşmaları için çalışanların ödüllendirilmesi gerekir. Çünkü ödüllendirme çalışanın gösterdiği başarıyı tekrarlamasını sağlar. Çalışanın ücretinin yeterli olması da işinden tatmin olmasını sağlayan diğer önemli bir etkidir. Çalışanlar ödüllendirildiklerinde ve ücretlerinden memnun olduklarında performanslarının artacağı söylenebilir. Bu durumu önemli futbol müsabakalarını kazanmaları durumunda futbolculara prim verileceğinin söylenmesinin onların performanslarını arttırmasına benzetebiliriz...”

İş doyumunu, çalışanın işinden hoşnut olup olmama durumudur. İş doyumunu, işin kazandırdıklarıyla çalışanın beklentileri birbirine uyduğu zaman oluşmaktadır (Bingöl, 1997). Yukarıdaki açıklamalardan, okul müdürünün çalışanlarının yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamanın okul başarısında etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda, yaptığı işten memnun olmayan çalışanların performansları hiç şüphesiz düşük düzeyde olacaktır. Okul müdürlerinin bu yöndeki görüşleri iş doyumuna ulaşan bireylerin daha başarılı olduklarını belirten çalışmaları doğrulamaktadır (Schoderbek, Cosier ve Aplin, 1991; Yousef, 1998; Recepoğlu, 2008).

Fiziki Şartların Başarıya Etkisi

Okulun başarılı olabilmesi için okul müdürünün alt yapı ve binaların durumu gibi fiziki şartları iyileştirmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ancak yetersiz fiziki şartlara rağmen özveride bulunularak okulun başarılı olmasının sağlanabileceği üzerinde hem fikir olunmuştur. Okul müdürlerinin bu yöndeki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

M₃: “...Bir okulda uygun fiziki şartların sağlanmış olması eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için son derece önemlidir. Ancak, okul müdürü yetersiz fiziki şartların iyileştirilmesini beklemeyip, mevcut şartlarda çalışmalarını en iyi şekilde yürütmeye çalışmalıdır. Bu durum uygun çalışma koşulları olmamasına rağmen başarılı olan öğrencilerin durumuna benzetilebilir. Öte yandan en iyi okullarda özel öğretmenler gözetiminde bile başarılı olamayan çok sayıda örneğe rastlamak mümkündür. Örneğin Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi mevcut şartlar içerisinde en iyisini yapmak için çaba gösterilmelidir...”

M₄: “...başarının sağlanmasında katalizör görevi görür. Örneğin, sağlam alt yapı ve binaya sahip, yeteri sayıda derslik, öğretmen ve personel odalarının olduğu bir okulda okul müdürü performansının çoğunu öğretim işleriyle harcayacak ve bu durum ise başarıyı getirecektir. Dolayısıyla, öğrencilerin ve tüm personelin verimli çalışabilmeleri için bu ve benzeri şartların sağlanması gerektiğini düşünüyorum...”

M₇: “...Maalesef halen çoğu yerde birleştirilmiş sınıflarda eğitim-öğretim yapılmaya çalışılmaktadır. Bir öğretmenin aynı sınıfta 1. sınıf ile 5. sınıf seviyesi arasındaki öğrencilere ders verdiğini düşünün. (...) Böyle bir ortamda öğretmenin ve öğrencilerin ne kadar başarılı olabileceklerini düşünsenize... Birleştirilmiş sınıf sorunu yetersiz fiziki şartlardan sadece biridir. Bir okul müdürü düşünün sabah okula geldiğinde çalışanlar sobaları tutuşturmaya çalışırken okulu duman kokusu sarmış... bu okulun öğretmenleri de müdürü de bu ortamda ne kadar verimli olabilir ki... Dolayısıyla, başarının sağlanması isteniyorsa öncelikle fiziki şartların iyileştirilmesi gerekmektedir...”

Yukarıdaki açıklamalardan, okulun başarısı için öğrencilerin ve tüm personelin verimli olmalarını sağlayacak fiziki şartların sağlanması gerektiği anlaşılmıştır. Nitekim Arı (2003) ve Canbazoğlu vd. (2010) yaptıkları çalışmalarda, yetersiz fiziki imkânların eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Fiziki şartların yeterli düzeyde sağlandığı okullarda şüphe yok ki eğitim-öğretim faaliyetleri daha iyi bir şekilde gerçekleştirilecektir. Ancak çalışmaya katılan okul müdürlerinin de belirttiği gibi, yetersiz fiziki şartların iyileştirilmesi beklenmeyip, mevcut şartlarda çalışmaların en iyi şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Özetle bu çalışmanın bulguları; bir okul müdürünün başarılı olabilmesi için mizahı kullanması, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlaması, özverili ve idealist olması, etkili iletişimlerin kurulacağı ortamlar sağlaması, yetkilerini ölçülü bir şekilde kullanması, okul kültürünün oluşmasını sağlaması ve uygun fiziki şartları sağlaması gerektiğini göstermiştir.

GENEL TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı, başarılı okul müdürlerinin ortak özelliklerini belirleyip, bu özellikleri çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Bu amaçla yapılan görüşme verilerinin analizi sonucunda başarılı okul müdürlerinin bazı ortak özellikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu özelliklerden ilki, okul müdürünün mizahı kullanabilmesidir. Katılımcılar, okul müdürlerinin mizahı kullanmasının esneklik sağladığını, iletişimi kolaylaştırdığını ve böyle bir ortamda çalışanların performanslarının arttığını dile getirmişlerdir. Katılımcıların bu yöndeki görüşleri birçok çalışma tarafından da desteklenmektedir (Ziegler & Boardman, 1986; Pierson & Bredeson, 1993; Williams, 1994; Koonce, 1997; Receptoğlu, 2008; Yılmaz, 2011).

Başarılı bir okul müdürünün sahip olması gereken ikinci özellik, okul müdürünün okulda bir kurum kültürünün oluşmasını sağlayabilmesidir. Bu

yönde görüş bildiren katılımcılar, okul müdürünün bunu yapabilmesi için okulda işbirliğini ve kaynaşmayı sağlaması, çalışanlarının rol ve beklentilerini göz önünde bulundurması gerektiğini ifade etmişlerdir. Literatür incelendiğinde de okul kültürünün oluşmasında en önemli rolün okul müdürüne düştüğü (Peterson & Deal, 1998; Busher & Barker, 2003) ve okul müdürünün çalışanlarına değer vermesi gerektiği belirtilmektedir (Taymaz, 1986; English ve Hill, 1990).

Başarılı bir okul müdüründe bulunması gereken üçüncü özellik, okul müdürünün kendisine verilen yetkileri çalışanlarını rahatsız etmeyecek şekilde kullanabilmesi ve özverili ve idealist davranıp onlara örnek olabilmesidir. Katılımcılar; okul müdürünün, okulun başarısı için çalışanlarının gönüllü olarak yer alacakları ve katkı sağlayacakları bir ortam oluşturması gerektiğini ve tüm yetkilerini tamamen hukuki olarak kullanmanın yerine bu yetkilerini çalışanlarıyla paylaşması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu görüşleri, Hallinger ve Murphy (1986) ve Griffin (1993) tarafından yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir.

Başarılı bir okul müdürünün sahip olması gereken bir diğer özellik, okul müdürünün çalışanlarının iş doyumuna sahip olmalarını sağlayabilmesidir. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar, çalışanın iyi motive olmasının ve moralinin yüksek düzeyde olmasının iş doyumuna ulaşmasını sağladığını ve bu durumdaki bir bireyin görevini istekli bir şekilde yaparak daha verimli olacağını belirtmişlerdir. Bu bulgu, iş doyumuna ulaşan bireylerin daha başarılı olduklarını belirten çalışmalar tarafından da doğrulanmaktadır (Schoderbek vd., 1991; Yousef, 1998; Receptoğlu, 2008).

Başarılı bir okul müdüründe bulunması gereken son bir özellik ise, okul müdürünün uygun fiziki şartları sağlayabilmesi ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirebilmesidir. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar, okulun başarılı olabilmesi için okul müdürünün öncelikle fiziki şartları iyileştirmesi gerektiğini ancak fiziki şartların yetersiz olması durumunda daha fazla özveride bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bulgu, okul müdürlerinin mevcut şartlarda bile çalışmalarını en iyi şekilde yürütmesi gerektiği sonucuna götürmektedir.

ÖNERİLER

Bu çalışmayla bir okul müdürünün başarılı olabilmesi için mizahı kullanması, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlaması, özverili ve idealist olması, etkili iletişimlerin kurulacağı ortamlar sağlaması, yetkilerini dikkatli bir şekilde kullanması, okul kültürünün oluşmasını sağlaması, uygun fiziki şartları sağlaması ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak şu önerilerde bulunulmuştur:

- Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik konularında bilgilenmeleri ve yetişmeleri için hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenerek, katılımları sağlanmalıdır.

- Okul müdürlerinin atamaları; mizahı kullanma, liderlik gücü, etkili hitabet gücü gibi birçok özellik dikkate alınarak yapılmalıdır.
- Okul müdürlerinin yetkileri artırılmalı ancak performansları belli standartlara göre düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir.
- Okul müdürlerinin ülkemizdeki ve dünyadaki başarılı uygulamaları ve çalışmalarını takip edebilmeleri için uygun web ortamları düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Arı, A. (2003). Taşınabilir İlköğretim Uygulaması (Uşak Örneği). *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 101-115.
- Arnn, J. W. and Mangieri, J. (1988). Effective Leadership for Effective Schools: A Survey of Principals' Attitudes. *NASSP Bulletin*, 72(505), 1-7.
- Arvasi, S. (1995). *Eğitim Sosyolojisi*. Burak Yayınevi, İstanbul.
- Austin, G. R. and Holowenzak, S. P. (1985). An Examination of 10 Years of Research on Exemplary Schools, in Gilbert R. Austin and Herbert Garber (ed.). *Research on Exemplary Schools*, pp. 65-82. Orlando: Academic Press.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma* (Geliştirilmiş ikinci baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basımevi.
- Bird, T. and Little, J.W. (1985). *Instructional Leadership in Eight Secondary Schools. Final report to the National Institute of Education*. Boulder, CO: Center for Action Research, Inc.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Busher, H. and Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration Leadership*, 31(1), 51- 65.
- Canbazoğlu S., Eroğlu B. ve Demirelli H. (2010). Okul Müdürlerinin Fen ve Teknoloji Dersine İlişkin Çalışmalarının Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(3), 759-774.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 153-154.
- Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Edmonds, R. R. (1979). Effective Schools for The Urban Poor. *Educational Leadership*, 37, 15-27.
- English, F.W. and Hill, J. C. (1990). Restructuring: The Principal and Curriculum Change. A report of the NASSP curriculum council. National Association of Secondary School.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. III. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Griffin, M. S. (1993). *Instructional Leadership Behaviours of Catholic Secondary School Principals*. Doctoral Dissertation. The University of Connecticut.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*, 94(5), 328-355.
- Koonce, W. J., III (1997). The relationship between principals' humor styles and school climate in elementary schools. Doctoral dissertation, George Washington University (Dissertation Abstracts International, 58, 1522).
- Levine, D. U. and Lezotte, L. W. (1990). *Unusually Effective Schools. A Review and Analysis of Research and Practice*. UW-Madison: The National Center for Effective Schools.

- Lipham, J. (1981). *Effective principal, effective school*. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.
- Little, J. W. and Bird, T. (1987). Instructional leadership close to the classroom in secondary schools. In W. Greenfield. (Ed.) *Instructional leadership: Concept, issues and controversies*. Boston: Allyn & Bacon. pp. 119-138.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Milas, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Myrick, R. D. (2003). *Developmental Guidance and Counselling: A Practical Approach* (4th Ed.). USA: Educational Media Corporation.
- O'Connor, P. J. (2002). Administrative support of counselling programs: Defining it and measuring it. *Journal of College Admission*, 177(1), 13-19.
- Özgül, İ. (1973). *Eğitimde Yeniliğe Doğru*. Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları.
- Peterson, K. D. and Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools, *Educational Leadership*, 56: 28-30.
- Pierson, P. R. and Bredeson, P. V. (1993). It's not just a laughing matter: school principals' use of humor in interpersonal communications with teachers, *Journal of School Leadership*, 3: 522-533.
- Recepoglu E. (2008). Okul Müdürlerinin Mizah Yeteneğinin Öğretmenlerin İş Doyumlarına Etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 74-86.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.
- Schoderbek, P. P., Cosier, R. A. and Aplin J. C. (1991). *Management*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers: USA.
- Taymaz, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135.
- Williams, R. A. (1994). The perceived value of administrator humor to school climate. Doctoral dissertation, Vanderbilt University (Dissertation Abstracts International, 55, 2246).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yılmaz, K. (2011). Okul yöneticilerinin mizah tarzlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 27-44.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(2): 184-194.
- Ziegler, V. and Boardman, G. (1986). Humor: the seventh sense in leadership. *National Forum of Educational Administration and Supervision*, 2(2), 11-15.