DOI No: <http://dx.doi.org/10.29228/Joh.43166>

Authenticity process is conducted by

Makale Türü: Araştırma makalesi
Geliş Tarihi: 25-04-2020
Kabul Tarihi: 22-12-2020
On-line Yayın: 25-02-2021

Article Type: Research article
Submitted: 25-04-2020
Accepted: 22-12-2020
Published Online: 25-02-2021

Atıf Bilgisi / Reference Information

Yirci, R. & Berk, B. (2021). Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerine göre Etkili Okul Müdürü: Nitel bir Araştırma. *Journal of History School*, 50, 570-598.

OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA¹

Ramazan YİRCİ² & Bünyamin BERK³

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özellikleri belirlemektir. Araştırma betimsel bir çalışma olup nitel araştırma yönteminin olgubilim deseni kullanılarak hazırlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş İli merkez ilçelerinde (Onikişubat, Dulkadiroğlu) bulunan kamu anaokulu, ilkököl, ortaokul ve liselerinde okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen olarak görev yapan toplam 30 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcı görüşlerine göre etkili okulun en önemli boyutunun yönetici boyutu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özelliklere ilişkin görüşlerinin kişisel özellikler ve liderlik özellikleri olmak üzere iki başlıkta altında toplandığı görülmüştür. Güvenilir ve dürüst bir kişiliğe sahip olma etkili bir okul müdüründe bulunması gereken en önemli kişisel özellik olarak; okul müdürünün adil olması ise en önemli liderlik özelliği olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı görüşlerine göre etkili bir okul müdüründe bulunması gereken yeterlilikler; yönetsel ve teknik yeterlilikler olmak üzere iki kategoride toplanmıştır. Okul müdürünün okul yönetimi alanında uzman

¹ Bu makale birinci yazarın danışmanlığında hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, yirci@ksu.edu.tr, Orcid: 0000-0003-4696-7420

³ Okul Müd., Kahramanmaraş İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Orcid: 0000-0002-6851-1355

olması en önemli yönetsel yeterlilik olarak; okul müdürünün ders denetimi ve rehberlik yapabilme kabiliyetine sahip olması ise en önemli teknik yeterlilik olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın bir başka sonucunda katılımcılar, etkili okul müdürünün sahip olduğu en önemli iletişim becerisinin iyi bir dinleyici olmayı gerektirdiğini düşünmektedirler. Katılımcıların okul yöneticilerinin seçimine yönelik adaletli ve liyakate dayanan profesyonel bir sistem geliştirilmesi hususunda ise ortak bir görüşe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul yönetimi, etkili okul müdürü, etkili okul.

Effective School Principal According to the Views of School Administrators and Teachers: A Qualitative Research

Abstract

The aim of this study is to determine the characteristics that an effective school principal should have according to the views of school administrators and teachers. The research is a descriptive study and designed in the phenomenological pattern of qualitative research method. The study group of the study consists of 30 participants who work as school principals, vice principals and teachers in public kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools located in Kahramanmaraş Province Central Districts (Onikişubat, Dulkadiroğlu) in the 2018-2019 academic year. The research data were collected through a semi-structured interview form developed by the researcher. The data were analyzed by descriptive analysis method. As a result of the research, it was determined that the most important dimension of effective school is the manager dimension according to the opinions of the participants. It was seen that the opinions of the participants about the characteristics that an effective school principal should have were grouped under two headings as personal and leadership characteristics. Having a reliable and honest personality is the most important personal characteristic that an effective school principal should have; the fairness of the principal has emerged as the most important leadership feature. Competencies that an effective school principal should have according to participant views; are grouped into two categories as managerial and technical competencies. The most important managerial competence is that the principal is an expert in school management; The school principal's ability to supervise lessons and guide is considered the most important technical competence. In another result of the study, the participants think that the most important communication skill of an effective school principal requires being a good listener. It was concluded that the participants had a common view regarding the development of a fair and merit-based professional system for the selection of school administrators.

Keywords: School management, effective school principal, effective school.

GİRİŞ

Değişen şartlar, içinde yaşadığımız yüzyıl ve onun gerektirdiği yeni beceriler okulun, öğretmenin ve okul yöneticisinin rollerini, sorumluluklarını geçmişle kıyasla büyük ölçüde farklılaştırmıştır. Bu durum okulun ve okulu oluşturan eğitim işgörenlerinin üzerindeki beklentiyi artırmış, görev tanımlarına yeni maddeler eklenmiştir. Bununla birlikte bazı kavram ve terimlerin adı daha fazla duyulur olmuştur. Bunlardan bazıları da etkililik, etkili okul ve etkili okul yöneticisi kavramlarıdır.

Günümüzde okul yöneticilerinin rollerinin değiştiği ve onlardan beklenen davranışlara ilişkin beklentilerin de arttığı gözlemlenmektedir. Okul yöneticilerinin rollerindeki değişimin daha çok okul ile ilgili politika geliştirme, finansal konular, müfredatın geliştirilmesi, okulda otoritenin temin edilmesi, çalışanların performansının değerlendirilmesi konularında yoğunlaştığı ifade edilmektedir. Bütün bu değişim daha rekabetçi bir hale gelen ekonomik hayat içinde öğrencilerin başarılı olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Brown, 1993, akt. Balyer, 2012). Bu durum ulusal ve uluslararası düzeyde etkili okul ve etkili okulda okul yöneticilerine yönelik tartışmaları da beraberinde getirmektedir.

Etkili okul müdürlüğü kavramı okulların daha iyi akademik performans gösterme sorumluluğu içine girmesi sonucunda başarılı sonuçlar almak için gerekli beceri ve niteliklere sahip liderlere ihtiyaç duymasıyla daha fazla önem kazanmıştır. Yapılan nitel bir araştırmada etkili okul müdürüne ait özellikleri içeren 29 tema tespit edilmiştir. Bunlar lider, iletişim, özen, anlayış, bilgili, adil, başkalarıyla uyumlu çalışma, dinleme, hizmet etme, örgütleme, disiplin görevi, iyi tutum, sabır, saygılı, yardımcı olma, açık zihniyet, motive edici, profesyonel, esnek, görünür olma, dürüst olma, iyi rol model, sorumlu, ilişkileri geliştirme, tutarlı, dostça, okula odaklanma ve sınıf içi deneyim başlıkları altında toplanmıştır (Schulte, Slate ve Onwuegbuzie, 2010).

Alanyazında pek çok çalışmada etkili okul müdürü kavramının yüksek performanslı (başarılı) okul müdürü kavramıyla eşanlamlı olarak kullanıldığı gözlemlenmektedir (Duran ve Cemaloğlu, 2020; Şahan, 2018; Hutton, 2017; McEwan, 2003; Pashiardis, 1998). Bazı müdürlerin, bir okuldan diğerine geçseler bile okulu başarıyla yönettikleri gözlemlenmiş, bu durumu anlamak için yapılan araştırmada etkili (yüksek performanslı) müdürleri tanımlayan 9 faktör belirlenmiştir. Tanımlanan dokuz faktör şunlardır: (1) benlik ve okul felsefesini teşvik etmek, (2) kişisel niteliklerin veya doğuştan gelen eğilimlerin önemini vurgulamak, (3) dönüşümsel ve durumsal liderlik pratiği, (4) öğrencilerin

gelişimi ve büyümesi için destekleyici bir sistem sağlamak, (5) öğrencilerin akademik performans ve başarılarını ön plana almak, (6) güçlü bir personel katılımı ve gelişimi programını desteklemek, (7) okul paydaşlarının gurur duyacağı bir kurum yapısı tesis etmek, (8) güçlü bir toplum desteği ve ilişki geliştirmek, (9) bakanlık birimleri ile samimi ve güçlü ilişki geliştirmek (Hutton, 2017). Bahsedilen etkili okul müdürünü oluşturan özellikler, bu görevi yürüten okul müdürlerinin üstlendikleri görevin kapsamının ne kadar geniş olduğunu da göstermektedir.

Everard, Morris & Wilson (2005) Etkili Okul Yönetimi isimli kitaplarında ister okul düzeyinde isterse de üniversitede görev yapsın eğitim yöneticilerinden temelde üç şeyin beklendiğini belirtmektedir. Bunlar (1) kaynakları, hedeflere ulaşacak şekilde etkili kullanmak; (2) etkili bir değişim aracı olmak (değişimi başlatmak liderlik etmek) ve (3) kaynaklarını geliştirmek. Görüldüğü üzere etkili okul kavramında sorumluluğun okulun doğal lideri konumundaki okul yöneticisinde olduğu görülmektedir.

Etkili okul kavramının Edmonds'un (1979) etkili okulların özelliklerini araştırdığı çalışma ile alanyazında kendine daha fazla yer bulmaya başladığı görülmektedir. Edmonds'a göre, etkili okullar, özellikle düşük sosyoekonomik geçmişe sahip öğrenciler olmak üzere, öğrenci başarısını arttırabilmiştir. Çalışmada Edmonds, güçlü öğretim liderliğinin etkili okulların en önemli özelliklerinden biri olduğunu tespit etmiştir. Edmonds'un araştırması, diğer eğitim araştırmacılarının öğretim liderliğine ve bunun öğrenci başarısı üzerindeki etkilerine odaklanmasını sağlamıştır. Bu durum beraberinde yeni tartışmaları da getirmiştir. Murphy, Neumerski, Goldring, Grisson & Porter (2015) okulun ve müdürün başarısında öğrencilerin test puanlarının esas alındığını, bir yöneticinin öğretim lideri olarak etkinliğini test sonuçlarının belirlediğini belirtmektedir. Öğrenci test puanlarının okul müdürlerinin başarısız okulları iyileştirmesinde ve öğrenci başarısını artırmasında kullanılan bir ölçüm çubuğu haline geldiği ifade edilmektedir. Etkili okul kavramının bu şekilde algılanması aslında eğitimin esas odağı olması gereken karakter kazandırma ve iyi insan olma gibi duyuşsal yönlerinin göz ardı edilmesi gibi bir tehlikeyi de ortaya çıkardığı söylenebilir.

Portelli ve Konecny'e (2013) göre okullar ve öğretmenler artık başarı düzeylerine ve ne kadar etkili ve verimli çalıştıklarına göre değerlendirilmektedir. Neo-liberal görüşlerin etkisini artırması ile birlikte hesap verebilirlik kavramının ve okul yöneticisinin rolünün yeniden tanımlanması okul müdürünün öğrenci sonuçları üzerindeki rolü hakkında çok sayıda çalışmanın yapılmasına sebep olmuştur (Day, Qing ve Sammons, 2016). Marzano (2003) bir sınavdaki geçiş oranını karşılaştırırken etkili ve etkisiz okullar arasında % 44'lük bir fark tespit

edildiğini rapor etmiştir. Bu sonuca göre etkili liderlik “bir okulun birçok yönünün başarılı bir şekilde işlemesi” için zorunludur (Marzano, McNulty & Waters, 2005).

Eğitim sisteminin örgütsel etkililiği, sistemi oluşturan tüm okulların amaçlarına ulaşma derecesini gösterir (Başaran ve Çınkır, 2011). Etkili okul özverili ve nitelikli çalışanların yer aldığı, akademik ve idari liderlik ile birlikte okul ortamında oluşturulan açık hedefler, olumlu motivasyon stratejileri, güvenli ve düzenli okul çevresinin ve olumlu okul ikliminin olduğu okullardır (Townsend, 1997). Eğitim sürecinin ve buna bağlı olarak okulların hedeflerine ulaşabilmesi, öğretmen, öğrenci ve okulun paydaşları olan öğretmen, öğrenci, yöneticiler ve velilerin eşgüdümlü hareket etmeleriyle mümkündür (Uğurlu ve Demir, 2016). Okul etkililiğinin tespitinde temel ölçüt olarak genellikle araştırmalarda okul amaçlarının kullanıldığı görülmektedir (Şişman, 2012; Balcı, 2013).

Etkili okulda öğretmen, veli, öğrencilerden beklentiler olduğu gibi okul müdüründen de bazı beklentiler bulunmaktadır. Hatta saydığımız paydaşlar açısından en fazla beklenti okul müdürünün üzerindedir. Mestry, Moonsammy-Koopasammy ve Schmidt (2013) etkili okulların bazı öğretimsel liderlik özellikleri sergileyen okul müdürlerine sahip olduklarını belirtmektedir. Bu özellikler:

- 1) Okul için iyi tanımlanmış hedefler koyma,
- 2) Kendini ve okuldaki personeli geliştirme,
- 3) Okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerini geliştirmek için kendi öğretmenlik tecrübesini kullanma,
- 4) Öğretme ve öğrenmeye kolaylaştıracak bir okul iklimi oluşturma,
- 5) Öğretmen gelişimini ve ilerlemesini sağlayan değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi
- 6) Öğretmenler ve öğrencilerin öğretme ve öğrenme sürecine heyecanla katılımı için teşvik ve motive edilmesi. Bahsedilen özellikler okul müdürünün etkili okulların oluşmasındaki sorumluluklarını göstermesi açısından önemlidir.

Türkiye’de etkili okul çalışmalarının Balcı (1993) ve Şişman (1996) tarafından yapılan çalışmalardan sonra hız kazandığı görülmektedir. Her iki eğitimci de etkili okulun özelliklerine ilişkin benzer tespitlerde bulunmuşlardır. Şişman (1996) etkili okulu oluşturan boyutları “1. Okul Yöneticisi, 2. Öğretmen, 3. Öğrenci, 4. Okul programı ve eğitim-öğretim süreci, 5. Okul kültürü ve ortamı, 6. Okul çevresi ve veliler” olarak belirtmiştir. Etkili okul kavramının tanımına yönelik her ne kadar alanda çalışan bilim insanları tarafından farklı görüşler öne sürülse de en bilinen şekliyle etkili okul “öğrencilerin bilişsel, duyuşsal,

psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin oluşturulduğu okul” şeklinde ifade edilmiştir (Klopf vd. 1982; Akt. Balcı, 2013).

Etkili okul ve etkili okulda yöneticiye ilişkin araştırmaların ağırlıklı olarak nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapıldığı görülmektedir. Düzgünoğlu (2019); Cansoy ve Parlar (2018); Uğurlu, Beycioğlu ve Abdurrezzak (2018); Cerit ve Yıldırım (2017); Işık ve Gümüş (2016); Durukan (2015); Abdurrezzak (2015); Kuzubaşioğlu (2008); Korkmaz (2006); Yılmaz (2006); Boydak-Özan ve Özdemir (2010); Göksoy, Sağır ve Yenipınar (2013) tarafından yapılan araştırmalar konu ile ilgili nicel araştırmalara örnek gösterilebilir. Turhan, Şener ve Gündüzalp (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre de Türkiye’de 2000’li yıllardan sonra artmaya başlayan ekili okul üzerine yapılan araştırmalarda, çoğunlukla nicel yöntemler tercih edilmiş ve veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Nitel araştırmaların sayısı göreceli olarak daha azdır.

Eğitimde okulların etkililiği ve etkili okul yöneticileri yıllardır üzerinde çalışılan konulardandır. Okul yöneticileri ise bu etkililiği sağlama noktasında önemli değişkenlerden biri konumundadırlar. Okul yöneticilerinin etkililik özelliklerinin bilinmesi önemli bir konu olarak değerlendirilebilir. Değişen ve gelişen örgüt yapıları diğer yöneticilere olduğu gibi okul yöneticilerine de sürekli olarak farklı özellikler yüklemektedir. Bu özelliklerin okulun iç öğelerini oluşturan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve okul öğretmenlerinin görüşlerinden yola çıkarak belirlenmesi önem arz eden bir durumdur. Bu noktadan hareketle bu araştırma kapsamında okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşleriyle etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda “Etkili okul müdürüne ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?” sorusu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özellikleri belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin;

1.Etkili Okulu oluşturan en önemli boyutlara ilişkin görüşleri nelerdir?

2.Etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özelliklere ilişkin görüşleri nelerdir?

3.Etkili bir okul müdüründe bulunması gereken yeterliliklere ilişkin görüşleri nelerdir?

4.Etkili bir okul müdüründe bulunması gereken iletişim becerilerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmada özellikle iletişim becerilerine ilişkin bir sorunun bulunması bir lider olarak okul müdürünün diğer liderlik becerilerini kullanabilmesinin iletişim becerilerine bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal bir örgüt olan okullarda sağlıklı bir müdür-öğretmen etkileşimi için en önemli stratejik araç etkili iletişim becerileridir (Çankaya ve Aküzüm, 2010).

Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel bir çalışma olup nitel araştırma yönteminin olgubilim deseninde gerçekleştirilmiştir. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgubilim deseni bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamıyla kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Çalışmada etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özelliklere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin incelenmeye çalışılması araştırmanın olgubilim desenine uygun olduğunu göstermektedir.

Çalışma Grubu

Araştırma evrenini, Kahramanmaraş İli Onikişubat ve Dulkadiroğlu İlçe Merkezlerinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere toplam 449 okulda görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma gurubunu ise evren içerisinden amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 8 bağımsız anaokulu, 9 ilkokul, 7 ortaokul ve 6 lisede görev yapan toplam 30 katılımcı oluşturmuştur. Maksimum örnekleme yapmadaki amaç görece olarak küçük bir örneklem oluşturarak araştırma probleminin bir parçası konumunda olan bireylerin çeşitliliğini yüksek oranda yansıtmaktır (Yıldırım & Şimşek 2011). Araştırmada okul müdürlerine M1'den başlayarak M10'a kadar; müdür yardımcılarını MY1'den başlayarak MY10'a kadar; öğretmenlere ise Ö1'den başlayarak Ö10'a kadar kod isimler verilmiştir. Araştırma örnekleme ait bazı demografik özellikler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1.

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellik	Guruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	15	50,0
	Kadın	15	50,0
Yaş Aralığı	35 Yaş ve Altı	12	40,0
	36 Yaş ve Üzeri	18	60,0
Öğrenim Durumu	Lisans	26	86,6
	Lisansüstü	4	13,4
Hizmet Süresi	1-10 Yıl Arası	10	33,3
	11-20 Yıl Arası	15	50,0
	21 Yıl ve Üzeri	5	16,6
Görevi	Müdür	10	33,3
	Müdür Yardımcısı	10	33,3
	Öğretmen	10	33,3
Okul türü	Anaokulu	8	26,7
	İlkokul	9	30,0
	Ortaokul	7	23,3
	Lise	6	20,0

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların örneklem seçimine uygun şekilde bir dağılım sergilediği söylenebilir. Katılımcıların %40'lık bir bölümünün 35 yaş ve altında olduğu görülmektedir. Bu durumun da Türkiye'deki öğretmenlerin genel yaş profilini yansıttığı ifade edilebilir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Görüşme tekniği, sözlü iletişim yoluyla veri toplamadır. Görüşme tekniği, yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yapılandırılmış olmak üzere üç türlü gerçekleştirilir (Karasar, 2002, s.167-168). Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşme sorularının ve ilkelerinin önceden belirlendiği ancak, görüşme yapılan kişinin konuya ilişkin ilgi ve bilgi düzeyine göre esnek davranılabilecek bir görüşme tekniğidir. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacının, yapılandırılmış görüşmenin kesin sınırlarından ayrılarak konu hakkında başka verilere ulaşmasını sağlamaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2002, s.84).

Hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara "Etkili okulu oluşturan en önemli boyut nedir?", "Etkili bir okul müdürü ne tür

özelliklere sahip olmalıdır?", "Etkili bir okul müdürü ne tür yeterliliklere sahip olmalıdır?", "Etkili bir okul müdürü ne tür iletişim becerilerine sahip olmalıdır?" ve "Konu ile ilgili belirtmek istediğiniz diğer görüş ve önerileriniz nelerdir?" şeklinde açık uçlu 5 soru yöneltilmiştir. Bu sorular araştırmacı tarafından alan yazın taraması yapılarak ayrıca alan uzmanı iki akademisyenin görüşlerinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Görüşme formlarının asıl uygulamasına geçmeden önce beş katılımcı ile pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamada katılımcılara, soruların dil ve anlaşılabilirlik yönünden uygunluğu ile soruların araştırma amaçlarına uygun olup olmadığı da sorulmuştur. Alınan dönütler ışığında yapılan değerlendirme sonucunda soruların araştırma amacına uygun nitelikte olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Pilot uygulama kapsamında yapılan görüşmelerden elde edilen veriler asıl uygulama verileriyle birlikte değerlendirilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle çözümlenmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Betimsel analiz yaklaşımına göre veriler belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanabileceği gibi araştırma soruları doğrultusunda oluşturulan temalara göre de düzenlenebilir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu çalışmada araştırma soruları araştırma temaları olarak belirlenmiş, araştırma verileri bu temalar altında düzenlenmiştir. Katılımcılar tarafından ifade edilen görüşlerden ilgi çekici olanları özüne sadık bir şekilde alıntılanmıştır. Verilerin analizine başlanmadan önce her bir görüşme formu bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

BULGULAR ve YORUM

Katılımcıların Etkili Okulu Oluşturan En Önemli Boyutlara İlişkin Görüşleri

Bu temada "Etkili okulu oluşturan en önemli boyutlar sizce nelerdir?" sorusuna ilişkin bulgular ele alınmıştır. Katılımcıların etkili okulu oluşturan en önemli boyuta ilişkin görüşleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.

Etkili Okulu Oluşturan En Önemli Boyutlar

Boyutlar	f
Yönetici	17
Öğretmen	15
Öğrenci	15
Okul-aile ve çevre ilişkileri	9
Okul programı ve öğrenme süreci	5
Okul kültürü ve iklimi	3

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının (n=17) etkili okulu oluşturan en önemli boyutun "yönetici" olduğunu belirttikleri görülmektedir. Katılımcıların yarısı (n=15) "öğretmen" ve "öğrenci" boyutlarını da etkili okulun en önemli boyutları olarak değerlendirmişlerdir. Bazıları (n=9) "okul-aile ve çevre ilişkileri"ni etkili okulun en önemli boyutlarından bir olduğunu ifade ederken, çok azı (n=5) "okul programı ve öğrenme süreci"ni, yine çok azı ise (n=3) "okul kültürü ve iklimi"ni etkili okulun en önemli boyutları olarak ifade etmişlerdir.

Katılımcıların "yönetici, öğretmen ve öğrenci" boyutlarını etkili okulun en önemli bileşenleri olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Katılımcıların Etkili Bir Okul Müdüründe Bulunması Gereken Özelliklere İlişkin Görüşleri

Bu temada "Etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özellikler nelerdir?" sorusuna ilişkin bulgular ele alınmıştır. Katılımcıların etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özelliklere ilişkin görüşleri Tablo 3'te verilmiştir:

Tablo 3.

Etkili Bir Okul Müdüründe Bulunması Gereken Özellikler

Temalar	Özellikler	f
Kişilik Özellikleri	Güvenilir ve dürüst olması	18
	Anlayışlı ve sabırlı olması	11
	Bencil olmaması	9
	Empati kurabilmesi	9
	Saygılı olması	7
	Merhametli olması	5
	Güler yüzlü olması	5
	Nezaketli olması	3
	Mütevazı olması	2
Liderlik özellikleri	Adil olması	21
	Tutarlı olması	14
	Yeniliklere ve yeni fikirlere açık olması	11
	İşbirlikçi olması	9
	Özgüveni yüksek olması	9
	Kriz yönetimi becerisi bulunması	7
	Üretken ve problem çözme becerisine sahip olması	7
	Sosyal olması	6
	İdealist olması	6
	Personelini koruması	6
	Takdir edici ve ödüllendirici olması	5
	Olaylara olumlu yaklaşabilmesi	5
	Zorlayıcı gücü kullanmaması	4
	Yol gösterici olması	4
	İkna kabiliyeti bulunması	4
	Eleştirilere açık olması ve özeleştiri yapabilmesi	4
	Demokratik davranması	4
	Bütünleştirici olması	3
	Kendini soyutlamaması	2
	Vizyon sahibi olması	2
	Cesaretlendirici olması	2
	Yerine göre otoriter davranması	2
	Başkalarının etkisinde kalmaması	2

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özelliklere ilişkin görüşlerinin "kişisel özellikler" ve "liderlik özellikleri" olmak üzere iki alt temada toplandığı görülmektedir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (n=18) “güvenilir ve dürüst bir kişiliğe sahip olmayı” etkili bir okul müdüründe bulunması gereken en önemli kişisel özellik olarak belirtmişlerdir. Okul müdürünün anlayışlı ve sabırlı olması (n=11), bencil bir kişiliğe sahip olmaması (n=9) ve empati kurabilmesi (n=9) belirtilen diğer önemli özellikler olarak görülmüştür. Bunun yanı sıra okul müdürünün

saygılı, merhametli, güler yüzlü, nezaketli bir kişiliğe sahip olması ifade edilen diğer önemli özellikler olarak ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özelliklere ilişkin görüşlerinin çoğunluğunun "liderlik özellikleri" alt temasında toplandığı görülmektedir. Katılımcılar etkili bir okul müdüründe bulunması gereken en önemli liderlik özelliği olarak (n=21) "okul müdürünün adil olması" gerektiğini vurgulamışlardır. Okul müdürünün "davranışlarında tutarlı olması (n=14), yeniliklere ve yeni fikirlere açık olması (n=11), işbirlikçi davranması (n=9), özgüveni yüksek olması (n=9), kriz yönetimi becerisinin yüksek olması (n=7), üretken ve problem çözme becerisine sahip olması (n=7), sosyal yönünün geniş olması (n=6), idealist olması (n=6), personelinin korumaya yönelik tutum sergilemesi (n=6), takdir ve motive edici davranması (n=5), olaylara olumlu taraflarından yaklaşabilmesi (n=5), zorlayıcı güce başvurmaması (n=4), yol gösterici olması (n=4), ikna kabiliyeti yüksek olması (n=4), eleştirilere açık olması ve özeleştiri yapabilmesi (n=4), demokratik davranması (n=4), bütünleştirici olması (n=3), kendini soyutlamaması (n=2), vizyon sahibi olması (n=2), cesaretlendirici olması (n=2), yerine göre otoriter tavırlar sergilemesi (n=2), ve başkalarının etkisinde kalmaması (n=2)," katılımcılar tarafından ifade edilen diğer önemli liderlik özellikleri olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların görüşlerini yansıtan bazı ifadeler şu şekildedir:

"Başkalarına saygı duymalı, kendisinin de hata yapabileceğini düşünerek tüm personelin görüşlerini alarak karar vermeli. Empati kurabilmeli, sosyal faaliyetlere düşkün olmalıdır. Güvenilir olmalıdır, davranışlarında ve sözlerinde tutarlı olmalı, personelinin arkasında durmalıdır."(M5)

"Kendisini iyi tanımalıdır. Eksik yönlerini iyi bilmelidir. Tutarlı davranışlar sergilemelidir. Güvenilir ve istikrarlı olmalıdır. Aceleci olmamalı her alınan kararı mutlaka personeline danışmalıdır. Ben kavramı asla olmamalıdır."(MY5)

"En başta güler yüzlü ve hoşgörülü olmalıdır. Olaylar karşısında sabırlı olmalı ve gerektiğinde soğukkanlı yaklaşabilmelidir. Olaylara çözüm önerileri sunabilmeli ve sunulan önerileri de dikkate almalıdır. Herkese eşit yaklaşmalı, herkesi eşit dinlemeli, her şeyden önce herkese adaletli davranmalıdır. Çalışanlar arasında rekabete yol açacak davranışlardan kaçınmalıdır."(Ö5)

Katılımcıların Etkili Bir Okul Müdüründe Bulunması Gereken Yeterliliklere İlişkin Görüşleri

Bu temada "Etkili bir okul müdüründe bulunması gereken yeterlilikler neler olmalıdır?" sorusuna ilişkin bulgular ele alınmıştır. Katılımcıların etkili bir okul müdüründe bulunması gereken yeterliliklere ilişkin görüşleri Tablo 5.3'te verilmiştir:

Tablo 4.

Etkili Bir Okul Müdüründe Bulunması Gereken Yeterlilikler

Temalar	Yeterlilikler	f
<i>Yönetsel Yeterlilikler</i>	Okul yönetimi alanında uzman olması	21
	Mevzuata hakim olması	14
	Güncel gelişmeleri takip etmesi	9
	İnsan kaynakları yönetimini bilmesi	6
	Okul-veli-çevre ilişkilerini yönetebilmesi	4
<i>Teknik Yeterlilikler</i>	Ders denetimi ve rehberlik yapabilmesi	15
	Öğretim programlarına hakim olması	11
	Mesleki yeterliliğe sahip olması	7
	Teknolojik okur-yazar olması	7
	İhale vb. işlere hâkim olması	6

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların etkili bir okul müdüründe bulunması gereken yeterliliklere ilişkin görüşlerinin "yönetsel ve teknik yeterlilikler" olmak üzere iki alt kategoride toplandığı görülmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu (n=21) etkili bir okul müdürünün "okul yönetimi alanında uzman olmasını" en önemli yönetsel yeterlilik olarak ifade etmişlerdir. Okul müdürünün "mevzuata hâkim olması (n=14), mevzuatlarla ve eğitim-öğretimle ilgili güncel gelişmeleri ve değişiklikleri takip etmesi (n=9)" katılımcılar tarafından ifade edilen diğer önemli yeterlilikler olarak belirtilmiştir. Okul yöneticisinin "insan kaynakları yönetimine ilişkin bilgi sahibi olması (n=6) ve okul-veli-çevre ilişkilerini iyi yönetebilmesi (n=4)" belirtilen diğer yeterlilikler olarak görülmüştür.

Katılımcılar okul müdürünün "ders denetimi ve rehberlik yapabilme kabiliyetine sahip olmasını (n=15)" en önemli teknik yeterlilik olarak ifade etmişlerdir. Belirtilen bu alanlarda uzman olabilmek için "öğretim programlarına hâkim (n=11), pedagojik ve psikolojik yeterliliğe sahip olması (n=7)" gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca okul müdürünün "iyi bir düzeyde teknolojik okur-yazar olması (n=7) ve ihale vb. konularda yeterliliğe sahip olması (n=6)" diğer teknik yeterlilikler olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların doğrudan görüşlerini yansıtan bazı ifadeler şu şekildedir:

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Etkili Okul Müdürü: Nitel...

“Etkili bir okul müdürü okulun fiziki yapısına hâkim olmalıdır. Yeri geldiğinde kalorifer yakmasını bilmeli, yetenekli olmalı, tüm bakım ve onarım işlerini bilmeli ve ihale işlerini bilmelidir. Kendisini geliştirmeli, gelişen ve yenilenen teknolojiye ayak uydurabilmelidir. KBS ve DYS gibi programları kullanabilmelidir. Yönetmelikleri takip etmeli ve güncel olmalıdır.” (M9)

“Etkili bir okul müdürü öncelikli olarak okul yönetimine ilişkin yönetsel yeterliliğe sahip olmalıdır. Yönetmeliklik olarak sadece mevzuatın uygulanmasını düşünürsek eksik olur. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini yasaların izin verdiği çerçevede uygulayabilecek yeterliliğe sahip olması gerekli. Okul müdürünün en önemli görevi öğretimsel liderlik. Bunun için okul müdürünün öğretim programlarına hâkim olması, ders denetimlerini yapabilecek düzeyde bilgi sahibi olması gerekli.” (MY10)

“Her şeyden önce iyi bir öğretmen olmalı. Program geliştirme ve toplumsal ilişkiler konusunda yeterli olmalı. Alan yeterliliğine sahip olmalı.” (Ö2)

“Öncelikle bir okul müdürü kendi branşında uzman olmalı. İnsanları idare etme yani yönetme konusunda uzman olmalı ki ekibini rahat ve iyi bir şekilde yönetebilsin. Okul ve veli ilişkilerini iyi yönetebilmeli” (Ö6), (Ö7), (Ö8)

Katılımcıların Etkili Bir Okul Müdüründe Bulunması İletişim Becerilerine İlişkin Görüşleri

Bu temada "Etkili bir okul müdüründe bulunması gereken iletişim becerileri neler olmalıdır?" sorusuna ilişkin bulgular ele alınmıştır. Katılımcıların etkili bir okul müdüründe bulunması gereken iletişim becerilerine ilişkin görüşleri Tablo 5'te verilmiştir:

Tablo 5.

Etkili Bir Okul Müdüründe Bulunması Gereken İletişim Becerileri

Temalar	Beceriler	f
<i>İletişim Becerileri</i>	İyi bir dinleyici olması	17
	Benmerkezci davranmaması	14
	Emir verici ve suçlayıcı dil kullanmaması	11
	Beden dilini iyi kullanması	10
	Akıcı bir üslubunun olması	10
	Sade ve anlaşılır bir dil kullanması	9
	Motive edici olması bir dil kullanması	7
	Güven verici bir dil kullanması	7
	Birleştirici bir dil kullanması	7
	Takdir edici bir dil kullanması	6
	İkna edici bir dil kullanması	6
	Cesaretlendirici bir dil kullanması	6
	Nezaketli bir dil kullanması	6
	Şive kullanmaması	5
	Her yaşa ve herkese hitap edebilmesi	4
	Geri dönütler vermesi	3
	Okul paydaşlarıyla iletişim kurabilmesi	3
	Ulaşılabilir olması	3
	Kılık kıyafetinin ve görünüşünün iyi olması	2

Tablo 5. incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcılar etkili bir okul müdüründe bulunması gereken en önemli iletişim becerisi olarak “iyi bir dinleyici olması (n=17)” gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca ben merkezci davranmaması (n=14), emir verici ve suçlayıcı bir dil kullanmaması (n=11), beden dilini iyi kullanması (n=10), akıcı bir üslubunun olması (n=10), sade ve anlaşılabilir bir dil kullanması (n=9), motive edici (n=7), güven verici (n=7), birleştirici (n=7), takdir edici (n=6), ikna edici (n=6), cesaretlendirici (n=6), nezaketli bir dil kullanması (n=6), şive kullanmaması (n=5), her yaşa ve herkese hitap edebilmesi (n=4), geri dönütler vermesi (n=3), okul paydaşlarıyla etkili iletişim kurabilmesi (n=3), ulaşılabilir olması (n=3), kılık kıyafetinin ve görünüşünün iyi olması (n=2)” katılımcılar tarafından belirtilen diğer iletişim becerileri olarak görülmüştür. Kılık kıyafetinin ve görünüşünün iyi olması görüşünün sadece iki katılımcı tarafından ifade edilmiş olması okul yöneticilerinin genel olarak kılık kıyafet konusuna dikkat ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların görüşlerini yansıtan bazı ifadeler şu şekildedir:

"Beden dili mükemmel olmalı, asık suratlı olmamalıdır. Personele olumlu elektrik yaymalı, ben dili asla olmamalı, biz dilini kullanmalıdır. Takdir yeteneği olmalı, başarıyı sözlü olarak ödüllendirebilmelidir. Tüm üyeleri birleştirici bir dil kullanmalıdır. Dilini kullanırken yöresel dilden uzak durmalı, kendisinden küçüklerle konuşurken onların seviyesine inebilmelidir. Akıcı bir dile sahip olmalıdır. "(M9)

"Diksiyon ve giyim çok önemli. Yeri geldiğinde sevecen, yeri geldiğinde otoriter olmalıdır. Karşısındaki personeli incitmeden, yol gösterici tarzda eleştirmeli. Velilerle iletişim kurarken profesyonel bir tarzda iletişim kurmalıdır. "(MY3)

"Bir okul müdürünün iletişim becerileri güçlü olmalı. Ekibiyle ve çevresiyle iletişim halinde olmalı. Bu iletişimin doğru ve yerinde olması içinse iyi bir dinleyici olmalıdır. Problemlerin çözülmesinde ya da işleyişle alakalı durumlarda açık ve anlaşılır olmalı, anlayışlı olmalı ve güçlü iletişim becerileri sayesinde kolayca çözüme ulaşabilmelidir. Her yaşa ve herkese hitap edebilmelidir. "(Ö6)

Katılımcıların Konu İle İlgili Belirttiği Diğer Görüş ve Önerileri

Bu temada "Konuyla ilgili belirtmek istediğiniz diğer görüş ve önerileriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin bulgular ele alınmıştır. Katılımcıların çok az bir kısmı (n=7) konuyla ilgili diğer görüş ve önerilerini belirtmişlerdir. Katılımcıların konu ile ilgili belirttikleri diğer görüş ve önerilerini Tablo 6'da verilmiştir:

Tablo 6.

Katılımcıların Konu ile İlgili Belirttikleri Diğer Görüş ve Önerileri

Görüş ve Öneriler	f
Adaletli ve liyakate dayanan profesyonel bir sistem oluşturulması	7
Okul müdürlerinin lisansüstü eğitim görmeleri	5
Görev alanlarıyla ilgili hizmetiçi eğitime tabi tutulmaları	4
Okul müdürlerinin yeterliliklerinin denetlenmesi	2

Tablo 6 incelendiğinde görüş belirten katılımcıların tamamına yakını "okul yöneticilerinin seçimi noktasında adaletli ve liyakate dayanan profesyonel bir sistem geliştirilmesini (n=7)" ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin" kendi alanlarında lisansüstü eğitim almaları (n=5), görev alanlarıyla ilgili hizmetiçi eğitime tabi tutulmaları (n=4) ve yeterliliklerinin denetlenmesi (n=2)" konuları katılımcılar tarafından belirtilen diğer görüş ve öneriler olarak görülmüştür. Katılımcıların görüşlerini yansıtan bazı ifadeler şu şekildedir:

“Okul müdürleri mutlaka eğitilmeli. Hepsinin mutlaka yüksek lisans mezunu olması gerekli. (M2)

“Belirli bir tecrübesi olmayan müdür olarak görevlendirilmemeli.”(M6)(M9)

“Okul yöneticisi seçimlerinde adil ve objektif olunmalı. Liyakat sahibi yöneticiler seçilmeli ”(MY4)

“Okul yöneticiliği profesyonelleştirilmeli. Müdür olmak isteyenlerin mutlaka eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmaları sağlanmalı. MEB mevzuatındaki unvanı öğretmen, görevi müdür ibaresi düzenlenmeli. Okul müdürlerinin süreç içerisinde yeterliliklerini artırıcı çalışmalar yapılmalı ve yeterlilikleri belirli periyotlarda denetlenmeli. ”(MY10)

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Temel amacı etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özellikleri belirlemek olan bu nitel araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Kahramanmaraş İli Merkez İlçelerinde (Onikişubat, Dulkadiroğlu) bulunan kamu anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerinde okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen olarak görev yapan toplam 30 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda katılımcıların etkili okulun en önemli boyutları olarak "yönetici, öğretmen ve öğrenci" boyutlarını gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Şişman (1996); Girmen (2001) ; Kaplan (2008); Durukan (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulguları da benzer sonuçlar içermektedir. Buna göre okul etkililiğinde en etkili boyut “Okul Yöneticisi” boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Ancak Helvacı ve Aydoğan (2011) ise araştırmalarında etkili okulun en önemli boyutunun eğitim-öğretim süreci boyutu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yurt dışında yapılan araştırmalarda ise etkili okulun önemli bir boyutunun etkili liderlik olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Örneğin Stoll & Fink (1996), Bush (1998), Hallinger & Heck (1998), Harris (1999), Blair (2002), Harris, Day & Hadfield (2003), Leithwood, Harris & Hopkins (2008), Hallinger (2010), Mulford (2013); Lasater (2016) yaptıkları çalışmalarda etkili okul kavramında okul yöneticilerinin rollerinin ön plana çıktığını belirtmişlerdir.

Elde edilen bulgular ışığında katılımcıların etkili bir okul müdüründe bulunması gereken özelliklere ilişkin görüşleri kişisel ve liderlik özellikleri olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır. Güvenilir ve dürüst bir kişiliğe sahip

olma etkili bir okul müdüründe bulunması gereken en önemli kişisel özellik olarak ortaya çıkmıştır. Okul müdürünün anlayışlı ve sabırlı olması, bencil bir kişiliğe sahip olmaması ve empati kurabilmesi belirtilen diğer önemli özellikler olarak görülmüştür.

Okul müdürünün adil olması, katılımcılar tarafından etkili bir okul müdüründe bulunması gereken en önemli liderlik özelliği olarak belirtilmiştir. Okul müdürünün tutarlı davranışlar sergilemesi, özgüvenli, yenilikçi, işbirlikçi, üretken, idealist, koruyucu, demokratik, bütünleştirici, ikna edici, yol gösterici ve motive edici olması, krizleri yönetebilen, problem çözebilen, kendini soyutlamayan, sosyal yönleri geniş, eleştirilere açık aynı zamanda özeleştirici yapabilen, olaylara olumlu açılardan yaklaşabilen, zorlayıcı gücü kullanmayan, kararlarında başkalarının etkisinde kalmayan ve vizyon sahibi olma gibi liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Katılımcılar tarafından okul müdürünün adil olması en önemli liderlik özelliği olarak değerlendirilmiştir. Tofur ve Balıkcı (2018), Şahan (2018), Akşit (2018), Schulte, Slate ve Onwuegbuzie (2010) tarafından yapılan araştırmalarda da okul müdüründen en büyük beklentinin adil olması ve bunu okul içerisindeki uygulamalarına yansıtması olarak tespit edilmiştir. Ayrıca benzer bir durum Dinham (2005) tarafından da dile getirilmiş ve çalışmasında adil davranmanın etkili okul müdürleri tarafından sergilenen davranışlar arasında olduğu ifade edilmiştir. Adil olmayan uygulamaların öğretmenlerin iş yaşamında verimliliklerini düşürdüğü ve okulun etkililiğini azalttığına ilişkin araştırma sonuçları bulunmaktadır (Tekin ve Akyol, 2017; Özgan ve Bozbayındır, 2011; Polat, 2007).

Araştırma sonucunda etkili bir okul müdüründe bulunması gereken yeterlilikler yönetsel ve teknik yeterlilikler olmak üzere iki alt kategoride toplanmıştır. Okul müdürünün okul yönetimi alanında uzman olması en önemli yönetsel yeterlilik olarak ifade edilmiştir. Okul müdürünün mevzuata hâkim olması, mevzuatla ve eğitim-öğretimle ilgili güncel gelişmeleri ve değişiklikleri takip etmesi, bulunması gereken diğer önemli yönetsel yeterlilikler olarak değerlendirilmiştir. Okul müdürünün ders denetimi ve rehberlik yapabilme kabiliyetine sahip olması ise en önemli teknik yeterlilik olarak değerlendirilmiştir. Okul müdürünün öğretim programlarına hâkim, pedagojik ve psikolojik yeterliliğe sahip olması, iyi bir düzeyde teknolojik okur-yazar olması ve okuldaki finans işleriyle ilgili teknik konularda yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerektiği diğer teknik yeterlilikler olarak ortaya çıkmıştır. Aksoy ve Çobanoğlu (2018) Erçetin ve Eriçok (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçları da okul yöneticilerinin teknik yeterliklerine vurgu yapıldığı

görülmektedir. Erçetin ve Eriçok (2016) okul yöneticilerinin teknik yeterliklerindeki eksikliği hissedilen pek çok konusunun eğitim yönetimi lisansüstü programlarında ders olarak okutulduğunu belirterek okul yöneticilerinin lisansüstü eğitimle bu konuda eksikliklerin giderilebileceğini ifade etmişlerdir.

Okul müdürünün teknik yeterlilikleri konusunda katılımcılar okul müdürünün ders denetimi ve rehberlik yapabilme kabiliyetine sahip olmasını en önemli teknik yeterlilik olarak ifade etmişlerdir. Ancak okul müdürlerinin denetim konusunda bilgi eksiklikleri, öğretim programlarına yeterince hâkim olmamaları gibi nedenlerle sağlıklı bir denetim yapılması noktasında sorunların yaşanabileceği endişesinin yaşanabileceğine ilişkin değerlendirmeler görülmektedir (Aslanargun ve Göksoy, 2013; Köse, 2017). Araştırma sonuçlarının, bu çalışmada ortaya çıkan okul müdürlerinin ders denetimi yapabilme noktasında yeterliliğe sahip olması sonucunu destekler nitelikte sonuçlar olduğu belirtilebilir.

Araştırma sonucunda teknoloji okuryazarlığı okul yöneticileri için önemli bir yeterlilik olarak ortaya çıkmıştır. Schiller (2002) tarafından yapılan araştırma sonucunda okul yöneticisinin bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanmasını kolaylaştırmada önemli bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durum okulun örgütsel ve sosyal kültürünü etkileyebilmesi nedeniyle önemli görülmektedir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu'nun (2012) yapmış olduğu çalışmaya katılan okul müdürleri de teknolojiyi okula getirmeleri bakımından kendilerini sorumlu gördüklerini belirtmişlerdir. Ancak sağlanacak teknolojik imkânlar sadece öğretmenlerin ve öğrencilerin kullanımıyla sınırlı kalmamalıdır. Öğretmenler, müdürlerinin bilişim teknolojilerini kullanması yönündeki davranışlarının, öğretimin kalitesini olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedirler (Balyer, 2013).

Araştırma sonucunda etkili bir okul müdürünün iyi bir dinleyici olması en önemli iletişim becerisi olarak değerlendirilmiştir. Okul müdürünün ben merkezci davranmaması, emir verici ve suçlayıcı bir dil kullanmaması, beden dilini iyi kullanması, akıcı bir üslubunun olması, sade ve anlaşılabilir bir dil kullanması, motive edici, güven verici, birleştirici, takdir edici, ikna edici, cesaretlendirici, nezaketli bir dil kullanması, şive kullanmaması, her yaşa ve herkese hitap edebilmesi, geri dönütler vermesi, okul paydaşlarıyla etkili iletişim kurabilmesi, ulaşılabilir olması, dış görünüşüne özen göstermesi sahip olması etkili bir okul müdüründe bulunması gereken diğer iletişim becerileri olarak değerlendirilmiştir. Şahin'in (2000) araştırma sonucu da bu bulguyu desteklemektedir. Okuldaki insan ilişkilerinin niteliği büyük ölçüde çalışanlar ve diğer paydaşlar arasında etkili bir iletişim kurulmasıyla mümkün olabilir. Balyer

(2013)'e göre de okuldaki etkili iletişim sayesinde öğretmenlerin üretkenlikleri artmaktadır. Yurt dışında yapılan pek çok araştırmada başarılı okul yöneticilerini diğer meslektaşlarından ayıran temel özelliklerden bir tanesinin açık, sağlıklı ve etkili iletişim kurma becerisi olduğu ifade edilmektedir. Etkili iletişim becerisine sahip okul yöneticileri okuldaki öğretmenler, öğrenciler ve öğrenci velileri için yapıcı ve olumlu bir okul iklimi oluşturmaktadırlar (Sanders & Harvey, 2002; Halawah, 2005; Jackson & Kelly, 2002; Ryan, 2007; Morreale & Pearson, 2008; Henry & Woody, (2013).

Araştırma sonucunda katılımcıların okul yöneticilerinin seçimine yönelik adaletli ve liyakate dayanan profesyonel bir sistem geliştirilmesi hususunda ortak bir görüşe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin yönetim alanında lisansüstü eğitim yapmaları, görev alanlarıyla ilgili hizmetiçi eğitime tabi tutulmaları ve yeterliliklerinin denetlenmesi gibi noktalar belirtilen diğer görüş ve öneriler olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalarda, bu araştırma sonucunda olduğu gibi okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi, sorumluluklarının arttırılması, lisansüstü eğitim görmeleri ve okul yöneticiliğinin ayrı bir meslek dalı olarak kabul edilmesi gerektiği yönünde ortak bir anlayışın bulunduğu görülmektedir (Aktepe, 2014; Balyer, 2013; Buluç, 2009; Cemaloğlu, 2005; Çınkır, 2002; Dağlı, 2000; Özbaş ve Badavan, 2009; Recepoğlu ve Kılınç, 2014; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012).

Öneriler

1- Etkili bir okul müdüründe bulunması gereken kişisel ve liderlik özelliklerini ortaya koyan araştırma bulgularından hareketle okul yöneticilerinden beklenen yeterlilikler güncellenerek bu yeterliliklerin yönetici atamalarında daha etkin kullanımı sağlanabilir.

2- Okul müdürünün adil olması, katılımcılar tarafından en önemli liderlik özelliği olarak değerlendirilmiştir. Bu noktada Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerinin örgütsel adaletle ilgili farkındalıklarını arttırıcı çalışmalar yapılabilir.

3- Ders denetimi, rehberlik yapabilme ve teknoloji kullanma yetkinliği etkili bir okul müdürünün sahip olması gereken önemli yeterlilikler olarak ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin bu alanlardaki yetkinliklerini arttırabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hizmetiçi eğitim kursları açılabilir ve hizmet içerisinde okul müdürlerinin bu yeterliliklerinin denetlendiği mekanizmalar oluşturulabilir. Bu kursların uzaktan eğitim yoluyla da tasarlanıp uygulanması hayata geçirilebilir.

4- Bu araştırmada okullarda görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Yapılacak başka araştırmalarda okul yöneticisi görevlendirmelerinde okulun diğer paydaşlarının görüşleri alınabilir (Veli ve öğrenciler gibi).

5- Alanyazındaki araştırmaların neredeyse tamamı devlet okullarında gerçekleştirmiştir. Bu konuda özel okullarda yapılacak çalışmalar karşılaştırma imkânı sağlayabilir.

KAYNAKLAR / REFERENCES

- Abdurrezzak, S. (2015). *Etkili okul ve okul liderliğine ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ada, Ş. & Akan, D. (2007). Değişim sürecindeki etkili okullar. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-31.
- Aksoy, M. E. & Çobanoğlu, L. (2018). Okul yöneticilerinin teknoloji yeterlikleri ile ulusal/uluslararası projelere başvuruları arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 13(18), 31-39.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. & Bayraktaroğlu, S. (2002). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya kitabevi.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies*, 9(2), 89-105.
- Akşit, Ç. (2018). *Öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri liderlik davranışları*. Yayınlanmamış tezsiz yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aslanargun, E. & Göksoy, S. (2013). Öğretmen denetimini kim yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 98-121.
- Balcı, A. (1993). Etkili okul: Türkiye'de ilköğretim okullarının etkililiği araştırması. *Etkili okul: Okul Geliştirme Kuram, Uygulama ve Araştırma* (ss. 221-244). Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2013). *Etkili Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 75-93.

- Balyer, A. (2013).Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 181-214.
- Başaran, İ.E. & Çınkır, Ş. (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ekinoks yayınları.
- Blair, M. (2002). Effective school leadership: The multi-ethnic context. *British Journal of Sociology of Education*, 23(2), 179-191.
- Boydak Özcan, M. & Özdemir, T.Y. (2010). Etkili okulların etkililiğinin sürdürülmesinde yönetici faktörü. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, Antalya, 01-02 Mayıs.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Bush, T. (1998). The national professional qualification for headship: the key to effective school leadership? *School Leadership & Management*, 18(3), 321-333.
- Cansoy, R. & Parlar, H. (2018). Okul etkililiğinin bir yordayıcısı olarak öğretmen liderliği. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(3), 925-934.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cerit, Y. & Yıldırım, B. (2017). İlkokul müdürlerinin etkili liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(3), 902-914.
- Çankaya, İ. H. & Aküzüm, C. (2010). İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 49-57.
- Çınkır, Ş. (2002). İngiltere’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi: okul müdürleri için ulusal mesleki standartlar (NPQH) programı. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(3), 387-410.

- Day, C., Qing, G. & Sammons, P. (2016). Impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258. doi:10.1177/0013161X 15616863.
- Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 338–356.
- Duran, A., & Cemaloğlu, N. (2020). Başarılı okul müdürü kimliği üzerine fenomenolojik bir analiz: alandan sesler. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 12-39.
- Durukan, H. (2015). *Okulların Etkililiği Bağlamında Öğretmen Algılarının Değerlendirilmesi Gaziantep İli Örneği*. Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Düzgünoğlu, M. A. (2019). *Kolektif Öğretmen Yeterliği ile Etkili Okul Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-24.
- Erçetin, Ş. Ş. & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliklerinin analizi (Ulakbim 2004-2016). *Electronic Turkish Studies*, 11(14), 239-256.
- Everard, K. B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. Sage.
- Göksoy, S., Sağır, M. & Yenipinar, S. (2013). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeyi/managerial effectiveness levels of primary school and secondary school administrator. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 18-31.
- Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principals and school climate. *Effective Communication*, 126(2), 334–345.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*. 49(2), 125-142.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.

- Harris, A. (2019). *Teaching and Learning in the Effective School*. Routledge.
- Harris, A., Day, C., & Hadfield, M. (2003). Teachers' perspectives on effective school leadership. *Teachers and Teaching*, 9(1), 67-77.
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Henry, J., & Woody, A. (2013). Strategic principal communication. *Journal of School Public Relations*, 34(9), 370-376.
- Işık, A. N. & Gümüş, E. (2016). Yönetici öz-yeterliği ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(1), 419-434.
- Jackson, B. L., & Kelley, C. (2002). Exceptional and innovative programs in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 192-212.
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel Yayınları.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226.
- Köse, A. (2017). Türk eğitim sisteminde denetim sorunsalı. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 46(2), 297-367.
- Kuzubaşoğlu, D. (2008). *Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Değişim Yönetimi Faktörlerine İlişkin Algılarının Okul Etkililiği Açısından Değerlendirilmesi-İstanbul İli Örneği*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Lasater, K. (2016). School Leader Relationships. *Journal of School Administration Research and Development*, 1(2), 19-26.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Marzano, R. J. (2003). *What Works in Schools: Translating Research into Action*. Association of supervision and curriculum development.
- Marzano, R. J., McNulty, B. A. & Waters, T. (2005). *School Leadership that Works*. Colo: Association for Supervision and Curriculum Development.
- McEwan, E. K. (2003). *Ten Traits of Highly Effective Principals: From Good to Great Performance*. Corwin Press.

- Mestry, R., Moonsammy-Koopasammny, I. & Schmidt, M. (2013). The instructional leadership role of primary school principals. *Education as Change*, 17(1), 549- 564.
- Morreale, S. P., & Pearson, J. C. (2008). Why communication education is important: The centrality of the discipline in the 21st century. *Communication Education*, 57(2), 224–240.
- Mulford, B. (2013). Successful school leadership for improved student outcomes: capacity building and synergy. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 1(1), 7-32.
- Murphy, J., Neumerski, C., Goldring, E., Grisson, J., & Porter, A. (2015). *Battling fog? The Quest for Instructional Management*. Cambridge *Journal of Education*, 46(4), 455-471. doi:10.1080/0305764X.2015.1064096
- Özbaş, M., & Badavan, Y. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin okul-aile ilişkileri konusunda yapmaları gereken ve yapmakta oldukları işler. *Eğitim ve Bilim*, 34(154), 69-81.
- Özgan, H., & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Pashiardis, P. (1998). Researching the characteristics of effective primary school principals in Cyprus: a qualitative approach. *Educational Management & Administration*, 26(2), 117-130.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Portelli, J. & Konecny, C. P. (2013). Neoliberalism, subversion and democracy in education. *Encounters on Education*, 14, 87-97.
- Recepoğlu, E.; Kılınç, A, Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Ryan, J. (2007). Dialogue, identity, and inclusion: Administrators as mediators in diverse school contexts. *Journal of School Leadership*, 17, 340–370.
- Sanders, M. G., & Harvey, A. (2002). Beyond the school walls: A case study of principal leadership for school-community collaboration. *Teachers College Record*, 104(7), 1345–1368.

- Schiller, J. (2002). Interventions by school leaders in effective implementation of information and communications technology: Perceptions of Australian principals. *Journal of Information Technology for Teacher Education*, 11(3), 289-301.
- Schulte, D. P., Slate, J. R., & Onwuegbuzie, A. J. (2010). Characteristics of effective school principals: A mixed-research study. *Alberta Journal of Educational Research*, 56(2), 172-195.
- Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement*. Open University Press.
- Şahan, G. (2018). Etkili Okul Müdürlerinin Özellikleri, II. Uluslararası Sınırsız Eğitim ve Araştırma Sempozyumu (USEAS2018). https://acikerisim.bartın.edu.tr/bitstream/handle/11772/1863/USEAS2018_TamMetin%20Etkili%20Okul%20Müdürleri.pdf?sequence=1&isAllowed=yv, Erişim tarihi: 07.01.2020
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okul müdürlerinin yeterlilikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(2), 221-242.
- Şişman, M. (1996). Etkili okul yönetimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Yayınları*. Yayınlanmamış araştırma raporu.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Townsend, T. (1997). What makes schools effective? A comparison between school communities in Australia and the Usa. *School Effectiveness and School Improvement*, 8(3), 311-326.
- Tekin, Y. F. & Akyol, B. (2017). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adalete ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(1), 165-193.
- Tofur, S., & Balıkcı, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul iklimini etkileyen faktörlerin incelenmesi: Ortaokul örneği. *Electronic Turkish Studies*, 13(11), 1279-1295
- Turan, S., Yıldırım, N. & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Uğurlu, C. T., Beycioğlu, K. & Abdurrezzak, S. (2018). Bilgi okuryazarlığı, kolektif öğretmen yeterliği ve etkili okul: Yapısal eşitlik modellemesi. *Elementary Education Online*, 17(4).

- Uğurlu, C. & Demir, A. (2016). Etkili okullar için kim ne yapmalı? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 53-75.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin yayıncılık.
- Yılmaz, V. (2006). *İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EXTENDED ABSTRACT

Purpose: Changing and evolving organizational structures constantly place different characteristics on school administrators as they do on other administrators. It is important to determine these characteristics based on the opinions of the school principals, assistant principals and school teachers who make up the internal elements of the school. The general purpose of this research is to determine the characteristics that should be present in an effective school principal according to the opinions of school administrators and teachers. For this general purpose, answers to the following questions were sought:

School administrators and teachers;

1. What are their views on the most important dimensions that make up the Effective School?
2. What are their views on the characteristics that should be found in an effective school principal?
3. What are their views on the qualifications that should be found in an effective school principal?
4. What are their views on the communication skills that should be found in an effective school principal?

Method: The research is a descriptive study and it was carried out in the phenomenological pattern of the qualitative research method. The research population consists of principals, vice principals and teachers working in a total of 449 schools, including kindergarten, primary school, secondary school and high school in Kahramanmaraş Province Onikişubat and Dulkadiroğlu District Centers. The study group of the research consisted of 30 participants working in 8 independent kindergartens, 9 primary schools, 7 secondary schools and 6 high schools, which were determined with the maximum sampling method from purposeful sampling methods. The data of the research were collected by

interview technique. The obtained data were analyzed and interpreted by descriptive analysis method.

Findings: As a result of the research, it has been concluded that the participants perceive the "Principal, teacher and student" dimensions as the most important dimensions of effective school. Accordingly, the most effective dimension in school effectiveness emerged as the dimension of "School Principal". In the light of the findings, the opinions of the participants on the characteristics that an effective school principal should have were collected under two headings, namely personality and leadership characteristics. Having a reliable and honest personality has emerged as the most important personal characteristic that an effective school principal should have. The principal's understanding and patience, lack of selfish personality and empathy were seen as other important characteristics. The fairness of the school principal was stated by the participants as the most important leadership characteristic that an effective school principal should have. Consistent behavior of the school principal, self-confident, innovative, collaborative, productive, idealistic, protective, democratic, integrative, persuasive, guiding and motivating, managing crises, problem solving, non-abstracting, wide social aspects, open to criticism and self-criticism. It was concluded that they should have leadership characteristics such as being able to do things, approach events from a positive perspective, do not use coercive power, are not influenced by others in their decisions and have a vision.

Conclusion and Discussion: Fairness of the school principal was considered by the participants as the most important leadership feature. In the studies conducted by Tofur and Balıkcı (2018), Şahan (2018), Akşit (2018), Schulte, Slate, and Onwuegbuzie (2010), it was determined that the biggest expectation from the school principal is fairness and reflecting this on the practices within the school. In addition, a similar situation was expressed by Dinham (2005) and it was stated in his study that acting fairly was among the behaviors exhibited by effective school principals. There are research results showing that unfair practices reduce teachers' productivity in work life and reduce the effectiveness of the school (Tekin & Akyol, 2017; Özgan & Bozbdındır, 2011; Polat, 2007).

As a result of the research, an effective school principal being a good listener was considered as the most important communication skill. Şahin's (2000) research result also supports this finding. The quality of human relations in the school is largely possible through effective communication between staff and other stakeholders. According to Balyer (2013), the productivity of teachers increases thanks to effective communication at school. In many studies conducted abroad, it is stated that one of the main characteristics that distinguishes successful school

administrators from other colleagues is the ability to communicate clearly, healthy and effectively. School administrators with effective communication skills create a constructive and positive school climate for teachers, students and parents of students (Sanders & Harvey, 2002; Halawah, 2005; Jackson & Kelly, 2002; Ryan, 2007; Morreale & Pearson, 2008); Henry & Woody, (2013).

As a result of the research, it was concluded that the participants had a common view on the development of a fair and merit-based professional system for the selection of school administrators (Aktepe, 2014; Balyer, 2013; Buluç, 2009; Cemaloğlu, 2005; Çinkır, 2002; Dağlı, 2000; Özbaş and Badavan, 2009; Recepoğlu and Kılınç, 2014; Turan, Yıldırım, & Aydoğdu, 2012).