

POLİTİKA NOTU

Aralık 2025 | No. 5

TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ PROFİLİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

POLİTİKA NOTU

Aralık 2025 | No. 5

TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ PROFİLİ ve BİR MODEL ÖNERİSİ

Dr. Münibe Zeynep Yılmaz - Doç. Dr. Turgay Öntaş





TÜRKİYE'DE OKUL YÖNETİCİSİ PROFİLİ ve BİR MODEL ÖNERİSİ

Dr. Münibe Zeynep Yılmaz - Doç. Dr. Turgay Öntaş

Okul Yöneticiliği Mesleği

Okul müdürleri; öğretmenler, öğrenciler, veliler ve içinde bulundukları toplumsal çevre arasında kritik bir bağ kurarak okulun bütünsel işleyişini şekillendiren temel aktörlerdir. Okulun örgütlenmesi, iklimi, öğretim süreçleri ve öğrenci deneyimi üzerindeki belirleyici etkileri dikkate alındığında müdürlerin öğrencilerin sosyal ve akademik gelişiminde merkezî bir rol taşıdığı açıktır (Leithwood et al., 2020; Pitriani, 2024). Günümüzde değişen öğrenci, veli ve öğretmen profilleri ile küresel ölçekte meydana gelen teknolojik, sosyolojik, ekonomik ve pedagojik yenilikler düşünüldüğünde okul liderlerinin hem yönetsel hem de kişisel yeterliklerini sürekli güncellemeleri bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bu çerçevede okul müdürlerinden çağın gerekliliklerini takip etmeleri, yenilikçi uygulamaları okula uyarlamaları ve öğrencileri geleceğin koşullarına hazırlamaları beklenmektedir.

Yönetim çok boyutlu ilişkiler ve sorumluluklar içeren dinamik bir süreçtir. Özellikle okul gibi karmaşık bir yapıda yöneticiler, görev alanlarının çeşitliliği nedeniyle pek çok rolü aynı anda üstlenmek zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin bulundukları konum gereği birbirine bağlı ya da bağımsız pek çok süreci eş zamanlı olarak takip etmeleri ve yönlendirmeleri gerekmektedir. Okul müdürlerinin sorumluluk alanları, okulun akademik başarısından sosyal ve kültürel etkinliklere, sınıf içi öğrenme ortamlarının iyileştirilmesinden öğretmen-veli

ilişkilerine, bütçe yönetiminden resmî işlemlere kadar oldukça geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bununla birlikte özellikle içerisinde bulunduğu toplumun değerleri ile uyumlu etik liderlik sergilemesi ve toplumu okulun gelişim sürecine dâhil etmesi de okul müdürünün önemli sorumluluklarındandır. Tüm bu unsurlar, okul üzerinde kritik bir sorumluluk üstlenen müdürlerin nitelikli biçimde yetiştirilmesinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Türkiye’de, okul ve eğitim yöneticiliğinin, uzmanlık gerektiren bir alan olarak tanımlanmasıyla birlikte profesyonel bir meslek olarak kurumsallaşması sınırlı kalmıştır. Yönetici yetiştirmeye yönelik bazı olumlu adımlar atılmış olsa da kalıcı ve tutarlı bir atama sistemi oluşturulamaması, öğretmenlik ile yöneticilik rollerinin zaman zaman birbirine karıştırılması, eğitim yönetimi programlarında ortak bir kuramsal yaklaşım bulunmaması ve lisans düzeyinde yalnızca okul lideri yetiştirmeye adanmış bir bölümün olmaması, okul yöneticiliğinin profesyonelleşmesini engelleyen temel etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçimine Genel Bir Bakış

Günümüze kadar gerçekleşen Millî Eğitim Şûralarında öğretmenliğin temel meslek olduğu vurgulansa da zamanla okul yöneticiliği kendi başına ele alınmış ve özellikle 2010 ve 2014 Şûralarında yöneticilerin niteliği, liderlik becerileri, seçme süreçleri ve adaylarda aranacak koşullar ayrıntılı biçimde tartışılmıştır. Fakat maalesef bu tartışmalar sistematik bir politika önerisine dönüşmemiş, dolayısıyla da uygulamaya geçirilememiş ve yönetici atama sistemi uzun süre istikrarlı bir yapıya kavuşamamıştır.

Okul yöneticiliği için gerekli bütünsel düzenlemelere yön vermesi gereken temel unsur ülkenin ihtiyaçlarına uygun, çağın gereklilikleri ile uyumlu ve paydaşların üzerinde uzlaşabileceği bir okul yöneticisi profilinin baştan belirlenmesidir. Profesyonel bir okul yöneticisinin hangi bilgi, beceri, tutum ve değerlere sahip olması gerektiği netleştirilmeden yapılan düzenlemeler, uygulamada tutarsızlıklara yol açmakta ve okul yöneticiliğini kurumsallaşmış bir meslek hâline getirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle Türkiye’de öncelikli ihtiyaç,

yetkinlik temelli bir okul yöneticisi profilinin kapsayıcı biçimde tanımlanması, bu profilin de yetiştirme, seçme ve değerlendirme sistemlerinin temel referansı hâline getirilmesidir. Bu yaklaşım benimsenmeden yapılacak her değişiklik, mevcut sorunların farklı biçimlerde yeniden üretilmesine neden olmaya devam edecektir.

Okul Yöneticisi Profili Model Önerisi

Türkiye’de etkili bir okul liderliği sistemi oluşturmak için öncelikli gereklilik, okul yöneticisinin hangi niteliklere sahip olması gerektiğinin açık biçimde tanımlanmasıdır. Okul müdürlüğü, yalnızca idari görevleri yerine getirmekten öte, bilgi, beceri, tutum ve değer boyutlarında bütüncül bir liderlik yaklaşımı gerektirir. Bu nedenle okul yöneticisinin hangi bilgi alanlarında yetkin olacağı, hangi becerileri kullanacağı ve hangi tutum ve değerleri benimsemesi gerektiği net bir çerçeveye içinde ortaya konmalıdır. Böyle bir profil hem yetiştirme ve seçim süreçlerine yön verir hem de okulun öğrenme kültürünü geliştirecek bir okul yöneticiliği anlayışının temelini oluşturur. Bu model, okul yöneticiliğini profesyonel bir rol olarak ele almakta; Türkiye’nin eğitim bağlamıyla uyumlu, uygulanabilir ve gelişime açık bir yöneticilik profili sunmayı amaçlamaktadır (Şekil 1).

Okul yöneticisi profilinin **bilgi boyutu**, okulun yapısını, öğretmen profilini ve öğrencilerin sosyal ve kültürel özelliklerini bütüncül biçimde kavrayabilmeyi gerektirir. Bu bilgi, müdürün kararlarını sağlam temellere dayandırmasına ve okulun ihtiyaçlarını doğru tanımlamasına olanak sağlar (Leithwood et al., 2020). **Okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik yapısını, öğrencilerin aile koşullarını ve okul topluluğunun beklentilerini bilmek**, özellikle farklı öğrenci profillerinin bir arada bulunduğu okullarda sorunların kaynağını daha doğru analiz etmeyi de mümkün kılar. Aynı şekilde **öğretmenlerin mesleki geçmişine, güçlü yönlerine ve gelişim ihtiyaçlarına hâkim olmak** hem etkili görevlendirme hem de nitelikli geri bildirim süreçleri için önemlidir (Leithwood et al., 2020). Bu tür bir bilgi birikimi, okulun işleyişini yalnızca idari düzeyde değil, öğrenme süreçlerini destekleyen bir liderlik perspektifiyle yönetmeyi mümkün kılar. Bilgi boyutunun bir diğer

yönü, **öğrencilerin sosyal, duygusal ve akademik ihtiyaçlarını analiz edebilmeyi** ve bu ihtiyaçları okulun öğretim sistemiyle uyumlu biçimde ele alabilmeyi içerir. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını, öğrenme profillerini ve gelişimsel gereksinimlerini doğru değerlendirebilen bir yönetici, öğretim ve rehberlik hizmetlerini daha etkili biçimde yönlendirebilir (Miller, 2018). Buna ek olarak **müfredatın yapısını bilmek**, bütünsel öğrenme değişkenlerine hâkim olma ve ölçme ve değerlendirme süreçlerini anlamak, okul yöneticisinin pedagojik kararlarını güçlendirir. Okul yöneticisi aynı zamanda bütçe bilgisine sahip olarak okulun mali kaynaklarını şeffaf, hesap verebilir ve sürdürülebilir bir anlayışla planlayıp yönetebilmeli; mevcut maddi, fiziki ve insan kaynaklarını eğitimsel öncelikler doğrultusunda etkili ve adil biçimde kullanabilmelidir. Kaynak kullanımını düzenli olarak takip edip değerlendiren ve veri temelli kararlarla süreçleri iyileştiren okul yöneticisi, sınırlı imkânlarla maksimum fayda üreterek okulun akademik ve kurumsal verimliliğini artırmayı hedeflemelidir. Bu bilgi alanları, müdürün hem öğretim süreçlerinin niteliğini artırmasına hem de okulun akademik hedeflerini stratejik biçimde yönlendirmesine katkı sağlar.

Okul yöneticisi profilinin **beceri** boyutu sahip olunan bilgi ve deneyimin okulun amaçlarına yönelik somut eylemlere dönüştürülmesini gerektirir. Bu doğrultuda yöneticinin sorunları analiz edebilme, neden-sonuç ilişkilerini görebilme ve doğru teşhis koyabilmesine yardımcı olan **çıkarım yapma ve karar alabilme becerisi** önem taşır. Gözlem ve veriye dayalı analiz yapabilen bir yönetici, okulun mevcut durumunu objektif biçimde değerlendirir ve gelişim alanlarını belirleyebilir (Mintrop & Zumpe, 2019). Bunun yanında **öğrenme merkezli liderlik becerisi**, öğretmenlerin ve öğrencilerin öğrenme süreçlerini yakından izlemeyi ve etkili geri bildirim sunmayı kapsar. Bu beceri yöneticinin mesleki rehberlik yapmasına, öğretmenleri desteklemesine ve okulda merak ve sorgulamaya dayalı bir profesyonel öğrenme kültürü oluşturmaya olanak sağlar (Tonich, 2021).

Okul yöneticisinin beceri setinin bir diğer boyutu, **etkili iletişim ve müzakere yeteneğidir**. Farklı paydaşlarla sağlıklı iletişim

kurabilen, ortak noktalar oluşturan ve iş birliğini teşvik eden bir yönetici, okulun sosyal işleyişini güçlendirir (Shapiro & Stefkovich, 2021). Çeşitli mesleki geçmişlere sahip öğretmenlerle çalışırken **uyum ve esneklik göstermek**, değişen koşullara uygun liderlik sergilemek, okul ile toplum arasında karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler kurmak bu becerinin parçasıdır. **Toplumsal katma değer oluşturma** becerisi, okul müdürünün okulun topluma sağladığı katma değeri ve toplumun da okula sunabileceği katkıları farkında olmasıyla, okul ile toplum arasında karşılıklı fayda sağlayan güçlü bir ilişki kurmasını temsil eder (Epstein, 2018). Ayrıca günümüz okulları, krizlerin hızla ortaya çıkabildiği karmaşık ortamlardır. Bu nedenle yöneticinin riskleri öngörme, krizleri yönetme ve okulun bütünlüğünü koruyacak stratejik kararlar alabilme becerisine sahip olması kritik önem taşır (Harris & Jones, 2020).

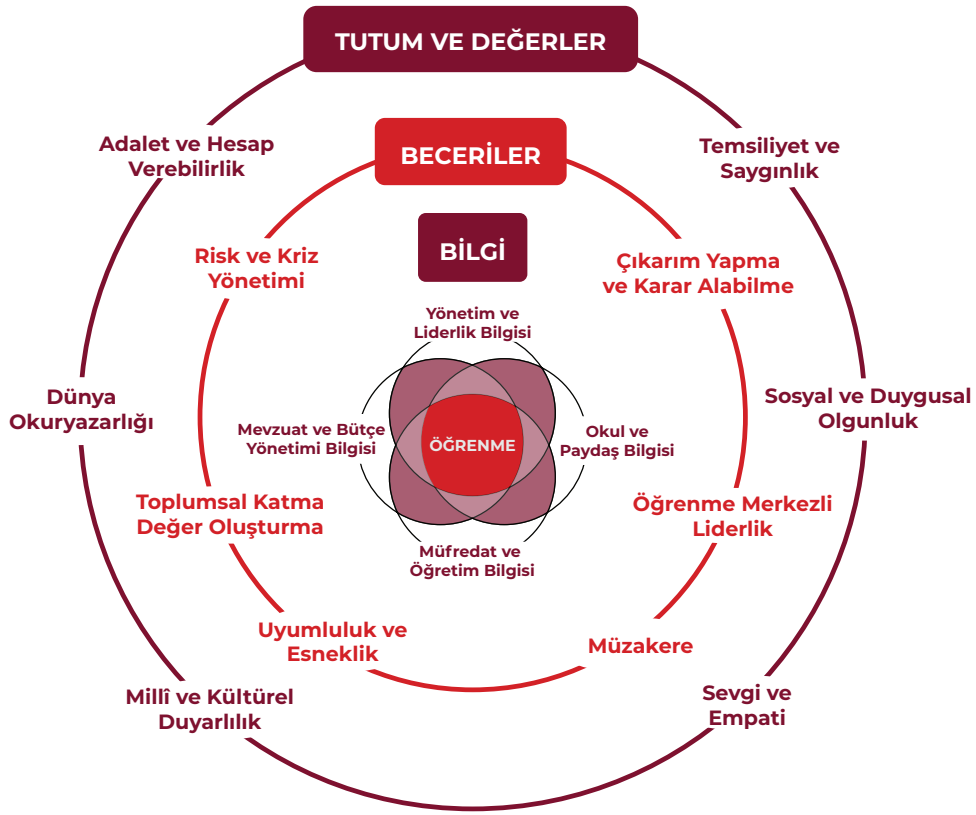
Okul yöneticisinin **tutum ve değerler** boyutu liderliğin güvenilirliğini ve okul kültürünün niteliğini belirleyen temel bir çerçeveye sunar.

Temsiliyet ve saygınlık, yöneticinin makamını ciddiyetle taşımasını, okulu hem iç hem dış paydaşlara karşı güven veren bir biçimde temsil etmesini gerektirir. Hitabet, beden dili ve profesyonel duruş bu temsilin önemli unsurlarıdır. **Sosyal ve duygusal olgunluk**, yöneticinin empati kurabilmesini, duygularını yönetebilmesini ve etik bir tutarlılık sergilemesini içerir. Bu özellik, kriz dönemlerinde başta olmak üzere, psikolojik ve duygusal dayanıklılığını koruyarak adil, dengeli ve çözüm odaklı kararlar alınmasını destekler (Chen & Guo, 2020). **Sevgi ve empati**, yöneticinin yalnızca mesleğini sevmesini değil, aynı zamanda öğrencilere, öğretmenlere, çalışanlara ve velilere karşı duyarlı bir yaklaşım geliştirmesini ifade eder (Manke et al., 2025). Böyle bir tutum, okulda güçlü ilişkilerin ve derin bir aidiyet duygusunun oluşmasına katkı sağlar.

Tutum ve değerler aynı zamanda yöneticinin toplumla ve dünya ile kurduğu ilişkiyi de şekillendirir. **Millî ve kültürel duyarlılık** yöneticinin Türkçeyi doğru kullanmayı teşvik etmesinin yanında millî, manevi ve kültürel değerlere saygılı bir okul iklimi oluşturma sorumluluğunu içerir. Bu duyarlılık, okulun içinde bulunduğu toplumla uyumlu ve kapsayıcı bir öğrenme ortamı yaratmayı mümkün kılar. **Dünya okuryazarlığı**, yöneticinin küresel gelişmeleri

takip etmesini, uluslararası iyi örnekleri analiz etmesini ve okulu bu perspektifle geliştirme vizyonuna sahip olmasını gerektirir (Deardorff & Charles, 2018). **Hesap verebilirlik ve adaleti gözetme** ise tüm paydaşlara eşit ve adil davranmak, karar süreçlerinde şeffaflığı ve veri mahremiyetini korumayı temel bir değer olarak benimsemektir (Leithwood et al., 2020).

Şekil 1. Okul Yöneticisi Mesleği Profili Model Teklifi



OKUL YÖNETİCİSİ PROFİLİ

Alt Göstergeleri

Bilgi

Okul ve Paydaş Bilgisi

Okul ve paydaşlarının sosyoekonomik arka planını bilme

Öğretmenin mesleki geçmişini tanıma

Öğrencilerin sosyal, kültürel, duygusal ve akademik ihtiyaçlarını analiz edebilme

Müfredat ve Öğretim Bilgisi

Ölçme, değerlendirme ve raporlama süreçlerine hâkim olma

Müfredat felsefesini bilme

Bütünsel öğrenme değişkenlerine hâkim olma

Teknoloji ve pedagojiyi uyumlu kullanabilme

Mevzuat ve Bütçe Yönetimi Bilgisi

Mevzuat okuryazarlığına sahip olma

Mevzuatın uygulamadaki işleyişini bilme

Mevzuatı yeni durumlara uyarlayabilme

Bütçe yönetimi bilgisine sahip olma

Kaynakları etkili biçimde yönetebilme

Verimlilik süreçlerini yönetebilme

Öz kaynak geliştirme

Yönetim ve Liderlik Bilgisi

Veriye dayalı yönetim yaklaşımına hâkim olma

Öğretim temelli liderlik bilgisine sahip olma

Okulun fiziksel yapısının işletilmesine ilişkin bilgi sahibi olma

Denetim ve rehberlik süreçlerine hâkim olma

BECERİ

BECERİ	Çıkarım Yapma ve Karar Alabilme	Öğrenme yörüngelerini tespit edebilme
		Gözleme dayalı çıkarım yapabilme
		Analiz yapma ve ilişkileri kurabilme
		Tutarlı ve istikrarlı kararlar alabilme
	Öğrenme Merkezli Liderlik	Öğrenmeyi izleyebilme
		Etkili geri bildirim verebilme ve bireysel rehberlik sunabilme
		Öğretmenlere mesleki rehberlik sunabilme ve ilham olabilme
		Merak ve sorgulamanın merkezde olduğu profesyonel öğrenme toplulukları oluşturabilme
	Müzakere	Yönetim ekibi ve idari çalışanlarla müzakere edebilme
		Öğretmenlerle müzakere edebilme
		Öğrencilerle müzakere edebilme
		Velilerle müzakere edebilme
		Dış paydaşlarla iş birliğine dayalı müzakere geliştirebilme
	Uyumluluk ve Esneklik	Mesleki açıdan çeşitlilik gösteren öğretim kadrosuyla uyumlu çalışma becerisi
		Farklı okul türlerine yöneticilik yapabilme
		Çevresel koşullara, maliyetlere ve zamana uyumlu bir yönetim sergileyebilme
		Dijital yeniliklere açık olabilme
	Toplumsal Katma Değer Oluşturma	Okul dışı paydaşlarla güçlü ve verimli iletişim
		Okulun, çevresine sunduğu faydayı izleyebilme ve geliştirebilme
		Çevrenin okula sunabileceği imkânları etkin kullanabilme

TUTUM VE DEĞERLER

Risk ve Kriz Yönetimi

Okulda ortaya çıkabilecek riskleri öngörme ve yönetebilme

Okulda ortaya çıkabilecek risklere dönük önleyici programlar tasarlayıp uygulayabilme ve programların etkisini izleyebilme

Kriz sonrası durumlarda okul iklimini koruyucu kriz yönetim protokolünü uygulayabilme

Temsiliyet ve Saygınlık

Yönetim bilgisinde kendini yeterli hissetme

Makam temsiliyetini önemseme ve itibar yönetimini yapabilme

Sosyal ve Duygusal Olgunluk

Duygularını yönetme

Güvenilir ve tutarlı olma

Nezaket gösterme

Sorumluluk alma

Yılmazlık/dayanıklılık

Sevgi ve Empati

Kurumsal aidiyet oluşturabilme

Meslek sevgisine sahip olma

Çocuklara, öğretmenlere ve çalışanlara empati gösterebilme

Velilere empati gösterebilme

Millî ve Kültürel Duyarlılık

Okulda Türkçeyi düzgün ve etkili kullanmayı teşvik etme

Millî değerlere duyarlı bir okul iklimi oluşturma

Manevi değerlere duyarlı bir okul iklimi oluşturma

Kültürel değerlere duyarlı bir okul iklimi oluşturma

Dünya Okuryazarlığı

Uluslararası gelişmeleri takip edebilme

İyi örnekleri okula uyarlayabilme

Dünyadan meslektaşları ile etkileşimde olma

Adalet ve Hesap Verebilirlik

Kararlara paydaşları dâhil edebilme ve aldığı kararları açıklayabilme

Yetkilerini etkili kullanma ve hesap verebilirliği gözetme

Verilerin güvenilirliğini ve mahremiyetini koruma

Tüm paydaşlara adil davranma

Kaynakça

- Chen, J., & Guo, W. (2020). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 82-105. <https://doi.org/10.1177/1741143218781066>
- Deardorff, D. K., & Charles, H. (Eds.). (2018). *Leading internationalization: A handbook for international education leaders*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003445616>
- Epstein, J. L. (2018). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429494673>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*. 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Manke, S. N., Pietsch, M., & Freund, P. A. (2025). The role of empathy and empathic leadership practices in schools: A scoping review. *Educational Review*, 75(6), 1-26. <https://doi.org/10.1080/00131911.2025.2510969>
- Miller, P. W. (2018). The nature of school leadership. In P. W. Miller (Ed.), *The nature of school leadership: Global practice perspectives* (pp. 165-185). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70105-9_9
- Mintrop, R., & Zumpe, E. (2019). Solving real-life problems of practice and education leaders' school improvement mind-set. *The Elementary School Journal*, 119(3), 503-530. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/702733>

- Pitriani, E. (2024). Educational leadership in improving school performance and teacher professional development: A literature review. *PPSDP International Journal of Education*, 3(2). <https://doi.org/10.59175/pijed.v3i2.312>
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2021). *Ethical Leadership and Decision Making in Education: Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.1108/09578230610683804>
- Tonich, T. (2021). The role of principals' leadership abilities in improving school performance through the school culture. *Journal of Social Studies Education Research*, 12(1). <https://www.learntechlib.org/p/219412/>

Yazarlar Hakkında

Münibe Zeynep Yılmaz

Münibe Zeynep Yılmaz, lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünde, ilk yüksek lisans derecesini 2018 yılında ABD'nin Teksas eyaletinde bulunan Baylor Üniversitesinde Eğitim Psikolojisi Bölümünde burslu olarak tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimi sırasında aynı üniversitenin akademik danışmanlık merkezinde eğitim danışmanı olarak görev almıştır. İkinci yüksek lisans derecesini 2020 yılında İstanbul Medeniyet Üniversitesinde Eğitim Yönetimi Bölümünde tamamlayan Yılmaz, yüksek lisans tezini Suriyeli mültecilerin okul ortamına uyumunda kültüre duyarlı pedagojinin rolü üzerine yazmıştır. 2021-2023 yılları arasında ABD'de Family and Youth Institute (Aile ve Gençlik Enstitüsü) bünyesinde Müslüman gençler üzerine araştırmalar yapmıştır. Yılmaz, eğitim politikaları, sosyal adalet, göçmenlerin kimlik oluşumu, dezavantajlı öğrencilerin eğitimi, kültüre duyarlı eğitim ve çok kültürlü eğitim konularında araştırmalar yapmaktadır. Yılmaz'ın ulusal ve uluslararası pek çok akademik çalışma, kitap ve kitap bölümü, konferans sunumu gibi yayınları bulunmaktadır. Texas State Üniversitesinde okul gelişimi alanında doktorasını tamamlayan Yılmaz, Enstitü Sosyalde araştırmacı olarak görev yapmaktadır.

Turgay Öntaş

Turgay Öntaş, lisans eğitimini 2007 yılında Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Eğitimi Bölümünde tamamlamıştır. Ardından, 2010 yılında Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Bölümünde yüksek lisansını, 2014'te Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sınıf Eğitimi Bölümünde doktora derecesini elde etmiştir. 2020 yılı itibarıyla Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesinde doçent olarak akademik faaliyetlerine devam etmektedir. Akademik çalışmalarının odak noktası sosyal bilgiler eğitimi ve öğretmen eğitimi üzerinedir. Enstitü Sosyal bünyesinde uzman araştırmacı olarak bulunmaktadır.

