

Okul Liderliği

Etkili Liderlik

Okul Müdürü

Bu konu kapsamında okul müdürünün rolü açıklanmaktadır. Okulu bir öğrenme ve yaşama alanı haline getirmek üzere yol gösterme ve yönetme sorumluluğu okul müdürüne aittir. Profesyonel bir yönetici olan müdür, okulun vizyonunu veya amacını bütün çalışanlarıyla birlikte belirler. Bunu etkin şekilde yapmak için müdürün üstün insani ve mesleki niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Türkiye'de temel eğitim kapsamında oluşacak büyük bir değişim ile müdürün rolü de değişecektir. Sadece MEB değil, aynı zaman da veliler, öğretmenler ve çocuklar da müdürü bir lider ve bir rehber olarak görecektir; okulu yeni bir öğrenme kuruma dönüştürebilecek bir lider. Bu konu başlığının amacı, etkili bir lider olma yolunda müdürün desteklenmesidir.

Bu konu başlığı altında bulunan bilgiler ile müdürler aşağıdakileri gerçekleştirebileceklerdir:

- Okulda bir öğrenme ekibi oluşturmak,
- Okul için bir stratejik plan geliştirmek,
- Okul politikaları geliştirmek,
- Bir okul vizyonu oluşturmak - vizyon aynı zaman da "ilköğretim yaşında olan her Türk çocuğunu geçmişı bilen, bugün öğrenen ve geleceği planlayan nitelikli bireyler olarak yetiştirmek" şeklinde ifade edilen MEB'in vizyonunu da yansıtmalı ve onu destekleyici ya da bütünleyici olmalıdır.

Etkili Liderlik

Türkiye'deki bir okul müdürünün temel amacı, okulu profesyonel bir şekilde idare etmektir.

Okul müdürü, okulun vizyonunu ve genel hedeflerini belirleyen bir oluşturmakla birlikte, okula yön veren lider bir profesyoneldir.

Okul değerleri, Türk toplumunda okulun oynadığı özgün rolü yansıtan ve destekleyen biçimde olmalıdır. Okul müdürü, en yüksek standartlara ulaşılmaya çalışıldığını ve her bireyin ırk, cinsiyet, engel ayrımı yapılmaksızın hoşgörü ve saygıyla karşılandığını ve Türkiye'nin ve dünyanın üretken vatandaşları olabilmeleri açısından her bireye akademik, sosyal ve kültürel olarak gelişebilmesi için bütün fırsatların sağlandığını garanti etmelidir.

Nitelikli bir okul müdürü, sadece bir idari işler yöneticisi değildir - hem liderlik, hem de yöneticilik becerilerini gerektirir. Bu web sayfası, okul müdürlerinin çalışmalarına yardımcı olacak bazı temel ilkeleri tanımlamayı amaç edinmiştir.

Yönetim ve Liderlikle ilgili Bazı Hususlar

Yönetim -İlgili konular:	Liderlik –İlgili konular:
• Vizyonu uygulamak için stratejik planlama • Programı uygulama • Etkili öğrenmeyi yönetmek • Günlük işlerin düzenlenmesi -okul kayıtları ve devamlılık • Öğrenci ve öğretmenler için hedef belirlemek - değerlendirme prosedürleri • İş yükünü yönetmek • Zaman yönetimi - toplantı yönetimi • Okul etkinliklerinden elde edilen kaynakları yönetmek • Okul kaynaklarını yönetmek - bilgisayarlar, videolar, kasetçalarlar, vs. • Yeni teknolojilerin kullanımını sağlamak • Okul ortamını yönetmek - Çocuk dostu bir okul yaratmak (Bu portalda bulabileceğiniz "Çocuk Dostu Okullar" adlı konu başlığına bakınız)	• Okul vizyonunu ve değerlerini oluşturmak • Kendini ve okuldaki diğerlerinin gelişimini sağlamak - Sürekli Mesleki Gelişim • Performans ve başarı yönetimi • Stres yönetimi • Değişim yönetimi • Ekip çalışmaları ve başkalarını motive etmek • Çatışma yönetimi • Sorumluluk dağılımı ve liderliği/yönetimi paylaşmak • Okulun yaşamına toplumun katılımı • Okul ağı oluşturmak - başka okullar ve müdürlerle iletişim halinde olmak
Söz edilen bu hususlar, hem liderlik hem de yönetimle ilgilidir ve örtüşebilirler. Siz ve okulunuz için önemli olan diğer hususları bu listeye ekleyebilirsiniz.	

Bir 'Öğrenim Kurumu' Oluşturmak

Okul müdürünün okulu yönlendirme ve yönetme sorumluluğu ve bununla birlikte bir 'öğrenim kurumu' yaratma sorumluluğu vardır.

Bu bir 'ekip oluşturma ve üçlendirme' çalışmasıdır ve bütün okul toplumunun birlikte çalışmasını gerektirir.

Bir öğrenim kurumu, bütün personelinin, öğrencilerinin öğrenmesini ve gelişmesini teşvik eder, cesaretlendirir. Aynı zamanda kurumun kendisi de değişim içindedir.

Bir öğretim kurumunda 4 temel unsur olmalıdır:

Bütün düzeylerdeki öğrenimi sağlar ve teşvik eder

Okulun ve bireyin uygulamalarını ve davranışlarını yapılandırır

Kurumsal ve bireysel iyileştirme gösterir

Değişimi uygulayabilir ve yönlendirebilir

Bu gelişim, dikkatli bir **PLANLAMA, UYGULAMA, İZLEME ve DEĞERLENDİRME** gerektirir. Bu nedenle, okulun müdürü ve öğretmenleri okulun neyi başarması gerektiğine ilişkin ortak fikirlerine ve vizyonlarına yönelik olarak birlikte çalışmaları gerekir.

İlköğretim okulu bünyesinde yön veren bir profesyonel olarak okul müdürü, öğretmenler ile birlikte, okulun vizyonunu veya misyonunu veya amacını oluşturur. Bunu etkili bir şekilde yapabilmek için, okul müdürünün eğitimdeki değişimleri destekleyebilmek için, bilgiye, insani ve mesleki niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Temel eğitim kapsamındaki büyük değişim ile birlikte, Türkiye'deki okul müdürlerinin rolleri de değişmiş bulunmaktadır. Öğrenci-merkezli eğitim yaklaşımını temel alan yenilenen ve milli eğitim müfredatı, yaklaşım değişimini yönlendirmektedir. Sadece MEB değil, aynı zamanda aileler, öğretmenler ve öğrenciler okul müdürüne, yeni bir öğrenme kurumunu oluşturabilecek olan bir

- lider
- yetiştirici
- rehber

gözüyle bakacaklardır. Burada sunulan bilgilerin amaçladıkları, okul müdürünü daha etkin ve verimli bir lider olabilmesi için gerekli ilkeleri ana hatlarıyla sunmaktır.

Yönetim Nitelikleri

Yönetim okullarımızda önemli bir yer tutmaktadır. Amacı dünya ile bütünleşmiş üstün nitelikli çocuklar yetiştirmek olan okullarımızı, Türkiye Anayasa'sının temel ilkeleri ve Türk milli eğitiminin temel amaçları doğrultusunda ve eğitim bilimleri alanındaki gelişmelerin ışığında oluşturmalıyız. Okul müdürleri olarak eğitim ve yönetim arasındaki ilişkiyi kurmalıyız, milli ve evrensel değerlere hassas davranmalıyız ve bize verilmiş olan görevleri yerine getirebilmeliyiz. Mevcut uygulamalara ek olarak, aşağıdaki hususların gerçekleşmesi durumunda, okul yönetiminin kalitesinin daha iyi olacağına inanıyoruz:

İyi bir okul müdürünün sahip olması gereken nitelikler:

* Görgüsü, görünüşü ve görevlerine olan inancı ile iyi örnek olmalıdır.

*Teknolojileri etkili şekilde kullanmalı ve iletişimde usta olmalıdır.

Okulu ve toplumu bilmeli ve anlamalıdır. İyi planlar yapmalı, gerçekçi bir şekilde okulun vizyonunu oluşturmalı ve okuldaki çalışmaların nasıl yürütüleceğini planlamalıdır.

Okul müdürü, ekonomik olma ilkesine bağlı kalmalıdır. Dolayısıyla, hem okulun kendi hem de yerel imkânlarından faydalanabilme yollarını bulmalıdır. Kaynak sağlayarak, iyi bir eğitim ortamı sunma ve okulun gereksinimlerini karşılayabilmelidir.

Çağcıl okul değişimleri ile ilgili yeni geliştirilmiş yöntemler ve ilkelerden haberdar olup, iyimser bir anlayışa sahip olmalıdır.

Girişimcilik ruhuna sahip olmalıdır.

Yönetim ve Liderlik Kavramı

Toplum ve kuruluşların anlayışları ve yönetim biçimleri son çeyrek yüzyılda birçok değişikliğe uğramıştır. Dünyadaki farklı gelişme ve oluşumlar, kuruluşları, ne kadar etkin oldukları hakkında tekrar düşünmeye zorlamıştır. Okullar da bu değişikliklere tepki vermek durumunda kalmışlardır. Veliler, okulda çocuklarına ne olduğu hakkında daha fazla bilgi edinmeyi ve politikacılar, okulu bitirenlerin ülkenin gelişime katkı sağlayacak gerekli becerilerle donatılmış olmalarını güvence altına almayı istemektedir.

Bu nedenle, okul müdürlerinin rolü de Türkiye'de de değişmektedir. Sadece "günlük işleri sürdüren" iyi bir yönetici olmak yeterli olmayacaktır. Yeni okul müdürü "geleceğe odaklanabilen" ve "değişim ve gelişim" gerçekleştirebilmelidir.

Uluslararası bir dergide yayınlanan bir makalede altı liderlik türü belirlenmiştir: "zorlayan, otoriter, yakınlık, demokratik, örnek oluşturan ve yönlendiren"

Zorlayan - "Sana söylediğimi yap" - Fakat insanlar tehdit altında olduklarını hissettiklerinden bu türü benimsemezler ve tepki gösterirler

Otoriter - İnsanları bir vizyona ya da "Beni izle" yöntemiyle harekete geçirir - Bu yöntemle, okul müdürü yetkili olarak görülür

Yakınlık - Uyum olmasını sağlar ve duygusal bağlar kurar - "Önce insan", fakat eğer dikkatle uygulanmazsa, herkesi memnun etmeye çalışırken çok zaman harcanır ve herhangi bir karar alınamaz

Demokratik - Katılım yoluyla fikir birliği sağlar - "Size ne düşünüyorsunuz?"

Örnek oluşturan - Performans için yüksek standart çitaları koyar - "Benim yaptığım şekilde yapın ve şimdi yapın" - Ancak, insanlar yüksek standarda ayak uydurmak için aşırı çaba harcayarak, yorulurlar ya da pes ederler

Yönlendiren - Gelecek için insanları hazırlar - Bunu deneyin, ancak bu okul müdürü için çok fazla zaman ayırması anlamına gelir. Çünkü aynı zamanda her yerde olamaz

Siz, okul müdürü olarak, saygı duyulan ve aynı zamanda bütün çocuklar için etkin, etkili ve güvenli bir öğrenim ortamı geliştirmenizde insanları sizi desteklemeleri için motive eden, kendi liderlik tarzınızı oluşturmanız gerekmektedir. Bu liderlik tarzı, bulunduğumuz duruma göre yukarıda belirtilen altı türün karışımı olabilir.

Okul ve sınıf için sonuçlar

Öğretmenler için

İyi bir okul müdürü;

Her bireyin yeteneklerinin farkına varabilmesini sağlar. Okuldaki genel görevlerini yürütürken bireyi bu yönde motive etmek için davranmalıdır.

Kurumsal psikolojiyi iyi bilir ve bilgi ve becerileri ile kurumsal gelişimi sağlar. Aynı zamanda, okulda çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlar ve değişime ve dönüşüme açıktır.

Sadece okulundaki öğretmenlerin gelişimine önem vermez - Kendi kişisel ve mesleki gelişimine de önem verir ve farklı kaynaklardan yararlanarak, yönetim yaklaşımlarını takip eder.

Aşırı resmi olmamalıdır ve aşırı disiplinli davranmaktan kaçınmalıdır. Ancak, "Disiplin olmayan yerde, üzüntü vardır" söylemini unutmamalıdır.

Öğrenciler için

Okul müdürü, öğrencilerin okulu terk ve okula devamları ile ilgili stratejilerin farkında olmalıdır. Şiddete eğilimi ya da davranışsal sorunları olan öğrencileri desteklemek için stratejilerin de mevcut olması gerekir.

Engelli öğrenciler için gerekli ortamın oluşturulması da okul müdürlerinin önemli sorumluluklarındandır.

Okul dışındaki gerçek dünyaya okul öğrencileri nasıl hazırlar?

Öğretmenleri, öğrencileri ve velileri sürece dahil ederek, ulaşılması gereken amaçlara nasıl erişilir?

Toplum için

- Toplum-okul-çevre ilişkileri ve etkileşimlerinin gelişmesi ve etkililiğin artması için okul müdürü, sivil toplum kuruluşları ile olumlu ve yapıcı ilişkiler sürdürmelidir. (Örneğin: sivil toplum kuruluşlarının maddi kaynaklarından okulun yararlanması - fen ve teknoloji laboratuvarlarının kurulması, okul-öncesi sınıfı kurmak, ev ekonomisi, iş ve teknik atölyeleri kurmak ve tanıtım faaliyetleri düzenlemek)
- Sosyal etkinlikler geliştirilmeli ve okul, toplum için çekici bir merkez olmalıdır.

Okul Müdürü ve Okul

Okul müdürünün beş temel görevi olduğu söylenebilir:

- Planlamak
- Düzenlemek
- Yönlendirmek ve Yönlendirmek
- Denetlemek
- Değerlendirmek

Gelecek için plan yapmak - Okulun vizyonu temel alınarak, bir *eylem planı* geliştirilmeli -

- Okulunuzun amacı nedir?
- Öğrencilerin ne tür bilgi ve becerilere ihtiyaçları vardır?
- Okulunuzda, öğrencilerin bireysel farklılıkları nasıl tespit edilir?
- Bireysel gelişim için stratejiler nasıl geliştirilir?

Düzenleme - hedeflerin belirlenmesi - günlük işlerin yönetimi

- Bir bütün olarak, okulun temel öncelikleri nelerdir? - bunların bir kısmı eğitim programına bağlı olacaktır,
- Öğretmenler için bireysel hedefler,
- Öğrenciler için bireysel hedefleri,
- Kendiniz için belirlediğiniz hedefler nelerdir?

Yönlendirmek ve Yönetmek - Etkili bir okul müdürü, bazı sorumlulukları başkalarına aktarırken, zamanı da etkin bir biçimde kullanabilmelidir.

- Ekip ruhu oluşturup, ekip halinde çalışmak önemlidir.

Okul müdürü, "biz" yaklaşımını benimsemeli. Uygulamalar, bu anlayışı ve yaklaşımı yansıtmalıdır. Dolayısıyla, müdürün yetkisi yerine, etkililiği ön plana çıkmalıdır. Müdür, ekip çalışması yapabilmeli ve ekip çalışmalarının önemine inanmalıdır. Aynı zamanda, şeffaf bir yönetim yaklaşımı benimsemelidir.

Yeni okul yönetim anlayışı, ortak çalışmalar, üretimler ve uygulamalar gerektirir. Bu nedenden dolayı, bütün öğretmenlerin işbirliği içinde çalışması gerekir. Böylece müdür kurumsal gelişim sağlayabilir ve eğitimin kalitesi yükselmiş olur.

Okul yönetimi, doğru kararlar alabilmek için, öğretmenlerin ve bütün okul çalışanlarının fikirlerini almalıdır ve alınan kararları da uygulayabilmelidir. Bir başka ifadeyle müdür, öğretmenlerine ve çalışanlarına güven duymalıdır ve onların fikir ve görüşlerini dinlemeye hazır olmalıdır.

- İletişim kurabilme: Okulda olup bitenlerden ve neler olduğu konusunda öğretmenleri, öğrencileri, velileri ve ilgili milli eğitim müdürlüğünü düzenli olarak bilgilendirmelidir

Öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin okuldaki yönetimle ilgili görüşlerini almak üzere düzenli aralıklarla anketler yapılmalıdır. Okulun vizyonu, yapılan bu anketlerin sonuçlarına göre geliştirilmelidir.

İlköğretim okul müdürleri, okulun içinde bulunduğu toplum ile bütünleşmelidir. Cenazeler, düğünler ve benzer gerekçelerle onlarla birlikte olmak okulun işleyişine olumlu katkı sağlayacaktır.

Okul müdürleri komşu okullarla temas içinde olmalı ve farklı iyi örnek uygulamalarını görmek için farklı okulları ziyaret etmelidir. Aynı eğitim bölgesindeki, ilçedeki ve ildeki okul müdürleri arasındaki ilişkiler güçlendirilmelidir; daha yakın etkileşim ve iletişim kurulabilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

Denetlemek - Sınıf içinde ve dışında olan şeyler okulun varlık nedenini yansıtıyor mu?

- Müdür, sınıfları gezer ve öğrencilerle konuşur.
- Öğretmenlerin kayıtlarını, ders planlarını, öğrencilerin devamlılıkla ilgili kayıtları inceler, denetler.

Değerlendirmek - Sonuçların değerlendirilmesi

- Veliler için bir yıllık rapor hazırlanması - yapacağınızı söylediğiniz şeyleri yaptınız mı?
- Öz değerlendirme - hangi konularda başarı gösterdiğinizizi düşünüyorsunuz?
- Öğretmen değerlendirmesi

Okul müdürü tarafından yürütülen değerlendirmeler şeffaf olmalı ve tarafsız ölçütler doğrultusunda olmalıdır. Öğretmenler, hizmet-içi eğitim ve kişisel gelişim gereksinimlerini ve alanlarını belirlemeye teşvik edilmelidir.

- Öğrencilerin ilerlemeleri ve performanslarının değerlendirilmesi - daha fazla bilgi için, bu sitedeki "Değerlendirme" bölümüne bakınız
- Okulun öz-değerlendirmesi - Eğitimin başarılı olması için yaptıklarınızı değerlendirme için fırsat tanır - bu uygulama ile ilgili olarak ne yapacağınızla ilgili daha fazla bilgi için "Eğitimde Bütünleştirme" ve "Değerlendirme" bölümüne bakınız.

Okul Müdürünün Sorumlulukları

Okul müdürü, görevlendirildiği okula istekli bir şekilde gelmelidir. Okul müdür yardımcısı ve okul müdürü gibi sorumlulukları üstlenen öğretmenler okulda tam zamanlı öğretim görevlerini yapmak zorunda kalmamalıdır.

Müdürler, yasalar kapsamında kalmak suretiyle, bağımsız olmalı ve kararlılık sergileyebilmelidir. Neden ne olursa olsun, okul müdürü olarak görev yapmış olan kişiler, öğretmenlik görevine geri döndürülmemelidir.

Müdürün yapması gerekenler

Karar verme: Günlük rutin işleri yürütmenin yanı sıra çeşitli, yeni, ilgi çekici ve mevcut koşullara uygun işleri de yürütmelidir. Yeni girişimler öğretmenler ile tartışılabilir ve değişiklikleri uygulamak üzere stratejiler ortaya konulabilir. Okul müdürü nihai karar vericidir fakat değişimi gerçekleştirebilme süreci, katılımcı bir yolla yapılabilir.

Örnek (1): Öğrencilerin haftada bir gün okula serbest kıyafetlerle gelmesi uygulaması. Bu uygulama, bir neden için kullanılabilinecek bir kaynak toplamanın farklı bir yoludur. Öğrenciler durumu daha kötü olan arkadaşlarının farkına varmaları sağlanabilir.

Örnek (2): Okulun boyanması gerekiyor. Her sınıf, hangi renge boyanmasını istediklerini öğretmenleri ile birlikte karar verebilirler. Boya-badana işlerini hangi öğretmen koordine edecektir? Boya için kaynak nereden sağlanacak? Badanayı kim yapacak?

Okulun Gelişim ve Yönetim Ekibi çalışmalarını işlevsel bir biçimde sürdürüyorsa, çalışmalara katılım sorun olmayacaktır.

Okul Müdürlerinin Ek Sorumlulukları

Girişimlerde Bulunmak: Çevredeki imkânlardan yararlanarak ve yerel esnaf ve sivil toplum kuruluşları ile iletişim kurarak çeşitli kaynaklar oluşturulabilir.

1) Örneğin: Bir okul müdürü bir sivil toplum kuruluşları ile iletişim ve işbirliği kurarak her gün, 250 öğrenciye süt ve yiyecek dağıtılmasını sağlamıştır.

2) Uygun olduğu takdirde, okul kantinleri değişebilir ve okulun Öğrenci Kulübü ve Topluluğu tarafından işletilebilir.

3) Okulun yetenekli öğrencileri Tiyatro Grubu etkinlikleri kapsamında farklı oyunlar sergileyebilir. Bu tür etkinliklerden toplanan paralar, mali bir kaynak sağlayabilir.

4) Okuma günleri, okuma saatleri ve imza günleri düzenlenebilir. Kitapçılara gezi düzenlenerek, kitap seçimi konusunda örnek olunabilir.

5) Okulun bahçesinin büyüklüğü ve okulun saatlerine bağlı olması koşuluyla, bahçedeki uygun yerlerin bir oto park olarak kullanma mümkün olabilir.

6) Köylerdeki okullarda, gereksinimlere göre köy halkından yardım alınması mümkün olabilir. Örneğin, hasat mevsiminde okul için yardımlaşma yapılması istenilebilir. Okulun daha iyi olması ve görünmesi için topluca çalışmalar yapılabilir.

Okul müdürü, toplum ile etkin ve olumlu ilişkiler kurabilmeli ve sürdürebilmelidir.

1) Bilgi Teknoloji sınıfları velilerin ve öğrencilerin kullanımına açık olmalıdır ve etkin kullanımları sağlanmalı. Bilgisayar kursları ve bilgisayar topluluğu oluşturulabilir.

Çalışanların Motivasyonunu Canlı Tutmak: Müdür, okulundaki öğretmenlerin motivasyonunu canlı tutabilmek için gerekeni yapabilmelidir. Performans ile ilgili ödüllendirmeler, şeffaf bir biçimde yürütülmeli ve bütün öğretmenler ve okul çalışanları için geçerli olmalıdır.

Öğretmenlerin görev yaptığı okulun bulunduğu bölge (köy, merkez), farklı öğrenciler ve bunlara ilişkin çeşitli koşullar altında çalışmaktadırlar.

1) Örneğin, uzak bir köy okulunda görev yapan bir öğretmen okula geldiğinde, sınıfa girmeden önce bir bardak çay içmek isteyebilir veya gereksinim duyabilir. Müdür ve öğretmenler bu konuda bir anlaşma sağlayabilirler. Müdürün esnek olabilmesi gerekir ve bütün çalışanlarına anlayış göstermeli ve profesyonel bir şekilde yaklaşmalıdır.

Stres Yönetimi: Bu, problem çözme becerileri ve çatışma ile baş edebilme ile ilgilidir. Okul müdürü birçok sorumluluk taşımaktadır ve okul, etkin ve etkili bir biçimde yürütmesi için bütün sorumluluklarını nasıl yöneteceği ve idare edeceği konusunda bilgisi olmalıdır.

Okul Politikaları ve Uygulamaları

Okulun uygulayabileceği stratejiler veya politikalar aşağıdakileri sağlamalıdır:

- **Güvenlik** - Öğrencilerin, öğretmenlerin ve okuldaki diğer çalışanların güvenliğini sağlayan bir ortam oluşturmak
- **Eğitim** - Öz-saygı ve diğerlerine saygılı olmayı öğrenmek, bilgilerin artmasını sağlamak ve davranışları şekillendirmek
- **İşbirliği** - Velilerle ve toplumla birlikte çalışarak herkesin güvenliğini sağlamak

Strateji, politika ve uygulamaların oluşturulması ile ilgili daha fazla bilgi için, bu portalda bulabileceğiniz "Değerlendirme ve Özel Eğitim Gereksinimleri" sekmesine bakabilirsiniz.

Örnek: Zorbalık ile ilgili Okulun Uygulaması

Hedefler	Sonuçlar	Yapılması Gerekenler	Sorumlular	Zamanlama
Okulun zorbalık ile ilgili bir uygulaması mevcut	*Bütün çocukların güvende olduğu bir okul ortamı oluşturuldu. *Çocuklar zorbalığa maruz kalınca ne yapacaklarını bilirler. *Öğretmenler zorbalık şikâveti ile karşılaştıklarında hangi adımları atacaklarını bilirler.	1) Okulda olası zorbalık türlerini tespit ediniz: Sözlü, fiziksel, psikolojik. 2) Neyin kabul edilir ve neyin kabul edilmez olduğunu belirtiniz. 3) Çocuklar zorbalığa maruz kalınca, nasıl yardım alabileceklerini tanımlayınız - Öğretmen ile konuşmak, öğretmene not yazarak iletmek, e-posta atmak. 4) Öğretmene şikâyet geldiğinde, hangi adımları uygulamaları gerektiğini tanımlamak. 5) Davranışların değişmesi için uygulamalar konması.	*Müdür *Öğretmenler *Öğrenci temsilcileri *Veliler	1 ay * Taslak strateji ve uygulama * Öğretmenler, öğrenciler, velilerden geri bildirim alınması * Strateji nihai olarak hazırlanması * Stratejinin uygulanması

Okulun Vizyonu

Okulun hedeflerini açıklayan ifade "eğitim değerlerinin ve ahlakının özünü ve paydaşların değer ve inançlarını" içermelidir. Bundan yola çıkarak, "okulun iyileştirilmesi ve sürdürülebilmesini" ifade eden hedefler ve işlevsel planlar hazırlanabilir.

Bir örnek:

Bu okulun vizyonu, öğrencilerimize pozitif bir öğrenme ve yaşam ortamı sağlamaktır. Bunun için şunları yapmamız gerektiğine inanıyoruz:

- * mükemmel bir öğrenme kültürü oluşması için her bireyi teşvik edeceğiz
- * bağımsız düşünebilen bireyler yetişmesini teşvik edeceğiz
- * her öğrencinin bireysel gelişimine odaklanacağız
- * öğrencilerimizin her birini sorumluluk sahibi birer kişi olarak yetiştireceğiz

[Stratejik Planlama](#) bölümünde mevcut olan okul vizyonu ve planlama matrislerini kullanarak okulunuzun vizyonunu oluşturabilir ve okulun hedeflerini oluşturabilmek için kullanabilirsiniz.

Toplantılar

Tarihi, saati ve gündemi belirleyin

Toplantıya kimin başkanlık ve yardımcı başkanlık edeceğini ve kimin notları tutacağını belirleyin (Bu, sorumlulukların paylaşılabilmesini sağlar; sekreter rolündeki kişi belli aralıklarla değişebilir).

Toplantılarda, bütün öğretmenlerin fikrini söyleme ve katkıda bulunma hakkı vardır. Toplantılar herkesin fikrini söyleyebileceği bir ortam olmazsa, konuşkan ve yüksek sesli öğretmenler toplantıya hükmedeceklerdir - herkese katılma fırsatı veriniz.

Toplantılarda alınan kararlar, eyleme dönüşmelidir. Kararları kim uygulayacağını, sorumlusunun kim olduğunu ve hangi zaman çerçevesi için geçerli olduğunu belirtin. Yapılan toplantıların tutanakları, öğretmenlerin görebilmesi için ilan tahtasına veya okulun internet sayfasına koyunuz.

Okul Müdürleri ile İlgili Hususlar

Okul müdürlerinin ihtiyaçları:

- Okul müdürlerinin yetiştirilmesi için Milli Eğitim Akademisi'nin kurulmasına öncelik verilmelidir. Bu akademiye okul müdürleri eğitim almalıdır. Şu anda Türkiye'deki okul yöneticilerini yetiştiren formal bir eğitim programı mevcut değildir.
- Okul müdürünün yetkileri olmalıdır. Örneğin okul gezisi, tiyatro sahneleme ve spor etkinlikleri bilgi konularında karar alma yetkisi olmalıdır.
- Okul müdürleri, sistemli hizmet-içi eğitim almalıdır.
- Okul müdürleri niteliklerine göre farklı ücret almalı ve bunun gerçekleştirilmesi için gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Okul müdürlerinin görevlendirilmesi ve atanması için açık ölçütler olmalı; bu konudaki yasalar, yönetmelikler ve genelgeler birbiriyle tutarlı olmalıdır.

Okul, tesis ve olanaklarının toplum ile paylaşma açılması için yönetmeliklerde değişiklik yapılmalıdır. Örneğin, gerekli yasal düzenlemeler yapıldıktan sonra, bilgisayar teknolojisi sınıfları, kütüphaneler ve spor salonları toplum ile paylaşılmalı, onlara açık olmalıdır.

Zaman Yönetimi

Geleceği Planlama - Okulun vizyonuna uygun bir Eylem Planı oluşturmak - bu iş için kendinize biraz zaman ayırmanız gerekmektedir.

Uzun Vade: Eylem Planı, bütün eğitim yılı için yapılacaktır. Bu nedenle, ele alınması gereken önemli konuları öngörmeye çalışmanız gerekecektir.

Bunu yaparken, MEB'in belirlediği hususları (www.meb.gov.tr) göz önünde bulundurarak, ilk adım çalışmalarını yapmalısınız. Daha sonra, belirlediğiniz hedefleri öğretmenlerinizle görüşerek, bu hedeflere nasıl ulaşılacağını tartışmalısınız. Okulun iyileşmeye ve gelişmeye ihtiyacı olan konuları tespit edebilirsiniz, okulun çalışanlarına, öğretmenler dâhil, sorumluluk dağılımı yapabilirsiniz. Her bir kişinin oynayacağı rol, planlanmış faaliyetler kapsamında olacaktır. Size düşen sorumluluk, düzenli aralıklarla faaliyet koordinatörü ile toplantılar yaparak, çalışmaların nasıl yürüdüğünü tespit etmektir.

Kısa Vade: Her dönemi haftalık bölümlerde ele almak öğretmenler ve velilerle toplantıların planlanması ve öğrencilerin katılacağı etkinliklerin planlanması. Bu tür etkinliklerin planlanması, bir öğretmenin sorumluluğunda olabilir. İyi bir lider, yapılması gereken işleri diğerlerine devredendir. Tam olarak ne istediğinizi açıkça anlatın, ne zaman yapılmasını ve ne zamana kadar bitirilmesi istediğinizi söyleyin.

Günlük işlerin yönetimi

Okul saatleri kapsamındaki zamanlamalar ne kadar başarılı? Ders saatleri belli ama bu ayrılan zamanların nasıl kullanıldığını kim kontrol ediyor? İyi bir ders planlaması, her etkinliğin ne kadar uzun süreceğini belirtmelidir. (Öğretmen Yeterlikleri ile ilgili daha fazla bilgiye ulaşabilmek için, [Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü'nün](#) internet sayfasına bakınız.) Her ders için gerekli ders saatlerinin yeterli olması için, yeni programın dikkatlice planlanmasını gerektirir.

Dersler arası zaman - İki ders arasındaki zaman, öğrencilerin ve öğretmenlerin sınıf değiştirebilmelerine yeterli mi? Ya da bu ders arasındaki zamanlar, zaman kaybına mı yol açıyor? Ders sonlarında gözlem yaparsanız, okul gününün planlama gerektiren zamanlarına bir müdür olarak karar verebilirsiniz.

Günü planlamak: Her gün yapmanız gereken işler olacaktır. Hafta başı, hafta sonu ve sabahları yapılan törenler, öğretmenlerle yapılacak kısa toplantılar veya beklide girmek zorunda olduğunuz bir ders. Bu tür şeyler değiştirilemez, değiştirmekse sorun yaratabilir. Bu etkinlikleri haftalık programınıza değişmez olarak yerleştirebilirsiniz.

Günün geri kalan kısmı: Günün bir kısmı **yönetmekle** geçecektir. Çalışanlarınızla ekip ruhunu yakalamak çok önemlidir. Bu nedenle onlarla iletişim halinde olmalısınız ve olan bitenden onları haberdar etmelisiniz. Veliler, İl veya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişim halinde olmak da sizin sorumluluğunuzdur.

Eğer dikkat etmezseniz, **resmi olmayan, gündemsiz toplantılar** büyük zaman kaybına yol açabilir. Bazı kişiler konuşmayı sever. Siz, daha disiplini olmazsanız ve herkesin kendine göre iş sorumluluğu olduğunu söylemezseniz, bu kişiler konuşmaya devam edecektir. **Resmi toplantılar** planlı olur ve belirlenmiş bir gündem ve zaman kısıtlaması ile daha kontrollü olur.

Denetleme yaparken, sınıf içinde ve dışında gerçekleşenleri takip ediyor olacaksınız. Bunun için gününde zaman ayırmalısınız. Kayıtlar, ders planları, öğrencilerin devamlılık kayıtlarını masanızda, size uygun olan bir zamanda gözden geçirebilirsiniz. Ancak, öğrenciler ile bire-bir görüşmek uygun zamanlarda yapılmalı ve dersleri bölmeyecek şekilde olmalıdır. Öğrenciler ile konuşmak çok önemlidir ve zamanınızı ayarlarken bunun için zaman ayırmalısınız.

Son yıllarda, kendimizi, başkalarını ve okulu **değerlendirmek** daha da fazla önem kazanmıştır. Başarmayı istediğiniz şeyleri başarabildiniz mi? Kişisel başarıların iyileştiğini ve okulun şu anda daha iyi bir ortam olduğunu gösterecek kanıtlarınız var mı? Bazı ülkelerde, öğrenciler için bireysel eğitim planlarının ve öğretmenlerin performans yönetim hedeflerinin kullanılmaya başlanması kolaylık sağlamıştır. Öğretmenlerin kullandığı değerlendirme stratejileri ile öğrencilerin gelişimleri daha kolay izlenebilir (Değerlendirme konuları hakkında daha fazla bilgi için, bu portalın [değerlendirme sekmesine](#) bakınız). Benzer biçimde, öğretmenlerinizin ulaşması gereken hedefleri olduğunu bildiğiniz için, müdür olarak onların performansını değerlendirebilirsiniz. Bu bir kapasite geliştirme olarak algılanmalı ve bu nedenle, olumlu iş ilişkileri geliştirmek için bire bir gerçekleşen toplantıların olumlu katkısı olacaktır.

Özet

Önceliklendirme - Her gün yapmanız gereken önemli işler nelerdir?

Gerekirse yapmanız gereken liste haline getirin ve onlar için bir zaman ayarlaması yapın. Bu listedekiler, sizin en çok dikkatinizi gerektiren şeyler olacaktır. Çok öncelikli olmayan fakat zevkle yapacağınız diğer işler, bu listedeki öncelikli işler bittikten sonra yapacağınız işlerdir.

Zaman yönetimini iyi yapmak, stres düzeyini en aza indirmek demektir. Bunun nedeni, yapılacak işler iyi planlandığında, kendinizle baş başa kalacağınız zamanlar olacaktır ve bütün çalışanlarınıza adil davranarak zaman ayarlaması yapmış olmanızdır. Böyle yapmakla yaşanacak çatışmaların sayısını da azaltmış olursunuz.

Bazen, bazı taleplere "hayır" demek zorunda kalabilirsiniz. Bu reddi, bir 'ertelemeye' çevirebilirsiniz ve ileri bir tarihte bu konuyu ele alabileceğinizi söyleyebilirsiniz. Böyle bir geri çevirme, talebin hiçbir zaman gerçekleşmeyeceği anlamına gelmez. Eğer bu talep, kişiler ile görüşme konusundaysa, talebin yerine getirilmesinin ertelenmesi daha uygun bir strateji olur; böylece, insanların fikirlerine saygı duyduğunuzu göstermiş olursunuz.