

Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine Yönelik Öğretmen Görüşleri

Teacher Opinion's For Qualifications Of School Administrators

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin sahip olduğu yeterlikleri öğretmenlerin bakış açılarıyla ele almaktır. Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerle yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Amasya ili merkez ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 10 öğretmenden oluşmaktadır. Bu araştırma nitel bir çalışma olup olgu bilim deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için araştırmacılar yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanmışlardır. Elde edilen veriler betimleyici bakış açısına göre analiz edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, öğretmenler, yeterlik kavramını bir işi yapabilme gücü ve yeteneklerini kullanabilme kapasitesi olarak tanımlamışlardır. Katılımcılar yönetici yeterliliklerin sınırlı olmasından kaynaklı sorunları teknik, insani ve uzmanlık üzerine eksikliklerden kaynaklı olabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, yönetici yeterliklerinin geliştirilmesine yönelik olarak ise, ilgili kişilerin hem hizmet öncesi hem de hizmet süresince eğitimler alarak yetiştirme programlarına dahil edilmesinin sağlanması, yönetim alanında yüksek lisans şartı getirilmesi ve yönetici atama yönetmeliğinin düzenlenmesi gerektiği gibi önerilerde bulunmuşlardır. Sonuç olarak araştırmacılar elde ettikleri veriler doğrultusunda, okul yöneticilerinin kendilerini sürekli yenilemesi gerektiği ve süreçte bütüncül bir yaklaşım sergilemeleri sonucuna ulaşmışlardır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, okul yöneticisi, yönetici yeterlilikleri

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the competencies of school administrators from the perspectives of teachers. The research was conducted with teachers working in schools affiliated to the Ministry of National Education. The study group of the research consists of 8 teachers working in the central secondary education institutions of Amasya province in the 2021-2022 academic year. This research is a qualitative study and was carried out using a phenomenological design. Researchers used semi-structured interview technique to collect data. The obtained data were analyzed from a descriptive point of view. According to the results obtained from the teachers' opinions, the teachers defined the school administrators as being efficient in the use of technological tools and digital literacy in terms of technical competence, having sufficient knowledge and experience in the field in terms of conceptual competence, tolerant, patient, entrepreneurial communication skills with high and fairness in terms of human competence. Participants made suggestions such as inclusion of relevant people in training programs by receiving training both before and during the service in order to develop managerial competencies. As a result, school administrators should constantly renew themselves and show a holistic approach in the process.

Keywords: Teacher, school administrator, school administrators' qualifications

GİRİŞ

Her alanda olduğu gibi günümüzde eğitim alanında da hızlı değişimler olmaktadır. Gelecekte gelişmiş bir toplum olmanın gerekliliklerinden biri de bilgiyi hızlı ve doğru bir şekilde üreten bir toplum olmaktadır. Bu bağlamda bilginin işlendiği eğitim kurumlarında kilit role sahip okul yöneticilerinin kendilerini yenilemeleri ve niteliklerini artırmaları zorunludur. Okul yöneticilerinin yeniliklere ayak uydurması için birtakım yeterliklere sahip olmaları gerekir. Yeterlik literatürde kavram olarak, bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi ya da bir işi yerine getirebilme gücü olarak tanımlanabilir. Yeterlik, bir insanın bir işi yapabilmesi için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır (Onural, 2005). Yönetici bu özellikleriyle örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Okul örgütleri öğretmen, öğrenci, veli ve toplum gibi birçok paydaşı bünyesinde bulunduran bir kurumdur. Bu kurumda önemli bir role sahip olan yönetici ancak sahip olduğu birtakım yeterlikler sayesinde bu gruplar arasında iletişimi sağlayarak etkili bir süreç yönetebilir. Bu yeterlikleri üç şekilde gruplandırabiliriz. Bunlar teknik, insani ve kavramsal yeterliklerdir (Katz, 1971). Okul örgütlerinde sistemin doğru bir şekilde ilerlemesi için yöneticisinin vizyoner liderlik, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderlik gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Tümkiye ve Asar, 2017). Aynı zamanda dijital liderlik özelliklerine de sahip olması gereken okul yöneticileri sahip olmaları gereken bu liderlik özellikleriyle Katz'ın sınıflandırdığı yeterlik özelliklerini göstermiş olacaktır. Bu bağlamda

Adem Bayar¹ 
Nimet Ayşegül Baş² 

How to Cite This Article

Bayar, A. & Baş, N.A. (2023).
"Okul Yöneticilerinin
Yeterliklerine Yönelik Öğretmen
Görüşleri" International Social
Sciences Studies Journal, (e-
ISSN:2587-1587) Vol:9,
Issue:108; pp:5545-5552. DOI:
<http://dx.doi.org/10.29228/sssj.67951>

Arrival: 26 December 2022
Published: 28 February 2023

Social Sciences Studies Journal is
licensed under a Creative
Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International
License.

¹ Prof. Dr., Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, ORCID: 0000-0002-8693-9523

² Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ORCID: 0000-0002-2800-317X

okullarda değişimin sağlanmasında önemli bir rolü olan okul yöneticilerinin kurumlarında değişim politikalarını iyi belirlemesi kültürel, sosyal ya da ekonomik engellere karşı önceden hazır olarak değişime başarılı bir şekilde yön vermesi sıralanan bu yeterliklerle sağlanacaktır (Argon & Özçelik, 2008).

Yönetici yeterlikleri eğitimin tüm paydaşları gibi öğretmenleri de doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Okuldaki güven ortamının sağlanması öğretmenlerin gerçekleştirmiş olduğu iş ve işlemlerin organize etmek ve verimli hale getirmek, okul kültürü ve iklimi yaratmak, öğretmenlere konforlu bir çalışma ortamı sağlamak gibi öğretmenleri doğrudan etkileyen yönetici yeterlikleri ve tutumları kimi zaman olumsuz yönetici tutumlarıyla problem kaynağına dönüşebilir. Öğretmenlerin çalıştıkları ortamda verimli olabilmesi ve iş doyumuna ulaşabilmeleri ve dolayısıyla örgütsel verimliliği sağlamak en çok okul yöneticilerine bağlıdır (Yılmaz & Ceylan, 2011). Bu bağlamda yönetici yeterlikleri eksik kaldığı ya da yanlış kullanıldığı zaman yönetici ve öğretmenler arasında çatışmaların yaşanması ve örgütsel verimliliğin düşmesi kaçınılmazdır. Okul yöneticilerinin sahip olduğu yeterlikleri öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Gurbetoğlu & Yücel, 2019).

Sonuç olarak yönetici yeterlikleri okulun tüm öğelerini özellikle de öğretmenleri doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda yönetici yeterliklerinin öğretmenlerin beklentilerini karşılaması verilen eğitimin kalitesini de etkileyecektir. Yönetici yeterliklerini geliştirmek okulun işlevselliğini artırmak açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda ilgili çalışma eğitimle ilgili önemli önemli bir konuya değindiğinden dolayı alana katkı sağlayacaktır.

LİTERATÜR TARAMASI

Bu başlık altında sırasıyla yeterlik/ öz yeterlik kavramı, yönetici yeterlikleri, yönetici yeterliklerinden kaynaklı sorunlar ve yönetici yeterliklerinin geliştirilmesi için yapılması gerekenler şeklinde alt başlıklara değinilmiştir.

Yeterlik/Öz Yeterlik Kavramı

Günümüzde çok sık duymaya başlanılan yeterlik kavramı spordan sanata, bilimden edebiyata ve eğitim bilimleri gibi daha birçok alanda incelenmiş ve önemi vurgulanmış olan bir kavramdır. Yeterlik ya da öz yeterlik; kişinin bir işi başarıyla yapmak için o konuda sahip olduğu özelliklere karşı inancıdır (Kurbanöğlu, 2004). Bu bağlamda bireyin sahip olduğu bu inanç doğrultusunda bir işte başarılı olmak "başardım" diyebilmek bireyi sonraki girişimlerinde motive eder ve daha sonra karşılaştığı sorunlarla daha kolay başa çıkabilir hale gelir. Ancak bunun tersi durumunda başarısızlık kişinin kendini yetersiz hissetmesine sebep olur (Yürek, 2018). Başka bir ifadeyle tanımlarsak, öz yeterlik kişinin sadece var olan yeteneklerinin farkında olması değil bu yeteneklerini farklı durumlarda nasıl kullanabileceğine ilişkin inancıdır (Sakız, 2013).

İlk kez Bandura tarafından 1977'de ortaya atılan öz yeterlik kavramı, sosyal bilişsel teori çerçevesinde çok kullanılan bir kavram olarak görülmektedir (Izgar & Dilmaç, 2008). Bandura (1977) öz yeterliliği, kişinin karşısına çıkabilecek durumları yönetmek için sahip olduğu yeteneklerine ilişkin inancı olarak tanımlamıştır. Bandura (1989) öz yeterliğin altında yatan temel nitelikleri, bilişsel süreçler, duygusal süreçler ve denetim süreçleri kavramları çerçevesinde incelemiştir. Bilişsel süreçler öz yeterliği yüksek olan bireylerin daha yüksek hedefler belirleme eğiliminin daha fazla olduğunu ifade eder. Bireyde başarma inancı tamdır. Duygusal süreçler; insanın öz yeterlik düzeyini etkileyen unsurlardan biri de içinde bulunduğu duygusal durumudur. Stres ve kaygı düşünce tarzını etkileyebilir ve dolayısıyla davranışları değiştirebilir. Denetim süreçleri kavramı ise bireyin hayatındaki olayların kökeninde yatan nedenlere ilişkin algısını ifade eder.

Yeterlik kavramı birçok alanın çalışma konusu olmakla beraber ilgili araştırmada okul yöneticilerinin yeterlikleri çerçevesinde ele alınmıştır. Şüphesiz okul örgütlerinde önemli bir role sahip olan yöneticilerin, örgütün amaçlağığı hedeflerine ulaştrabilmesinde sahip olduğu yeterlikler önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetici Yeterlikleri

Toplumların çağın gereklerine ayak uydurması ve gelecekte güçlü bir şekilde var olma çabası en çok o toplumun eğitim seviyesiyle orantılıdır. Eğitimin paydaşlarından biri olan okul yöneticileri sorumluluk açısından birinci sıradadır. Bir okul müdürü okulu etkili bir şekilde yönetme, okulun fiziki yapısındaki aksaklıkları düzenleme, okulun içinde bulunduğu çevreyle iyi ilişkiler geliştirme, öğretmen öğrenci ve veli davranışlarını takip etme gibi kritik görevlere sahiptir (Gürbüz vd., 2013). Karar alma, planlama, örgütleme, eşgüdümleme ve değerlendirme gibi birçok yönetsel basamağı verimli bir şekilde yönetmek elbette kolay değildir. Bütün bu görevleri başarıyla gerçekleştirmek ancak okul yöneticilerinde bulunması gereken bazı yeterliklerle mümkündür.

Katz'ın (1971) üç grupta incelediği yönetici yeterliği ele alınacak olunursa;

Teknik Yeterlikler: Amaçlanan bir hedefin yerine getirilmesinde kullanılan yöntemler, teknikler ve beceriler ile ilgili teknik bilgi ve yeterlikleri kapsar (Boydak ve diğerleri, 2020). Ayrıca teknik yeterlikler, okul binası ve

eklentilerini demirbaş yükünü etkili bir şekilde kullanma ve koruma becerisinin olması şeklinde de ifade edilebilir. (Erçetin & Eriçok, 2016). Günümüzde teknik yeterlikleri 21. yüzyıl becerileri kapsamında dijital araç kullanımındaki yeterlikler olarak da ifade edilebilir. Teknolojik gelişmeler beraberinde okul yöneticilerine yeni sorumluluklar yüklemiştir. Bu sorumluluklar; okuluna yeni teknolojik cihazları kazandırmak, gerekirse bilgisayar destekli laboratuvarlar kurmak, öğretmenlere dijital eğitim almaları konusunda destek olmak ve yönetsel süreçte de etkili bir şekilde teknolojiyi kullanabilmek şeklinde sıralanabilir (Sönmez & Gül, 2014).

İnsani Yeterlikler: Duygusal anlamda yeterlik gösteren bir okul yöneticinden beklenen davranışları; Empati kurma, başkalarıyla iyi ilişkiler kurma, uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurma, iyimser, değişime istekli olma, olumsuz duygularla başa çıkabilme ve kararlılık şeklinde sıralanabilir (Sağlam, 2011).

Kavramsal Yeterlikler: Karar yeterliği olarak da adlandırılan bu yeterlik alanı yalnızca karar verme aşamasını değil kararın uygulanmasında, takibinde ve sonuçlandırılmasında gösterilen güç olarak tanımlanabilir (Gökyer & Çiçek, 2016).

Yukarıda bahsedilen yeterlik alanlarına ilişkin okul yöneticilerinin sahip olduğu beceriler okul başarısı ve okul personelinin iş doyumuna ulaşması açısından son derece önemlidir. Okul yöneticilerinin öğretmen ve diğer personele liderlik etmesi, yeni gelişmelerden onları haberdar etmesi, kapsamlı ve verimli programlar hazırlaması gerekmektedir (Doğan, 2006). Bu bağlamda okul yöneticilerinin sıralanan bu yeterliklere sahip olması son derece önem arz etmektedir.

Yönetici Yeterliklerinden Kaynaklı Sorunlar

Gelişmiş ülkelerde eğitim sisteminde okul yöneticilerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Okulun tüm sistemleriyle birlikte etkili bir eğitim öğretim faaliyetini yürütmek şüphesiz okul müdürlerinin sorumluluğunda gerçekleşecek bir durumdur. Okul müdürlerinin bu süreci etkili bir şekilde yürütmesi alanla ilgili uzmanlık ve sahip olduğu yeterliklerle olanaklı hale gelecektir (Aktepe, 2014).

Örneğin; okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin güçlü olması, geri dönüt verebilmesi iletişim kanallarını çift yönlü tutabilmesi gerekmektedir (Özmantar & Çetin, 2017). İletişimin etkili olmadığı durumlarda etkili bir yönetimin olması mümkün değildir. İletişim becerileri kadar insani ilişkilerde sergiledikleri tutum ve yeterlik özellikleri de okul paydaşlarının en çok etkilendiği durumlardan biridir. Okul yöneticilerinin demokratik ve hoşgörülü olması bu bağlamda önemlidir. Öğretmen ve diğer personeli hatta öğrencileri karar verme sürecine dahil etmesi, görev dağılımını adaletli ve adil bir şekilde yapması örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir yer tutar. Demokratik ve hoşgörülü bir bakış açısıyla yönetim sürecini ele almayan bir yönetici kurumunda birçok çatışma ve ayrışmaya neden olacaktır. Heyecanlı ve istekli olmadığı yeniliklere açık olmadığı durumlarda da okul yöneticileri yönetsel anlamda problemlerle karşılaşacaktır. Okul yöneticilerinin belki de sahip olması gereken en önemli yeterlik vizyon sahibi olmalarıdır. Vizyon sahibi liderler kurumu için aldığı kararların sonuçlarını görebilen yöneticilerdir. Bu yeterlik olmadığı takdirde bir anda yanlış alınan kararlar doğrultusunda kurum başarısızlığa ulaşabilir. Okul yöneticisi sadece koltukta oturan bir birey değil kurumu adına misyon ve vizyona sahip yöneticiler olmalıdır (Çelik, 1995).

Okul müdürlerinin teknik bilgilerden yoksun olması bir diğer problem kaynağıdır. Okul yöneticilerinin gerek yönetsel anlamda gerekse eğitim öğretim faaliyetlerini yürütmeye teknik yeterliğinin olması, bu tarz araçları kullanmada hevesli olması gerekmektedir (Ergişi, 2005). Okul kaynaklarını ve tesislerini etkili kullanmada yetersiz kalan bir yönetici bu yetersizliği yöneticilik yaptığı kuruma olumsuz yansıyacaktır. Sonuç olarak literatürde yer alan kavramsal yeterlik, teknik yeterlik ve insani yeterlik kavramlarının eksikliği durumunda okul yöneticisi ciddi sorunlar yaşayacaktır.

Yönetici Yeterliklerinin Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler

Yönetim dünyasında işlerin iyi ve etkin yapılması, karmaşanın önüne geçmesi ve hedefe odaklı yolda ilerlemek açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin daha etkili olmaları Nacar ve Demirtaş'a (2017) göre, teknolojik yenilikleri takip etmesi, iletişim becerilerine sahip olması, empati kurması, öğretmene, diğer personellere ve öğrencilere karşı hoşgörülü, adaletli olması, okulla ilgili konuları ve sorunları okulun tüm paydaşları ile istişare etme noktasına yoğunlaşmasından geçmektedir. Boydak Özan, Nanto ve Öztürk' ün (2020) okul yöneticilerinin teknik yeterlilik, kavramsal yeterlik ve insani yeterlilikleri konusunda öğretmenlerle yapmış olduğu araştırmasına göre, her üç yeterlilik bakımından okul yöneticilerinin şefkatli olması gerektiğine yönelik görüş belirtmekle beraber, teknik ve kavramsal yeterlilikle ilgili yöneticilerin donanımlı, bilgili ve pratik olması gerektiği, insani ve kavramsal yeterlilik hususunda ise birleştirici olması gerektiği vurgulanmıştır.

Okullarda öğretmenlerin karar sürecine katılımlarının ne kadar önemli olduğu ve gerekliliği konusunda okul yöneticilerinin bilinçlendirilmesi gerektiğini vurgulayan Büyükboyacı (2020), okullarda sadece erkek yöneticilerin değil, kadın yöneticilerin de sayıları artırılması ile okul içindeki iletişimin güçleneceğini söylemektedir. Bu nedenle kadın öğretmenler yönetim için teşvik edilmelidir. Buna ek olarak Nacar, Demirtaş (2017) ise, okul yöneticilerinin atamalarında, belli bir süre öğretmenlik tecrübesi, lisansüstü eğitim almış olması ve mevzuatla ilgili sınav şartı gibi daha belirgin kriterler getirilmesini savunmaktadır. Ayrıca Boydak ve diğerleri (2020) hizmet içi eğitim ile yönetici yetiştirme programlarının düzenlenmesi gerektiği, yöneticilerin sadece ürün odaklı olmak yerine bütüncül bir liderlik sergilemeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

İlgili alan yazında görüldüğü üzere, okul yöneticilerinin etkili iletişim ortamını oluşturması okulun tüm paydaşları arasında planlı hareket etmesinde oldukça etkilidir. Şefkatın ve adaletin olması, yönetimin güvenilirliğini güçlendirmektedir. Liderlik yeterliğine sahip okul yöneticileri, kurumlarının iyi bir vizyona ve sağlam hedeflere sahip olması noktasında oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin yeterliklerine yönelik öğretmenlerin düşüncelerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Öğretmenlere göre;

- ✓ Yeterlik ve öz yeterlik kavramı nedir?
- ✓ Yönetici yeterliklerinin sınırlı olmasından kaynaklı sorunlar nelerdir?
- ✓ Yönetici yeterliklerini geliştirmek için yapılması gerekenler nelerdir?

YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli, çalışma grubu veri toplama aracı ve verilerin analizi gibi alt başlıklara değinilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda gerçekleştirilen bir araştırmadır. Nitel araştırma, nicel araştırmaların aksine bir olayı öznel bir yaklaşım çerçevesinde derinlemesine araştırma ve veri toplama imkânı sunan bir yaklaşımdır (Baltacı, 2019). İnsanın karmaşık doğasını sadece sayısal değerlerle anlamaya çalışmak yeterli olmayacaktır. Bu bağlamda nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinden olgu bilim deseni kullanılarak hazırlanmıştır. Olgu bilim deseni, olayları açıklamak için, kişilerin yaşamışlıklarından, tecrübelerinden yola çıkarak olgunun altında yatan ortak anlamları değerlendirme ve yorumlama üzerine yoğunlaşır (Kocabıyık, 2015). Bu bağlamda öğretmenlerin yönetici yeterliklerini gözlem ve deneyimlerimizle biliyor olsak da öğretmenleri kendi tecrübelerinden yola çıkarak tanımak önemlidir. Olgu bilim deseni bildiğimiz fakat kapsamlı bilgiye sahip olmadığımız olayları incelemek için gerçekleştirildiğinden bu araştırma için en uygun desen olarak nitelendirilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu amaçlı örneklem yöntemi çerçevesinde “benzeşik (homojen/ türdeş) örneklem tekniği kullanılarak seçilen 10 öğretmen oluşturmaktadır. Benzeşik örneklem yönteminde araştırmanın konusu olan problemi derinlemesine anlamak için benzer yaşantı ve tecrübelere sahip olan bir gruba başvurulur (Baltacı, 2018).

Araştırmanın çalışma grubunu Amasya ilinde görev yapmakta olan 10 lise öğretmeni oluşturmaktadır. Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş, isimleri K1, K2, K3,...ve K10 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcılara ait demografik özellikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

	Yaş	Cinsiyet	Mesleki Kıdem	Mesleği
Katılımcı 1	50	Erkek	27	Felsefe öğretmeni
Katılımcı 2	42	Kadın	16	Edebiyat öğretmeni
Katılımcı 3	53	Erkek	22	Matematik öğretmeni
Katılımcı 4	43	Kadın	20	Rehberlik öğretmeni
Katılımcı 5	33	Erkek	6	Resim öğretmeni
Katılımcı 6	37	Erkek	10	Bilgisayar öğretmeni
Katılımcı 7	35	Erkek	4	Fransızca öğretmeni
Katılımcı 8	44	Kadın	19	Matematik öğretmeni
Katılımcı 9	49	Kadın	29	Biyoloji öğretmeni
Katılımcı 10	51	Erkek	23	Coğrafya öğretmeni

Tablo 1. incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş aralığı 33-50 arasında değişmekte olup; katılımcıların 6'sı erkek, 4'ü kadındır. Mesleki kıdem olarak katılımcıların çalışma süreleri ise 4-29 yılları arasında değişmektedir. Branşları ise, felsefe, Türk Dili ve Edebiyatı, matematik, rehberlik, resim, bilgisayar, Fransızca, biyoloji ve coğrafya öğretmenliği şeklindedir.

Veri Toplaması ve Analizi

Görüşme formunda yer alacak soruların hazırlanmasında ilk olarak konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra uzman görüşü alınarak 2 öğretmene pilot uygulama yapılmıştır. Bu öğretmenlerden gelen geri bildirimlere göre düzeltmeler yapılarak forma son hali verilmiştir. Veriler araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda, bireylerin deneyim, düşünce, tutum ve görüşülen konu hakkında bilgisinden yararlanılmak üzere konuyla ilgili derinlemesine ve detaylı bilgi sağlamak için sorulan sorular vardır (Sevencan & Çilingiroğlu, 2017).

Görüşmeler ses kaydına alınmış, katılımcıların doğrudan ifadelerinde hiçbir değişiklik yapılmamıştır. Görüşmeler 15'şer dakikalık bir zaman diliminde katılımcıların uygun gördüğü yer ve saatte gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan gelen cevaplar raporlaştırılarak verilerin oluşması sağlanmıştır. Görüşme sırasında katılımcıların soruları cevaplarırken araştırmacılarından etkilenmemelerine özen gösterilmiştir. Görüşme 10'ar soruluk şekilde hazırlanmış ilk 4 soru demografik bilgilere ulaşmaya yönelik şekilde sorulmuştur. Çalışmanın amacına ters düşmeyecek şekilde araştırma için daha çok bilgi toplamak adına ilave sorular kullanılmıştır

Görüşmelere sonrasında elde edilen veriler betimleyici bakış açısına göre analiz edilmiştir. Betimsel analiz, derinlemesine analiz gerektirmeyen katılımcıları tanıttıcı veriler değerlendirilir (Karataş, 2015). Betimsel analizde katılımcılardan gelen doğrudan alıntılarla probleme ilişkin veriler betimsel tarzda anlamak esastır. Bu bağlamda araştırmacılar, görüşmeden elde edilen verileri araştırmaya katılan öğretmenlerin doğrudan alıntılarla açıklamaya çalışmışlardır.

BULGULAR

Araştırmadan elde edilen veriler araştırma sorularına göre analiz edilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın 1. araştırma sorusu, "Yeterlik ve öz yeterlik" kavramı nedir? şeklindedir. Bu doğrultuda katılımcılar yeterlik ve öz yeterlik kavramını, 1. Bir işi yapabilme gücü ve 2. Yeteneklerini kullanabilme kapasitesi olarak tanımlamışlardır. Bu soruya ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Yeterlik Ve Öz Yeterlik Tanımına Yönelik Görüşleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Bir işi yapabilme gücü	7	70	"yeterlik üzerimize düşen görevleri en iyi şekilde yapabilme gücüdür. İşimizi layık ile yapamıyorsak o konuda yetersiziz demektir." (K3)
2	Yeteneklerini kullanabilme kapasitesi	3	30	"herkesin her konuda belli ölçüde yeteneği vardır. Yeteneklerini en üst seviyede kullanan insanların öz yeterlikleri yüksektir." (K2)
	Toplam	10	100	

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin yeterlik ve öz yeterlik kavramını % 70 oranında bir işi yapabilme gücü olarak tanımladıkları % 30 oranında ise yeteneklerini kullanabilme kapasitesi olarak nitelendirdikleri görülmektedir.

Çalışmanın 2. araştırma sorusu "Yönetici yeterliklerinin sınırlı olmasından kaynaklı sorunlar nelerdir?" şeklindedir. Buna göre katılımcılar, yönetici yeterliklerinden kaynaklı sorunları 1. Teknik alanda yeterliklerinden kaynaklı sorunlar, 2. İnsani ilişkiler alanındaki yeterliklerinden kaynaklı sorunlar ve 3. Uzmanlık alanındaki yeterliklerinden kaynaklı sorunlar şeklinde sıralamışlardır. Bu soruya ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Yöneticilerin Yeterliklerinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Görüşleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Teknik alan yeterliklerinden kaynaklı sorunlar	9	39	"21. Yüzyıl becerileri kapsamında yöneticinin dijital gelişmeleri eğitime yansıtması ve takip etmesi gerekir." (K6)
2	İnsani ilişkiler alanında yeterliklerinden kaynaklı sorunlar	8	35	"okul yöneticileri hoşgörülü, adaletli ve iletişim becerileri yüksek insanlar olmalı." (K4)
3	Uzmanlık alanından kaynaklı sorunlar	6	26	"başta yönetim alanı olmak üzere birçok konuda uzmanlaşmış olmalıdır." (K5)
	Toplam	23	100	

Tablo 3. incelendiğinde öğretmenlerin, yönetici yeterliklerinden kaynaklı sorunları, % 39 oranında teknik alan yeterliklerinden kaynaklandığı, % 35 oranında insani ilişkiler alanında sahip olduğu yeterliklerden kaynaklı olduğu ve % 26 oranında ise uzmanlık bilgisi kaynaklı sorunlar doğduğu şeklinde sıraladıkları bulunmuştur.

Çalışmanın 3. araştırma sorusu olan “Yönetici yeterliklerini geliştirebilmek için yapması gerekenler nelerdir? şeklindedir. Bu bağlamda katılımcılar, 1. Hizmet öncesi ve hizmet süresince eğitim almaları, 2. Yönetim alanında yüksek lisans şartı gerekliliği ve 3. Yönetici atama yönetmeliğinde düzenleme yapılması gerektiği şeklinde önerilerde bulunmuşlardır. Bu soruya yönelik elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Yönetici Yeterliklerinin Geliştirilmesine Yönelik Görüşleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Hizmet öncesi ve hizmet süresince eğitim almaları	10	40	“okul yöneticileri görevlerine başlamadan önce de görevleri sürecinde de yönetimi ilgilendiren konularda eğitime tabii tutulmalıdır.” (K10)
2	Yönetim alanında yüksek lisans şartı	8	32	“yöneticilik için lisans eğitimi yeterli değil. Yönetim ayrı ayrı bir alan en azından yönetim alanında yüksek lisans yapmaları gerekmektedir.” (K2)
3	Yönetici atama yönetmeliğinde düzenleme	7	28	Görülüyor ki yönetici seçme ve atama usulünde birçok eksik ve adaletsizlikler var.” (K1)
	Toplam	25	100	

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin yönetici yeterliklerini geliştirmeye yönelik görüşlerini %40 oranında yöneticilerin hizmet öncesi ve sonrası eğitimler alması gerektiği, %32 oranında yönetim alanında yüksek lisans şartı getirilmesi ve %28 oranında yönetici atama yönetmeliğinde düzenleme yapılması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmacılar yeterlik ve öz yeterlik kavramlarını 1. Bir işi yapabilme gücü ve 2. Yeteneklerini kullanabilme kapasitesi olarak tanımladıkları sonucuna ulaşmışlardır. İlgili alan yazın incelendiğinde, “yeterlik” Türk Dil Kurumunun (TDK) tanımlamasına göre, yeterlilik olarak ifade edilmektedir. “yeterlilik” buna göre, 1. Yeterli olma durumu, yeterlik. 2. Bir işi yapma yapma gücü sağlayan özel bilgi, ehliyet ve 3. Görevini yerine getirme gücü, kifayet şeklinde tanımlanmaktadır.

Araştırmacılar yönetici yeterliklerinden kaynaklı sorunları 1. Teknik alan yeterliklerinden kaynaklı sorunlar, 2. İnsani ilişkilerdeki yeterliklerinden kaynaklı sorunlar ve 3. Uzmanlık alanındaki yeterliklerden kaynaklı sorunlar şeklinde tespit etmişlerdir. İlgili alan yazın tarandığında diğer pek çok araştırmada benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin Aydın ve arkadaşları araştırmalarında okul yöneticilerinin kaynak ve okula ait bina eksikliklerini yönetmede sorun yaşadıklarını tespit etmişlerdir (Aydın ve diğerleri, 2020). Yapılan bir diğer araştırmadan elde edilen bulgu ise ilgili araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Sezer (2018) öğretmenlerin yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri arasında hoşgörülü, samimi, adaletli, ilkel, mantıklı ve yenilikçi olmaları gibi özellikleri sıralamıştır. Bu özelliklerden biri ya da birkaçının olmadığı durumlarda diğer personel ve öğrencilerle çatışma oluşması kaçınılmazdır. Okul müdürlerinin yönetsel anlamda bütüncül bir bakış açısıyla kurumu yönetmesi yönetim alanında uzmanlaşması son derece önemlidir. Birçok liderlik tarzını benimsemiş ve uygulamaya koymuş okul müdürleri kurumlarını yönetmede başarılı olabileceklerdir. Şahan çalışmasında okul müdürlerinin sahip olması gereken özellikler arasında teknik yeterlikleri olan, güler yüzlü, çözüm odaklı, planlı olma gibi özelliklerin yöneticilerden beklenildiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda, Şahan’ın (2018) çalışmasıyla ilgili araştırma bulguları benzer niteliktedir.

Okul yöneticilerinin uzmanlık bilgisi kendisini etkilediği gibi yönettiği tüm okulu da etkiler. Aktepe (2014) bir okul yöneticisinde olması beklenen özellikleri sıralarken bu niteliklerin içinde Türk dilini ve tarihini iyi bilen, milli eğitim mevzuatını bilen, yönetim ve yönetsel sürece hâkim ve donanımlı, genel kültür düzeyi yüksek, teknolojiyi bilen ve teknolojik gelişmeleri takip eden gibi kişisel özellikler sıralamıştır. Bu bakımdan Aktepe’nin (2014) uzmanlık alanında yeterlik göstermesi şeklindeki çıkan bulgusunu destekler niteliktedir.

Araştırmacılar yönetici yeterliklerin geliştirilmesine dair öğretmen önerilerine 1. Hizmet öncesi ve hizmet süresince eğitim almaları 2. Yönetim alanında yüksek lisans şartı ve 3. Yönetici atama yönetmeliğinde düzenleme şeklinde ulaşmışlardır. İlgili alan yazın incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. “MEB, 19. Milli Eğitim Şurasında” yönetici seçme kriterlerinde, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak, hizmet içi eğitimlere katılımın teşviki ve gerekliliği ile yönetici atama üzerine geniş kapsamlı karar ve planlamalar gibi daha birçok konu üzerinde durulmuştur (MEB, 2019).

Günümüz eğitim anlayışı zaman ve mekân yönünden artık sınırları yıkma yolunda olsa da eğitimin kalbi hala okullarda atmaktadır. Okulların tam donanımlı okul yöneticileri sayesinde toplam kalite anlayışı ve eğitimin seviyesi istenilen düzeyde olacaktır. Karar almadan değerlendirme sürecine kadar kilit role sahip okul yöneticilerinin birçok yeterliğe sahip olması kaçınılmazdır. Bu bağlamda yukarıdaki tartışmalar neticesinde araştırmacılar birtakım sonuçlara ulaşmışlardır. Bunlar;

- ✓ Okul yöneticileri eğitim öğretim faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütmesinde son derece önemli bir role sahiptirler.
- ✓ Okul yöneticilerinin görevlerini yürütürken birtakım bilgi, beceri ve kişisel özelliklere sahip olması yönettikleri kurumu başarıya götürmede gerekli ve önemlidir.
- ✓ Sahip olduğu bu yeterlikleri, teknik, insani ve uzmanlık alanı olarak sınıflandırmak yerinde olacaktır.
- ✓ Bu yeterlikleri zamanın şartlarına göre yenileme ve geliştirme eğilimi içinde olmalıdırlar.
- ✓ Kurumlarını bütüncül bir bakış açısıyla tüm paydaşları gözeterek yönetmelidirler.
- ✓ Bu nitelikte eğitimci seçmek ve yetiştirmek için Milli Eğitim Bakanlığının daha geniş kapsamlı çalışma yapmaları ve eksiklikleri bir an önce tamamlamaları gerekmektedir.
- ✓ Yapılan araştırmadan ulaşılan bulgular doğrultusunda araştırmacılar aşağıdaki önerilerde bulunmuşlardır.
- ✓ Okul yöneticisi seçme usul ve esaslarında düzenlemeler yapılmalıdır. Eksiklikler giderilmelidir.
- ✓ Eğitim alanında yüksek lisans yapmış ya da eş değer bir programa katılmış eğitimcilere öncelik sağlanmalıdır. Hatta lisans düzeyinde yönetim alanında eğitim almaları sağlanmalıdır.
- ✓ Yönetici atamaları yapılmadan önce yönetici adaylarının bahsi geçen teknik alan, insani ve uzmanlık alanındaki yeterlikleri de sınanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri, - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, (2014) 9(2), p. 89-105.
- Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Aydın, B., Günbey, M., & Kara, E. (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1194-1205.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- Boydak Özcan, M., Nanto, Z., & Öztürk, E. (2020). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*(41), 335-356.
- Büyükboyacı, Ş. (2020). Yöneticilerin iletişim kurma, eğitim ortamı ve çevresi oluşturma yeterliliklerinin değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Teacher Education*, 1(3), 225-242.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 47-53.
- Doğan, V. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliklerinin belirlenmesi (Bakırköy örneği)* Yıldız Teknik Üniversitesi]. İstanbul.
- Erçetin, Ş. Ş., & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliklerinin analizi (ulakbim 2004-2016). *Electronic Turkish Studies*, 11(14), 239-256.
- Ergişi, K. (2005). *Bilgi teknolojilerinin okulda etkin kullanımı ile ilgili okul yöneticilerinin teknolojik yeterliklerinin belirlenmesi (Kırıkkale ili örneği)* Kırıkkale Üniversitesi]. Kırıkkale.
- Gökçer, N., & Çiçek, F. (2016). Kadın yöneticilerle çalışan öğretmenlerin, kadın yöneticilerin yeterliklerine ilişkin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 747-766.
- Gurbetoğlu, A., & Genç Yücel, B. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Temel Eğitim*, 1(2), 6-19.

- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2013), 167-179.
- Izgar, H., & Dilmaç, B. (2008). Yöneticiadayı Öğretmenlerin Özyeterlik Algıları Ve Epistemolojik İnançlarının İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 437-446.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Katz, R. (1971). Skills of an Effective Adminisrator. EC Bursk and TB Blodgett,(Ed.), Developing Executive Leaders in (55-64). In: Cambridge: Harward University Press.
- Keser Özmentar, Z., & Çetin, Y. E. (2017). Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(37), 261-284.
- Kurbanoğlu, S. S. (2004). Öz-yeterlik inancı ve bilgi profesyonelleri için önemi. *Bilgi Dünyası*, 5(2), 137-152.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2019). *19.Milli Eğitim Şurası*. Retrieved 05.06.2022 from <http://ttkb.meb.gov.tr/www/surular/dosya/12%20>
- Nacar, D., & Demirtaş, Z. (2017). Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Kesit Akademi Dergisi*,(11), 443-456.
- Onat Kocabıyık, O. (2016). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya*
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 41(41), 69-85.
- Özmentar, Z. K., & Çetin, Y. E. (2017). Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(37), 261-284.
- Sağlam, H. İ. (2011). Öğretmen Adaylarının Etkili Vatandaşlık Yeterlik Düzeyleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(1), 39-50.
- Sakız, G. (2013). Başarıda anahtar kelime: Öz-yeterlik. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(1), 185-210.
- Sevencan, F., & Çilingiroğlu, N. (2007). Sağlık alanındaki araştırmalarda kullanılan niteliksel veri toplama yöntemleri. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(1), 1-6.
- Sezer, Ş. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)*, 8(3), 715-723.
- Şahan, G. (2018). Etkili okul müdürlerinin özellikleri, II. Uluslararası Sınırsız Eğitim ve Araştırma Sempozyumu (USEAS2018) 2 nd International Symposium of Limitless Education And Research, 219-225.
- Tümkiye, S., & Asar, Ç. (2017). İlkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 243-258.
- Türk Dil Kurumu. (2022). *Güncel Türkçe Sözlük*. Retrieved 05.06.2022 from <https://sozluk.gov.tr/>
- Yılmaz, A., & Boğa Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 277-394.
- Yürek, U. (2018). *Yöneticilerin öz yeterlik algıları ile liderlik stilleri arasındaki ilişki (Tatvan ilçesi örneği)* Pamukkale Üniversitesi]. Denizli.