



Asya Studies

Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar
Year: 6 - Number: 19 p. 1-10, Spring 2022

Okul Yöneticileri ve Öğretmen Yeterliliklerinin İncelenmesi* Examination of School Managers and Teachers' Qualifications

DOI: <https://doi.org/10.31455/asya.1029640>

Araştırma Makalesi /
Research Article

Makale Geliř Tarihi /
Article Arrival Date
28.11.2021

Makale Kabul Tarihi /
Article Accepted Date
26.03.2022

Makale Yayın Tarihi /
Article Publication Date
29.03.2022

Asya Studies

Doç. Dr. Emine Yılmaz Bolat
Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
Okul Öncesi Eğitimi ABD,
emineyilmaz@mersin.edu.tr

ORCID ID

<https://orcid.org/0000-0002-1062-4752>

Fatma Ataşođlu
Okul Müdürü / Millî Eğitim Bakanlığı,
fatmaatasoglu0106@gmail.com

ORCID ID

<https://orcid.org/0000-0001-8341-4521>

* "COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri" beyanları: Bu çalışma için herhangi bir çıkar çatışması bildirilmemiştir. Bu araştırmada 2020 yılı öncesi verileri kullanılmıştır. Bu sebeple geçmişe yönelik Etik Kurul Onayı alınamamış ve bu durum makale içinde ULAKBİM TR DİZİN kararına uygun şekilde "Etik Kurul Beyanı" bölümünde açıklanmıştır.

Öz

Eğitim sisteminin temel yapı taşı olan okullarda sunulan hizmetin ilgililerine aktarılmasında en önemli sorumlulukları eğitim yöneticileri ve öğretmenler üstlenmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin davranış kalıpları, bilgileri ve becerileri; öğrenciler, eğitim paydaşları, aileler ve toplum üzerinde büyük etkilere sahiptir. Eğitimcilerin eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde üstlendikleri rolleri yerine getirirken birtakım yeterliliklere sahip olmaları beklenir. Bu araştırma, okul yöneticileri ve öğretmenlerin yeterliliklerini etkileyen değişkenlerin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmanın etkili ve verimli bir eğitim için önemli olan öğretmen ve yönetici yeterliliklerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri analizinde içerik analizi tekniği ve betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ili Mamak ilçe merkezinde bulunan okullarda görevli yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 29 eğitimci gönüllü olarak katılım sağlamıştır. Araştırma verilerini toplanmada görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formları, Ankara ili Mamak ilçe merkezi devlet okullarında görev yapmakta olan 15 görevli yönetici ve 14 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri seçilirken yönetici yeterliliklerinin ve liyakat ilkelerinin dikkat alınması beklentisi içerisinde olduğu, öğretmenlerin mesleki alanları ile ilgili yeterliliklere sahip yenilikçi ve etkili iletişim becerilerine sahip olması gerektiği, öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığından hizmet içi eğitimler düzenlemesini istedikleri, okul müdürlerinin yeterliliklerinin gelişiminin sağlanması için kurs ve seminer gibi eğitim çalışmalarının yapılmasını talep ettikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeterlilik, Yönetici, Öğretmen, Hizmet İçi Eğitim

Abstract

Educational administrators and teachers undertake the most important responsibilities in transferring the service provided in schools, which are the basic building blocks of the education system, to the relevant parties. The behavior patterns, knowledge and skills of school administrators and teachers have great effects on students, education stakeholders, families and society. Educators are expected to have a number of competencies while fulfilling their roles in the execution of educational services. This research was conducted to examine the variables that affect school administrators and teachers' competencies. It is thought that this study will contribute to the competencies of teachers and administrators, which are important for an effective and productive education. Qualitative research methods were used in the research. Content analysis and descriptive analysis techniques were used while analyzing data. The study group of the study consist a group of administrators and teachers working in the schools in Mamak district in the center of Ankara. Total 29 voluntarily educationalist participated in the research. The semi-structured interview forms developed by the researcher were applied to 15 administrators and 14 teachers working in the state schools in Mamak district center of Ankara. According to the results of the research, it is expected that the competencies of the administrators and the principles of merit should be taken into account when choosing school administrators, that teachers should have innovative and effective communication skills with competencies related to their professional fields, that teachers want the Ministry of National Education to organize in-service trainings, that the development of school principals' competencies is ensured. It was determined that they demanded training activities such as courses and seminars to be carried out.

Keywords: Competence, Manager, Teacher, In-Service Training

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

Yılmaz Bolat, E. ve Ataşoğlu, F. (2022). Okul Yöneticileri ve Öğretmen Yeterliliklerinin İncelenmesi. *Asya Studies- Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 6(19), 1-10.

GİRİŞ

Ülkelerin geleceği olan çocukların davranış, duygu, bilgi ve kabiliyetleri bağlamında sağlıklı ve etkin bir biçimde yetiştirilmelerini sağlamak, okulda sunulan eğitim öğretim süreçlerinin en temel hedefidir. Okulda sunulan eğitim hizmetinin ve okul örgütünün etkinliğinin sağlanması yöneticilerin; sunulan hizmetlerin ilgililerine aktarılması ise öğretmenlerin görevidir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin davranış kalıpları, bilgileri ve becerileri başta öğrenciler olmak üzere eğitim paydaşları, aileler ve toplumun tümü üzerinde büyük etkilere sahiptir. Okulların, eğitim sisteminin temelini oluşturmaları, toplumu etkileme potansiyelleri, sunmuş oldukları eğitim hizmetinin başta ekonomi olmak üzere sosyal ve kültürel olarak birçok alanda etki alanına sahip olması gibi işlevlerinden ötürü burada hizmet veren öğretmenlerin ve süreci yöneten yöneticilerin belli birtakım yeterliliklere sahip olmaları hayati bir önem arz etmektedir.

Yirminci yüzyıl insanlık açısından çok büyük değişimlerin yaşandığı, insanoğlunun yaradılışından bugüne görülmemiş gelişmelere sahne olmuş bir yüzyıldır. Bu değişim ve gelişme süreci insanın bilişsel yapısında, sosyal hayatta, teknolojiye, ekonomide ve akla gelen tüm uygulamalarda kendisini göstermiştir. Bilgiye verilen önem, ona ulaşma şekilleri ve bilginin kendisi her geçen gün değişmekte bu durum yönetim yaklaşımlarını da etkilemektedir. Bu gelişmelerden eğitim sistemi de etkilenmektedir. Her alanda olduğu gibi eğitim alanında da sistemin işleyişinin mükemmelleştirilmesi amacıyla daha iyiyi, daha işlevliyi, daha hızlıyı ve daha verimli olanı aramak sorunsalı eğitim işlerinden sorumlu kurumları etkisi altına almaktadır. Tüm bu arayışların ana amacı ürün kalitesini arttırmaktır. Eğitimde ürün, insana sunulan eğitim öğretim hizmetidir. Eğitim öğretim hizmetlerinin en iyi ve etkin hâle getirilmesi konusu öğretmenlerin yanı sıra eğitim hizmetlerinin sunulmasından sorumlu yöneticiler ve araştırmacılar tarafından ele alınmaktadır.

Eğitim sisteminin temel yapı taşı okullardır. Okullarda sunulan hizmetin ilgililerine aktarılmasında başat rolü ise eğitim yöneticileri ve öğretmenler üstlenmektedir. Yönetim biliminin en özel alanlarından birisi hâline gelen eğitim yönetimi, eğitim kurumlarının toplumu etkileme potansiyelinden ötürü her geçen gün önem kazanan bir kavramdır. Yönetim, mevcut organizasyonel düzenlemeleri verimli ve etkili bir şekilde sürdürmektedir. Bir örgütte amaçlara ulaşmak için örgütte var olan insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak için karar almak, planlamak, örgütlemek, eş güdümlenmek, iletişim kurmak, yönlendirmek ve denetlemek ile yönetim kavramı anlaşılmalıdır. Eğitim yönetimi ise yönetimin eğitime uygulanması olup eğitim sistemini bir bütün olarak çözümlenmeyi ve birleştirmeyi amaçlamaktadır (Erdem, 2019). Eğitim yönetimi, toplumun bu yöndeki ihtiyaçları karşılamak maksadıyla kurulmuş kurumlarını, önceden ortaya konmuş amaç ve hedefleri başarmak için etkili bir şekilde çalıştırma, geliştirme ve ortaya çıkan yeniliklerden fayda sağlamaya yöneltme süreçlerinin toplamıdır (Başaran, 1994).

Okullar birer örgüttür ve örgütlerin iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yapılagelmiş tüm yönetim tanımlarında dikkat geçen bir unsur yönetimin insanlarla çalışma süreçleri olduğu gerçeğidir. Örgüt denince akla insan unsuru gelir, insan olmadan da örgütten söz edilemez (Açıkgöz, 1994). Toplumsal değişimlerin en fazla etkilendiği yerler olan eğitim kurumlarının gelişen yönetim anlayışlarından etkilenmemesi içten değildir. Eğitim yöneticileri de bu değişimlerden hat safhada etkilenmekte, yaşanan hızlı gelişmelere uyum sağlayamayabilmeleri, kendilerine yüklenen sorumlulukları yerine getirmelerine ve üstlendikleri rolleri istenen şekilde gerçekleştirmelerine bağlıdır (Çelik, 2000).

Eğitim yöneticilerinin eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde üstlendikleri rolleri yerine getirirken öğretim yöntem ve tekniklerine ilişkin işlem ve süreçleri kapsayan teknik yeterlilik, kişi ya da grupları anlama ve motive etme yeterliliklerini kapsayan insani yeterlilik ile eğitim kurumunu toplumsal ve eğitim sistemi içerisinde değerlendirebilme ve okulları kavramsal ve kuramsal açıdan değerlendirmeye ilişkin kavramsal yeterliliklere sahip olmaları beklenir. Okul yöneticileri, amaçlara ulaşmak için gereken adımlar için bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin farklılık yaratabilme, personeli değerlendirebilme, değişimin devamlı olduğunu ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama, eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varma, grup toplantılarını nasıl kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme, iş ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu değerlendirebilme, okulla ilgili herkesi katılım için motive edebilme, okulun bulunduğu bölgedeki ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme gibi alanlarda yeterli olmalıdır (Dönmez, 2006). Yeterlilik inanışları, bireyin hedeflerini, beklentilerini, kendilerini nasıl motive ettiklerini ve zorluklarla nasıl mücadele edeceklerini etkilemektedir (Kaçar ve Beycioğlu, 2017).

Eğitim örgütlerinin işleyişinde yöneticilerden sonra en önemli görevi üstlenen eğitim paydaşları öğretmenlerdir. Öğretmenlerin ilgililerine bilgiyi aktarmaktan ve kazanılan bilginin ölçülmesinden öte derin anlamlar içeren birtakım sorumlulukları ve görevleri bulunmaktadır. Öğretmenlik, bireylerin belli bir amaç doğrultusunda öğrenmelerin başlatılması, yönlendirilmesi ve gerçekleştirilmesi sürecine ilişkin etkinlikleri kapsar ve bu etkinlikleri yapan kişi öğretmen olarak adlandırılır (Üstüner, 2006). Öğretmenlik mesleği son yüzyıldaki hızlı değişimden nasibini almıştır, öğretmenlerin sahip olması gereken nitelikler ve vasıflar farklılaşmaya başlamıştır. Öğretmenler, toplumun eğitilmesi misyonu kapsamında üstlenmiş oldukları

sorumluluktan ötürü, eğitim öğretim faaliyetlerini yürüten teknik elemanlar olarak değil; topluma ve öğrencilerine rol model olabilecek üstün vasıflı ve yeterlilikte insanlar olarak görülmektedirler. Öğretmenler mesleki süreçler açısından; genel toplumsal beklentiler, öğrenci ve veli beklentileri, eğitim politikalarına bağlı olarak üst yönetimin beklentileri gibi çok farklı dinamiklerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir (Karabağ-Köse, Karataş, Küçükçene ve Taş, 2021). Öğretmenlere toplumun beklentileri doğrultusunda gerekli yeterliliklerin kazandırılması büyük önem arz etmektedir. Nitelikli bir eğitim için yeterliliklerin incelendiği çalışmaların öz yeterlilik üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Recepoğlu ve Recepoğlu, 2019; Gökyer ve Bakcak, 2018; Kaçar ve Beycioğlu, 2017; Melik, 2014; Çapa-Aydın, Uzuntiryaki-Kondakçı, Temli ve Tarkin, 2013; Kurt, 2012). Ancak hem öğretmen hem yöneticilerin aynı anda görüşlerinin alındığı ve Millî Eğitim Bakanlığının (MEB) sorumluluklarının belirlenmeye çalışıldığı çalışmalara rastlanmamıştır. Çalışmanın bu alanda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada eğitim sisteminin temel yapı taşı olan okullarda hizmet veren öğretmen ve okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma eğitim sisteminde kalitenin ve etkinliğin artırılıp geliştirilmesi amacıyla okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleklerini icra ederken taşıması gereken birtakım yeterliliklerin belirlenmesi, bu yeterliliklerin oluşmasında ya da sağlanamamasında etkili olan faktörlerin ve Millî Eğitim Bakanlığı sorumluluklarının ortaya konması amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

1. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler nelerdir?
2. Öğretmenlerin sahip olması gereken yeterlilikler nelerdir?
3. Branş bakış açısından öğretmenlerin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?
4. Öğretmenlerin yeterliliklerinin gelişmesinde MEB'e düşen görevler nelerdir?
5. Okul müdürünün yeterliliklerinin gelişmesinde MEB'e düşen görevler nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Okulda sunulan eğitim hizmetinin en temel amacı, toplumun göz bebeği ve ülkelerinin geleceği olan çocukların birtakım üstün vasıf ve becerilere sahip olmalarının sağlanmasıdır. Okulda yürütülen faaliyetlerin organize edilmesi, denetlenmesi, süreçlerin takip edilip etkinliğin ve verimliliğin sağlanması, okul yöneticilerinin; eğitim öğretim faaliyetlerinin çocuklara aktarılması, onların bilgi, beceri ve yeteneklerinin eğitim argümanları eliyle geliştirilmesi ve eğitilmeleri ise öğretmenlerin görevidir. Okul yöneticileri de öğretmenler üzerinde etkili olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında mesleki yeterlilikleri önem arz etmektedir. Mesleki yeterlilik, kişilerin mesleklerini başarılı şekilde yapabilmeleri için gereken bilgi, beceri, nitelik, davranış, tutum ve değerleri ifade eden asgari normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Deakin Crick, 2008).

Ülkemizde öğretmen ve yönetici yeterlilikleriyle ilgili olarak bazı çalışmalar yürütülmekte, yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği doğrultusunda yazılı ve sözlü sınav gerçekleştirilmekte, öğretmen yetiştirme programları güncellenmekte, görevlendirme ve atamalarında yazılı ve sözlü sınavlar yapılmakta ve Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından öğretmenlik mesleği genel yeterlilikleri belirlenmektedir. MEB tarafından belirlenen öğretmenlik mesleği genel yeterlilikleri, "mesleki bilgi" kategorisinde alan, alan eğitimi ve mevzuat bilgisi; "mesleki beceri" kategorisinde eğitim-öğretimi planlama, öğrenme ortamları oluşturma, öğrenme ve öğretme sürecini yönetme, ölçme ve değerlendirme; "tutum ve değerler" kategorisinde ise millî, manevi ve evrensel değerler, öğrenciye yaklaşım, iletişim ve iş birliği ile mesleki ve kişisel gelişim ele alınmıştır (www.oygm.meb.gov.tr). Öğretmen ve yönetici yeterlilikleri konusunda bazı çalışmalar yapılmakla birlikte bu konuda bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Dolayısıyla yeterliliklerin güncellenerek hayata geçirilmesi önem kazanmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler ne kadar kaliteli, nitelikli ve yeterli olursa sunulan eğitim hizmeti de o oranda etkili ve verimli olacaktır. İnsanın bir davranışı veya eylemi yapabilmesi için gerekli olan kabiliyet ve bilgiye sahip olması olarak tanımlanan yeterlilik kavramı (Başaran, 1994), bir insana kendisine verilen bir rolü layıkıyla oynayabilme kudretini veren niteliklerin varlığıdır (Bursalıoğlu, 1991). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleklerini icra ederken sahip olmaları gereken yeterliliklerin ve bu yeterlilikleri etkileyen faktörlerin bilinmesi amacıyla hazırlanan bu çalışma konu hakkında farklı bakış açıları geliştirilmesi ve literatüre yapacağı katkı sebebiyle önem arz etmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma modelindedir. Nitel çalışmalarda gözlem, görüşme ve doküman incelemesinden yararlanılır, kavramlar, olgular, ilişkiler açıklanmaya ve anlamaya çalışılır (Merriam, 2013). Bu çalışmada nitel araştırma modeli kapsamında olgubilim çalışması deseni kullanılmıştır. Olgubilim çalışmasında, bir olguyla ilgili bilgiler elde etmek amacıyla bireylerin deneyimlerinden yararlanılır (Onat Kocabiyik, 2016). Araştırılan olgunun anlamına odaklanan olgubilim, bireylerin deneyimlerini ayrıntılarıyla incelemeye çalışmaktadır (Smith ve Eatough, 2007).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Ankara ili Mamak ilçesinde bulunan okullarda görev yapan 15 okul yöneticisi ve 14 öğretmene oluşturmaktadır. Çalışma grubuna dair veriler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Değişkenler	Alt Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	17	60
	Erkek	12	40
Öğretmenlik Branşı	Sınıf Öğretmeni	10	33
	Matematik	10	33
	Türkçe	9	33
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	8	28
	6-10 yıl	10	34
	11-15 yıl	11	38
Eğitim Durumu	Lisans	23	80
	Y. Lisans	6	20
Yaş	25-30	5	20
	31-40	12	40
	41-50	12	40
Medeni Hâli	Evli	19	65
	Bekâr	10	35
Kaç Farklı Okulda Çalıştığı	1	7	20
	2	22	80

Çalışma grubunun cinsiyetine bakıldığında %60’ının kadın, %40’ının erkek olduğu; öğretmenlik branşlarının sınıf öğretmenliği (%33), matematik (%33) ve Türkçeden oluştuğu (%33); katılımcıların %28’inin 1-5 yıl, %34’ünün 6-10 yıl, %38’inin 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olduğu; katılımcıların %5’inin 25-30 yaş, %12’sinin 31-40 yaş ve %12’sinin 41-50 yaş arasında olduğu; katılımcıların medeni durumları açısından %66’sının evli, %34’ünün bekâr olduğu; katılımcıların %80’inin iki okulda, %20’sinin ise bir okulda görev yapmış olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma sürecinde 29 kişinin 2018-2019 eğitim-öğretim döneminde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile görüşleri alınmıştır. Çalışma hipotezleriyle eş doğrultuda hazırlanmış 5 soruluk mülakat formu 15 okul yöneticisi ve 14 öğretmene uygulanmıştır.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Çalışma grubunun görüşme sorularına verdikleri cevapların, özgün görüşler korunarak araştırmacılar tarafından kısaltılmıştır. Gizlilik esas alınarak katılımcı öğretmenler “Ö”, yöneticiler de “Y” kısaltmaları kullanılarak belirtilmiştir.

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu araştırmada betimsel analiz ve içerik analizi yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir. Bunlar:

1. Verilerin kodlanması,
2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi,
3. Kodların ve temaların düzenlenmesi,
4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Analiz sürecinde öncelikle, görüşme kayıtları ve yazılı formlar deşifre edilip çözümlenmeler yapılmıştır.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırmanın verileri 2019-2020 eğitim ve öğretim yılında toplanmıştır. Veriler toplanırken etik konulara özen gösterilmiştir. Çalışma, Asya Studies dergisine 2021 yılında gönderilmiştir. TÜBİTAK ULAKBİM TR DİZİN’in verileri 2020 ve öncesi döneme ait çalışmalardan Etik Kurul İzni istenmeyebileceği yönündeki kararı doğrultusunda geçmişe yönelik etik kurul izni de alınmayacağından araştırma için etik kurul onay belgesi alınmamıştır.

BULGULAR VE YORUM

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliliklere ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Sizce Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler Nelerdir? Sorusuna Dayalı Görüşler

Temalar	f	%
Mesleki yeterlilik ve liyakat	12	40
Liderlik vizyonu, iletişim becerisi, tarafsızlık	7	23
Yönetme yetisi ve sorumluluk bilinci	4	13
Empati, sabır ve mevzuat	3	10

Tablo 2’de sizce okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler nelerdir? sorusuna ilişkin olarak katılımcıların görüşleri değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu (f=12) mesleki yeterlilik ve liyakat olarak ifade etmiştir. Okul yöneticileri, mesleki yeterliliklere sahip olduğunda okul geliştirme çalışmalarına destek sağlayabilecektir. Okul geliştirme, belirli eğitimsel değerleri somutlaştırmanın her zamankinden daha iyi olan yollarını arama sürecidir (Gold vd., 2003). Bu da liyakat sahibi olmakla mümkündür. Okul yöneticileri; teknik, kavramsal ve insani yeterliliklere sahip olmalıdır. Boydak-Özan, Nanto ve Öztürk (2020), öğretmen görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin sahip olduğu yeterlilikleri belirledikleri çalışmalarında, öğretmenler okul yöneticilerini iş bilir ve teknik yeterlilik bakımından donanımlı birey olarak en çok mühendise ve bilgisayara, kavramsal yeterlilik bakımından bilgi sahibi birey olarak hazineye ve kitaba, insani yeterlilik açısından hoşgörülü birey olarak en çok Mevlana’ya, anneye ve babaya benzetmişlerdir. Okul yöneticileri kendilerini geliştirmeli, yalnız ürün odaklı ya da çalışanlara odaklanmak yerine bütüncül liderlik tarzı ortaya koymalıdır.

Katılımcıların “sizce okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler nelerdir?” sorusuna dair kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Mesleki bilgilere sahip olmalı, konuya hâkim olmalı, liyakat sahibi olmalı.” (Ö.14)

“Liderlik vasfı taşınmalı, iletişim becerileri güçlü, farklılıklara saygı gösteren, gelişim ve yeniliklere açık, ekip çalışmasına uyumlu olmalıdır. Liderlik vizyonu, iletişim becerisi. Hoşgörü, adalet, olgunluk.” (Y.9)

“Yönetme yetisi, sorumluluk bilinci, planlı ve sistemli çalışma bilinci, inisiyatif alabilme. Okulun başarısını arttırmak için çalışmalar yapmalı, öğretmenlerini iyi takip edip onların fikirlerine önem vermeli ve hizmet içi eğitimlerle öğretmenlerinin gelişimini desteklemeli, öğrencilerin eksiklerini bilmeli ve her anlamda onları daha iyiye ulaştırmak için uğraşmalı. Bilimsel çalışmalara önem vermeli ve öğretmen ve öğrencilerini bu çalışmalara katılması için teşvik etmeli.” (Ö.4)

“Mevzuat bilgisi, insan ilişkileri hakkında yetkinlik, empati kurma. Okulun ikliminde mevzuat ve insan ilişkileri arasında denge kurması. Mevzuata, yönetim becerilerine, insani ilişkilere, liderlik yeterliliklerine sahip olmalıdır. Yönetmelikleri iyi bilmek. Okulda demokratik yönetim sergilemek.” (Y.3)

Verilen diğer cevaplar ise şu şekildedir:

“İletişim, bilgi teknolojileri, mesleki kavramsal bilgi, millî tarih ve şuur. (Y.8)”

“Deneyim, ahlak, azim ve öğrenmeye açık olmak. (Ö.6)”

“Sorun çözme, disiplini sağlama, okulda tertip düzen ve temizliğin sağlanmasını sağlamak. “Eğitim denetimi ve yönetimi alanında yüksek lisans yapmak ve kendini alanda geliştirmek ve güncel olayları takip etmek. En önemli yeterlilik bence başarılı ve kurumunu sahiplenen bir lider olması. (Y.10)”

Araştırmada “Sizce öğretmenlerin sahip olması gereken yeterlilikler nelerdir?” sorusuna ilişkin görüşler şöyle ifade edilmiştir:

Tablo 3: Sizce Öğretmenlerin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler Nelerdir? Sorusuna Dayalı Görüşler

Temalar	f	%
Mesleki ve alandaki yeterliliklere sahip ve yenilikçi olmalı	11	43
İnsancıl olmalı, mesleği ve çocukları sevmeli	8	27
Uyumlu, ifade etme ve ikna kabiliyeti güçlü olmalı	5	15
Çocuğun seviyesine inebilmeli	5	15

Tablo 3’te sizce öğretmenlerin sahip olması gereken yeterlilikler nelerdir? sorusuna dair katılımcıların görüşleri ele alınmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (f=11) “mesleki ve alanındaki yeterliliklere sahip ve yenilikçi olmalı” olarak ifade etmiştir. Öğretmenlerin yeterliliklere sahip olması ve güncel bilgiler edinmeleri etkili ve verimli bir öğrenme açısından oldukça önemlidir. Öğretmenlerin bilgili ve ilgili oldukları, sorumluluk aldıkları konularda karar verme sürecine katıldıkları, öğrencilerin veya kendi sorunlarını birlikte çözme olanağı bulduğu, liderlik vasfının ön plana çıkarıldığı ve elverişli bir ortamda çalıştıkları durumlarda onların yeterlilik algıları güçlü olmaktadır (Kurt, 2012). Öğretmenler, eğitimin temel taşı olduğundan, eğitimin niteliğini doğrudan etkileyen etkenlerin başında gelmektedir (Aydın, Şahin ve Topal, 2008). Öğretmenlerin, öğrencilerine karşı açık görüşlü ve nesnel olması, öğrencilerin beklenti ve gereksinimlerini dikkate alması, eğitimle ilgili sorunları bilimsel yöntemlerle araştırabilmesi, bireysel farklılıkları dikkate alması, yenilik ve

gelişmelere açık olması, toplumsal gelişmeleri anlayıp yorumlayabilmesi ve eğitim teknolojilerindeki gelişmeleri yakından takip edebilmesi gibi niteliklere sahip olması gerekmektedir (Çelikten, Şanal ve Yeni, 2005). Katılımcıların sizce öğretmenlerin sahip olması gereken yeterlilikler nelerdir? sorusuna yönelik olarak ifadelerinden bazıları aşağıda verilmektedir.

“Alanında yetkin ve sınıfın lideri olmalı. Uyumlu, ifade etme ve ikna kabiliyeti güçlü, yenilikçi olmalı. Yaptıkları meslekte bir hayata dokunabildiklerini hissettiren gelişimsel bilimsel beceri ve yeteneklere sahip olmalı. Kendini geliştirmeli ve hizmet içi eğitimlere katılmak için istekli olmalı, yenilikçi olmalı. Bilimsel çalışmaları takip etmeli, öğrencilerin gelişimini takip edip onları desteklemeli, öğrencilere iyi rehberlik etmeli. Mesleki ve alanındaki yeterliliklere sahip olmalı. Alanında her daim yeniliklere açık olmalı.” (Ö.11)

“İnsancıl ve sevgi dolu, görev bilincine sahip, mesleğini ve çocukları seven olmalı. Çocukları sevmeli ve onların kalbine girebilen, sevecen, iletişime açık olmalı. Mesleğini sevmeli, bilgi beceri ve kabiliyet sahibi olmalı. Çocukları sevmeli sınıfta iyi bir lider olmalı.” (Ö.8)

“Uyumlu, ifade etme ve ikna kabiliyeti güçlü olmalı. Uyumlu, İyi iletişim becerileri güçlü olmalı. Empati, güler yüz, sevgiyi gösterme dilini etkin kullanabilme özelliklerine sahip olmalı.” (Y.5)

“Öğretmenin öncelikle çocuğun seviyesine inebilmesi gerekmektedir. Öğrencinin kalbine girebilen, sevecen, iletişime açık ve onun seviyesine inebilmeli. Çocuklara karşı şefkatli olmalı ve onları anlayabilmeli.” (Y.6)

Araştırmada “Branşınız bakış açısı ile düşündüğünüzde öğretmenlerin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?” sorusu ile ilgili görüşlere ilişkin bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Branşınız Bakış Açısı ile Düşündüğünüzde Öğretmenlerin Sahip Olması Gereken Nitelikler Nelerdir? Sorusuna Dayalı Görüşler

Temalar	f	%
Yeniliklere açık olmalı ve iletişim becerileri yüksek olmalı	16	56
Sabırlı, yol gösterici ve çalışmayı teşvik etmeli	8	28
Sevgi dolu, sosyal yönü kuvvetli, empati kurabilen ve sabırlı, dinamik	5	16

Tablo 4’te branşınız bakış açısı ile düşündüğünüzde öğretmenlerin sahip olması gereken nitelikler nelerdir? sorusuna yönelik olarak katılımcıların görüşleri değerlendirilmiş olup katılımcıların büyük çoğunluğu (f=16) branşları açısından öğretmenlerin sahip olması gereken nitelikler olarak “yeniliklere açık olmalı ve iletişim becerisi yüksek olmalı” cevabını iletmislerdir. Öğretmenlerin, öğrenciyi ve eğitim programlarını etkileme gücü oldukça fazladır (Aydın, Şahin ve Topal, 2008). Öğretmenler iletişime açık olmalarının yanı sıra yenilikleri de takip edebilmeli ve öğrencilerine gerekli rehberliği sunabilmelidir. Öğretmenler sınıf ortamından ve öğrencilerinden de etkilenebildiği göz önünde tutulmalıdır. Yetenekli ve disiplinli öğrencilerin öğretmenleri, öğrenme veya disiplin sorunları yaşayan öğrencilerin öğretmenlerine göre etkinliklerinde ve görevlerinde daha başarılı olduklarından, öğrencilerin deneyimlerini zenginleştirebilir ve başarılarını artırabilir, onların güçlü yeterlilik duygularına katkıda bulunabilir (Caprara, Barbaranelli, Steca ve Malone, 2006). Öğretmenlerin başarılı deneyimleri ise onların özyeterlilik yargılarını artırırken, üst üste yaşadığı başarısızlıklar da yeterlilik algıları azalabilmektedir (Çapa-Aydın, Uzuntiryaki-Kondakçı, Temli ve Tarkin, 2013). Öğretmenlerin kendilerini yetersiz buldukları konularda desteklenmesi gerekmektedir. Çakan (2004), tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin önemli bir kısmının kendilerini ölçme ve değerlendirme alanında yetersiz algıladıkları tespit edilmiş ve hizmet içi eğitimle eksikliklerinin giderilmesi önerilmiştir. Öğretmenlerin branşları açısından sahip olmaları gereken özelliklerine ilişkin düşünceleri ile ilgili kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir.

“İletişim becerileri güçlü, somut eğitim materyalleri tasarlamaya dönük becerileri ve yaratıcılığa sahip, güncel gelişmeleri ve eğitimde zümrelerimizin yaptıkları örnek çalışmaları takip etmek ve bu çalışmaları çocuklara en iyi şekilde aktarmak ve onları da çalışmaya teşvik etmek. Yeniliklere açık olmalı, iletişim becerileri yüksek olmalı ve çocuklar için yol gösterici olmalı. Teorik bilgisi yeterli olmalı ve değişen bilimsel çalışmaları takip etmeli. Uygulama anlamında öncelikle kendini çok iyi geliştirip iyi olmalı öğrencilere bu konuda örnek olmalı. İletişime çok dikkat etmeli, özellikle staj yapan öğrencilerini iyi takip etmeli varsa eksiği ya da hatası olan öğrencisi bunlara zamanında müdahale etmeli.” (f=16)

“Bildiğini nasıl aktarabileceğini iyi bilen, sabırlı, yol gösterici ve çok çalışmayı teşvik etmeli. Çocukları sevmek, mesleğini sevmek, kendini güncellemek, sabırlı, azimli örnek olmak. Çocukları sevmeli onlara yol göstermeli ve örnek olmalı.” (Y.15)

“Sevgi dolu, sosyal yönü kuvvetli, empati kurabilen, sabırlı, dinamik olmalı. Sevgi dolu olmalı mesleğini sevmeli iletişim yönü de kuvvetli olmalı.” (Ö.9)

Araştırmada “Öğretmenlerin yeterliliklerinin gelişmesinde MEB’e düşen görevler nelerdir?” sorusuna ilişkin görüşler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Öğretmenlerin Yeterliliklerinin Gelişmesinde MEB'e Düşen Görevler Nelerdir? Sorusuna Dayalı Görüşler

Temalar	f	%
Hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlenmeli	16	56
Materyal ve eğitim konusunda desteklenmeli	7	24
Rahat çalışma ortamı oluşturulmalı, meslekleşmeye gidilmeli	4	14

Tablo 5'te öğretmenlerin yeterliliklerinin gelişmesinde MEB'e düşen görevler nelerdir? sorusuna ilişkin olarak katılımcıların görüşleri ele alınmış olup katılımcıların çoğunluğu ($f = 16$) hizmet için eğitimler ve seminerler düzenlenmeli olarak ifade etmiştir. Bu durum, öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı'ndan hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Altun ve Vural, (2012) tarafından yapılan araştırmanın katılımcıları, öğretmen kalitesinin artırılması için donanımlı okullara, maddi doğunluğun önemine ve genelde kişisel gelişim ve akademik alandaki gelişmelerle ilgili kurslar verilmesine vurgu yapmışlardır. Öğretmenlerin eğitim sisteminin devamlılığında ve yenilikler doğrultusunda bilgilerini güncellemeleri büyük önem teşkil etmektedir. Çaycı (2011), yapmış olduğu araştırmada derslerle ilgili yeterliliklerin sağlanmasının, kişisel yeterliliklerinde ve öğrenci başarısını etkileyen sınıf dışı diğer dış etkenlere dair algılarında anlamlı bir değişime neden olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin çalışma ortamlarının iyileştirilmesi de yeterliliklerinin artırılması açısından önemlidir. Gökyer ve Bakcak (2018), yaptıkları çalışmada öğrenci sayısı az olan okullarda görev yapan öğretmenlerin özyeterlik düzeylerinin, öğrenci sayısı yüksek olan okullarda görev yapanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin yeterliliklerinin artırılması, performanslarına da yansıtacaktır. Melik (2018) yaptığı araştırmada, özyeterlik algısının performans yönetimi algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, özyeterlik algısı ve performans yönetimi algısı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Öğretmenlerin verimli öğretim yaşantıları açısından motivasyonlarının sağlanması da önemlidir. Bu konuda Millî Eğitim Bakanlığının rahat çalışma ortamı sağlayarak öğretmen motivasyonunu desteklemesi gerekmektedir. Motivasyon öğretmen özyeterliliğinin anlamlı bir yordayıcısıdır (Recepoğlu ve Recepoğlu, 2019). Öğretmenlerin yeterliliklerinin gelişmesinde MEB'e düşen görevlere ilişkin ifadelerinden birkaçı aşağıda sunulmuştur:

"Hizmet içi eğitimleri güncel tutulmalı, üreten öğretmenin yolu açılmalı, öğrenme ortamları ve materyalleri güncellenmeli. Seminerler, kurslar vermeli, çalışanın hakkını korumalı ve vermeli. Hizmet içi eğitimler sadece tatil modunda yapılmamalıdır. Eğitimler sonunda rapor istenmelidir. Yüksek lisans ve doktora gibi mesleki gelişimler cazip ve fark yaratır şekilde olmalıdır. 5 yıl aralıklarla mesleki yeterlilik sınavları yapılmalıdır. Öğretmeni kendini geliştirecek imkânlarla ve zorunluluklarla karşı karşıya bırakılmalıdır (Ö.7). Hizmet içi kurs ve seminerlerin yaygınlaştırılması (Y.9). Ders yükünün azaltılması, hizmet içi eğitim, meslek kanunu, özlük hakları (Ö.1). Öğretmenin kendini geliştirmesi için hizmet içi eğitimler sunması (Y.2). Hizmet içi eğitimlerin yaygınlaştırılması (Ö.3). Hizmet içi eğitimlerinin çoğaltılması ve çeşitliliğinin artması (Y.6). Her ay mutlaka bir eğitim verilmeli (Ö.9). Nitelikli ve etkili kişilerden hizmet içi eğitim almalarını sağlamak (Y.12). Hizmet içi eğitimleri öğretmen ihtiyaçları doğrultusunda planlamak, bu eğitimleri isteyen tüm öğretmenlere ulaştırabilmek. (Y.10) Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin zenginleştirilmesi, MEB ve akademik iş birliği çalışmalarının artırılması." (Ö.14)

"Öğretmene teknik ve donatım malzemeleri sağlamak (Y.1). Öğretmenlerinin yurt dışı etkinliklere katılımını sağlamak (Ö.2). Materyal ve eğitim konusunda desteklemesi (Y.3). Öğretmenlerin daha rahat çalışabilmesini sağlamak adına materyal bakımından desteklemelidir (Ö.6). Tamamlayıcı ve destekleyici faaliyetler yapmak (Ö.10). Kendilerini geliştirmelerine imkân ve olanak sağlayacak çalışmalar yapmak." (Y.13)

"Öğretmeler arasında uzman, başöğretmen kademeleri getirilmelidir (Y.4). Meslek kanunu çıkarmalıdır, mesleğe saygınlığı artırmalıdır, baskıyı ve iş yükünü azaltmalıdır, toplumla okulu, toplumla öğretmeni barıştırmalıdır (Ö.11). Çalışanların görev sınırlıkları ve kapsamını belirlemek, birimler arası koordinasyon, uzun vadeli eğitim politikalarına yönelik mahalli hizmetini eğitimler, adil ödüllendirme /değerlendirme." (Y.5)

Verilen diğer cevaplar ise şu şekildedir:

"Ücretli öğretmenliğin son bulması (Ö.8)."

"Öğretmen seçiminde en az 3 aşamalı eleme ve göreve başladıktan sonra takibi gerekir (Y.7)."

"Öğretmenlerin ders anlatımlarının gerçek anlama kontrol edilmesi gerekiyor (Y.11)."

Araştırmada "Okul müdürünün yeterliliklerinin gelişmesinde MEB'e düşen görevler nelerdir?" sorusuna ilişkin görüşler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Okul Müdürünün Yeterliliklerinin Gelişmesinde MEB'e Düşen Görevler Nelerdir? Sorusuna Dayalı Görüşler

Temalar	f	%
Hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlenmeli	16	56
Materyal ve eğitim konusunda desteklenmeli	7	24
Rahat çalışma ortamı oluşturulmalı, meslekleşmeye gidilmeli	4	14

Tablo 6'da okul müdürünün yeterliliklerinin gelişmesinde MEB'e düşen görevler nelerdir? sorusuna dair katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu ($f=17$) kurs ve seminer çalışmaları olarak belirtmişlerdir. Balcı (2011), okul yöneticilerinin kültürel, ekonomik, politik, ahlaki, pedagojik, bilgi, örgütsel, ruhsal ve dünyevi okuryazarlık olmak üzere dokuz alanda küresel ve yerel okuryazarlık becerilerine sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Okul yöneticilerinin becerilerinin geliştirilmesinde Millî Eğitim Bakanlığına da sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin sadece sınav ile belirlenip atanması uygun değildir. Okul yöneticilerinin, insan kaynağı oluşturma, eleştiri becerisine sahip olma, grup oluşturabilme, bürokratik kişiliğe sahip olma, personele karşı duyarlı ve ilgili olma, etkili eğitim programı oluşturma, okula misyon ve vizyon oluşturup buna uygun amaç belirleme, global ve ulusal açıdan değerlendirebilen kişi olma gibi yeterliliklere de sahip olmalıdır (Boydak-Özan, Nanto ve Öztürk, 2020).

Okul müdürünün yeterliliklerinin gelişmesinde MEB'e düşen görevler nelerdir? sorusuna ilişkin olarak kendi ifadelerinden bazıları aşağıda verilmektedir.

“Seminer ve eğitimlerin kaliteli olması (Ö.6). Liderlik ve yöneticilik açısından eğitici geliştirici çalışmalar yapılabilir (Y.11). Hizmet içi kursları artırmak, atamalarda partizan davranmamak ve iletişimi olmayanları görevden almak (Ö.4). Kurs ve seminer çalışmalarını takip etmek (Y.9). Seminerler verip lakin bu seminerler boş geçen laklak yapma yeri değil gerçekten kendimizi yetiştirebileceğimiz donanımlı seminerler olmalı (Ö.1). Hizmet içi eğitimlerle isteyen okul müdürlerinin yeterliliklerini artırabilir (Y.15). Her alanda yenilikçi bakış açılarına hizmet eden ve işin niteliğine uygun eğitimler verilmeli (Ö.5). Çalıştay, seminerler düzenlenmeli (Y.14). Yönetim alanında sık sık, kaliteli ve amaca yönelik eğitim verilmeli ve bu eğitimler baştan sayma olmamalı.” (Y.8)

“Adil bir atama yapılmalıdır, denetim mekanizmasını iyi kullanmalıdır (Ö.8). Liyakat başta olmalı (Ö.3). Yüksek lisanslı ve doktoralı insanlar müdür olmalı (Y.6). Liyakat sistemi (Ö.7). Müdürlük görevini öncelikle liyakate göre belirlemeli (Ö.2). Bilimsel çalışmalar yapan müdürleri desteklemeli (Y.10). Liyakatli, hakkaniyetli bir yönetici seçme sistemi, güvenilirliği sağlama, hizmet içinde daha çok gelişim imkânı sağlama (Y.1). Torpilsiz hak edeni müdür olarak yerleştirmek.” (Ö.13)

Verilen diğer cevaplar ise şu şekildedir:

“Okul müdürleri özellikle iletişim açısından kendilerini geliştirmeli (Ö.12), MEB buna bağlı olarak müdürlüklere seminerler görevler vermelidir (Y.13). Kâğıt üzerinde kalan hiçbir görev ve sorumluluğun bizlere katkısı yoktur (Y.7).”

“Yönetim ve liderlik kariyer planlamasının yapılması (Ö.11).”

“Yöneticilik kriterlerini uygulamak (Ö.9).”

“Maddi anlamda cazip hâle getirilecek düzenlemeler olmalı, okullarda memur ve hizmetli kadroları doldurulmalı, okula tahsis edilen bir bütçe olmalı, yeni müdür olanlar çok kapsamlı bir kursa tabi olmalı, okul müdürlerinin üzerinden muhakkiklik, soruşturma, inceleme yüklerinin alınması, okullara her türlü donatım malzemeleri takviyelerinin yapılması (Y.12). Aktif ve başarılı müdürlerin pasiflerden ayrı tutulması (Y.2).”

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Araştırmanın yapıldığı öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmada “Sizce okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler nelerdir?” sorusu sorulduğunda “mesleki yeterlilik ve liyakat” cevaplarının yoğun olarak verildiği görülmektedir. Buna göre okul yöneticileri seçilirken seçilen kişilerde yeterliliklerin göz önünde bulundurulması ve liyakat ilkelerine uygun olarak seçilmesi gerekmektedir. Okul müdürü seçiminde liyakat ilkesi çok önemlidir.

Araştırmada “Sizce öğretmenlerin sahip olması gereken yeterlilikler nelerdir?” sorusu sorulduğunda “mesleki ve alanındaki yeterliliklere sahip ve yenilikçi olmalı” cevaplarının yoğun olarak verildiği görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin mesleki alanlarındaki yeterliliklere sahip olmaları ve yenilikçi olmaları gerektiği düşünülmektedir. Öğretmenlerin sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri ve yenilikleri takip etmeleri sınıftaki verimini artırma açısından oldukça önemlidir.

Araştırmada “Branşınız bakış açısı ile düşündüğünüzde öğretmenlerin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?” sorusu sorulduğunda “yeniliklere açık olmalı ve iletişim becerisi yüksek olmalı” cevabının yoğun

olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerden yeniliklere açık olmaları ve iletişim becerilerinin yüksek olması beklenmektedir. İletişimi güçlü bir öğretmenin öğrenci ve velileri etkileme gücü daha yüksektir.

Araştırmada “Öğretmenlerin yeterliliklerinin gelişmesinde MEB’e düşen görevler nelerdir?” sorusu sorulduğunda “hizmet için eğitimler ve seminerler düzenlenmeli” cevaplarının yoğunlukta olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenler MEB’den hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlemesini istemektedirler.

Araştırmada “Okul müdürünün yeterliliklerinin gelişmesinde MEB’e düşen görevler nelerdir?” sorusu sorulduğunda “kurs ve seminer çalışmaları” cevaplarının yoğun olarak verildiği görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin yeterliliklerinin gelişiminin sağlanması için MEB’den kurs ve seminer çalışmaları düzenlemesi beklenmektedir. Kurs açılması öğretmenlerin kendilerini geliştirmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir.

Öneriler

Yöneticilerin seçimi yapılırken mesleki yeterlilik kadar liyakat ilkelerine göre seçilmesi de önem taşımaktadır. Bu nedenle yönetici seçimlerinde liyakat göz önünde bulundurulmalıdır.

Öğretmenlerin de mesleklerini icra ederken gereken yeterliliklere sahip olması ve yenilikleri takip etmeleri başka bir ifade ile kendilerini güncellemelerinde fayda vardır.

Günümüzde öğretmenlerin iletişim becerilerinin güçlü olması, somut eğitim materyalleri tasarlamaya dönük becerilere ve yaratıcılığa sahip olmaları, güncel gelişmeleri takip etmeleri ve eğitimde iş birliği yapmaları ve bu çalışmaları çocuklara en iyi şekilde aktarmalarında fayda vardır.

Hizmet içi eğitimler yapılmalı ancak bu eğitimler amacına uygun şekilde gerçekleştirilmelidir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin kendini geliştirecek imkânlarla karşılaştırılması önerilmektedir. Çevrim içi seminerler düzenlenerek öğretmenlere yönelik daha geniş katımlı seminerler düzenlenebilir.

Yöneticiler için MEB tarafından liderlik ve yöneticilik açısından eğitici, geliştirici çalışmalar yapılmalı, hizmet içi kurslar artırılmalı, lakin bu seminerler boş geçmemeli, öğretmenlerin ciddi anlamda kendilerini geliştirebilecekleri donanımlı seminerler olmalıdır.

Yazarlık Katkısı

Bu araştırmanın yürütülmesinde birinci yazar %50, ikinci yazar %50 oranında katkı sağlamıştır.

Etik Kurul Onay Bilgileri

Bu araştırmanın verileri 2019-2020 eğitim ve öğretim yılında toplanmıştır. Veriler toplanırken etik konulara özen gösterilmiştir. Çalışma, *Asya Studies* dergisine 2021 yılında gönderilmiştir. TÜBİTAK ULAKBİM TR DİZİN’in verileri 2020 ve öncesi döneme ait çalışmalardan Etik Kurul İzni istenmeyebileceği yönündeki kararı doğrultusunda geçmişe yönelik etik kurul izni de alınamayacağından araştırma için etik kurul onay belgesi alınmamıştır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*, (1. Baskı). İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Altun, T. ve Vural, S. (2012). Bilim ve Sanat Merkezinde (BİLSEM) Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Mesleki Gelişim ve Okul Gelişimine Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 152-177.
- Aydın, R.; Şahin, H. ve Topal, T. (2008). Türkiye’de İlköğretime Sınıf Öğretmeni Yetiştirmede Nitelik Arayışları. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(2), 119-142.
- Balcı, A. (2011). Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 196-208.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye Eğitim Sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Boydak Özcan, M.; Nanto, Z. ve Öztürk, E. (2020). Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(41), 335-356.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-674.
- Caprara, G. V.; Barbaranelli, C.; Steca, P. ve Malone, P. S. (2006). Teachers’ Self-Efficacy Beliefs as Determinants of Job Satisfaction and Students’ Academic Achievement: A Study at The School Level. *Journal of School Psychology*, 44(6), 473-490.
- Çakan, M. (2004). Öğretmenlerin Ölçme-Değerlendirme Uygulamaları ve Yeterlik Düzeyleri: İlk ve Ortaöğretim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 99-114.
- Çapa-Aydın, Y.; Uzuntiryaki-Kondakçı, E.; Temli, Y. ve Tarkin, A. (2013). Özyeterlik Kaynakları Ölçeği’nin Türkçe’ye Uyarlanması. *İlköğretim Online*, 12(3), 749-758.

- Çaycı, B. (2011). Sınıf Öğretmenliği Lisans Programındaki Alan Eğitimi Derslerinin Öğretmen Yeterliği Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-12.
- Çelikten, M.; Şanal, M. ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 207-237.
- Deakin Crick, R. (2008). Pedagogy for Citizenship. (Eds. F. Oser ve W. Veugelers). *Getting Involved: Global Citizenship Development and Sources of Moral Values* İçinde (31-55). Rotterdam: Sense Publishers.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, Okul Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 29(29), 27-45.
- Erdem, A. R. (2019). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notu*. https://www.ajanskamu.net/uploads/files/2019/03/19/142719_egitim-yonetimi-ve-denetimi-ders-notu.pdf adresinden 25.11.2021 tarihinde erişildi.
- Gold, A.; Evans, J.; Earley, P.; Halpin, D. ve Collarbone, P. (2003). Principled Principals? Values-Driven Leadership: Evidence From Ten Case Studies of "Outstanding" School Leaders. *Educational Management and Administration*, 31(2), 127-38.
- Gökçer, N. ve Bakcak, S. (2018). Ortaokul Öğretmenlerinin Özyeterlik Düzeyleri: Elâzığ İli Örneği. *Turkish Journal of Educational Studies*, 5(3), 82-98.
- Kaçar, T. ve Beycioğlu, K. (2017). İlköğretim Öğretmenlerinin Öz Yeterlik İnançlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 16(4), 1753-1767.
- Karabağ Köse, E.; Karataş, E.; Küçükçene, M. ve Taş, A. (2021). Öğretmen Mesleki Motivasyonu Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Çevrimiçi ve Kâğıt Kalem Uygulamalarının Karşılaştırılması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(51), 479-498.
- Kurt, T. (2012). Öğretmenlerin Öz-Yeterlik ve Kolektif Yeterlik Algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 195-227.
- Melik, G. (2014). Öğretmenlerin Özyeterlik ve Performans Yönetimi Algıları Arasındaki İlişki, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Refik Balay), Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çeviren: S. Turan) Ankara: Nobel Yayınları.
- Onat Kocabıyık, O. (2016). Olgubilim ve Gömülü Kuram: Bazı Özellikler Açısından Karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Recepoğlu, S. ve Recepoğlu, E. (2019). Öğretmen Adaylarının Özyeterlik Algıları ile Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Motivasyonları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(4), 799-814.
- Smith, J. A. ve Eatough, V. (2007). Interpretative Phenomenological Analysis. (Eds. E. Lyons ve A. Coyle). *Analysing Qualitative Data in Psychology (1 st Ed.)* İçinde (s. 35-50). London: Sage.
- Üstüner, M. (2006). Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 45(45), 109-127.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- <https://oygm.meb.gov.tr/www/ogretmenlik-meslegi-genel-yeterlikleri/icerik/39> adresinden 25.02.2022 tarihinde erişildi.