



Evaluation of Teacher's Opinions About the Competency Levels of School Administrators¹

Naci Ufuk YÜKSEKLİ² Veysel OKÇU³

To cite this article:

Yüksekli, N. U. ve Okçu, V. (2022). Evaluation of teacher's opinions about the competency levels of school administrators [Okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi] *Electronic Journal of Education Sciences*, [Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi], 11(21), 291-322. DOI: 10.55605/ejedus.1095814

Research article

Received: 2022-03-30

Accepted: 2022-05-31

Abstract

School administrators are primarily responsible for transforming schools into successful educational institutions. School administrators need to have a number of competencies in order to achieve this goal. The aim of the study is to determine the proficiency levels of school administrators according to teachers' opinions. Mixed method was used in the research. The study group of the research; In the 2018-2019 academic year, a total of 417 teachers were formed in Siirt, 402 of whom were selected by simple random method for quantitative study and 15 teachers selected with sampling maximum diversity for qualitative study. In the quantitative dimension of the study, the school administrators' competency scale was used. As a result of the research, it was determined that the competencies of school administrators were at a good level. When the sub-dimensions are examined; It has been determined that the highest level of competence in quantitative research is humanistic competence, and in qualitative research, technical competence. In addition, teachers' views on the competencies of school administrators differed according to the variables of working time with the current school administrator and being a member of the same union with the school administrator.

Keywords: Teacher, school administrator, administrator competencies

¹ This article was produced from the master's thesis of Naci Ufuk YÜKSEKLİ under the supervision of Assoc. Prof. Dr. Veysel Okçu at Siirt University.

² Teacher, yukseklifuk@gmail.com, Master Student of Social Sciences Institute  [0000-0002-6727-5696](https://orcid.org/0000-0002-6727-5696)

³ Assoc. Prof. Dr. veysel.okcu56@gmail.com, Siirt University Education Faculty  [0000-0003-3807-](https://orcid.org/0000-0003-3807-506X)





Okul Yöneticilerinin Yeterlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi⁴

Naci Ufuk Yüksekli⁵

Veysel OKÇU⁶

Atf için:

Yüksekli, N. U. ve Okçu, V. (2022). Evaluation of teacher's opinions about the competency levels of school administrators [Okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi] *Electronic Journal of Education Sciences*, [Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi], 11(21), 291-322. DOI: 10.55605/ejedus.1095814

Araştırma Makalesi

Geliş Tarihi: 2022-03-30

Kabul Tarihi: 2022-05-31

Öz

Okulları başarılı eğitim kurumlarına dönüştürmede birinci derecede sorumlu olan kişiler okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin bu hedefe ulaşabilmeleri için bir takım yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerini belirlemektir. Araştırmada karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu; 2018-2019 öğretim yılında Siirt'te bulunan, nicel çalışma için basit seçkisiz yöntemle seçilen 402 öğretmen, nitel çalışma için maksimum çeşitlilik örnekleme ile seçilen 15 öğretmen olmak üzere toplamda 417 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel boyutunda okul yöneticileri yeterlik ölçeği kullanılmıştır. Nitel boyutunda ise yarı yapılandırılmış soruları kapsayan görüşme formu uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin yeterliklerinin iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde; nicel araştırmada en yüksek düzeyde çıkan yeterlik türünün insancıl yeterlik, nitel araştırmada ise teknik yeterlik olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi ve okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumu değişkenlerine göre farklılık göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: Öğretmen, okul yöneticisi, yönetici yeterlikleri.

⁴ Bu makale Naci Ufuk YÜKSEKLİ tarafından Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, Doç. Dr. Veysel OKÇU'nun danışmanlığında hazırlanan, "Okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi" başlıklı tezden üretilmiştir.

⁵ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi, yuksekliufuk@gmail.com, 0000-0002-6727-5696

⁶ Doç. Dr., veysel.okcu56@gmail.com, Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi 0000-0003-3807-506X

Giriş

Okullar, koşullara bağlı olarak öğrencilerin bir bütün olarak gelişimlerini sağlama adına gerekli tüm şartları en uygun biçimde tasarlayan ve bunu resmi olarak yerine getiren eğitim kurumlarıdır. Bu eğitim kurumlarını, belirlenen amaçlar doğrultusunda yaşatmada ve daha nitelikli bir eğitim hizmeti sağlamada birincil derecede sorumlu olan kişi ya da kişiler ise okulun yöneticileridir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın yakın ve uzak hedefleri ile İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin çalışmalarını öğretmen ve öğrencilere aktarma, okulda rehberlik hizmetlerinin sağlıklı yürütülmesini sağlama, eğitim öğretim faaliyetlerini tam ve eksiksiz devam ettirebilme, okulun tüm unsurlarının güvenliğini sağlama, paydaşlarla kuracağı ilişki sayesinde okulu fiziki ve sosyal anlamda geliştirme ve okulda mevzuatı uygulama vb. gibi kilit rolleri bulunan okul yöneticilerinin başarısı, sahip olunan yönetici yeterlikleri ile ilişkili olduğu bilinmektedir.

Yoğun ve hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz koşullarında, okul yöneticilerini daha karmaşık ve çeşitlendirilmiş görevlerin beklediği bilinen bir gerçektir (Harris, 2002). Günümüzde yaşanan hızlı değişime ve gelişime uyum sağlayabilme adına okul yöneticilerinin de rolleri her geçen gün daha karmaşık ve sorunlu hale gelmektedir (Barth, 1990). Bu nedenle, okul yöneticilerinin gelişmekte olan yeni bilgi ve becerilere olan talebi giderek artmakta, farklı alanlarda yeterliklere sahip olmaları beklenmekte ve sahip olunması gereken yeterliklere ise her geçen gün yenileri eklenmektedir (Thomson ve Wendt, 1995).

Okul yöneticileri, örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, okulun akademik başarısında ve okuldaki tüm paydaşların birbiriyle uyumlu ve sağlıklı ilişkiler geliştirmesinde en temel unsurların başında gelmektedir (Okçu, Ergül ve Ekmen, 2020). Aksoy (2012) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin yeterli olması ile okulun başarılı olması arasında önemli bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, başarılı, becerikli, yetenekli, yetiştirilmiş ve yeterli okul yöneticilerinin etkili okullar oluşturduğu da vurgulanmaktadır.

Alanyazında okul yöneticilerinin, öğrenci başarısı üzerinde dolaylı ama önemli bir etkisinin olduğunu yapılan araştırmalar ortaya koymuştur (Berkovich ve Eyal, 2018; Hallinger, 2003; Hallinger ve Heck, 1996; Leithwood ve Sun, 2012; Leithwood, Louis, Anderson ve Wahlstrom, 2004). Okul yöneticileri, okulun yönetiminden ve başarısından, öğretim programının ve öğrenmenin gerçekleşmesinden birinci derecede sorumlu görülen kişilerdir. Bu nedenle okulun başarı ya da başarısızlığı, bir anlamda okul yöneticisinin başarı ya da başarısızlığıyla açıklanır (Şişman ve Turan, 2002). Okul yöneticileri, aynı zamanda tüm işgörenler arasında iletişimi, fikir paylaşımını ve etkili uygulamaları gerçekleştiren kişilerdir.

Okul yöneticiliği zor iştir (Turan, Açıkalin ve Şişman, 2007). Okulun hedeflerinin uygun bir biçimde gerçekleştirilmesi için okul yöneticisi, madde ve insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak okul yönetim süreçlerini ve kuramlarını iyi bilmelidir. Aynı zamanda okuldaki tüm işgörenleri okulun hedeflediği amaçlara ulaştırabilmek için okul yöneticisi, eğitim yönetimi alanında ve davranış bilimleri konusunda donanımlı olmalıdır. Örneğin etkili bir okul yöneticisi, olayları iyi muhakeme etmeli, karar verme sürecinde aktif ve net olmalı ayrıca başkalarının saygınlığını da kazanmalıdır (Katz, 1955).

Uzun yıllardan beri okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik Türkiye'de olumlu yönde girişimler olmasına rağmen eğitim/okul yöneticiliği kadrolarına atama konusunda sağlam bir gelenek ve standartların oluşturulup sürdürülmemesi (Şişman ve Turan, 2002), eğitim-okul yöneticisi yetiştirme programlarında ortak bir eğitim yöntemi kuramının olmaması (Büte ve Balcı, 2010), Eğitim-okul yöneticiliğinin mesleklaşme sorununun temel nedeninin

"Meslekte esas olan öğretmenliktir" anlayışıdır (Çelikten, 2004). Bu anlayışın yansıması olarak, eğitim/okul yöneticisi yetiştirmeye gereken önemin verilmemektedir. Yönetici seçme ve yerleştirme politikalarında sürekli değişimin olması vb. birçok nedenlerden dolayı tam anlamıyla okul/eğitim yöneticiliği alanı, öğretmenlik mesleğinin üzerine inşa edilen bir uzmanlık alanı olarak toplumda hak ettiği komumda değildir (Okçu, 2011).

Okul yöneticisi olarak görev yapan bireylerin vazifelerini etkili bir şekilde sergileyebilmeleri için görevlerinin getirdiği teknik, pedagoji vb. uzman bilgi, beceri ve niteliğine sahip olmaları gerekmektedir (Boyacı, 2020). Günümüzde okulların daha nitelikli bir şekilde yönetilebilmesi için, okul yöneticilerinin mesleki yönden iyi yetişmiş, nitelikli, uzman bilgisine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Okul yöneticileri bu doğrultuda teknik yeterlikler, insancıl, kavramsal ve teknolojik yeterlikler vb. olmak üzere birçok yeterliklere sahip olmalıdır.

Okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili yapılan literatür taramasında (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002; Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Artul, 2004; Ayyıldız, 2020; Başar, 2000; Bursalıoğlu, 2019; Erdoğan ve Küçüksüleymanoğlu, 2019; Karadağ, 2011; Katz, 1955; Kennedy, 1990; Kurt, 2019; Özan, Nanto ve Öztürk, 2020; Öztürk, 2019; Peker, Selçuk, Doğru, Coşkun ve Uslu, 2011; Sevinç, 2017; Tepe, 2017; Topluer, 2008; Uslu, 2013; Yalçın, 2019; Walker, 1985) yapılan birçok yer almaktadır. Ayrıca, okul yöneticilerinin teknolojik yeterliklerine (Çakır, 2020; Çetin, 2008), liderlik yeterliklerine (Memişoğlu, 2004 ve Rouss, 1993), yöneticilik becerilerine ve özelliklerine (Avcı, 2015; Şahan, 2018) ve yönetim davranışlarına (Hallinger ve Murphy, 1985; Kaya, 1993) ilişkin araştırmaların yapıldığı gözlenmektedir.

Yapılan bu araştırmada ise okul yöneticilerinin yeterliklerini hem nitel hem de nicel araştırma yapmak suretiyle bu konuda öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak yönetici yeterlikleriyle ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Buna ilaveten, okulları başarılı kurumlara dönüştürebilecek en güçlü etki ve potansiyele sahip kişilerden biri okul yöneticisi ve bir diğeri ise okulların akademik başarısında önemli bir etkiye sahip olan öğretmenlerdir. Okul yöneticileri öğretmenleri doğrudan etkilemekte ve onlardan da etkilenmektedir. Bu nedenle öğretmen görüşlerine dayalı olarak, okul yöneticilerinin yeterliklerini değerlendirmenin daha doğru olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin, hem daha nitelikli bir eğitim-öğretim süreci yürütme adına okul yöneticilerine hem de okul yöneticilerini seçme ve atama süreçlerinde politika yapıcılara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Yeterlik, bireyin kendisinden beklenen rollere uygun davranışları sergileme derecesidir (Açıkalın, 2016). Yeterli olmak, belli işlemleri karşılayabilecek gerekli bilgi veya beceri ya da hem bilgi, hem de beceri sahibi olmaktır (Bursalıoğlu, 1991). Yönetici yeterlikleri ise, örgütün ulaşmak istediği hedefler için yöneticilerden beklenen bilgi, beceri ve davranışlardır. Yönetim biliminde ortaya çıkan değişikliklere göre bu yeterlilikler de değişiklik gösterebilmektedir (Gökçe, 2008). Katz (1955) etkili yöneticilik yeterliklerini teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç temel yeterlik alanına dayandırmıştır. Bu sınıflandırma eğitim yönetimi çalışmalarında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Sevinç (2017) ise yapmış olduğu çalışmada, Katz'ın (1955) belirlemiş olduğu yönetici yeterliklerine ilave bir boyut olan teknolojik yeterlikleri eklemiştir. Bu bağlamda Aslanargun ve Bozkurt'ta (2012) küreselleşme, modernleşme, teknolojik gelişmeler, geleneksel toplumdaki uzaklaşma ve eğitime yönelik talebin artması gibi faktörlerden dolayı eğitim/okul yöneticilerinin geleneksel anlamda ifade edilen yönetim becerilerine yenilerini eklemeye zorunluluğunun olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda araştırmada yer alan yönetici yeterlik alanları ve özellikleri sırasıyla şöyledir:

Teknik Yeterlik; teknik becerileri, eğitim yöntem ve süreçlerini, prosedürleri, uzmanlık bilgisini, analitik beceriyi ifade eder (Katz, 1955). Buna ilaveten, okulun bakım ve onarımı gibi fiziksel çalışmalarını, sigorta, bütçe, muhasebe çalışmaları gibi finans işlemlerini, okuldaki eşgüdümü sağlama, danışmanlık ve denetim gibi okulun yapısı ve politikalarını etkin sürdürmeyi içerir (Bursalıoğlu, 1991). İnsancıl Yeterlik: insan becerisi, yöneticinin bir grup üyesi olarak etkili bir şekilde çalışma ve liderlik ettiği ekip içinde işbirliğine dayalı çaba oluşturma yeteneği olarak ifade edilir (Katz, 1955). İnsancıl yeterlikler, daha çok işgören merkezli çalışma yürütülen bu alanda, kişiler arası koordinasyonu sağlama, işgörene rehberlik hizmeti sunma, problem esnasında aralarında çıkan çatışmaları yatıştırma ve istenilen davranış için işgörenleri motive etme etkinliklerini içerir (Başaran, 2000). Kavramsal yeterlikler: okul yöneticilerinin okulu bütünleyen tüm parçaları anlama, okulu bulunduğu toplum ve eğitim sistemi içerisinde görebilme, alanda meydana gelen değişiklikleri takip etme gibi olduğu okulun eğitim durumunu bu kavramsal bakış açısı ile ifade etme yeteneğidir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2008). Bu yeterlik alanı, yöneticinin örgütü analiz etme, yönetsel işlerle ilgili ortaya çıkan sorunları tespit etme ve çözebilme, verileri toplayarak bu sorunları tahlil edebilmeyi içerir. Ayrıca okulun tüm paydaşlarla karşılıklı etkileşim içerisinde olmasını sağlama ve eğitim alanındaki kavramsal gelişimleri de takip etme durumlarını içermektedir (Erdoğan, 2003). Bir kurumun genel başarısı, yöneticilerin eğitim politikasına ilişkin kararlarını oluşturma ve uygulama konusundaki kavramsal yeterlik becerilerine bağlıdır (Katz, 1955). Teknolojik yeterlik: Bilgi ve iletişim kavramları ile barışık olmayı, donanımları etkin kullanabilmeyi, teknolojik gelişmeleri özümsemeyi, yeniliklere ayak uydurmayı, okulun teknolojisini geliştirmeyi ve bunu okuldaki tüm hizmet alanlarına yayılmasını sağlama becerisini içerir (Sevinç, 2017). Bu yeterlik alanında, okul yöneticilerinin bilgisayar teknolojileri ile ilgili temel becerilere sahip olması, teknolojik alt yapı için kaynak oluşturabilmesi, okullarında teknolojik vizyon oluşturmaya sahip olması gerekmektedir (Turan, 2002).

1.1. Araştırmanın amacı

Araştırmanın amacı, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerini belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterlikleri hangi düzeydedir?
2. Okul yöneticinizin yüksek / olumlu gördüğünüz yeterlikleri nelerdir?
3. Okul yöneticinizin düşük / olumsuz gördüğünüz yeterlikleri nelerdir?

2. Yöntem

2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, karma yöntem kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin yeterlik düzeyleri öğretmenlerin görüşlerine göre incelenmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında, araştırma problemine genellenebilir sonuçlar sunan nicel veriler ile probleme yönelik daha detaylı bir anlayış sağlayarak tüm hikâyenin anlatılmasına fırsat tanıyan nitel verilerin bir arada yer aldığı (Balcı, 2010; Creswell ve Clark, 2011) karma desenin kullanılması tercih edilmiştir. Tashakkori ve Creswell (2007) karma desen araştırmasının amacını, aynı araştırma içinde nitel ve nicel yaklaşımlarını ve yöntemlerini kullanarak; verilerin toplandığı, analizlerinin yapıldığı, bulguların çıkarıldığı, geleceğe dair tahminlerin olduğu çalışma olarak ifade etmiştir. Bu çalışmada da nicel ve nitel veri toplama süreçleri eş zamanlı olarak yürütüldüğü için araştırmanın deseni; yakınsayan paralel deseni şeklindedir. Yakınsayan paralel desen farklı araştırmalarda; eş zamanlı desen, birleşik desen ya da çeşitleme deseni olarak ifade

edilebilmektedir (Morse ve Niehaus 2009; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırma problemine cevap verebilecek ve problemin derinliklerine inebilecek her yöntem araştırmacı için süreci eşit derecede destekleyen önemli unsurlardır. Tek bir konu üzerine belli sonuçlar elde etmeyi amaçlayan bu yaklaşımda, nitel ve nicel veriler eş zamanlı olarak toplanır, ayrı ayrı analiz edilir ve ardından ortak bir platformda iki veri kümesinin yakınsayan ve ayrışan taraflarına değerlendirilerek birleştirilir (Creswell ve Plano Clark, 2011; Terrell, 2012). Bu sistemde yapılan araştırmalarda nicel ve nitel yöntemler eşit orana sahiplerdir. Yani bir yöntem diğerine göre daha öncelikli değildir. Bu yüzden araştırma soruları her iki deseni de aynı ağırlıkta ifade eder (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

2.2. Çalışma Grupları

Tablo 1. Nicel araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri açısından dağılımları

Değişken	Düzy	F	%
Cinsiyet	Kadın	171	42.5
	Erkek	231	57.5
Mesleki kıdem	1-4 yıl	124	30.9
	5-8 yıl	140	34.8
	9-12 yıl	63	15.7
	13 yıl ve üzeri	75	18.6
Öğrenim durumu	Lisans	283	70.3
	Lisansüstü	119	29.7
Mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi	1-4 yıl	113	28.2
	5-8 yıl	186	46.2
	9 yıl ve üzeri	103	25.6
Okul yöneticisi ile aynı sendikaya üye olma durumu	Evet	240	59.7
	Hayır	162	40.3
Toplam		402	100

Araştırmaya katılanların 171'i kadın, 231'i erkek öğretmendir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde, 124'ünün 1-4 yıl arası, 140'ının 5-8 yıl arası, 63'ünün 9-12 yıl arası, 75'inin ise 13 yıl ve üzeri oldukları gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin öğretim durumları incelendiğinde; 283'ünün lisans, 119'u lisansüstünden mezun oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin okul yöneticileri ile çalışma süresi değişkenine göre ise katılımcıların 113'ünün okul yöneticileri ile çalışma süresi 1-4 yıl arasında, 186'sının 5-8 yıl arasında, 103'ünün ise 9 yıl ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 240'ının okul yöneticileri ile aynı sendikaya üye oldukları, 162'sinin ise okul yöneticileri ile aynı sendikalara üye olmadıkları tespit edilmiştir.

Nicel araştırmanın evrenini, 2018-2019 öğretim yılında Siirt il merkezindeki 53 ilkokul (672 öğretmen), 39 ortaokul (818 öğretmen) ve 33 lisede (721 öğretmen) görev yapan toplam 2211 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit seçkisiz random yöntemiyle seçilen 13 ilkokul (109 sınıf öğretmeni), 11 ortaokul (152 branş öğretmeni) ve 11 lise (141 branş öğretmeni) eğitim kademelerinde görev yapan toplam 402 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 2. Nitel araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri açısından dağılımları

Öğretmenler	Cinsiyet	Mesleki Kıdem	Öğrenim Durumu	Mevcut Okul Yöneticileri ile Çalışma Süresi	Okul Yöneticileri ile Aynı Sendikaya Üyesi Olma	Öğretim Kademeleri	Öğretmen Alanları
Ö1	Kadın	13 yıl ve üzeri	Lisans	9 yıl ve üzeri	Var	Lise	Sözel Bilimler
Ö2	Erkek	5-8 yıl	Lisans	5-8 yıl	Yok	Ortaokul	Sayısal Bilimler
Ö3	Erkek	13 yıl ve üzeri	Lisans	9 yıl ve üzeri	Var	Ortaokul	Sayısal Bilimler
Ö4	Kadın	1-4 yıl	Lisansüstü	1-4 yıl	Var	İlkokul	Sınıf Öğretmeni
Ö5	Kadın	5-8 yıl	Lisans	5-8 yıl	Var	İlkokul	Sınıf Öğretmeni
Ö6	Erkek	9-12 yıl	Lisansüstü	9 yıl ve üzeri	Yok	Lise	Sayısal Bilimler
Ö7	Erkek	5-8 yıl	Lisans	5-8 yıl	Var	Ortaokul	Sayısal Bilimler
Ö8	Kadın	1-4 yıl	Lisansüstü	1-4 yıl	Yok	İlkokul	Sınıf Öğretmeni
Ö9	Erkek	5-8 yıl	Lisans	5-8 yıl	Var	Lise	Sözel Bilimler
Ö10	Kadın	5-8 yıl	Lisansüstü	5-8 yıl	Yok	İlkokul	Sınıf Öğretmeni
Ö11	Erkek	5-8 yıl	Lisansüstü	5-8 yıl	Var	Ortaokul	Sayısal Bilimler
Ö12	Erkek	1-4 yıl	Lisansüstü	1-4 yıl	Yok	Ortaokul	Sözel Bilimler
Ö13	Erkek	5-8 yıl	Lisans	5-8 yıl	Var	İlkokul	Sınıf Öğretmeni
Ö14	Kadın	1-4 yıl	Lisansüstü	1-4 yıl	Yok	Lise	Sözel Bilimler
Ö15	Kadın	1-4 yıl	Lisansüstü	1-4 yıl	Yok	Lise	Sözel Bilimler

Nitel araştırmanın çalışma grubu Siirt il merkezinde görev yapan sınırları içerisinde bulunan 15 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların 7'si kadın, 8'i erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 5'inin 1-4 yıl arası, 7'sinin 5-8 yıl arası, 1'inin 9-12 yıl arası, 2'sinin ise 13 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 7'sinin öğrenim durumu lisans, 8'inin ise lisansüstü eğitim mezunudur. Öğretmenlerin 2'sinin okul yöneticileri ile çalışma süreleri 1-4 yıl arasında, 7'sinin 5-8 yıl arasında, 6'sının ise 9 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin 7'sinin okul yöneticileri ile aynı sendikaya üyeliği bulunmamakta, 8'inin ise okul yöneticileri ile aynı sendikaya üye olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin 5'i ilkokul, 5'i ortaokul ve 5'i ise lise kurumlarında görev yapmaktadır. Son olarak da araştırmaya katılan öğretmenlerin 5'i sınıf öğretmeni, 5'i sayısal bilimleri alanından ve 5'i de sosyal bilimler alanından seçilmiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın nicel bölümünde okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerini belirlemek için Katz'ın 1955 yönetici yeterlikleri çalışmasının temel alındığı, Sevinç ve Arslan (2019) tarafından okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerini değerlendirmek amacıyla geliştirilen ölçek

kullanılmıştır. Katz'ın (1955) üç boyutuna (teknik yeterlik, insancıl yeterlik ve kavramsal yeterlik) ek olarak, teknolojik yeterlikler boyutu da eklenmiştir. Böylelikle farklı bir yeterlik alanı oluşturulmuş ve diğer yeterlik alanlarına dâhil edilmiştir. 50 maddenin olduğu ölçekte madde derecelendirmeleri; “yok=1”, “az=2”, “orta=3”, “çok=4” ve “tam=5” şeklinde düzenlenmiştir. Sevinç ve Arslan (2019) tarafından geliştirilen bu ölçek; iki bölüm, 50 madde ve yönetici yeterlikleri ifadelerini içeren dört boyuttan oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin yeterlik düzeyi ölçeğinde iç tutarlılık Cronbach's alpha (α) katsayısı kavramsal yeterlikte .89, teknik yeterlikte .92, insancıl yeterlikte .91 ve teknolojik yeterlikte ise .95'dir. Ölçeğin toplam maddeleri için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .93 olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizi neticesinde ise KMO değeri .910 ve Bartlett's değeri ise .000 çıkmıştır. Bu dört faktörlü olan ölçek, toplam varyansın %69,598'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçek, geçerli ve güvenilir bir yapı olduğu belirlenmiştir (Sevinç ve Arslan, 2019). Yapılan bu araştırmada ise, okul yöneticilerinin yeterlik düzeyi ölçeği ile ilgili Cronbach's alpha hesaplamaları sırasıyla kavramsal yeterlik .95, teknik yeterlik .96, insancıl yeterlik .97, teknolojik yeterlik .97 ve genel toplam olarak .98 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın nitel bölümünde ise, gerekli olan veriler araştırmacılar tarafından önceden hazırlanan yarı yapılandırılmış soruları kapsayan görüşme formuyla toplanmıştır. Formda yer alan sorular hazırlanmadan önce alanyazın taranmış ve konu ile ilgili önemli hususlar belirlenmiş olup ayrıca öğretmenlerle ön görüşmeler yapılmıştır. Uygulama öncesinde de uzman geçerliğini belirlemek için görüşme formu soruları anlaşılabilirliği ve uygunluğu bakımından beş alan uzmanı tarafından incelenmiş ve nihayetinde form oluşturulmuştur. Görüşme formunda yer alan açık uçlu sorular aşağıda sıralanmıştır:

1. Okul yöneticinizin yüksek/olumlu gördüğünüz yeterlik düzeyleri nelerdir?
2. Okul yöneticinizin düşük/olumsuz gördüğünüz yeterlik düzeyleri nelerdir?

2.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veri toplama aracı, örneklem grubundaki giren öğretmen araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Demografik değişkenlere göre dağılımların belirlenmesi amacıyla frekans (f) ve yüzdeler (%) hesaplanmıştır. Ölçeklerin boyutlarına ait madde toplamları ve aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır. Ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Araştırmanın nitel bölümü verilerinin analizinde ise, içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılarak, veriler kodlanmış, kodlara göre düzenlenmiş ve tanımlanmış, son olarak bulgular yorumlanmıştır. İçerik analizi, bir ya da birden fazla görüşmenin içindeki kelimeleri, cümleleri, kavramları ve ifadeleri belirlemek için kullanılır (Kızıltepe, 2015). Analiz sürecinde öncelikle, görüşüne başvuru alan öğretmenlere demografik bilgilerine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Araştırma bulguları, araştırmacı tarafından görüşme soruları temele alınarak analiz edilmiş, elde edilen bilgiler incelenerek alt problemlere uygun anlamlı bölümlere ayrılmış ve kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bölümler isimlendirilmiştir. Kodlar ortak özelliklerine göre kategoriler altında toplanmış ve kodlarda vurgulanan kavramların/cümlelerin hangi sıklıkta tekrar ettiği hesaplanmış ve tablolaştırılmıştır. Kategorilere göre, öğretmenlerin görüşme formuna verdikleri cevaplarla görüşülen her bir öğretmen için görüşme formu kodlama anahtarı (Ö1, Ö2, Ö3, Ö4...) yapılmıştır. Tanımlanan veriler doğrudan alıntılara yer verilerek desteklenmiştir. Nihayetinde de bulgular yorumlanmıştır.

2.5. Etik kurul izni

T.C. Siirt Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 05.04.2021 tarihli yazı gereğince etik açısından uygun bulunmuştur.

3. Bulgular

Nicel ve nitel araştırma sonucunda elde edilen bulgulara aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

3.1.Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Görüşlerine Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin yeterlikleri ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerini incelemek için betimsel istatistikler uygulanmıştır. Analizlere ilişkin bulgular Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgular (N=402)

Boyutlar	\bar{X}	SS	Algı Düzeyi
Kavramsal Yeterlik	3.72	.97	Üst düzey
Teknik Yeterlik	3.78	.97	Üst düzey
İnsancıl Yeterlik	3.79	.97	Üst düzey
Teknolojik Yeterlik	3.75	.97	Üst düzey
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri (Toplam)	3.76	.96	Üst düzey

Okul yöneticilerinin yeterliklerinin alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, insancıl yeterliklerin (çok) en yüksek düzeyde ($\bar{x}=3.79$) olduğu, buna karşılık kavramsal yeterliklere ilişkin görüşlerin ise en düşük düzeyde ($\bar{x}=3.72$) olduğu görülmektedir. Diğer alt boyutlara ilişkin görüşler sırasıyla; teknik yeterlikler ($\bar{x}=3.78$) ve teknolojik yeterlikler ($\bar{x}=3.75$) şeklinde olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca genel olarak okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri dikkate alındığında ise, yine üst düzeyde olduğu görülmektedir.

3.1.1. Okul Yöneticilerinin Kavramsal Yeterlik Alt Boyutundaki Maddelere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Aşağıdaki Tablo 4’de okul yöneticilerinin kavramsal yeterlik alt boyutundaki maddelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin kavramsal yeterlik alt boyutundaki maddelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	\bar{X}	SS
1.Kavramsal Yeterlik	1	Faaliyetleri planlama ve denetleme	3.71	0.92
	2	Yöneticilik ve eğitimle ilgili araştırma sonuçlarını uygulamalara yansıtma	3.64	0.93
	3	Araştırmaların mantıksal yorumlarını ve uygulamalarını yapma	3.67	0.99
	4	Örgütün ve üyelerinin öncelikli ihtiyaçlarını belirleme	3.69	1.03
	5	Yönetici konumunda olduğundan etkili liderlik özelliklerini gösterme	3.79	0.99
	6	Örgüt ve üyeler için benimsediği beklentileri açıkça betimleme	3.80	0.97
	7	Yöneticilikle ilgili derinlemesine bilgi sahibi olma	3.76	0.95
	8	Özel durumlara uygun olan liderlik stillerini belirleme ve kullanma	3.74	0.97
	9	Amaçlara ulaşmak için personelin bir grup olarak çalışmasını koordine etme	3.76	0.98
	10	Kısa vadeli hedefler geliştirme	3.60	0.96
Toplam			3.72	0.96

Okul yöneticilerinin kavramsal yeterlik alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Örgüt ve üyeler için benimsediği beklentileri açıkça betimleme” ($\bar{x}=3.80$) ve “Yönetici konumunda olduğundan etkili liderlik özelliklerini gösterme.” ($\bar{x}=3.79$) ifadeleri olduğu görülmektedir. En az katılım gösterdikleri ifadelerin ise, “Kısa vadeli hedefler geliştirme.” ($\bar{x}=3.60$) ve “Yöneticilik ve eğitimle ilgili araştırma sonuçlarını uygulamalara yansıtma.” ($\bar{x}=3.64$) ifadelerinin olduğu anlaşılmaktadır.

3.1.2. Okul Yöneticilerinin Teknik Yeterlik Alt Boyutundaki Maddelere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Aşağıdaki Tablo 5’de okul yöneticilerinin teknik yeterlik alt boyutundaki maddelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 5. Okul yöneticilerinin teknik yeterlik alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	\bar{X}	SS
2. Teknik Yeterlik	11	Evrak kayıtları tutma	4.02	0.97
	12	Kurumla ilgili raporlar hazırlama	3.92	0.97
	13	Kadrosu ile birlikte hareket etme	3.84	0.98
	14	Yazılı iletişimi etkili bir şekilde sağlama	3.87	0.98
	15	İhtiyaçlar doğrultusunda personelin eğitim almasını sağlama	3.67	0.97
	16	Çalışanları denetleme	3.83	0.97
	17	Tüm üyelerin önemli katkılar sağlayabileceği bir örgüt iklimi oluşturma	3.65	0.97
	18	İlgi çekici ve etkili sözlü sunumlar yapma	3.53	0.97
	19	Riskle baş edebilme	3.64	0.97
	20	Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli (insan ve mali) kaynakları belirleme	3.76	0.97
	21	Örgüt için uzun vadeli hedefler geliştirme	3.67	0.97
	22	Farklı özelliklere sahip birçok insanı idare etme	3.74	0.97
	23	Kurum paydaşlarını gerektiğinde bilgilendirme	3.87	0.97
	24	Diğer kuruluşlar ile olan ilişkileri koordine etme	3.84	0.97
	25	Stres altında bile etkili bir şekilde görevini yerine getirme	3.70	0.97
	26	Etkinliklerin düzenlenmesinden önce ilgilileri bilgilendirme	3.83	0.97
Toplam			3.78	0.97

Okul Yöneticilerinin teknik yeterlik alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Evrak kayıtları tutma.” ($\bar{x}=4.02$) ve “Kurumla ilgili raporlar hazırlama.” ($\bar{x}=3.92$) ifadeleri olduğu görülmektedir. En az katılım gösterdikleri ifadelerin ise, “İlgi çekici ve etkili sözlü sunumlar yapma.” ($\bar{x}=3.53$) ve “Riskle baş edebilme” ($\bar{x}=3.64$), ifadelerinin olduğu anlaşılmaktadır.

3.1.3. Okul Yöneticilerinin İnsancıl Yeterlik Alt Boyutuna İlişkin Maddelere Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Aşağıdaki Tablo 6’da okul yöneticilerinin insancıl yeterlik alt boyutundaki maddelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 6. Okul yöneticilerinin insancıl yeterlik alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	\bar{X}	SS
3.insancıl Yeterlik	27	Pek çok durum için uyum sağlama yeteneğine sahip esnek biri olma	3.72	0.97
	28	Hayata dair olumlu bir bakış açısına sahip olma	3.88	0.97
	29	Karşısındakini dinleyip iletmeye çalıştığı mesajı doğru bir şekilde analiz etme	3.79	0.97
	30	Çalışanlar inanç ve güvenlerini kaybetmiş olsa bile güven, iyimserlik ve coşku gösterebilme	3.68	0.97
	31	Çatışma ve hayal kırıklıklarına karşı kişisel soğukkanlılığını ve kontrolünü koruma	3.76	0.97
	32	Kendine ve başkalarına saygı gösterme	3.95	0.97
	33	Dürüst ve güvenilir biri olma	3.99	0.97
	34	İnsanların karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak için onlara yardımcı olma	3.85	0.97
	35	Okul çalışanlarının duygularını anlamaya çalışma	3.66	0.97
	36	Toplum hizmetlerinde (eğitim, sosyal, kültürel vs.) yaşlarına bakmaksızın bireylere yardım etme	3.83	0.97
	37	Açıklamalarda bulunmadan önce personelin tutum ve ilgilerini hesaba katma	3.65	0.97
	38	Faaliyetleri duyurmadan ve açıklamalar yapmadan önce paydaşların tutum ve ilgilerini hesaba katma	3.69	0.97
	39	Kurumun etkinliklerini toplumsal beklentiler yönünde yönlendirme	3,76	0.97
Toplam			3.79	0.97

Okul yöneticilerinin insancıl yeterlik alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Dürüst ve güvenilir biri olma” ($\bar{x}=3.99$) ve “Kendine ve başkalarına saygı gösterme.” ($\bar{x}=3.95$) ifadeleri olduğu görülmektedir. En az katılım gösterdikleri ifadelerin ise, “Açıklamalarda bulunmadan önce personelin tutum ve ilgilerini hesaba katma” ($\bar{x}=3.65$) ve “Okul çalışanlarının duygularını anlamaya çalışma” ($\bar{x}=3.66$), ifadelerinin olduğu anlaşılmaktadır.

3.1.4. Okul Yöneticilerinin Teknolojik Yeterlik Alt Boyutundaki Maddelere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Aşağıdaki Tablo 7’de okul yöneticilerinin teknolojik yeterlik alt boyutundaki maddelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 7. Okul yöneticilerinin teknolojik yeterlik boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	Katılımcılar	
			\bar{X}	SS
5.Teknolojik Yeterlik	40	Kurumda teknolojinin kullanımına yönelik ortak vizyon oluşturma	3.74	0.97
	41	İhtiyaca yönelik teknolojiyle donatılmış ortamlar hazırlama	3.75	0.97
	42	Teknoloji ile birleştirilmiş etkili uygulamalar gerçekleştirme	3.72	0.97
	43	Etkili teknoloji kullanımında model olarak teknoloji kullanımını teşvik etme	3.71	0.97
	44	Teknolojinin gelişimine bağlı olarak gerekli yenilikleri sağlama	3.69	0.97
	45	Personelin dijital kaynakları ve teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmeleri için ortam oluşturma	3.70	0.97
	46	Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için teknoloji kaynaklarını uygun şekilde kullanma	3.74	0.97
	47	Dijital bilgi ve teknolojinin yasal, etik ve güvenli kullanımını sağlama	3.80	0.97
	48	Dijital bilgi ve teknolojinin yasal, etik ve güvenli kullanımında model olma	3.77	0.97
	49	Sosyal etkileşimde bilgi ve teknolojinin sorumlu kullanılmasını teşvik etme	3.77	0.97
50	Güncel iletişim ve sosyal araçların kullanımıyla kültürel etkileşimin olmasını sağlama	3.80	0.97	
Toplam			3.75	0.97

Okul Yöneticilerini teknolojik yeterlik boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Dijital bilgi ve teknolojinin yasal, etik ve güvenli kullanımını sağlama” ($\bar{x}=3.80$) ve “Güncel iletişim ve sosyal araçların kullanımıyla kültürel etkileşimin olmasını sağlama” ($\bar{x}=3.80$), ifadeleri olduğu görülmektedir. En az katılım gösterdikleri ifadelerin ise, “Teknolojinin gelişimine bağlı olarak gerekli yenilikleri sağlama” ($\bar{x}=3.69$) ve “Personelin dijital kaynakları ve teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmeleri için ortam oluşturma” ($\bar{x}=3.70$) ifadelerinin olduğu anlaşılmaktadır.

3.2.Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yüksek/Olumlu Gördükleri Yeterlik Düzeylerine Ait Bulgular

Tablo 8'de katılımcıların okul yöneticilerinin yüksek/olumlu gördükleri yeterlik düzeylerine ait bulgulara yer verilmiştir

Tablo 8. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yüksek / Olumlu Gördükleri Yeterlik Alanları

Tema	Alt Tema	Katılımcılar	f
Kavramsal Yeterlik	Eğitim alanındaki gelişmeler	Ö1, Ö8, Ö10	3
	Etkili yönetsel beceriler	Ö3, Ö11, Ö15	3
	Dış paydaşlarla uyumu	Ö5, Ö9, Ö11, Ö14	4
Teknik Yeterlik	Okulun fiziki şartlarını güçlendirme	Ö1, Ö3, Ö9,	3
	Mali işler	Ö6, Ö8, Ö10	3
	Okulun yönetim yapısı	Ö12, Ö13, Ö14	3
	Personelleri teknik anlamda güçlendirme	Ö2	1
İnsancıl Yeterlik	Resmi iş ve işlemlere yatkınlık	Ö4	1
	Hoşgörülü ve saygılı olma	Ö5, Ö11	2
	Duyarlı olma	Ö12, Ö13	2
Teknolojik Yeterlik	İşgörenlerle eşgüdümlü çalışma	Ö2, Ö3, Ö9	3
	Teknolojiyi etkin kullanma	Ö4, Ö6, Ö7, Ö9	4
	Teknolojiyi kullanmaya teşvik etme	Ö1, Ö14	2
	Teknolojik alt yapıyı güçlendirme	Ö3	1

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinde yüksek/olumlu gördükleri yeterlikleri birden fazla temayla değerlendirdiklerini görmekteyiz. Frekans değeri en yüksek olan temalar sırasıyla; teknik yeterlik, kavramsal yeterlik, teknolojik yeterlik ve insancıl yeterlik şeklindedir. Teknik yeterlik temasında frekans değeri en yüksek olan kategoriler sırasıyla; okulun yönetim yapısı, okulun fiziki şartlarını güçlendirme çalışmaları, mali işlerden anlama becerisi, personelleri teknik anlamda güçlendirme çalışmaları, resmi iş ve işlemlere yatkınlık şeklindedir. Kavramsal yeterlik temasında frekans değeri en yüksek olan kategoriler sırasıyla; dış paydaşlarla uyum içinde çalışma, eğitim alanındaki gelişmelerden haberdar olma ve etkili yönetsel beceriler sergileme şeklindedir. Teknolojik yeterlik temasında frekans değeri en yüksek olan kategoriler sırasıyla; teknolojiyi etkin kullanma becerisi, teknolojiyi kullanmaya teşvik etme ve teknolojik alt yapıyı güçlendirme çalışmaları olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsancıl yeterlik temasında frekans değeri en yüksek olan kategoriler sırasıyla; işgörenlerle eşgüdümlü çalışma hoşgörülü ve saygılı olma becerisi ve duyarlı olma becerisi şeklindedir.

3.2.1. Kavramsal Yeterlik Kategorisi İçerisinde Öğretmenlere Ait Olumlu Görüşler

Eğitim Alanındaki Gelişmelerden Haberdar Olma

“Okul yöneticimiz eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitimi yapmıştır. Bu yüzden de yönetim alanındaki işleri titizlikle yapmakta, eğitim alanında bilmediğimiz yaklaşımları bizlere anlatmaktadır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı’nın hedefleri doğrultusunda yenilikçi çalışmalar yapmaya çalışıyor. Bunlardan en önemli okulumuza kurmuş olduğu tasarım beceri atölyesidir.” (Ö1)

“Okul yöneticimiz öğretmen potansiyelini ileriye taşıyan, okuldaki öğretmenlere esneklik tanıyan, kriz ortamında ne yaptığını bilen, problemlere anında çözümler üreterek sistemin tıkanmasını engelleyen, okulun eğitim – öğretim faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için elinde gelen her şeyi yapan ve bu doğrultuda öğretmenlerin kendi gelişimleri doğrultusundaki çalışmaları destekleyen birisidir.” (Ö8)

“Okul yöneticimiz, yöneticilik ve eğitimle ilgili yapılan çalışmaları takip etmekte, bunların sonuçlarını yaptığımız toplantılarda bizlerle paylaşmaktadır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge birimi tarafından düzenlenen, eğitim alanında uzman kişilerin verdiği uzaktan eğitim seminerlere tüm öğretmenlerin eksiksiz katılımını istemektedir.” (Ö10)

Etkili Yönetmel Beceriler Sergileme

“Okul yöneticim, yönetme berisini kullanıp özellikle de çıkan problemleri hızla çözüme kavuşturarak ve okul içinde çalışanlar arasındaki birliği sağlayarak oldukça başarılı bir faaliyet sürdürmektedir. Farklı durumlarda farklı liderlik stillerini uygulamaktadır. İşin garip yanı tüm öğretmenler müdürün sergilediği ulman ya da sert tavrı eğitim – öğretim kalitesini arttırmak için yaptığını biliyor ve kimse kişisel algılamıyor.” (Ö3)

“Öğretmenlerle her konuda etkileşime girerek okulda olumlu bir çalışma ortamı sergiler. Öğretmenlerin etkili çalışabilmeleri için neye ihtiyaçlarını olduklarını sürekli sorar, gerektiği yönde eksiklikleri kendisi giderir gerektiği yönde de yönlendirmeleri yapar. Okulda bir ekip ruhu oluşturuldu ve öğrencilerimizin potansiyelini yükseltmek için ekstra çalışmalar yapmaktayız. Bu ortamı da okul yöneticisinin öğretmenleri anlamasına ve her anlamda bizlere yardımcı olmasına bağlamaktayım.” (Ö11)

“Okul yöneticimiz yöneticilikle ilgili derinlemesine bilgi sahibi olmakta, yüksek lisans öğrencisi olduğu için bu eğitim yönetimi alanıyla ilgili araştırmalar yapmaktadır. Okulun vizyonu doğrultusunda kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirler. Belirlenen bu hedefler gerçekçi ve öğrenci potansiyeli doğrultusunda olduğu için öğretmenler için de mantıklı geliyor ve kimse itirazda bulunmuyor. Böyle davranarak öğretmenleri de yönetimin içine çekebiliyor ve karar almada bizlere danışıyor.” (Ö15)

Dış Paydaşlarla Uyum İçinde Çalışma

“Okul yöneticimiz birçok okulda görev yapmış ve tanınan biridir. Geniş çevresini kullanarak ya da o çevrenin referansıyla ile okulda sponsorlar yardımıyla ekstra bir çok iş yapmaktadır. Mesela; kütüphanenin zenginleştirilmesi, okuldaki spor malzemelerinin çeşitlenmesi ve fazlalaşması müdürün dış çevresini okula çekebilmesi ile ilgilidir.” (Ö5)

“Okulumuzdaki öğrencilerin velileri, memur ya da alanında başarılı esnaflar oldukları için il genelindeki diğer okullardan ekonomik olarak daha iyi seviyededir. Müdür de bu durumu iyi kullanarak okul-aile birliği gibi paydaşları okulun iş ve işleyişine katmaya çalışır. Okulun taleplerine ilgisiz kalmayacak kişilerin okul-aile birliğine girmesini sağlamaktadır. Böylelikle de okulumuzun fiziksel olarak hiçbir ihtiyacı bulunmamaktadır ve bu sayede sürekli etkinlikler ve organizasyonlar düzenlenmektedir.” (Ö9)

“Siirt küçük bir şehir ve burada herkes birbirini tanıyor. Okul yöneticimiz de bir sendikada etkin bir kişi. Oradaki etkililiğini okulun faydası için de kullanıyor. Öğretmenlerin dile getirdiği eksiklikleri ya milli eğitim aracılığı ile ya da geniş çevresini kullanarak yapmaya çalışmaktadır.” (Ö11)

“Okul yöneticimiz öğretmenlik mesleğinden önce Gençlik ve Spor Bakanlığının düzenlemiş olduğu gençlik kamplarında bazı görevlerde bulunmuş. Bu sayede okulda maddi durumu el vermeyen öğrencileri Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün düzenlemiş olduğu bazı gezi çalışmalarına yönlendirmektedir. Ayrıca belediyeden yardım talebinde bulunarak okulumuza spor alanları kazandırdı. Sportif ve sosyal alanda sürekli çalışmalar gerçekleştirilmektedir” (Ö14).

3.2.2. Teknik Yeterlik Kategorisi İçerisinde Öğretmenlere Ait Olumlu Görüşler

Okulun Fiziki Şartlarını Güçlendirme Çalışmaları

“ Okulumuz yeni, temiz, ferah bir bina olmasına rağmen beklenmedik anlarda bir çok sıkıntı çıkarabiliyor. Elektrik kesintileri fazla oluyor, su sızdırmaları fazla oluyor, kaloriferler iyi yanmıyor. Müdürümüz sürekli Milli eğitime giderek çözüm yolları arıyor. Kısmen de olsa yavaş yavaş bu problemleri gidermeye çalışıyor.” (Ö1)

“Özellikle okulun fiziki şartları önemli ölçüde iyileştirildi. İç ve dış dizayn çalışmaları sayesinde okulumuzu güzelleştirmiştir. Böylelikle daha sağlıklı bir eğitim – öğretim ortamı oluşmuştur” (Ö3)

“Okul yöneticimiz göreve yeni başladığından ilk etapta okulun bakım ve onarımı ile ilgilendi eksiklikleri tespit edip bu eksiklikler için ödenek ayarladı. Göreve yeni başlamanın vermiş olduğu enerji ile okulun fiziki ihtiyaçlarını karşıladı.” (Ö9)

Mali İşlerden Anlama

“Geçen sene okulumuzda görevlendirme olarak müdür yardımcılığı yapmaktaydım. Bu yüzden de idarenin yapısını, içinde oldukları sıkıntıları az çok bilirim. Okulumuzda fiziksel yapılacak çok iş var ve bu işlerin büyük bir kısmını veresiye olarak yapmaktaydık. Müdürümüz bu bütçeler üzerinde ayrıntılı çalışmalar yaptı. Ödeme kalemleri sağladı. Yapılacak olan eksiklikleri kendi imkanlarımızla giderdik. Şu an öğretmenim ama maddi kaynakların daha iyi yönetildiğini görmekteyim.” (Ö6)

“Okulda sürekli etkinlikler, kermesler yapılmakta burada elde edilen paralarla okulun ihtiyaçları gideriliyor ve maddi durumu yetersiz olan öğrencilere yardımlar yapılıyor.” (Ö8)

“Okul yöneticimiz okul içinde gerçekleşen muhasebe, sigorta, ek ders, promosyon gibi maddi boyut taşıyan konuları açıklıkla yapmakta. Bunların listelerini öğretmenler odasına asmakta ve bu doğrultuda herkesin durumdan haberdar olmasını istemektedir.” (Ö10)

Okulun Yönetim Yapısı

“Siirt benim ilk atama yerim ve okulumun bulunduğu yer şehir merkezinde olmasına rağmen bir köy okulu şartlarında. Dolayısıyla da çevremizdeki ailelerin maddi imkanları da benzer özellikler gösterebiliyor. Genç bir müdüre sahibiz ve okul müdürümüz de okulun bulunduğu mahallede doğmuş ve müdürü olduğu okulda zamanında öğrencilik yapmıştır. Haliyle de öğrenci velilerini de yakından tanımaktadır. Bu durum da öğrencilerle iletişimini güçlendiriyor. Çocuklar dediğini ikiletmiyor. Müdürümüz de bu durumdan haberdar olduğu için öğrencileri sürekli davranış ve ders çalışmaları konusunda uyarmaktadır.” (Ö12)

“Okul yöneticimizin, öğretmenler ve yöneticiler arasında bir aile ortamı oluşturmada büyük katkısı var. Herkesin herkesle iletişimi güçlü ve kırıncı dil kullanılmamakta. Bu yüzden de okulumuzda gruplaşmalar bulunmamakta. Her çalışmada tüm öğretmenler ellerini taşın altına koymaktadırlar.” (Ö13).

“Müdürümüz sert bir yapıya sahiptir. Okulda izleme ve denetim işlerini bizzat kendisi yapar. Ben şahsen eğitimin disiplin çizgisi üstünde ilerlemesi gerektiğine inanıyorum. O yüzden müdürümüzün bu tutumu hem öğrenciler hem de öğretmenler üstünde bir otokontrol etkisi sağlıyor.” (Ö14)

Personelleri Teknik Anlamda Güçlendirme Çalışmaları

“Okul yöneticimiz okuldaki başarılı öğrencilere birer danışman öğretmen atayarak okulda koçluk sistemini kurmamızı talep etti. Bizler de bunun profesyonel bir iş olduğunu ve doğru uygulanması takdirde başarılı olacağını dile getirdik. Kendisi de bu konuda kalkınma ajansı ile işbirliğine girerek, yazdığı proje sayesinde öğretmenlerin koçluk eğitimini almasını sağladı. İki yıldır okulumuzdaki öğretmenler belli aralıklarla öğrencileri değiştirerek, umut vaat eden öğrencilere desteklerini sunmaktadırlar.” (Ö2)

Resmi İş ve İşlemlere Yatkınlık

“Okul yöneticimiz mevzuata, yönetmeliklere e-okul bilgi sistemine, Milli Eğitim Bakanlığı bilgi işlem sistemine hakim birisi. Bu yüzden de milli eğitim müdürümüzü sürekli komisyonlara üye yapmakta. Ayrıca resmi işler konusunda birçok müdürün kendisine sorular danıştığına şahit oldum.” (Ö4)

3.2.3. İnsancıl Yeterlik Kategorisi İçerisinde Öğretmenlere Ait Olumlu Görüşler

Hoşgörülü ve Saygılı Olma Becerisi

“Okul yöneticimiz güler yüzlü ve öğretmenin görüşüne saygılı. Öğretmenlerle etkileşime girerek okul iklimini geliştirdiği gibi öğretmenin okula bağlılık duygularını da olumlu yönde etkiler, öğretmenlerin sorunlarıyla bire bir ilgilenir.” (Ö5)

“Okul yöneticimiz pek çok durum için uyum sağlama yeteneğine sahip ılımlı yapıya sahip bir insandır. Sorunlara çözüm odaklı yaklaşması ve her öğretmene eşit ve adil bir şekilde yaklaşması en sevdiğim yöneticilik vasıflarındandır.” (Ö11)

Duyarlı Olma Becerisi

“Okul yöneticimiz öğretmen ve öğrencilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak için onlara yardımcı olma eğilimindedir. Okul çalışanlarının duygularını anlamaya çalışan, empati becerisi yüksek, halden anlayan biridir. Başka alanlarda sıkıntılı bir yönetim sergilese de insani ilişkileri gerçekten çok iyi. Bu yüzden de kimse onu kıramıyor ve iş ve işlemleri aksatmıyor.” (Ö12)

“Okul yöneticimiz iletişim becerisi yüksek bir kişidir. Bizleri çok iyi dinleyip, iletmeye çalıştığı mesajı doğru ve olduğu gibi kavrayan, kendine ve başkalarına karşı saygılı olan, hoşgörülü bir insandır. Sergilemiş olduğu bu tutum öğretmenleri ve öğrencileri de etkilemektedir. Okulumuzda çok az problemle karşılaşırız. Ben de en büyük nedeninin bu etkili iletişim olduğuna inanmaktayım” (Ö13)

İşgörenlerle Eşgüdümlü Çalışma

“Problem durumunda çalışanlara yardımcı olması ve birlik beraberliği güdümlenmesi açısından da yeterlidir. Çalışanlar arasında koordinasyon sağlanması için sürekli yönlendirme yapmaktadır.” (Ö2)

“Okul yöneticimiz yeni olmasına rağmen öğretmenler arasında birlik ve beraberliği sağlamak amacıyla okulda daha önce var olan olumlu iklim yapısının devamını sağladı. Bunun için de yemek organizasyonları ve özel günlerde etkinlikler düzenledi.” (Ö3)

*“Okul yöneticimiz okulda aile ortamı sağlamaya çalışıyor. Okulda yapılacak tüm çalışmalara öğretmenlerin ortak hareket etmelerini sağlıyor ve herkesi sürece dahil ediyor. Öğretmenler de bu tutumuna duyarsız kalmıyor. Herkes etkinlik düzenleyecek öğretmene yardımcı olmaya çalışıyor.” (Ö9)*3.2.4. Teknolojik Yeterlik Kategorisi İçerisinde Öğretmenlere Ait Olumlu Görüşler Teknolojiyi Etkili Kullanma Becerisi

“Okul Müdürünün teknolojiyi kullanabilme özelliklerinin yeterli olduğunu düşünüyorum. Aynı zamanda teknolojik yeterlilikler kapsamında da başarılıdır. Okul web iletişim ağlarını (DYS, E-OKUL, MEBBİS vb.) kullanabilmekte ve bu konudaki gelişme sürekli açıktır.” (Ö4)

“Teknolojiden faydalanır, bilgisayar ve diğer bilgi teknolojileri ile ilgili temel kavramları bilir, belli başlı bilgisayar donanım ve yazılımlarını kullanabilme becerisi vardır.” (Ö6)

“Okul müdürü bilgi ve iletişim noktasında donanımlı biri. Geldiği hafta ilk işi okulda eksik olan mesajmatik sistemini kurdu. Okulumuz ile sosyal medya hesabında gurup kurması olumlu karşılandı. Bu sayede düzenlenen renkli çalışmalarını orada sergileyebiliyoruz” (Ö7)

“Etkili teknoloji kullanımında model olarak teknoloji kullanımını teşvik ediyor. Öğretmenlerin dijital kaynakları ve teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmeleri için uygun ortamı oluşturuyor. Öğrencilere sürekli sosyal medyayı nasıl kullanacaklarına dair ikazlarda bulunuyor. Diğer müdürlerin aksine okulda ihtiyaç halinde öğrencilerin bilgisayar kullanmaları için gerekli izinleri veriyor.” (Ö9)

Teknolojiyi Kullanmaya Teşvik Etme

“Akıllı tahtanın etkin kullanılması için çalışanlara tavsiyelerde bulunmaktadır. Bunun için bilişim öğretmenlerinden destek alarak tüm öğretmenlere bir hizmet içi eğitim düzenledi.” (Ö1)

“Okul yöneticimiz Eğitim Bilişim Ağını (EBA) etkin kullanmamızı istemekte. Her ay en yüksek puanı alan öğretmeni toplantılarda takdir ediyor. Bu da öğretmenler arasında tatlı bir rekabet ortamı yaratıyor. Yaptığımız içerikleri görselleştirerek oraya atıyoruz bu durum da yapılan çalışmalarını tüm öğrencilerin evde tekrar etmesine olanak sağlıyor veliler de durumdan haberdar oluyor ve olumlu dönütler sağlıyorlar.” (Ö14)

Teknolojik Alt Yapıyı Güçlendirme

“Meslek lisesinde görev yapmaktayım ve bilişim öğretmeniyim. Sınıf mevcutlarımız fazla ve eldeki donanımlar yetersiz kalabiliyor. Zamanından önce ömrünü tamamlayabiliyor. Okul yöneticimiz de elinden geldiğinde donanımları yenilemeye çalışıyor. Öğrenciler bilinçli bir şekilde zarar vermediklerine inandığı için gereken tüm olanakları sağlamaya çalışıyor.” (Ö3)

3.3 Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Düşük / Olumsuz Gördükleri Yeterlilik Düzeylerine Ait Bulgular

Aşağıdaki Tablo 9'da katılımcıların okul yöneticilerinin düşük/olumsuz gördükleri yeterlilik düzeylerine ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Düşük/Olumsuz Gördükleri Yeterlilik Düzeyleri

Tema	Kategori	Katılımcılar	f
Kavramsal Yeterlilik	Pasif yönetim sergileme	Ö4, Ö6, Ö12, Ö13	4
	Yeniliklere kapalı olma	Ö2	1
	Eğitim yönetimi alanında yetersizlik	Ö7	1
Teknik Yeterlilik	Çekimser davranma	Ö7	1
	Fiziki eksikliklere karşı duyarsız olma	Ö15	1
İnsancıl Yeterlilik	Öğretmenlerle etkileşimi düşük	Ö1, Ö10, Ö15	3
	Çıkarıcı olma	Ö6, Ö7	2
	İnisiyatif almama	Ö4	1
	Öğretmenlere inisiyatif tanımama	Ö8	1
	Öğretmenlerin görüşünü almama	Ö14	1
	Adil davranmama	Ö7	1
Teknolojik Yeterlilik	Teknolojiyi etkin kullanamama	Ö2	1
	Teknolojiyi etkin kullandırmama	Ö10, Ö13	2

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinde düşük veya olumsuz gördükleri yeterlilikleri birden fazla temayla değerlendirdiklerini görmekteyiz. Frekans değeri en yüksek olan temalar sırasıyla; insancıl yeterlilik, kavramsal yeterlilik, teknolojik yeterlilik ve teknik yeterlilik olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsancıl yeterlilik temasında frekans değeri en yüksek olan kategoriler sırasıyla; öğretmenlerle etkileşimi düşük ($f=3$), çıkarıcı olma ($f=2$), inisiyatif almama ($f=1$), öğretmenlere inisiyatif tanımama ($f=1$), öğretmenlerin görüşünü almama ($f=1$) ve adil davranmama ($f=1$) şeklindedir. Kavramsal yeterlilik temasında ise katılımcıların büyük çoğunluğu ($f=4$), okul yöneticilerinin pasif yönetim sergilediği, diğer iki katılımcının ise yeniliklere kapalı ve eğitim yönetimi alanında yetersiz olduklarını ifade etmişlerdir. Teknolojik yeterlilikle ilgili olarak öğretmenlerin görüşleri, okul yöneticilerinin teknolojiyi etkin biçimde kullandırmama ve teknolojiyi etkin kullanamama şeklinde olduğu belirlenmiştir. Son olarak da teknik yeterlilik temasında ise öğretmenler, yöneticilerin okuldaki fiziki olanakların yetersizliklerine ilişkin duyarsız olma ve çekimser davranma şeklinde görüşlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

3.3.1. Kavramsal Yeterlik Kategorisi İçerisinde Öğretmenlere Ait Olumsuz Görüşler

Pasif Yönetim Sergileme

“Okul işleyişinde aktif rol almaz. Tüm sorumluluğu yardımcılara vermiştir. Mesai saatlerine riayet etmez. Bir sorun ile karşılaşınca da nöbetçi öğretmen ya da sınıf rehberlik öğretmenlerini sorumlu tutar. Yetkiyi müdür yardımcılara verdikleri için okulda bir değil dört müdür varmış gibi bir durum söz konusudur” (Ö4)

“Çalışma ve etkinlikleri sürekli öğretmenden bekliyor. Sürekli etkinlik yapılmasını bekliyor ama bu konuda hiçbir öğretmene gerekli yardımı sağlamıyor. Odasına kapanmış bir durumdadır. Öğretmen ve öğrenciler ile arasındaki setleri kırmıyor.” (Ö6)

“Mevzuatı tam uygulamaz. Tüm problemleri mevzuat ile değil de insancıl ilişkilerle çözmeye çalışır. Kendi yönetim şeklinin en doğru yönetim şekli olduğuna inanıyor. Bu da öğretmenlerde bir belirsizliğe yol açıyor.” (Ö12)

“Otorite sağlama konusunda eksiklik yaşadığını düşünüyorum. Öğrencileri korkutarak disipline etmeye çalışıyor.” (Ö13)

Yeniliklere Kapalı Olma

“Eğitimde yeniliklere kapalıdır. Daha çok geleneksel yöntemlerle ders işleyen öğretmenleri sever. Akıllı tahtadan video vb. içerikler ile ders işlenmesine karşıdır. Film izletiyorsunuz diye eleştiride bulunuyor. Sunduğumuz fikirlerde sürekli risk payını düşünür ve tüm sorumluluğu öğretmene vererek işten arınır.” (Ö2)

Eğitim Yönetimi Konusunda Yetersiz

“Kendi branşı dışındaki diğer derslerin üniversite sınavındaki yüzdeler ve önemi hakkında bilgisi yeterli düzeyde değil. Sadece ana derslere önem verir. Sanat ve spor derslerine gerekli ilgiyi göstermez. Tüm kursları sınava endeksli derslere açar” (Ö7).

3.3.2. Teknik Yeterlik Kategorisi İçerisinde Öğretmenlere Ait Olumsuz Görüşler

Çekimser Davranma

“Okulda eğitim öğretim faaliyetleri için gerekli olan materyal desteği sağlamamakta, öğretmenlerin kendi imkânlarıyla çözümler bulmasını beklemektedir. (Ö7)

Fiziki Eksikliklere Karşı Duyarsız Olma

“Okulumuz eski bir okul ama eğitim – öğretim faaliyetlerinin daha sağlıklı ve güvenli yürütülebilmesi için belli başlı fiziksel aksaklıkların giderilmesi gerekiyor. Örneğin okulun dış duvarı yıkık, isteyen elini kolunu sallayarak okula girebiliyor, öğrenciler kolayca okuldan kaçabiliyor. Sınıflarda perde eksikliği var, kapılar kapanmıyor. Bu tür problemleri kendisine iletmemize rağmen sürekli geçiştiriyor ve çözüm bulmuyor. Bu durum da öğretmen motivasyonunu aşağıya çekiyor” (Ö15)

3.3.3. İnsancıl Yeterlik Kategorisi İçerisinde Öğretmenlere Ait Olumsuz Görüşler

Öğretmenlerle İletişimi Düşük

“Öğretmenlerle iletişimi zayıftır. Belirli durumlarda beklentisini ifade ederken öğrenci ile konuşur tarzda konuşuyor. Bu durum da öğretmenlere kendilerini değersiz hissettiriyor” (Ö1)

“Yöneticimiz odasından pek çıkmaz. Öğretmen ve öğrenci ilişkileri zayıftır. Okulumuzda ismini bilmediği birçok öğrenci var. Sadece Cuma günleri İstiklal Marşı öncesinde öğrencilere uyarıda bulunur. ” (Ö10)

“Öğrenciler ile etkileşimi yok denecek kadar az. Sadece suç işleyen öğrencilerle görüşür ve gerekli uyarıları yapar. Öğrenciler de müdürü gördükleri zaman korkuyorlar. Bu durum bazı öğretmenlerin öğrencileri müdür ile korkutmasına neden oluyor ” (Ö15)

Çıkarıcı Olma

“Kendisine fayda sağlamayacak, milli eğitim ve il bazında ses getirmeyen hiçbir etkinlikte yer almaz. (Ö6)

İnisiyatif Almama

“Öğretmen ile yardımcı personel arasında meydana gelen olumsuzluklarda inisiyatif almaması buna bağlı olarak kişisel problemlerin yaşanmasına yol açması.” (Ö4)

Öğretmenlere İnisiyatif Tanımama

“Çalışmalarda personelin inisiyatif kullanmasını pek sevmez. Her etkinliğin başından sonuna kadar basamak basamak kendisini haberdar etmemizi ister. Aklına yatmayan kısımları kendince revize eder. Bu kararı alırken de ders işleyen öğretmenin fikrini almaz.” (Ö14)

Öğretmenlerin Görüşünü Almama

“Öğretmenlerle ilgili yapılacak bir işte karar alırken öğretmenlere hiç danışmaz. Müdür yardımcıları ile öğretmenler adına karar verir.” (Ö8)

Adil Davranmama

“Öğretmenlere eşit mesafede değildir. Kendisi ile ortak paydası olmayan öğretmenlerle iletişimi yok denecek kadar azdır. Sendikal faaliyetlere destek veren öğretmenlerin isimlerini başarı belgesi alacakların arasına koyar. Okulda iş yapan, öğrencileri düşünen öğretmenlere de bu sizin işiniz, yapmak zorundasınız görüşüyle yaklaşır.” (Ö7)

3.3.4. Teknolojik Yeterlik Kategorisi İçerisinde Öğretmenlere Ait Olumsuz Görüşler

Teknolojiyi Etkin Kullanmama

“Okul yöneticimiz emekliliğine yaklaşmaktadır. Kuşak farkının getirmiş olduğu neticeyle teknolojiyi iyi kullanamıyor. Yenilikleri takip edemiyor.” (Ö2)

Teknolojiyi Etkin Kullandırmama

“Ders içinde teknolojik materyallerin kullanmasından rahatsızlık duyuyor. Geleneksel yöntemlerle ders işlenmesini daha doğru buluyor. Ona göre sınıf kapısının açan ve yüksek sesle ders anlatan öğretmen en iyi öğretmendir. Ders içerisinde akıllı tahtadan görseller izletilmesine sıcak bakmaz.” (Ö10)

“Teknolojik aletlerin zarar görmesinden çok çekiniyor. Sürekli mali yetersizlikleri önümüze getiriyor. Bu yüzden de teknolojik donanımları sıklıkla kullandırtmıyor. Meydana gelecek bir zarardan da ders öğretmenini ya da sınıf rehber öğretmenini sorumlu tutuyor.” (Ö13)

3.4. Öğretmenlerin yönetici yeterlikleri görüşlerine göre anlatı değerlendirme durumu

Aşağıdaki Tablo 10’da nitel araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin yeterlikleri hakkındaki olumlu/yüksek ve olumsuz/düşük ifadelerinin karşılaştırılması yapılmıştır.

Tablo 10. Yönetici Yeterliklerine Göre Anlatı Değerlendirme Durumu

Yeterlikler	N	f+ (Olumlu Görüş)	%	f - (Olumsuz Görüş)	%
Kavramsal Yeterlikler	15	10	28.67	6	30.00
Teknik Yeterlikler	15	11	31.53	2	10.00
İnsancıl Yeterlikler	15	7	19.9	9	45.00
Teknolojik Yeterlikler	15	7	19.9	3	15.00
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri (Toplam)	15	35	100	20	100

Tablo 19’da görüldüğü üzere, araştırmada genel olarak öğretmen cevaplarına göre okul yöneticilerinin yeterliklerini olumlu/yüksek gören ifadelerin sayısı olumsuz/düşük gören ifadelerin sayısından fazladır. Alt boyutlara baktığımızda; kavramsal yeterlikte olumlu/yüksek görüş bildiren öğretmen sayısı olumsuz/düşük görüş bildiren öğretmen sayısından fazladır. Benzer durum teknik yeterlik ve insancıl yeterlik alt boyutlarında da karşımıza çıkmaktadır. Yalnızca insancıl yeterlik alt boyutunda olumsuz/düşük görüş bildiren öğretmen sayısı olumlu/yüksek görüş bildiren öğretmen sayısından fazladır.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

4.1.Sonuçlar

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin genel olarak yeterliklerinin üst düzeyde olduğu diğer bir ifade ile iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yönetici

yeterliklerinin alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde en yüksek düzeyde olan yeterlikler sırasıyla; insancıl yeterlik, teknik yeterlik, teknolojik yeterlik ve kavramsal yeterlik olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin insancıl yeterlik alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Dürüst ve güvenilir biri olma” ile “Kendine ve başkalarına saygı gösterme” maddeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımın en az olduğu maddeler ise; “Açıklamalarda bulunmadan önce personelin tutum ve ilgilerini hesaba katma” ile “Okul çalışanlarının duygularını anlamaya çalışma” olduğu görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin teknik yeterlik alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğine, en çok katılım gösterdikleri ifadelerin “Evrak kayıtları tutma” ve “Kurumla ilgili raporlar hazırlama”, en az katılım gösterdikleri ifadelerin ise, “İlgi çekici ve etkili sözlü sunumlar yapma” ile “Riskle baş edebilme ifadelerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerini teknolojik yeterlik boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri ele alındığında, en çok katılım gösterdikleri maddelerin “Dijital bilgi ve teknolojinin yasal, etik ve güvenli kullanımını sağlama” ve “Güncel iletişim ve sosyal araçların kullanımıyla kültürel etkileşimin olmasını sağlama” olduğu görülmektedir. En az katılım gösterdikleri maddeler ise, “Teknolojinin gelişimine bağlı olarak gerekli yenilikleri sağlama” ile “Personelin dijital kaynakları ve teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmeleri için ortam oluşturma” olduğu ifade edilmiştir.

Okul yöneticilerinin kavramsal yeterlik alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri maddelerin “Örgüt ve üyeler için benimsediği beklentileri açıkça betimleme” ve “Yönetici konumunda olduğundan etkili liderlik özelliklerini gösterme” olduğu görülmektedir. En az katılım gösterdikleri maddelerin ise, “Kısa vadeli hedefler geliştirme” ile “Yöneticilik ve eğitimle ilgili araştırma sonuçlarını uygulamalara yansıtma” olduğu anlaşılmaktadır.

Nitel araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinde yüksek/olumlu gördükleri yeterlikler sırasıyla; kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, teknolojik yeterlik ve insancıl yeterlik şeklindedir. Kavramsal yeterlik alt boyutunda tekrarlanma değeri en yüksek olan temalar sırasıyla, "dış paydaşlarla uyum içinde çalışma, eğitim alanındaki gelişmelerden haberdar olma ve etkili yönetsel beceriler sergileme" şeklindedir. Teknik yeterlik alt boyutunda ise sırasıyla, "okulun yönetim yapısı, okulun fiziki şartlarını güçlendirme çalışmaları, mali işlerden anlama becerisi, personelleri teknik anlamda güçlendirme çalışmaları ve resmi iş ve işlemlere yatkınlık" şeklindedir. Teknolojik yeterlik alt boyutunda sırasıyla; "teknolojiyi etkin kullanma becerisi, teknolojiyi kullanmaya teşvik etme ve teknolojik alt yapıyı güçlendirme çalışmaları" olarak belirlenmiştir. İnsancıl yeterlik alt boyutunda ise sırasıyla, "iş görenlerle eşgüdümlü çalışma, hoşgörülü ve saygılı olma becerisi ve duyarlı olma becerisi" şeklindedir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinde düşük/olumsuz gördükleri yeterlikleri tekrarlanma değeri en yüksek olandan başlayarak sırasıyla; insancıl yeterlik, kavramsal yeterlik, teknolojik yeterlik ve teknik yeterlikler olduğu belirlenmiştir. İnsancıl yeterlik alt boyutunda sırasıyla; "öğretmenlerle etkileşimi düşük, çıkarıcı olma, inisiyatif almama, öğretmenlere inisiyatif tanımama, öğretmenlerin görüşünü almama ve adil davranmama" şeklinde öğretmenler görüş beyan etmişlerdir. Kavramsal yeterlik alt boyutunda sırasıyla; "pasif yönetim sergileme, yeniliklere kapalı olma ve eğitim yönetimi konusunda yetersiz olma" şeklinde düşüncelere sahiptirler. Teknolojik yeterlik alt boyutunda sırasıyla; "teknolojiyi etkin kullanamama ve teknolojiyi etkin kullandırmama" şeklindedir. Son olarak da

teknik yeterlik alt boyutunda tekrarlanma değeri en yüksek olan ifadeler ise sırasıyla; "çekimser davranma ve fiziki eksikliklere karşı duyarsız olma" olarak belirtilmiştir.

Yapılan nitel araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerini olumlu/yüksek gören ifadelerin sayısı olumsuz/düşük gören ifadelerin sayısından fazladır. Alt boyutlar incelendiğinde ise; teknik yeterlik, insancıl yeterlik ve kavramsal yeterlikte olumlu/yüksek görüş bildiren öğretmen sayısı olumsuz/düşük görüş bildiren öğretmen sayısından daha fazladır. Ancak insancıl yeterlik alt boyutunda olumsuz/düşük görüş bildiren öğretmen sayısı olumlu/yüksek görüş bildiren öğretmen sayısından daha fazla olduğu belirlenmiştir.

4.2. Tartışma

Yapılan nicel araştırmada okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin hem genel olarak hem de tüm alt boyutlardaki (kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlik, teknolojik yeterlik) yeterliklerinin "üst düzeyde" diğer bir ifade ile "iyi düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin belirtilen yeterlik alanlarının tamamında "üst düzeyde" olması olumlu bir gelişme olarak nitelendirilmekle birlikte "en üst düzeyde" olması arzulanan biri durum olarak değerlendirilmektedir. Çünkü eğitim sisteminin en kritik ve en işlevsel biriminde görev yapan okul yöneticilerinin her anlamda daha nitelikli ve daha üst düzeyde yönetsel yeterliklere sahip olması büyük önem arz etmektedir. Buna ilaveten yapılan araştırma sonucuna yönetici yeterlikleri alt boyutlarında en üst seviyeden aşağıya doğru sıralanması; insancıl yeterlik, teknolojik yeterlik, teknik yeterlik ve kavramsal yeterliklere olarak ifade edilmiştir.

Yapılan nitel araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde ise, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin genel olarak olumlu görüşlere sahip oldukları, alt boyutlar bağlamında kavramsal yeterlik, teknik yeterlik ve teknolojik yeterlik alanlarında daha olumlu görüşler ortaya koydukları saptanmıştır. Ancak insancıl yeterlik alt boyutunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin görüşlerinin diğer alt boyutlara nazaran daha düşük düzeyde kaldığı tespit edilmiştir. Öğretmenler, okul yöneticilerinde yüksek/olumlu gördükleri yeterlikleri sırasıyla; kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, teknolojik yeterlik ve insancıl yeterlik şeklinde olduğu belirlenmiştir.

Sevinç'in (2017) yapmış olduğu araştırmada okul yöneticilerine yönelik yapmış olduğu araştırmada okul yöneticileri genel olarak kendilerini "iyi düzeyde" yeterli görmüşlerdir. Bu durum yapılan nitel araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Alt boyutların tekrarlanma sıklığı incelendiğinde ise; insancıl yeterlik, teknik yeterlik, kavramsal yeterlik ve teknolojik yeterlik şeklinde olduğu belirlenmiştir.

Özan, Nanto ve Öztürk'ün (2020) yaptığı araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterlikleri sırasıyla, insancıl yeterlik, teknik yeterlik ve daha sonra da kavramsal yeterlik olarak sıralandığı tespit edilmiştir. Tepe'nin (2017) yaptığı araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısı okul yöneticilerinin etkili olduğunu düşünürken, okul yöneticilerinin tamamı ise kendilerini eğitim yönetim alanında etkili oldukları hakkında görüş beyan etmişlerdir. Uslu (2013) tarafından yapılan ve eğitim yönetimi alanındaki 10 akademisyenin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği araştırmada; okul yöneticileri için en önemli teknik yeterliğin denetim olduğu, en önemli insancıl yeterliğin farklılıklara saygı ile güdüleme olduğu ve en önemli kavramsal yeterliğin de eğitim felsefesi ile yönetim kuramlarını etkin bilinmesi olduğu belirlenmiştir.

Köse (2008) tarafından yapılan ve öğretmenlerin kendi yöneticilerini değerlendirdikleri araştırmada, her birinin birer yönetici adayı olan öğretmenlerin beraber görev yaptıkları okul yöneticilerini her alanda "yeterli" gördükleri ifade edilmiştir. Avcı (2015) ve Öztürk (2019) ise yöneticilerin yeterliklerine ilişkin yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin yönetici yeterlikleri açısından "Yeterli" gördükleri ifade edilmiştir. Bu çalışmalarda elde edilen bulgular yapılan bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Ağaoğlu ve arkadaşlarının (2012) yapmış oldukları araştırmada, okul yöneticilerinin kendilerini tüm alanlarda yeterli gördükleri, öğretmenlerin ise yöneticilerle aynı fikirde olmadığı görülmüştür. Yıldırım'ın (2007) yaptığı araştırmada, öğretmenler okul yöneticilerini daha yeterli görürken, kendilerini ise "orta düzeyde yeterli" görmüştür. Yalçın (2019) okul yöneticilerine yönelik yapmış olduğu araştırma neticesinde, yöneticilerin yönetsel beceriler ile ilgili kendilerine verdikleri puanların, öğretmenlerin yöneticiler için verdikleri puanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Nicel araştırmada okul yönetici yeterliklerinin alt boyutlarından olan insancıl yeterliklere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin "üst düzeyde" oldukları saptanmıştır. Katz (1955) yapmış olduğu araştırmada, tüm yöneticilerin insancıl yeterliklerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Rouss'un (1993) yaptığı araştırmada ise, okul yöneticilerinin insancıl yeterlik kapsamındaki becerilerin ve kişisel değerlerin yönetici olarak görev yapan okul liderleri için son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Abat (2010) tarafından akademisyen ve okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin yaptığı araştırmada, "okulda bulunan tüm gruplar ile etkili iletişim kurmak" önemli yeterliklerden biri olarak belirlenmiştir. Barut (2007) ise yöneticilerin isteklendirme ve özendirme yeterliklerine yönelik yapmış olduğu araştırmada; yöneticilerin, öğretmenlere yönelik istenilen düzeyde isteklendirme ve özendirme çalışmalarını yapamadıkları sonucuna ulaşmıştır. Sevinç (2017) yapmış olduğu araştırmada okul yöneticilerinin insancıl yeterliklerinin "en üst/tam seviyede" olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuç da araştırmanın bulgularıyla örtüşmemektedir. Ayrıca Sevinç (2017), okul yöneticilerinin sadece okul işgörenleri ile değil okulun dış paydaşları ve velilerle de iyi ilişki içinde olmasının ve kişilerin yaşadıkları problemlere en hızlı ve doğru çözümler üretmelerine vurgu yapmıştır. Aslanargun ve Bozkurt (2012) çalışmalarında, okulu başarılı bir şekilde yönetmek için yönetim yapısını iyi kurmanın, kişilerin sorumluluk almasının, kararları danışarak verilmesinin, içten olmanın ve problemleri beraber çözmenin önemli olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticilerinin insancıl yeterliklerinin, teknik yani mevzuat yeterliklerinin önüne geçemediğini ifade etmiştir. Elde edilen bulgu araştırmamızı destekler niteliktedir. Benzer şekilde Öztürk'ün (2019) yaptığı araştırma sonucu da, yapılan bu araştırmanın sonucuyla paralellik oluşturmaktadır. Onural (2005) yapmış olduğu araştırmada, yöneticilerin yoğun işleri, zamanlarının dar olması ve sorumluluklarından ötürü kişisel kaygılarının oluştuğu ve bu nedenle stres halinde çalıştıklarını, dolayısıyla da öğretmenleri motive etme konusunda eksiklik yaşadıklarını ifade etmiştir. Kırıl ve Adıbelli'nin (2012) çalışmasında yöneticilerin işgörenlerin sorunlarını çözmeleri için her zaman titiz olması gerektiğini hatta bu sorunlar için B planlarının olması gerektiğini ifade etmiştir. Okul yöneticilerinden sorunları çözmesi beklenmektedir ve okul yöneticileri de bu beklentiye cevap vermeye yönelik davranışlarda bulunmalıdır. Çelikten'in (2004) ifade ettiği gibi, okul yöneticisi gün boyunca farklı statüler kazanabilmekte, farklı roller oynayabilmekte ve bunlar arasında sürekli gidip gelebilmektedirler. Bu roller arasında okul yöneticiliği, annelik, babalık, ara buluculuk, öğretmenlik, arkadaş, danışılan, vb. görevleri üstlendiği gözlemlenmiştir. Günlük hayatta edinilen tüm bu roller okul yöneticilerine, yönetim alanında olumlu etki kurmakta ve yöneticilik yeterliklerini geliştirmektedir.

Yapılan nitel araştırmada insancıl yeterlik alt boyutunda en çok sahip oldukları özellikler sırasıyla, "işgörenlerle eşgüdümlü çalışma, hoşgörülü ve saygılı olma becerisi ve

duyarlı olma becerisi" şeklinde öğretmenler görüş beyan etmişlerdir. En az sahip oldukları özellikler sırasıyla; "öğretmenlerle etkileşimi düşük, çıkarıcı olma, inisiyatif almama, öğretmenlere inisiyatif tanımama, öğretmenlerin görüşünü almama ve adil davranmama" şeklinde ifade edilmiştir. Sevinç (2017) yapmış olduğu araştırmada insancıl yeterlik alt boyunda en çok sahip oldukları özellikler ise; "Çatışma ve hayal kırıklıklarına karşı kişisel soğukkanlılığını ve kontrolünü koruma", "Toplum hizmetlerinde (eğitim, sosyal, kültürel vs.) yaşlarına bakmaksızın bireylere yardım etme" ve "İnsanların karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak için onlara yardımcı olma" olarak belirtmiştir. Özan, Nanto ve Öztürk'ün (2020) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin insani yeterlik bakımından en çok sahip olunması gereken özellikler tekrarlanma sıklığına göre; "hoşgörü", "eşitlik", "yol gösteren", "eşitlik", birleştirici ve bütünleştirici", "şefkatli", "bilgi sahibi", "eğlendirici" şeklinde değerlendirilmiştir.

Nicel araştırmada okul yönetici yeterliklerinin alt boyutlarından olan teknik yeterliklere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin "üst/iyi düzeyde" oldukları saptanmıştır. Öğretmenler teknik yeterlikler alt boyutunda yer alan; okulun tüm donanımlarını verimli kullanarak okulun fiziksel yapısında, idari teşkilat yapısında, okulun finansman işlerinde, okuldaki disiplin ve düzeni oluşturmada, okulu ilgilendiren plan, program, kanun, yönetmelik vs. ilgili becerileri okul yöneticilerinin bilinçli ve iyi düzeyde uygulayabildikleri söylenebilir. Turan ve arkadaşlarının (2007) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin kendilerini en çok insani ve teknik açıdan sorumlu gördüklerini belirtmişlerdir. "Okul yöneticileri teknik yeterlik kapsamında; okullarını fiziksel olarak güçlendirmek, bilişim ve laboratuvar hizmeti sunmak, uygun eğitim ortamı oluşturmak, güvenliği sağlamak, temiz bir ortam oluşturmak, araç-gereç konusunda eksiklikleri giderme konularında kendilerini geliştirmelidirler" sonucuna ulaşmıştır. Sevinç (2017) ise mesleğinin ilk yıllarında birçok köy okullarında olduğu gibi zorunlu şartlardan dolayı yöneticilik yapanların deneyim eksiklikleri oldukları için teknik yeterliklerinin düşük olduğunu dile getirmiştir. Teknik yeterliklere tam anlamıyla sahip olabilmek için on sene yöneticilik yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Öztürk'ün (2019) yaptığı araştırma sonucu, yapılan bu araştırmanın sonucuyla paralellik oluşturmaktadır. Ancak, Sevinç (2017) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticileri kendilerini teknik yeterlik olarak "tam/çok yeterli" görmüşlerdir. Bu da yapılan araştırma sonucunu destekler nitelikte değildir.

Yapılan nitel araştırmada teknik yeterlik alt boyutunda en çok sahip oldukları özellikler sırasıyla, "okulun yönetim yapısı, okulun fiziki şartlarını güçlendirme çalışmaları, mali işlerden anlama becerisi, personelleri teknik anlamda güçlendirme çalışmaları ve resmi iş ve işlemlere yatkınlık" biçiminde olduğu görülmektedir. En az sahip oldukları özellikler sırasıyla; "çekimser davranma ve fiziki eksikliklere karşı duyarsız olma" olarak ifade edilmiştir. Sevinç (2017) yapmış olduğu araştırmada teknik yeterlik alt boyunda en çok sahip oldukları özellikler; "Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli (insan ve mali) kaynakları belirleme", "Tüm üyelerin önemli katkılar sağlayabileceği bir örgüt iklimi oluşturma" ve "Riskle baş edebilme" olarak ifade etmiştir. Özan, Nanto ve Öztürk'ün (2020) yaptığı araştırmada teknik yeterlik bakımından en çok sahip olması gereken özellikleri ise "donanımlı ve iş bilir", "sorunları çözebilen", "otoriter", "hızlı ve pratik" olarak sıralanmıştır.

Nicel araştırmada okul yöneticilerinin yeterliklerinin alt boyutlarından olan kavramsal yeterliklere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin "üst/iyi düzeyde" oldukları saptanmıştır. Bulgulara bağlı olarak en yüksek ortalama değere sahip maddeler, "Örgüt ve üyeler için benimsediği beklentileri açıkça betimleme" ve "Yönetici konumunda olduğundan etkili liderlik özelliklerini gösterme"; en düşük seviyede ifade edilen maddeler ise "Kısa vadeli hedefler geliştirme" ile "Yöneticilik ve eğitimle ilgili araştırma sonuçlarını uygulamalara yansıtma" şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri; "okulun amaçları göz önünde bulundurularak yapılması gereken iş ve işlemleri planlama", "meydana gelen problemlere karşın çözüm yolları üretip bu süreci değerlendirebilme", "yönetmelik ve karar verme süreçleri hakkındaki beceriler" gibi kavramsal yeterlik alt boyutuna ilişkin becerilerde "iyi/yeterli" düzeyde olduğu söylenebilir. Katz'a (1955) göre, teknik yeterliğin kavramsal yeterlikten daha fazla olduğu yönetici becerileri alt düzey yönetici bölümüne konumlanmaktadır. Buna göre yöneticilerin kavramsal yeterliklerini daha da yükseltmelidir. Nitekim okullar, örgütüne hâkim, analiz edebilme gücü gelişmiş, yönetimle ilgili ortaya çıkan problemlere çözüm bulan, okul paydaşlarıyla yakın ilişki kurabilen ve eğitim alanındaki kavramsal gelişmeleri takip eden yöneticilerin ellerinde başarılı olabilirler. Okul yöneticileri yaşamış oldukları deneyimle, almış oldukları eğitimlerle kendilerini geliştirerek, araştırmaları takip ederek, yönetmelikleri inceleyerek, eğitim alanındaki yenilikleri takip ederek ve okulda görev yapan işgörenlerle birlikte hareket ederek kavramsal yeterliklerini geliştirebilmeleri mümkündür. Katz'a (1955) göre kavramsal yeterliklere yönetimin üst kademesinde, teknik yeterliklere yönetimin alt kademesinde gereksinim duyulmaktadır. İnsancıl yeterliklere ise yönetimin tüm kademelerinde ihtiyaç duyulmaktadır. Turan ve arkadaşlarının (2007) yapmış oldukları araştırmada, okul yöneticileri kurum içerisinde meydana gelen problemlerini yine kurum içinde çözdüklerini belirtmişleridir. Karşılaşılan problemlere de en doğru kararı vermek için de deneyim ve yapılan araştırmalardan faydalanmaları gerektiğini belirtmiştir. Karakuş ve Töremen (2006) yapmış oldukları araştırmada; okul yöneticilerinin etkili bir yönetim sergileyebilmeleri için yönetim kuramları ve kavramları alanlarında birtakım bilgi ve beceriye sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Araştırma sonucunda birçok yöneticinin belirlenen kuram ve kavramlardan haberdar olduklarını yalnız bunları içselleştirmediklerini ve öğretmenlere yansıtamadıklarını belirtmiştir. Elde edilen sonuç araştırmamız ile örtüşmemekte zira araştırmamızda okul yöneticileri kavramsal yeterlikleri öğretmenler tarafından üst düzey belirlenmiştir. Akçil'in (2012) yapmış olduğu araştırmada okul yöneticileri güçlerini genellikle yasal yetilerinden almaktadırlar fakat ortaya çıkan problemlerle baş etmek için; yönetim unsurlarını dikkate alarak, öğretmenlere mentörlük yaparak ve öğretmenlere kendilerini değerli hissettirerek okul içindeki olumlu iklimi sağlayabilir sonucuna ulaşmıştır. Arslantaş ve Özkan'ın (2014) araştırmasında, işini gerektiği gibi yapan bir okul yöneticisinin, örgüt içinde ortak hedefler belirlemesi, hedeflere ulaşma sürecinde paydaşlardan katkı alması, hedeflerin herkes tarafından özümsemesinin ve bu doğrultuda yapacağı çalışmalarında hedeflerin örgüte kılavuz olmasını sağlamaı yöneticilerden beklenen özellikler arasında olduğunu ifade etmiştir. Öztürk (2019) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kavramsal yeterlikleri açısından "yeterli/iyi düzey" olarak gördükleri tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Ancak Sevinç (2017) ise yöneticilerin kendilerini değerlendirdikleri araştırmada, okul yöneticileri kendilerini kavramsal yeterlik açısından "en üst/tam yeterli" düzeyde gördüklerini belirlemiş ve bu sonuç yapılan bu araştırmanın sonucunu destekler nitelikte değildir.

Yapılan nitel araştırmada kavramsal yeterlik alt boyutunda tekrarlanma değeri en yüksek olan ifadeler sırasıyla, "dış paydaşlarla uyum içinde çalışma, eğitim alanındaki gelişmelerden haberdar olma ve etkili yönetmelik beceriler sergileme" şeklinde öğretmenler

görüşler ortaya koymuşlardır. En az sahip oldukları özellikler sırasıyla; "pasif yönetim sergileme, yeniliklere kapalı olma ve eğitim yönetimi konusunda yetersiz olma" şeklinde ifade edilmiştir. Sevinç'in (2017) yaptığı çalışmada okul yöneticileri yeterlikleri alt boyutlarına baktığımızda şu ifadeler karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin kavramsal yeterlik alt boyunda en çok sahip oldukları özellikler; "Yöneticilikle ilgili derinlemesine bilgi sahibi olma", "Yönetici konumunda olduğundan etkili liderlik özelliklerini gösterme" ve "Amaçlara ulaşmak için personelin bir grup olarak çalışmasını koordine etme olarak belirtmiştir. Özan, Nanto ve Öztürk'ün (2020) yaptığı çalışmada kavramsal yeterlik bakımından incelendiğinde ise sırasıyla; "bilgi sahibi olma", "hızlı ve pratik olma", "birleştirici ve bütünlendirici olma" ve "şefkatli olma" şeklinde belirlenmiştir.

Nicel çalışmada okul yöneticileri yeterliklerinin alt boyutlarından olan teknolojik yeterliklere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin "üst/iyi düzeyde" oldukları saptanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdiği maddelerin, "Dijital bilgi ve teknolojinin yasal, etik ve güvenli kullanımını sağlama" ve "Güncel iletişim ve sosyal araçların kullanımıyla kültürel etkileşimin olmasını sağlama"; en düşük seviyede katılım gösterilen maddeler ise, "Teknolojinin gelişimine bağlı olarak gerekli yenilikleri sağlama" ile "Personelin dijital kaynakları ve teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmeleri için ortam oluşturma" şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Çakır'ın (2020) yaptığı çalışmada, günlük bilgisayar kullanım süresi fazla olan öğretmenlerin, okul yöneticilerini teknoloji liderliği konusunda daha yeterli gördükleri belirtilmiştir. Çetin (2008) yapmış olduğu çalışmada; okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin bilgisayar teknolojisini "yüksek düzeyde" kullandıkları ifade edilmiştir. Bu sonuç, yapılan araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Ayrıca okul yöneticilerinin okulda en çok karne ve belgeleri çıkarmak için, e okul işlemlerini yapmak için, taşınabilir malları eklemek ve silmek için teknolojiyi kullandıklarını belirtmiştir, Calhoun (2004), Memduhoğlu ve Yılmaz'ın (2008) yapmış oldukları çalışmalarda, okul yöneticilerinin bireysel işlerinde teknolojiyi oldukça etkili kullandıklarını belirtmiştir. Elde edilen sonuçlar araştırma sonuçlarıyla ile doğru orantılıdır. Ancak Sevinç'in (2017) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin teknolojik yeterliklerinin "en üst/tam" düzeyde olduğunu tespit edilmiştir. Bu sonuç da yapılan araştırmanın bulgularıyla uyumsuzdur. Ayrıca Sevinç (2007), okul yöneticilerinin teknolojiyi etkili kullanabilmeleri ve okullarındaki teknolojik faaliyetleri geliştirebilmeleri için deneyime ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir.

Yapılan nitel çalışmada teknolojik yeterlik alt boyutunda en çok sahip oldukları özellikler sırasıyla; "teknolojiyi etkin kullanma becerisi, teknolojiyi kullanmaya teşvik etme ve teknolojik alt yapıyı güçlendirme çalışmaları" olarak belirlenmiştir. En az sahip oldukları özellikler sırasıyla; "teknolojiyi etkin kullanamama ve teknolojiyi etkin kullanmama" şeklindedir. Sevinç (2017) teknolojik yeterlik alt boyunda en çok sahip oldukları özellikler ise; "Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için teknoloji kaynaklarını uygun şekilde kullanma", "Güncel iletişim ve sosyal araçların kullanımıyla kültürel etkileşimin olmasını sağlama" ve "İhtiyaca yönelik teknolojiyle donatılmış ortamlar hazırlama" olarak ifade etmiştir.

Sonuç olarak, yapılan çalışmada karma yöntem kullanılmıştır. Nicel çalışmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin en yüksek seviyedeki yeterlik alanının insancıl yeterlik olduğunu görmekteyiz. Nitel çalışmada ise en düşük seviyedeki yeterlik alanının insancıl yeterlik olduğu belirlenmiştir. İki farklı yöntem sonucunda elde edilen zıt bulguları, öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki insani ilişkilerin farklılıklar göstermesiyle açıklanabilir. Nitekim diğer meslek gruplarında da yönetici-işgören ilişkileri incelendiğinde bu tür beşeri faktörlerin farklılıklar göstermesi olağandır. Zira her insan ayrı bir dünya görüşüne

sahip olup, birbirleri ile olan ilişkilerinde de farklı tutumlar gösterebilmektedir. Esyenck ve Wilson (2000) bireysel farklılıkların oluşmasında hayattaki etkinlik, sosyallik, risk alabilme potansiyeli, ataklık, kendini ifade edebilme, ayrıntılı düşünme ve sorumluluk gibi etmenler rol oynayabilmektedir.

Yapılan araştırmanın sonuçları doğrultusunda uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin okul başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla yönetici yeterlik düzeyi yüksek olan okul yöneticilerinin yönettiği okulların başarısı da artabilir. Dolayısıyla, okul başarısının artması adına okul yöneticilerinin profesyonel olarak seçilip, yetiştirilmesi ve atanması için MEB'in liyakate dayalı sağlıklı bir politika geliştirmesi önerilebilir.
- Araştırmada öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterlikleri "üst/ iyi düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Nitelikli bir okul yöneticisinin yeterliklerini geliştirmenin en etkili yollarından biri, MEB tarafından okul yöneticiliği alanında bilimsel ve profesyonel eğitim verecek olan bağımsız bir yöneticisi yetiştirme akademisinin kurulmasıdır.
- Nitelikli bir okul yöneticisinin yeterliklerini geliştirme bağlamında, öncelikle MEB tarafından çıkarılan en son yönetici yetiştirme sertifika programı güncellenmeli, üniversitelerle işbirliği içerisinde liyakat esasına dayalı yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya dayalı bir sertifika programı geliştirilmelidir.
- Okul yöneticiliği mesleği yeniden tanımlanmalı ve okul yöneticileri eğitim yönetimi bilim dalında eğitim almış kişilerden oluşturulmalıdır. Mevcut okul yöneticilerinin de eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alma konusunda özendirilmesi, atama ve yükseltmede lisansüstü eğitim alma ölçütünün daha belirleyici olması sağlanabilir.
- Yapılan nitel araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticilerinde düşük düzeyde algıladıkları yeterlikler arasında öncelikle insancıl ve kavramsal yeterliklerin olduğu bulgusundan hareketle, okul yöneticilerinin yeterliklerini geliştirme adına Milli Eğitim Müdürlüğü ile Üniversite işbirliği içerisinde hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir. Düzenlenecek olan her türlü kurs, seminer, konferans vb. etkinliklerde görev alacak uzman kişilerin belirlenmesi ve bu etkinliklerin bilimsel ve istenen nitelikte olması için üniversitelerle iş birliği yoluna gidilebilir.
- Günümüzde ciddi anlamda bir pandemi süreci yaşanmaktadır. Okul yöneticilerinin özellikle teknolojik yeterlik alanlarında kendilerini daha donanımlı hale getirmesiyle birlikte hem uzaktan eğitimle ilgili konularda hem de öğrenme-öğretme sürecinde öğretmenlere daha yararlı olması sağlanabilir.
- Öğretmenlerin okul yöneticileriyle aynı sendikaya üye olma değişkenin göre teknolojik yeterlik alt boyutunda öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Hem bunun nedenleri ile ilgili hem de farklı değişkenlerle ilişkili araştırmalar yapılabilir.
- Araştırmada öğretmenlerin mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre genel olarak okul yöneticilerinin yeterlik düzeyleri ve tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedenlerine yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Türkiye genelinde başarılı okullar belirlenip bu okulların yöneticileri çeşitli yönlerden (yeterlikleri, liderlik stilleri vb.) araştırılabilir.
- Araştırmanın benzeri özel ve devlet okullarında karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

- Araştırma Siirt il merkezinde yapılmış olup, araştırmanın kapsamı genişletilerek ve sonuçların karşılaştırılması amacıyla farklı il veya bölgelerde çalışma yürütülebilir.
- Geçmişten günümüze okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için kullanılan uygulamalar ve bunların etkililik düzeyleri araştırılabilir.

Lisans Bilgileri

Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi'nde yayımlanan eserler Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

Copyrights

The works published in Electronic Journal of Education Sciences are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Etik Beyannamesi

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında belirtilen kurallara uyulduğunu ve “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerçekleştirmediğimizi beyan ederiz. T.C. Siirt Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 05.04.2021 tarihli yazı gereğince etik açısından uygun bulunmuştur.

Kaynakça

- Abat, E. (2010). *Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Açıkalın, A. (2016). *Toplumsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M., & Çubukçu, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi (hizmet öncesi-hizmet içi eğitim). *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16, 17.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37, 164.
- Akçil, M. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin koçluk rollerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aksoy, N. (2012). *Türkiye kamu eğitiminde gizli ticarileşme: Kurumsal sosyal sorumluluğun işleyiş biçimleri ve eğitimi ticarileştirme işlevleri*. *Eğitim Bilim Toplum*, 9(35), 8-27.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *Akademik Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 26(1), 181-193.
- Aslanargun, E. ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Artul, S. (2004). *Etkili ilköğretim okulu yöneticisi yeterlikleri (Adapazarı örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Avcı, Ö. M. (2015). *Öğretmen görüşlerine göre lise yöneticilerinin yöneticilik beceri düzeylerinin incelenmesi*. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ayyıldız, K. (2020). *Profesyonel okul yöneticiliği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Balcı, A. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem teknikler ve ilkeler* (8. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barth, R. S. (1990). *Improving schools from within teachers, parents, and principals can make the difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Barut, E. (2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle, sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi: Sakarya ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Başaran, İ., E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Berkovich, I. & Eyal, O. (2018). Müdürlerin iletişim uygulamalarının öğretmenlerin duygusal sıkıntılarına etkisi. *Eğitim yönetimi yönetimi ve liderliği* , 46(4), 642-658.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). Eğitim yöneticisinin yeterlikleri:İlköğretmen okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma özeti. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 9(1) , 321-324 .
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-675.
- Boyacı, A. (2020). *Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büte, M. & Balcı, A. F. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 485-511.
- Calhoun, K., J. (2004). *superintendent change leadership strategies associated with successful technology integration in public school districts*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University Of La Verne, Callifornia.
- Creswell, J., W. & Clark, V., L. (2011). Karma yöntem araştırmalarının temelleri. (Çeviri Edit:Dede, Y. ve Demir, S. B. (Ed.). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi* (ss. 23-58), İçinde. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Creswell, J., W. & Creswell, J., D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. USA:Sage Publications.
- Çakır, Ö. (2020). *Okul yöneticilerinin teknopedagogik ve teknoloji liderliği yeterlikleri*. Fırat Üniversitesi. Elazığ.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), S. 123-135.
- Çetin, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgisayar teknolojisini kullanma yeterliklerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, A. & Küçüksüleymanoğlu, R. (2019). Eğitim yöneticisinin yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(95), 497-511.
- Eysenck, H., J. & Wilson, G. (2000). *Kişiliğinizi tanıyın*. (Çev: E. Erduran). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Gökçe, F. (2008). Değişimin kavramsal modelleri ve değişim sürecinde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 172, 237-252.
- Hallinger, P. (2003). Öncü eğitimsel değişim: Öğretimsel ve dönüşümsel liderlik uygulaması üzerine düşünceler. *Cambridge Eğitim Dergisi* , 33(3), 329-352.

- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Harris, A. (2002). Improving schools through teacher leadership. *Education Journal*, 59, 22-23.
- https://acikerisim.bartın.edu.tr/bitstream/handle/11772/1863/USEAS2018_TamMetin%20Etkili%20Okul%20Müdürleri.pdf?sequence=1&isAllowed=yv, Erişim tarihi: 07.05.2021
- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular: Fenomonolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36(159).
- Katz, R., L. (1955). Skills of an effective to administrator. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> , 20.03.2021 tarihinde indirilmiştir.
- Kaya, Y. K. (1993). Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulamalar. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kennedy, P. L. (1990). Competency needs of Michigan's local special education directors. D. wayne state university, Dissertation Abstracht Internatioal, 52(2), 501- 576.
- Kıral, B. & Adıbelli, Ş. (2013). Öğretmen görüşlerine göre 21. yüzyılda okul yöneticileri. 19.07.2013 tarihinde Merzifon.meb.gov adresinden alınmıştır.
- Kızıltepe, Z. (2015). İçerik analizi nedir? Nasıl oluşmuştur? (Edit: Seggie, F. N. ve Bayyurt, Y.). *Nitel araştırma yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları* (ss. 253-266), İçinde . Ankara: Anı Yayıncılık.
- Köse, M., F. (2008). *Yönetici adayları öğretmenlerin yöneticiliğe bakış açıları ve yöneticiliği tercih nedenleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kurt, B. (2019). *Öğretmenlerin gözünden yönetici yeterliliklerin kıyaslanması; Spor bilimleri mezunları ve diğer bölüm mezunları örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Leithwood, K. A., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. New York: The Wallace Foundation.
- Leithwood K. & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadershipa meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- Memduhoğlu, H., B. & Yılmaz, K. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Memişoğlu, S. P. (2004). Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *13.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi.

- Morse, J. & Niehaus, L. (2009). *Mixed method design: Principles and procedures walnut creek*. CA: Left Coast Press.
- Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 69-85.
- Okçu, V. (2011). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Electronic Journal of Social Sciences*, 10(37), 244-266.
- Okçu, V., Ergül, H. F., & Ekmen, F. (2020). Examining the relationship between the paternalist leadership behaviour of school principals and the levels of organizational trust and motivation, according to the perceptions of teachers (Path analysis study). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 755-770.
- Özan, M. B., Nanto, Z. & Öztürk, E. (2020). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 335-336.
- Özan, M. B., Nanto, Z. & Öztürk, E. (2020). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 335-356.
- Öztürk, K. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki*. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Peker, S., Selçuk, G., Doğru, E. & Coşkun Uslu, A. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *II. International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 27-29 Nisan, Antalya.
- Rouss, E., G. (1993). *Essential competencies for independent school leaders (leadership training)*. Dissertation Abstract International, 54(05), 1623. (University Microfilms No: AAI9324891)
- Sevinç, N. (2017) *Okul yöneticilerinin yönetsel deneyimlerinin yöneticilerin yeterlikleri ve entelektüel liderliği üzerindeki etkisi*. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Sevinç, N. & Arslan, H. (2019). Okul yöneticisinin yeterlikleri ölçeği geliştirme çalışması. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 2(4), 126-135.
- Şahan, G. (2018). Etkili okul müdürlerinin özellikleri. *2. Uluslararası Sınırsız Eğitim ve Araştırma Sempozyumu (USEAS2018)*, 219-225.
- Şişman, M. & Turan, S. (2002). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Terrell, S., R. (2012). Mixed-methods research methodologies. *The Qualitative Report*, 17(1), 254-280.
- Tepe, N. (2017). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 59(5), 388-401

- Thomson, W. C. & Wendt, J., C. (1995). contribution of hardiness and school climate to alienation experienced by student teachers. *Educational Research*, 88(5), 269-274.
- Topluer, A. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki. Malatya: Bilim Uzmanlığı Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Töremen, F., Karakuş, M. (2006). Denetçi gözüyle yönetici yeterlikleri:İlköğretim okulu yöneticileri üzerine bir araştırma. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 175-189.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 30, 271-281.
- Turan, S., Açıklan, A. & Şişman, M. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Uslu, B. (2013). *Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin görüşleri*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Walker, V. A. (1985). Special education administrators perceived competences in areas of special education. Texas Agricultural and Mechanical University Dissertation Abstracts International, 50 (4).
- Yalçın, C. (2019). *Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Eskişehir ili örneği)*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Yıldırım, N. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri ile öğrenme stillerine ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Tokat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (11. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.