

Views of School Principals on Personality Traits, Strengths and Weaknesses, Management Styles and In-Service Training Requirements

Ramazan ÖZKUL, Malatya Province MEM, ORCID ID: 0000-0001-9757-6062

Hasan DEMİRTAŞ, Inonu University, ORCID ID: 0000-0003-4159-8937

Mehmet ÜSTÜNER, Inonu University, ORCID ID: 0000-0002-1724-8825

Abstract

In this study, it has been tried to determine how school principals perceive their own personality traits, what their strengths and weaknesses are, what kind of management style they display in their schools, and on which subjects they need training, starting from the perspective of SWOT analysis. In the research, it was designed according to the case study from the qualitative approach. In this context, the study group of the research consists of 66 school principals working in public primary and secondary education institutions in Malatya in the 2021-2022 academic year. Maximum variation sampling technique was used to determine the study group. Research data were collected using a semi-structured interview form consisting of five questions. The data were analyzed using descriptive and content analysis techniques. Data saturation was taken into account for the determined themes and categories. As a result of the research, it was stated that the personality traits of the school principals were perceived positively and the strengths of the school principals were their management styles in the first place, their strengths arising from interpersonal relations in the second place, their professional strengths in the third place and their strengths in improving themselves in the fourth place. These findings show that school principals are primarily aware of which managerial characteristics are important in terms of school management.

Keywords: SWOT analysis, school principals, personality traits, management styles



Inonu University
Journal of the Faculty of
Education
Vol 24, No 1, 2023
pp. 334-358
[DOI](#)
10.17679/inuefd.1244972

[Article Type](#)
Research Article

[Received](#)
31.01.2023

[Accepted](#)
16.04.2023

Suggested Citation

Özkul, R., Demirtaş, H. & Üstüner, M. (2023). Views of school principals on personality traits, strengths and weaknesses, management styles and in-service training requirements. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 24(1), 334-358. DOI: 10.17679/inuefd.1244972

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

This research is discussed from the perspective of SWOT analysis. What is meant by SWOT analysis is to try to determine the characteristics of people that can be perceived as strong (strengths), weak (Weaknesses), opportunity (opportunities), and threat (Threats). SWOT Analysis; It is a strategic technique used to identify the strengths and weaknesses of individuals, and to identify opportunities and threats from internal and external environments (Bryson, 1995; İçellioğlu, 2014). SWOT analysis allows a person or organization to identify their strengths and weaknesses in the relevant field or to identify future opportunities and threats and act accordingly (Erol, 2019).

School principals' regulation of the functioning of schools and their directing the sociocultural activities and projects will affect the success in education. For this reason, the competence and vision of the school principal also directly affect the educational vision of the school where he works. It is considered important for the success of the Turkish Education System that school principals are active in the process of determining the main goals and objectives of the system, seeing themselves as an important part of the system, and feeling the responsibility to fulfill the roles expected from them. It is thought that the findings obtained in the research are important in terms of improving the competence level of school principals and contributing to the determination of their duties, authorities, and responsibilities.

Purpose

In this study, it was aimed to determine the opinions of school principals on personality traits, strengths and weaknesses, management styles and in-service training needs. The focus of the research is how school principals evaluate their schools and themselves.

Method

The research was carried out in the case study (multiple case study) pattern, one of the qualitative research designs. The study group of the research consists of 66 school principals working in the province of Malatya, determined by the maximum diversity sampling method. In order to increase diversity, school principals from different genders, different age groups, different seniority, and different branches were selected. Research data were collected using a semi-structured interview form. The interview form was created by scanning the literature and taking expert opinion. The data collection process was in the form of face-to-face interviews. Face-to-face interviews were recorded in writing. In order to ensure the validity of this research, attention was paid to measure the situations tried to be measured as objectively as possible and as they are. In this context, in order to increase the internal validity of the research, three researchers took part in the process from the verification of the obtained data, the reasonableness of the conclusions and inferences, and from the theoretical part of the study to the writing stage of the findings.

Findings

Two sub-themes were determined in the theme of personality traits of school principals. The first of the sub-themes is the positive personality traits determined according to the perceptions of the participants. Four categories were determined in this sub-theme. The

majority of school principals evaluated themselves as having more positive personality traits (f=66). The second sub-theme is the non-positive personality traits determined according to the perceptions of the participants. School principals evaluated themselves relatively critically and expressed negative personality traits (f=26). Some participant opinions about the determined theme and sub-themes were expressed through direct quotations.

Four sub-themes were determined in the theme of the strengths of school principals. The first of the sub-themes is the strengths of school principals stemming from the management style (f=66). Two categories were determined in this sub-theme. The second sub-theme is professional strengths (f=19). The third sub-theme is strengths arising from interpersonal relationships (f=40). Two categories were determined in this sub-theme. The fourth sub-theme is the school principals' strengths towards self-improvement (f=12). Some participant opinions about the determined theme and sub-themes were expressed through direct quotations.

Three sub-themes were determined in the theme of weaknesses of school principals. The first of the sub-themes is the weaknesses of school principals stemming from their management style (f=18). Two categories were determined in this sub-theme. The second sub-theme is weaknesses arising from interpersonal relationships (f=40). School principals considered the personal relations area as their least weak point. The third sub-theme is the weaknesses of school principals regarding self-development (f=6). Some participant opinions about the determined theme and sub-themes were expressed through direct quotations.

Three sub-themes were determined in the theme of principal styles exhibited by school principals. The first of the sub-themes is the democratic management style. Two categories were determined in this sub-theme. School principals stated that they mostly exhibited a democratic management style (f=56). The second sub-theme is authoritarian management style (f=4). The third sub-theme is contingency management style (f=10). Some participant opinions about the determined theme and sub-themes were expressed through direct quotations.

Six sub-themes have been determined in the theme of in-service training for school principals. The first of the sub-themes is the in-service training organized in the field of education management. Three categories were determined in this sub-theme. The second sub-theme is in-service trainings organized in the fields of innovation and technology. Two categories were determined in this sub-theme. The third sub-theme is in-service training for communication and human relations. The fourth sub-theme is in-service training for professional development. The fifth sub-theme is in-service training for personal development. The sixth sub-theme is in-service training for projects and events. Some participant opinions about the determined theme and sub-themes were expressed through direct quotations.

School principals stated the subjects related to educational administration (f=34) at the beginning of the subjects they want to receive in-service training. These subjects are followed by subjects related to innovation and technology (f=15) and subjects related to communication and relations (f=15).

Discussion & Conclusion

In this study, it is aimed to determine how school principals define their own personality traits, how they perceive their strengths and weaknesses, their views on the management style they apply, and on which subjects they need in-service training, based on the SWOT analysis perspective.

Asking the school principals to express themselves in the first place, "What kind of personality trait(s) do you think you have when you consider your own personality traits?" The question was asked. Most of the school principals evaluated themselves as having more positive personality traits (f=66), On the other hand, school principals evaluated themselves relatively critically and expressed negative personality traits (f=26). Positive personality traits were determined in the categories of being oriented towards education and success. Jogovic et al. (2012) It is stated that individuals with negative emotions have a negative effect on their self-efficacy beliefs (Klassen & Tze, 2014).

Secondly to the school principals, "When you consider your managerial qualifications as a school principal, what do you think are your strengths?" question was posed. He stated the management style (f=66) as the first of the strengths of the school principals. In other words, school principals think that management style is an important variable in school management. In terms of strengths, strengths arising from interpersonal relationships (f = 40) were stated in the second place, professional strengths were in the third place (f = 19), and strengths in self-development (f = 12) were expressed in the fourth place. These findings show that school principals are primarily aware of which managerial characteristics are important in terms of school management.

Thirdly, to the school principals, "When you consider your managerial qualifications as a school principal, what do you think are your weaknesses?" The question has been posed. School principals expressed their weaknesses (f=40) arising from interpersonal relations in the first place. School principals considered the personal relations area as their least weak point. Considering that administrators should be competent in humanistic competencies at any level, this finding can be evaluated as that school administrators have difficulties in human relations. School principals expressed their weaknesses (f=18) arising from their management style in the second place and their weaknesses in self-development (f=6) in the third place.

Fourthly, "What kind of managerial style (democratic, authoritarian, oppositional, disinterested, etc.) do you exhibit when you think of your managerial behavior as a school principal? The question has been posed. School principals stated that they mostly exhibited a democratic management style (f=56). They stated that they applied contingency management style (f=10) in the second place and authoritarian management style (f=4) in the third place.

Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri, Güçlü ve Zayıf Yönleri, Yönetim Tarzları ve Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerine İlişkin Görüşleri

Ramazan ÖZKUL, Malatya İL MEM, ORCID ID: 0000-0001-9757-6062

Hasan DEMİRTAŞ, İnönü Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0003-4159-8937

Mehmet ÜSTÜNER, İnönü Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-1724-8825

Öz

Bu çalışmada SWOT analizi perspektifinden yola çıkılarak okul müdürlerinin kendi kişilik özelliklerini nasıl algıladıkları, güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu, okullarında nasıl bir yönetim tarzı sergiledikleri ve hangi konularda eğitime gereksinim duydukları okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma, nitel yaklaşımlardan durum çalışmasına göre desenlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 Eğitim-öğretim yılında Malatya ilinde kamuya ait okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 66 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitleme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri açık uçlu beş sorudan oluşan anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Veriler betimsel ve içerik analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Belirlenen tema ve kategoriler için veri doygunluğu dikkate alınmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin kendi kişilik özelliklerini daha çok olumlu olarak ifade ettikleri, güçlü yönlerinin ilk sırasında yönetim tarzlarını, ikinci sırada kişilerarası ilişkilerden kaynaklı güçlü yönlerini, üçüncü sırada mesleki açıdan güçlü yönlerini ve dördüncü sırada kendilerini geliştirmeye dönük güçlü yönlerini dile getirdikleri görülmüştür. Bu bulgular, okul müdürlerinin okul yönetimi açısından öncelikle hangi yönetici özelliklerinin önemli olduğunun farkında olduklarını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: SWOT analizi, okul müdürleri, kişilik özellikleri, yönetim tarzları



İnönü Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Dergisi
Cilt 24, Sayı 1, 2023
ss. 334-358
[DOI](#)
10.17679/inuefd.1244972

Makale Türü
Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi
31.01.2023

Kabul Tarihi
16.04.2023

Önerilen Atıf

Özkul, R., Demirtaş, H. & Üstüner, M. (2023). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, yönetim tarzları ve hizmet içi eğitim gereksinimlerine ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 334-358. DOI: 10.17679/inuefd.1244972

Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri, Güçlü ve Zayıf Yönleri, Yönetim Tarzları ve Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerine İlişkin Görüşleri

Kişilik özellikleri kavramı, tutarlı davranış kalıplarını, özellikle dışa vurumcu davranışları belirtmek için kullanılmıştır (Gunter, 2019). Kişilik özelliği teorisi, bireylerin nispeten kalıcı düşünce, duygu ve eylem kalıpları açısından karakterize edilebileceğini belirtir. Özellikler, bireyleri aynı anda karakterize eden ve onları diğerlerinden farklılaştıran, tutarlı ve tekrarlayan hareket etme ve tepki verme kalıplarına işaret eder (McCrae & Costa, 2008). Özellik perspektifi, insanların neye benzediği ve bir kişilik teorisinin ne yapması gerektiğine dair bir dizi varsayıma dayanır. Kişilik özellikleri, davranış, düşünce ve duygudaki içsel, istikrarlı ve bireysel farklılıkları tanımlayan yatkınlık olarak kabul edilebilir (McAdams & Pals, 2007).

Kişilik özellikleri ile ilişkilendirilen yetenek, beceri ve yetkinlik gibi kavramlar alanyazında farklı tanımlarla ifade edilmiştir. Yetenek, bireyin çok çeşitli durumlar ve roller üzerindeki davranışını belirleyen, doğuştan gelen bir yetenek ya da doğuştan gelen bir yetenekten kaynaklanabilecek fiziksel veya zihinsel bir aktiviteyi gerçekleştirme potansiyeli olarak tanımlanır (Colman, 2001). Beceri, bir hedefe ulaşmak için doğrudan veya dolaylı deneyim yoluyla edinilen uzmanlık veya yeterlik olarak tanımlanır (Colman, 2001). Yetkinlik, kişinin rolleri veya bir grup görevi yerine getirirken uygulanan yeteneklerinin bileşenidir (VandenBos, 2006). Genel olarak, özellikler bilinçaltı düzeyinde bulunurken, yetenekler ve beceriler açık davranış düzeyinde ifade edilir. Yetkinlik, davranışsal düzeyde olmakla birlikte bağlama bağlıdır (Friedman, 2020).

Sosyal psikoloji, liderlik olgusunun anlamını, bir kişiyi daha etkili bir lidere, diğerini daha az etkili bir lidere dönüştüren kişilik özellikleri ve yetenekleri açısından incelemeye ve açıklamaya çalışmıştır. Bu alandaki araştırmalar uzun yıllardır endüstriyel ve kamu kuruluşlarındaki yöneticilerin tipik özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Organ ve Bateman, 1991). Liderlerin ve yöneticilerin özellikleri üzerine yapılan araştırmalar, liderlikle ilgili olarak tanımlanan kişilik özelliklerinin gerçekten de liderleri karakterize ettiğini, ancak liderliğin belirli insanlar arasında yaratılmasını ve pekiştirilmesini ve liderliğin diğer kişiler arasında yokluğunu açıklamak için yeterli olmadığını göstermiştir. Liderlik, bir kişilik özelliği olarak değil bir süreç olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, liderlerin kişilik özellikleri konusu tamamen göz ardı edilmeyerek liderlerin ve yöneticilerin yetenekleri, becerileri ve davranış kalıpları alanyazında incelenmiştir (Chin, 2015; Purdie, 2014).

Liderlik özellikleri teorisi uzun yıllardır eleştirilse bile, belirli liderlik durumlarında kritik öneme sahip özelliklerin olduğu ifade edilmektedir (Taggar vd., 1999). Jirasnghe ve Lyons (1996) başarı ile ilgili yönetsel ve liderlik özelliklerinin çoğunun aslında becerilerden çok kişiliğin boyutları olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, onlarca yıl önce önerildiği gibi, bazı insanların yetkin liderler olmalarını sağlayan kişilik özelliklerine sahip olduğu, bazılarının ise olmadığı öne sürülmüştür.

Okul müdürü, liderliği sadece yönetsel görevlerinin yerine getirilmesiyle ilgili edindiği mesleki beceri ve bilgilere değil, kişisel özelliklere de bağlı olan bir lider olarak algılanmaktadır (Berkovich & Eyal, 2015). Okul müdürünün liderliği ve etkili müdürün liderlik perspektifi ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır (Beare vd., 1994; Sammons, 1999; Sebastian vd., 2019). Jirasnghe ve Lyons (1996), okul müdürlerinin yeterliğinin; planlama, okul içi ilişkiler, okul dışı ilişkiler, mesleki ve teknik bilgi ve kişisel beceriler olmak üzere beş alanda ifade edilebileceğini öne sürmüştür. Friedman ve Brama (2010), okul müdürlerin, doğrudan eğitim örgütlerini yönetmekle

ilgili olmayan (işe özgü olmayan yetenekler) görevlerde potansiyel performans yeteneklerini değerlendirmesini genel yetenekler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, okul müdürlerinin liderlik algısının, müdürün kendisine karşı olan yetenekleri ve diğer insanlara liderlik etmeyi ve rehberlik etmeyi sağlayan becerileri ortaya çıkaran yetenekleri içerdiğini öne sürmüştür.

Bu araştırma SWOT analizi perspektifinden okul müdürlerinin kişilik özelliklerini ve eğitim gereksinimlerini ele alınmıştır. SWOT analizi ile kast edilen kişilerin güçlü (Strengths), zayıf (Weaknesses), fırsat (Opportunities) ve tehdit (Threats) olarak algılanabilecek özelliklerinin belirlenmeye çalışılmasıdır. SWOT analizi; kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, iç ve dış ortamlardan gelen fırsat ve tehditleri belirlemek için kullanılan stratejik bir tekniktir (Bryson, 1995; İçellioğlu, 2014). SWOT analizi, bir kişi veya kuruluşun ilgili alandaki güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesine veya gelecekteki fırsat ve tehditleri belirlemesine ve buna göre hareket etmesine olanak tanır (Erol, 2019).

Okul müdürlerinin, okulların işleyişini düzenlemesi, yapılacak sosyo-kültürel etkinlikler ve projeleri yönlendirmesi eğitimde başarıyı etkileyecektir. Bu sebeple okul müdürünün yetkinliği ve vizyonu aynı zamanda görev yaptığı okulun eğitim vizyonunu da doğrudan etkilemektedir. Okul müdürlerinin, sistemin temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi süreçlerinde etkin olması, kendilerini sistemin önemli bir parçası olarak görmeleri, kendilerinden beklenen rolleri gerçekleştirebilecek sorumluluğu hissetmeleri Türk Eğitim Sisteminin başarısı için önemli görülmektedir. Araştırmada elde edilen bulguların, okul müdürlerinin yeterlik düzeyinin geliştirilmesi, görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesine katkı sağlaması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada, okul müdürlerinin kişilik özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri, yönetim tarzları ve hizmet içi eğitim gereksinimlerine ilişkin görüşlerinin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Okul müdürlerinin kendilerini nasıl değerlendirdikleri araştırmanın özegini oluşturmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin kendi kişilik özelliklerine ilişkin değerlendirmeleri nasıldır?
2. Okul müdürlerinin kendilerinin güçlü yanlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin kendilerinin zayıf yanlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Okul müdürleri okullarında ne tür bir yöneticilik tarzı sergilemektedir?
5. Okul müdürleri ne tür konularda eğitime gereksinim duymaktadır?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması (çoklu durum çalışması) deseninde yürütülmüştür. Nitel araştırma, araştırmacının gözlem ve görüşme yoluyla verileri topladığı, içerik ve betimsel analiz gibi yöntemleri kullandığı bir yaklaşımdır (Yıldırım, 1999). Bu araştırma da içerik ve betimsel analiz kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen ve Malatya ilinde görev yapan 66 okul müdürü oluşturmaktadır. Çeşitliliği arttırmak için farklı cinsiyetten, farklı yaş grubundan, farklı kıdemden ve farklı branşlardan olan okul müdürleri

seçilmiştir. Bu seçimde her okulun kendine has özellikleri olduğu dikkate alınarak çok sayıda okul müdürü ile görüşme yapılarak çeşitliliğin sağlanması dikkate alınmıştır. Okul müdürlerinin oluşturduğu çalışma grubunun demografik bilgileri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1.

Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler ve Gruplar	Frekans	
Cinsiyet	Kadın	4
	Erkek	62
Yaş	25-35	9
	36-45	33
	46-55	15
	55+	9
Yöneticilik Kıdemi (Yıl)	1-5 yıl	15
	6-10 yıl	22
	11-15 yıl	11
	16-20 yıl	8
	21+ yıl	10
Branş	Sınıf Öğretmeni	31
	Branş Öğretmeni	35
	Toplam	66

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre 62' si erkek 4' ü kadın, yaş değişkenine göre 9' u 25-35 yaş aralığı, 34' ü 36-45 yaş aralığı, 15' i 46-55 yaş aralığı, 8' i 55 yaş ve üzeri, yöneticilik kıdemi değişkenine göre 15' i 1-5 yıl, 22' si 6-10 yıl, 11' i 11-15 yıl, 8' i 16-20 yıl ve 10' u 21 yıl ve üzeri, branş değişkenine göre ise 31' i sınıf öğretmeni, 35' i çeşitli branşlardadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme formu alanyazın taraması yapılarak ve uzman görüşü alınarak oluşturulmuştur. Uzman görüşü Malatya İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimlerinde görevli iki öğretim üyesinden alınmıştır. Veri toplama süreci yüz yüze görüşme şeklinde olmuştur. Yapılan yüz yüze görüşmeler yazılı bir şekilde kayıt altına alınmıştır. Bu süreçte katılımcılara 20-30 dk arası görüşme yapılarak beş açık uçlu soru yöneltilmiştir.

Veriler betimsel ve içerik analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler elektronik ortama aktarılmıştır. Aktarma işlemi yapılırken tüm görüşlerin aslına uygun olarak yapılmasına özen gösterilmiştir. Araştırma verileri 12 punto ve 1.5 satır aralığında Word programında birleştirilmiş ve 60 sayfa 14500 kelimelik veri seti oluşturulmuştur. Analiz sürecinde ortaya çıkan verilerle yeni temalar ve kategoriler oluşturulmuştur. Belirlenen tema ve kategoriler

için veri doygunluğuna ulaşıldığı anlaşıldıktan sonra analiz işlemi sonlandırılmıştır. Oluşturulan tema ve kategorilerin frekansları belirlenerek elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bu araştırmanın geçerliğinin sağlanması için ölçülmeye çalışılan durumların olabildiğince yansız ve olduğu gibi ölçülmesine dikkat edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın iç geçerliğinin artırılmasına adına üç araştırmacı elde edilen verilerin doğrulanmasına, sonuç ve çıkarımların makul olmasına ve çalışmanın kuramsal kısmından bulguların yazım aşamasına kadar süreçte yer almıştır. Araştırmanın dış geçerliğinin artırılması için tüm aşamaların ve katılımcıların demografik bilgilerinin ayrıntılı olarak verilmiştir. Araştırma verilerinin gerçek durumu tüm ayrıntıları ile yansıttığı ve araştırma bulguların kendi içinde tutarlı ve anlamlı olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın güvenirliğinin artırılmasında öncelikli olarak araştırma sorularının hazırlanma sürecinde uzman görüşleri alınarak sorular ve soru sayısı belirlenmiştir. Soruların katılımcıların görüşlerini yansıtmaması ve cevap vermeye uygun olması dikkate alınmıştır. Verilerin analizi ve bulguların oluşturulması sürecinde temalar, alt temalar ve kategoriler betimsel ve içerik analizi ile belirlenmiş ve araştırmanın onaylanabilir olması açasından katılımcıların doğrudan görüşlerine yer verilmiştir. Önceden oluşturulan ve tanımlanmış olan kuramsal çerçeveye bağlı olarak veri analizi süreci ile iç güvenirlik zenginleştirilmeye çalışılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcı onam formu imzalatılarak görüşme formu katılımcılara açaıklanmıştır. Araştırma sonuçları şeffaf bir şekilde rapor edilmiş ve üç araştırmacının bakış açasını ve düşüncesini yansıtmıştır.

Genel anlamda bu araştırmada yeterli örneklem büyüklüğu de dikkate alınarak birden çok araştırmacı ile konunun ele alındığı ifade edilebilir. Ayrıca bu çalışma araştırmacıların şahsi görüşlerinden etkilenmeksizin tarafsız bir şekilde yürütölmüştür.

Bu çalışma İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'ndan alınan 29.09.2022 tarih ve E-230324 sayılı etik kurul izni alınmıştır.

Bulgular

Bu bölümde toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Araştırma kapsamında sorulan sorular tema olarak belirlenerek sınıflama ve analizler bu temalara göre belirlenmiştir. Her tema ile ilgili alt temalar ve alt temalara ilişkin de kategoriler belirlenmiştir. Araştırma bulguları, araştırma alt problemlerinin düzenleşiindeki sıraya göre başlıklar halinde verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemine yönelik okul müdürlerine "Kendi kişilik özelliklerinizi gözünüzün önüne getirdiğinizde ne tür bir kişilik özelliğine/özelliklerine sahip olduğunuzu düşünöyorsunuz?" sorusu sorulmuştur. Okul müdürlerinin ne tür bir kişilik özelliğine/özelliklerine sahip olduğuna ilişkin görüşleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.*Okul Müdürlerinin Kendi Kişilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri*

<i>Tema:</i> Kişilik özellikleri	Katılımcılar	<i>f</i>	
<i>Alt Tema – 1:</i> Olumlu kişilik özellikleri		66	
<i>Kategori – 1:</i> Görev odaklı	Adaletli	M1, M5, M6, M10, M12, M18, M19, M25, M28, M50, M59, M60, M64	13
	Hoşgörülü	M8, M9, M19, M21, M54	5
	Eleştiriye açık	M14, M24, M40, M41	4
	Disiplinli	M7, M37, M51	3
	Yapıcı	M2, M44	2
	Lider	M35	1
	Demokrat	M38	1
	<i>Kategori – 2:</i> Kişiler arası ilişkilere odaklı	Sakin ve yumuşak huylu	M1, M5, M19, M29, M34, M42, M48, M47, M50, M52, M55, M59, M62
Empati kurabilen		M2, M8, M44, M48, M49, M50, M51, M54, M55	9
Düzenli		M18, M46, M49, M53,	4
Sıcakkanlı		M12, M17, M43, M53, M62	4
Paylaşımçı		M3, M38, M48, M51	4
Uyumlu		M5, M50	2
Sağduyulu		M14	1
Dinleyici		M29	1
<i>Kategori – 3:</i> Eğitim ve araştırma odaklı	Gelişime ve yeniliğe açık	M27, M32, M51, M54, M56	5
	Mantıklı	M16, M28, M40	3
	Başarı odaklı	M30, M45, M64	3

	idealist	M10, M26	2
	Mükemmeliyetçi	M3, M39	2
	Meraklı	M36	1
<i>Kategori – 4:</i> Başarı odaklı	Sabırlı	M5, M14, M19, M22, M25, M29, M44, M54, M56	9
	Azimli	M11, M31, M57	3
	Kararlı	M21, M22, M36, M45	4
	Çalışkan	M31, M46, M53	3
	Titiz	M24	1
<i>Alt Tema – 2:</i> Olumlu olmayan kişilik özellikleri (Katılımcıların kendi algılarına göre)			26
	Hırslı	M1, M3, M15, M20, M24, M25, M27, M33, M40, M47, M52, M57, M63	13
	Aceleci-tez canlı	M7, M8, M24, M48, M66	5
	Heyecanlı	M7, M41	2
	Duygusal	M38, M52	2
	Öfkeli	M17	1
	İnatçı	M37	1
	Dirençli	M26	1
	Soğukkanlı	M60	1

Tablo 2 incelendiğinde görüleceği üzere okul müdürlerinin kişilik özellikleri temasında iki alt tema belirlenmiştir. Alt temalardan ilki katılımcıların algılarına göre belirlenen olumlu kişilik özellikleridir. Bu alt temada dört kategori belirlenmiştir. Okul müdürlerinin çoğunluğu kendilerini daha çok olumlu kişilik özelliklerine (f=66) sahip olarak değerlendirmiştir. İkinci alt tema katılımcıların algılarına göre belirlenen olumlu olmayan kişilik özellikleridir. Okul müdürleri kendilerini nispeten eleştirel değerlendirerek olumsuz kişilik özellikleri de (f=26) dile getirmişlerdir. Belirlenen tema ve alt temalarla ilgili bazı katılımcı görüşleri doğrudan alıntı yoluyla ifade edilmiştir. Olumlu kişilik özellikleri algısına sahip katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Her müdürün olması gerektiği gibi adil olmak, çalışanlara adaletli davranmak benim için önemlidir. Bu durum kişilik özelliğimi de yansıtıyor diye bilirim.” (M10)

“Müdürlük insanları anlama gerektiğinde onların gözünden olaylara bakabilmektir. Böyle olunca karşı tarafla iyi bir diyalog geliştiriliyor...” (M48)

“Başarılı işler yapmayı öncelerim. Çalıştığım her kurumda öğrencilerinde başarılı olmaları için elimden gelen her şeyi yaptım.” (M45)

“Çok sabırlıyım. Hızlı hareket etmek ve bazı kararları düşünmeden uygulamak hataya neden olabiliyor. Olabildiğince araştırıp sabırla hareket etmek gerekiyor.” (M5)

Olumlu olmayan kişilik özellikleri algısına sahip katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Hırslı bir yapım var. Her zaman olumlu sonuç alamasam da başarılı olmak için uğraşıyorum.” (M33)

“Çevremdeki kişiler çok duygusal olduğumu söylerler. Hatta abartılı seviye de olduğunu vurgulayanlar bile var.” (M38)

Böylelikle araştırmanın birinci alt problemi açıklanmıştır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemine yönelik okul müdürlerine “Bir okul müdürü olarak müdür özelliklerinizi gözünüzün önüne getirdiğinizde güçlü yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Okul müdürlerinin güçlü yönlerinin neler olduğuna ilişkin katılımcıların görüşleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3.

Okul Müdürlerinin Güçlü Yönlerine İlişkin Görüşleri

Tema:	Katılımcılar	f
Okul müdürlerinin güçlü yönleri		
Alt Tema – 1:		66
Yönetim tarzından kaynaklı güçlü yönler		
Adaletli	M6, M10, M21, M22, M26, M31, M40, M41, M52, M54, M56, M59, M66	13
Hoşgörülü	M9, M19, M21, M54	4
Eleştiriye açık	M14, M40, M41	3
Anlayışlı	M1, M42	2
Kategori – 1:		
Görev odaklı		
Demokratik	M32, M50, M52	3
Tarafsız	M10, M32	2
Liderlik	M35, M41	2
Zaman yönetimi	M32, M45	2
Birleştirici	M2	1

	Organize etme	M32	1
	İnisiyatif alma	M66	1
<i>Kategori – 2:</i> Okul içi ilişkiler	İletişim	M3, M9, M14, M20, M22, M23, M32, M34, M35, M36, M38, M42, M43, M47, M51, M55, M58, M60, M64	19
	Sosyal ilişkilerde öne çıkan	M18, M24, M28, M48, M53	5
	İstişare	M12, M13, M21, M30, M66	5
	İşbirliği	M16, M41, M51	3
	Paylaşımçı	M7, M34	2
	Diyalog kurma	M1	1
	<i>Alt Tema – 2:</i> Mesleki açıdan güçlü yönler		
	Mevzuat bilgisi	M12, M24, M35, M36, M38, M49, M59, M63, M65	9
	Planlı olmak	M8, M37, M40, M41, M56	5
	Deneyimi önemseyen	M2, M22	2
	Alan hakimiyeti	M31, M49	2
	İdealist	M6	1
<i>Alt Tema – 3:</i> Kişilerarası ilişkilerden kaynaklı güçlü yönler			40
<i>Kategori – 1:</i> İçe dönük	Sabırlı	M17, M19, M22, M25, M29, M36, M44, M54, M58, M61	10
	Empati	M3, M5, M12, M15, M40, M44,	6
	Kararlı	M11, M22, M30, M59	4
	Uyum sağlama	M23, M50, M53	3
	Esnek	M6	1
	Sevgi dolu	M31	1
<i>Kategori – 2:</i> Dışa dönük	Çalışkan	M6, M31, M41, M46, M53	5
	Karar verme	M20, M33, M39, M40	4
	Çözüm odaklı	M4, M25, M26	3
	Motive edici	M2, M21	2

Cesaretlendiren	M27, M37	2
Sıcakkanlı	M10	1
İkna gücü	M11	1
Alt Tema – 4: Kendini geliştirmeye ilişkin güçlü yönler		12
Gelişime ve yeniliklere açık olma	M16, M34, M47, M60, M64	5
Teknoloji okuryazarlık düzeyini geliştirme	M1, M12, M16, M32, M64	5
Akademik faaliyetler yürütme	M3, M33, M62	3
Yabancı dil yeterliliği artırma	M3	1
Dijital platformları etkin kullanma	M29	1

Tablo 3 incelendiğinde görüleceği üzere okul müdürlerinin güçlü yönleri temasında dört alt tema belirlenmiştir. Alt temalardan ilki okul müdürlerinin yönetim tarzından kaynaklı (f=66) güçlü yönlerdir. Bu alt temada iki kategori belirlenmiştir. İkinci alt tema mesleki açıdan güçlü yönlerdir (f=19). Üçüncü alt tema kişilerarası ilişkilerden kaynaklı güçlü yönlerdir (f=40). Bu alt temada iki kategori belirlenmiştir. Dördüncü alt tema okul müdürlerinin kendilerini geliştirmeye dönük güçlü yönleridir (f=12). Belirlenen tema ve alt temalarla ilgili bazı katılımcı görüşleri doğrudan alıntı yoluyla ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin yönetim tarzından kaynaklı güçlü yönlerinin olduğunu belirten bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Bana karşı yapılan eleştirileri hakkaniyetli olması şartıyla her zaman dikkate alırım. Bunu herkes bilir. Bu yönümü güçlü bir özellik olarak söyleyebilirim.”(M14)

“Kurumumda bulunan öğretmen, öğrenci ve tüm çalışanlarla iyi bir iletişim kurduğumu ifade edebilirim. Böylece daha şeffaf ve anlayışlı bir süreç oluyor. İnsanları anlamak onları tanımak müdürlükte önemli bir yere sahiptir.” (M34)

Okul müdürlerinin mesleki açıdan güçlü yönleri olduğunu belirten bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Mevzuata ve yönetmeliklere hâkimim. Bu konularda genellikle meslektaşlarım bana danışırlar.” (M36)

Okul müdürlerinin kişilerarası ilişkilerden kaynaklı güçlü yönleri olduğunu belirten bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Girişken olduğum için arkadaşlarla uyum sorunu yaşamıyorum. Herkesin ayrı bir yerinin olduğuna inanıyorum. Karşılıklı anlayışla çözülemeyecek bir durum yoktur.” (M50)

“Okul müdürlerinin çalışanlarını cesaretlendirmesi gerekmektedir. Çünkü çoğu başarılı işin insanların zamanından fedakârlık etmesi ile olduğunu biliyoruz.”(M27)

Okul müdürlerinin kendilerini geliştirmeye dönük güçlü yönleri olduğunu belirten bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Olaylara pratik çözümler bulmak ve zamanında işlerimi yapmayı önemsiyorum. Geldiğimiz çağda en büyük yardımcım teknoloji diyebilirim. Teknolojiyi aktif ve verimli kullanmak çoğu süreci hızlandırdı.” (M32)

Böylelikle araştırmanın ikinci alt problemi açıklanmıştır.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemine yönelik okul müdürlerine “Bir okul müdürü olarak müdür özelliklerinizi gözünüzün önüne getirdiğinizde zayıf yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Katılımcı okul müdürlerinin zayıf yönlerinin neler olduğuna ilişkin görüşleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4.

Okul Müdürlerinin Zayıf Yönlerine İlişkin Görüşleri

<i>Tema:</i>		Katılımcılar	<i>f</i>
Okul müdürlerinin zayıf yönleri			
<i>Alt Tema – 1:</i>			17
Yönetim tarzından kaynaklı zayıf yönler			
	Sinirli	M12, M14, M17, M37, M63, M66	6
	Sert olmak	M12, M21, M32	3
<i>Kategori – 1:</i>			
Görev odaklı	Karar verme	M28, M47	2
	Otoriter	M50	1
	Mevzuat öncelikle	M64	1
	İnisiyatif alma	M52	1
<i>Kategori – 2:</i>			
Okul içi ilişkiler	Aceleci-tez canlı	M3, M19, M21, M48, M59	5
	Sosyal ilişkilerin yetersiz olması	M39	1
<i>Alt Tema – 2:</i>			40
Kişilerarası ilişkilerden kaynaklı zayıf yönler			
	Duygusal olma	M1, M3, M10, M11, M15, M22, M27, M28, M30, M31, M33, M34, M35, M38, M40, M42, M52, M54, M55, M57, M61	21

Hayır diyememek	M5, M9, M27, M36, M44, M45, M46, M54, M56	9
İyi niyetli olmayı önemsemek	M7, M15, M20, M24, M25, M43, M46, M65	8
Merhamet	M25, M40, M58	3
Yumuşak huylu olmak	M13	1
Alt Tema – 3: Kendini geliştirmeye ilişkin zayıf yönler		6
Gelişime ve yeniliklere açık olmama	M2, M11, M25	3
Teknoloji okuryazarlık düzeyini yetersiz görme	M2, M9	2
Akademik faaliyetlerde bulunmama	M62	1
Dijital platformları etkin kullanmama	M18	1

Tablo 4 incelendiğinde görüleceği üzere okul müdürlerinin zayıf yönleri temasında üç alt tema belirlenmiştir. Alt temalardan ilki okul müdürlerinin yönetim tarzından kaynaklı zayıf yönleridir (f=18). Bu alt temada iki kategori belirlenmiştir. İkinci alt tema kişilerarası ilişkilerden kaynaklı zayıf yönlerdir (f=40). Okul müdürleri kişisel ilişkiler alanını ez zayıf yönleri olarak değerlendirmişlerdir. Üçüncü alt tema okul müdürlerinin kendilerini geliştirmeye ilişkin zayıf yönleridir (f=6). Belirlenen tema ve alt temalarla ilgili bazı katılımcı görüşleri doğrudan alıntı yoluyla ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin yönetim tarzından kaynaklı zayıf yönlerinin olduğunu belirten bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“En zayıf yönüm karar verme de zorlanıyorum. Çok kişiye danışıyorum. Farklı fikirler olduğu zaman hangi kararın daha etkili olacağı düşüncesi beni çok yoruyor. Sonuçta karar verici durumdayım ve herkesi düşünmem gerekiyor.”(M28)

“Hemen olaylara tepki veriyorum. Pişman olduğum zamanlar olabiliyor.” (M19)

Okul müdürlerinin kişilerarası ilişkilerden kaynaklı zayıf yönleri olduğunu belirten bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Birisi benden bir şey isterse mutlaka yardımcı olmaya çalışıyorum. Bazen bu durum beni çok yoruyor. Yönlendirilmesi gereken işlerle bile ilgilendiğim oluyor.” (M9)

“Kendime en çok söylediğim söz genellikle iyilikten maraz doğar oluyor. İnsanları anlamak güç.”(M46)

Okul müdürlerinin kendilerini geliştirmeye ilişkin zayıf yönleri olduğunu belirten bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Akademik süreçlere çok ilgi duydum ama bir türlü yönelemedim. Bu konularda bir şeyler yapmak gerekiyor.” (M62)

Böylelikle araştırmanın üçüncü alt problemi açıklanmıştır.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemine yönelik okul müdürlerine “Bir okul müdürü olarak sergilemekte olduğunuz müdür davranışlarınızı gözünüzün önüne getirdiğinizde ne tür bir müdürlük tarzı (demokratik, otoriter, karşı koyucu, ilgisiz vd.) sergilemektesiniz?” sorusu sorulmuştur. Katılımcı okul müdürlerinin sergiledikleri müdür yönetim tarzlarının neler olduğuna ilişkin görüşleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5.

Okul Müdürlerinin Sergiledikleri Müdür Tarzlarına İlişkin Görüşleri

<i>Tema:</i> Okul müdürlerinin müdürlük tarzları		Katılımcılar	<i>f</i>
<i>Alt Tema – 1:</i> Demokratik			56
<i>Kategori – 1:</i> Görev odaklı	Demokratik	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M16, M18, M19, M20, M22, M24, M26, M27, M28, M29, M30, M31, M32, M34, M35, M36, M37, M38, M40, M42, M43, M44, M45, M46, M47, M48, M49, M50, M51, M52, M53, M54, M55, M56, M57, M58, M61, M62, M63, M64, M65, M66	50
	Karar süreçlerine katılım	M1, M24, M30, M39, M40, M48, M55, M58	8
	Adaletli	M3, M9, M20, M21, M39, M41, M55	7
	Katılımcı	M1, M8, M23, M27, M60	5
	Eşitlikçi	M2, M3, M9, M54, M56	5
	Paylaşımçı	M8, M39	2
	Empati kuran	M11, M13	2
	<i>Kategori – 2:</i> Okul içi ilişkiler	İstişareyi önemseyen	M20, M40
	İlgili	M26	1
	Sosyal	M11	1

Anlayışlı	M11	1
Alt Tema – 2: Otoriter		4
Otoriter	M11, M39	2
Mevzuata göre hareket	M65	1
Yetki kullanan	M48	1
Alt Tema – 3: Durumsallık		10
Demokratik ama bazen otoriter	M6, M33, M47, M49, M59	5
Durumsallık	M4, M21, M25, M41	4
Gelişimsel	M5	1

Tablo 5 incelendiğinde görüleceği üzere okul müdürlerinin sergiledikleri müdür tarzları temasında üç alt tema belirlenmiştir. Alt temalardan ilki demokratik yönetim tarzıdır. Bu alt temada iki kategori belirlenmiştir. Okul müdürleri çoğunlukla demokratik bir yönetim tarzı (f=56) sergilediklerini dile getirmiştir. İkinci alt tema otoriter yönetim tarzıdır (f=4). Üçüncü alt tema durumsallık yönetim tarzıdır (f=10). Belirlenen tema ve alt temalarla ilgili bazı katılımcı görüşleri doğrudan alıntı yoluyla ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin sergiledikleri demokratik yönetim tarzına ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Demokratik bir yönetim tarzı sergilediğime inanıyorum.”(M19)(M20)(M22)

“Eğitim kurumlarında dikkat edilmesi gereken en önemli durumlardan biri her öğrencinin iyi bir eğitim almasıdır. Sonuçta onlar bize emanet. Ben öğretmenlerime hep çocuklarla tek tek ilgilenin diyorum. Yönetim anlayışımın demokratik olduğunu düşünüyorum.” (M47)

“Herkes hak ettiği ölçüde eşit davranırım. Şimdiye kadar bu konuda hiç taviz vermedim.” (M9)

Okul müdürlerinin sergiledikleri otoriter yönetim tarzına ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Her okul müdürünün biraz disiplinli olması gerektiğine inanıyorum. Aksi takdirde işler yürümüyor.” (M11)

Okul müdürlerinin sergiledikleri durumsallık yönetim tarzına ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Yerine göre hareket etmek gerekiyor. Normal zamanlarda demokratik hareket ediyoruz. Ancak öyle zamanlar oluyor ki sonuçta insanız bazen kırıncı olabiliyoruz. Doğru değil ama onu da ifade edeyim.” (M33)

“Bazı zamanlar geliyor ki çok çalışmak gerekiyor. Bazen daha esnek olabiliyoruz. Özellikle önemli haftalarda herkesten destek bekliyoruz. Ben herkese yardımcı olduğum için yeri geldiğinde aynı yardımı karşıdan bekliyorum.”(M25)

Böylelikle araştırmanın dördüncü alt problemi açıklanmıştır.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemine yönelik okul müdürlerine “Okul müdürlerine yönelik bir hizmet içi eğitim programı düzenlense ne tür konular ve dersler almak istersiniz?” sorusu sorulmuştur. Okul müdürlerinin ne tür hizmet içi eğitimlere katılmak istediklerine ilişkin görüşleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.

Okul Müdürlerinin Düzenlenmesini İstedikleri Hizmetiçi Eğitimlere İlişkin Görüşleri

<i>Tema:</i> Hizmet içi eğitimler	Katılımcılar	<i>f</i>
<i>Alt Tema-1:</i> Eğitim yönetimi alanında talep edilen hizmet içi eğitimler		34
	Yönetim teknikleri M5, M38, M43, M53	4
	Örgüt yönetimi M10, M40	2
	Okul yönetimi M13, M50	2
	Kriz yönetimi M7, M34, M51	3
<i>Kategori-1:</i> Yönetim alanında	Yönetim tarzları M12, M28	2
	Sınıf yönetimi M8, M35, M65	3
	Problem çözme M16, M32, M49	3
	Çatışma yönetimi M60	1
	Algı yönetimi M14	1
<i>Kategori-2:</i> Denetim alanında	İnceleme ve soruşturma teknikleri M44	1
	Rehberlik ve denetim M30, M33	2
<i>Kategori-3:</i> Liderlik	Liderlik tarzları M9, M20, M22, M29, M31, M54, M59	7
	Liderlik uygulama yöntemleri M26, M46, M52	3
<i>Alt Tema-2:</i> Yenilik ve teknoloji alanlarında talep edilen hizmet içi eğitimler		15

<i>Kategori-1:</i> Teorik eğitimler	Eğitim modelleri	M6, M22	2
	Eğitimde yeni yaklaşımlar	M2, M19, M24, M41	4
	Eğitimde inovasyon	M3	1
	Çağdaş eğitim anlayışı	M56	1
<i>Kategori-2:</i> Uygulamalı eğitimler	Teknoloji kullanımı	M1, M4, M15, M25, M27, M55, M58	7
<i>Alt Tema-3:</i> İletişim ve ilişkilere yönelik talep edilen hizmet içi eğitimler			15
	İletişim süreçleri	M21, M42, M47, M53, M54, M57, M64	7
	İnsan ilişkileri	M18, M46, M52, M61	4
	Veli işbirliği	M11	1
	Koordinasyon sağlama	M39	1
	Okul kültürü	M23, M48	2
<i>Alt Tema-4:</i> Mesleki gelişime yönelik talep edilen hizmet içi eğitimler			8
	Mevzuat ve yönetmelikler	M4, M55, M63, M64, M66	5
	Müfredat	M41	1
	Özel eğitim	M32, M64	2
<i>Alt Tema-5:</i> Kişisel gelişime yönelik talep edilen hizmet içi eğitimler			12
	Motivasyon	M17, M21, M41, M59	4
	Öğretmen ve öğrenci Psikolojisi	M15, M37, M44	3
	Diksiyon, hitabet, beden dili	M36, M55	2
<i>Alt Tema-6:</i> Proje ve etkinliklere yönelik talep edilen hizmet içi eğitimler			4
	Proje hazırlama	M4, M11, M21	3
	Sosyo-kültürel etkinlikler	M45	1

Tablo 6 incelendiğinde görüleceği üzere okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim temasında altı alt tema belirlenmiştir. Alt temalardan ilki eğitim yönetimi alanında düzenlenen

hizmet içi eğitimlerdir. Bu alt temada üç kategori belirlenmiştir. İkinci alt tema yenilik ve teknoloji alanlarında düzenlenen hizmet içi eğitimlerdir. Bu alt temada iki kategori belirlenmiştir. Üçüncü alt tema iletişim ve insan ilişkilerine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimlerdir. Dördüncü alt tema mesleki gelişime yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimlerdir. Beşinci alt tema kişisel gelişime yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimlerdir. Altıncı alt tema proje ve etkinliklere yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimlerdir. Belirlenen tema ve alt temalarla ilgili bazı katılımcı görüşleri doğrudan alıntı yoluyla ifade edilmiştir.

Okul müdürleri hizmetiçi eğitim almak istedikleri konuların başında eğitim yönetimi alanına ilişkin konuları (f=34) dile getirmişlerdir. Bu konuları yenilik ve teknoloji alanlarına ilişkin konular (f=15) ile iletişim ve ilişkilere yönelik konular (f=15) takip etmektedir.

Eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitim almak isteyen katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Her ne kadar müdür olsak da sınıflarda derse giriyoruz. Sınıf yönetimi ile ilgili özellikle öğrencilerle iletişim noktasında eğitim almak isterim.” (M8)

“İyi bir lider nasıl olunur bu konulara biraz meraklıyım. Her müdürün liderlik yapma ile ilgili eğitim alması yararlı olacaktır.” (M46)

Yenilik ve teknoloji alanlarında hizmet içi eğitim almak isteyen katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Teknoloji ve bilgisayar programları ile ilgili eğitim almak isterim.” (M1)

“Eğitimde yeni yaklaşımlar ve teknoloji kullanımı ile ilgili sürekli eğitimler olması gerekir.” (M2)

İletişim ve insan ilişkilerine yönelik eğitim almak isteyen katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Sürekli insan ilişkileri ile iç içeyiz. Öğretmen, öğrenci ve veliler ile iyi bir işbirliği sağlamak yönetimde olmazsa olmazdır. Etkili iletişim konusunda eğitim almak isterim.” (M42)

Mesleki gelişime yönelik hizmet içi eğitim almak isteyen katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Mevzuatın pratik bir şekilde anlatıldığı ve yönetmelikleri doğru okuma ile ilgili uygulamalı eğitimler almak isterim.” (M63)

Kişisel gelişime yönelik hizmet içi eğitim almak isteyen katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Kişisel gelişim ve inovasyon ile ilgili eğitimler almak isterim.” (M3)

“O kadar çok şeyle uğraşyoruz ki bazen motivasyonumuz düşüyor. Tam bu zamanlarda bulunduğumuz ortamdan uzaklaşıp motivasyon sağlayıcı bir ortamda eğitim almak isterim.” (M59)

Proje ve etkinliklere yönelik hizmet içi eğitim almak isteyen katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Öğretmenlere sürekli proje yapalım diyoruz ama projelerin nasıl yapıldığı ile ilgili okul müdürlerinin de eğitim almaları gerekmektedir. Sonuçta yönetim ekip işidir.” (M11)

Böylelikle araştırmanın beşinci alt problemi açıklanmıştır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada SWOT analizi perspektifinden yola çıkılarak okul müdürlerinin kendi kişilik özelliklerini nasıl tanımladıkları, kendilerinin güçlü ve zayıf yanlarını nasıl algıladıkları, uyguladıkları yönetim tarzına ilişkin görüşlerini ve hangi konularda hizmetiçi eğitime gereksinim duyduklarını belirlemek amaçlanmıştır.

Okul müdürlerine birinci sırada kendilerini ifade etmeye dönük olarak "Kendi kişilik özelliklerinizi gözünüzün önüne getirdiğinizde ne tür bir kişilik özelliğine/özelliklerine sahip olduğunuzu düşünüyorsunuz?" sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin tamamı kendilerini daha çok olumlu kişilik özelliklerine (f=66) sahip olarak değerlendirmiştir. Diğer yandan okul müdürleri kendilerini nispeten eleştirel değerlendirerek olumsuz kişilik özelliklerini de (f=26) dile getirmişlerdir. Özellikle görev odaklı, kişiler arası ilişkiler odaklı, eğitim ve başarıya dönük olma kategorilerinde olumlu kişilik özellikleri belirlenmiştir. Jogovic vd. (2012) yaptıkları çalışmada benzer şekilde uyumluluk, sorumluluk vb. gibi olumlu kişilik özellikleri yüksek olan öğretmenlerin içsel motivasyonlarının da yüksek olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, kaygılı, üzüntü, öfke ve suçluluk gibi olumsuz duygulara sahip bireylerin öz-yeterlik inançlarına negatif etkide bulunduğu (Klassen & Tze, 2014) ifade edilmektedir.

Okul müdürlerine ikinci olarak "Bir okul müdürü olarak yönetici vasıflarınızı gözünüzün önüne getirdiğinizde güçlü yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?" sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürlerinin güçlü yönlerinin ilk sırasında yönetim tarzları (f=66) ifade etmiştir. Yani okul müdürleri yönetim tarzının okul yöneticiliğinde önemli bir değişken olduğunu düşünmektedir. Güçlü yan olarak ikinci sırada kişilerarası ilişkilerden kaynaklı güçlü yönler (f=40), üçüncü sırada mesleki açıdan güçlü yönler (f=19) ve dördüncü sırada kendilerini geliştirmeye dönük güçlü yönler (f=12) ifade edilmiştir. Bu bulgular, okul müdürlerinin okul yönetimi açısından öncelikle hangi yönetici özelliklerinin önemli olduğunu farkında olduklarını göstermektedir. Goleman (2013) kendi güçlü yanlarını bilen öz farkındalığı yüksek yönetici ve liderlerin teknik becerilerden daha çok duygusal zekaya sahip olduklarını, başarıdan zevk alan ve motivasyonu yüksek bireyler olduğunu belirtmektedir. Boone ve Kurtz (2013) ise başarılı yöneticilerin 21. Yüzyılda vizyon sahibi olma, eleştirel düşünme, yaratıcılık ve değişimi fırsata çevirme gibi özelliklerinin ön planda olması gerektiğini vurgulamıştır.

Okul müdürlerine üçüncü olarak "Bir okul müdürü olarak yönetici vasıflarınızı gözünüzün önüne getirdiğinizde zayıf yönlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?" sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürleri kişilerarası ilişkilerden kaynaklı zayıf yönlerini (f=40) ilk sırada dile getirmiştir. Okul müdürleri kişisel ilişkiler alanını en zayıf yönleri olarak değerlendirmişlerdir. Bulgulara göre okul müdürleri merhametli olmak, aşırı düşünceli olmak konusunda kendilerinden şikâyetçi olabilmektedir. İnsani davranış sergilemede kendilerini aşırı hassas buluyorlar. Bu durumu bir sorun olarak görmek yerine insan odaklı bir yönetim tarzını sergiledikleri söylenebilir. Okul müdürleri yönetim tarzından kaynaklı zayıf yönlerini (f=18) ise ikinci sırada, kendilerini geliştirmeye ilişkin zayıf yönlerini (f=6) ise üçüncü sırada dile getirmiştir. Sarpkaya (1995), yöneticilerin örgütlerinde insan ilişkilerini anlama becerilerinin nasıl geliştirilmesi gerektiği sorusuna yöneticilerin insan ilişkileri ile ilgili uzmanlık eğitimi alması ve deneme yanılma yöntemi şeklinde iki yol önermiştir. Ancak bunların tek başına yeterli olmayacağı ve özellikle de deneme yanılmanın maliyetli olabileceğini de vurgulamıştır. Tortop (1989) insan ilişkilerinin özünde insan olduğunu alt kademe ve üst kademe arasında çalışan kişilerin her birine ayrı ayrı sorumluluk ve girişim ruhu verilerek kurulan insan ilişkilerinin yararlı olacağını belirtmektedir. Bu bağlamda gereksiz ya da aynı görevi yapan birimlerin kaldırılması, bölümler arası eşgüdüm sağlanması, uygulanması zor olan usul ve denetimlerin basitleştirilmesi ve çalışanların çalışma yeterliğine uygun işlerde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Araştırmada okul müdürlerine dördüncü olarak "Bir okul müdürü olarak sergilemekte olduğunuz yönetici davranışlarınızı gözünüzün önüne getirdiğinizde ne tür bir yöneticilik tarzı

(demokratik, otoriter, karşı koyucu, ilgisiz vd.) sergilemekteyiz? sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürleri çoğunlukla demokratik bir yönetim tarzı (f=56) sergilediklerini dile getirmiştir. İkinci sırada durumsallık yönetim tarzı (f=10) ve üçüncü sırada ise otoriter yönetim tarzı (f=4) uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Yılmaz'ın (2016) yöneticilerin daha çok demokratik katılımcı yönetim tarzını benimsedikleri sonucuna ulaştığı çalışma ile bu araştırma sonuçları benzer olarak ifade edilebilir. Marshall (2012) yöneticilerin görevlerini yerine getirirken çalışanlarını dikkate alıp görüşlerini önemsemesinin demokratik yönetim tarzını gerektirdiğini belirtmektedir. Çünkü çalışanların örgüte verimli katkı sağlamasında, kendilerini ilgilendiren kararlarda etkili olmaları önemlidir (Başaran, 2004). Aydın'a (2013) göre okulların demokratik bir yaklaşımla yönetilmesi daha uygundur. Bu bağlamda araştırma sonucu alanyazınla uyumludur.

Okul müdürlerine beşinci olarak "Okul müdürlerine yönelik bir hizmet içi eğitim programı düzenlense ne tür konular ve dersler almak istersiniz? sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürleri hizmetiçi eğitim almak istedikleri konuların başında eğitim yönetimi alanına ilişkin konuları (f=34) dile getirmişlerdir. Bu konuları yenilik ve teknoloji alanlarına ilişkin konular (f=15) ile iletişim ve ilişkilere yönelik konular (f=15) takip etmektedir. Okul müdürlerinin özellikle yeniliklere uyum sağlaması ve mesleği devam ettirmeleri açısından hizmetiçi eğitimlere gereksinim duyulmaktadır (Taymaz, 1997). Özan vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin yenilikçi eğitimleri ve eksik olduklarını düşündükleri alanlarda eğitimleri tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Genel olarak ifade etmek gerekirse okul müdürlerinin demokratik bir yönetim anlayışı benimsemeleri, güçlü yön olarak yönetim tarzlarını vurgulamaları, zayıf yön olarak ise yine yönetim tarzlarını geliştirme isteklerinin olması ve zayıflıklarının farkında olmaları önemli görülmektedir. Hizmetiçi eğitimlere ilişkin okul müdürlerinin hem geleneksel hem de çağa uygun konularda talepte bulunmaları geçmişle günümüzü bütünleştirmesi açısından değerli bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarından hareketle şu öneriler geliştirilmiştir:

Bazı okul müdürleri yönetimde insan ilişkileri, öğretim teknolojileri ve iletişim konusunda kendilerini zayıf olarak değerlendirmektedir. Bu durumu gidermeye dönük eğitim çalışmaları planlanabilir.

Okul müdürlerinin dünyadaki başarılı uygulamaları takip edebilmelerine imkân sağlayan uygun web ortamları sağlanmalıdır.

Bu çalışma okul müdürleri ile yürütülmüştür. Benzer bir çalışma öğretmenlerle yürütülebilir.

Çıkar Çatışması Bildirimi

Yazar(lar), bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Etik Kurul Kararı

Bu araştırma için İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'ndan alınan 29.09.2022 tarih ve E-230324 sayılı etik kurul izni alınmıştır.

Kaynakça/References

- Aydın, A. (2013). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*, (3.bs.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Beare, H., Caldwell, B. J., & Millikan, R. H. (1994). *Creating an excellent school*. London: Routledge.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2015). Educational leaders and emotions: an international review of empirical evidence 1992-2012. *Review of Educational Research*, 85, 129-167. <https://doi.org/10.3102/0034654314550046>
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş işletme*, Çev. Ed. Azmi YALÇIN. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Bryson, J. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Revised Edition.
- Chin, R. (2015). Examining teamwork and leadership in the fields of public Administration, Leadership, and Management. *Team Performance Management*, 21, 199. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2014-0037>
- Colman, A. M. (2001). *Dictionary of psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Erol, Y. (2019). *Stratejik yönetimde SWOT analizi ve bir işletmede uygulanması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Friedman, I. A. (2020). The competent school principal: personality traits and professional skills. *Psychology*, 11, 823-844. <https://doi.org/10.4236/psych.2020.116054>
- Friedman, I., & Brama, R. (2010). The professional self-efficacy of the school principal: The concept and its components. *Iyunim Be'minhal Ha'chinuch*, 30, 57-94.
- Goleman, D. (2013). Lideri lider yapan nedir? İçinde HBR's 10 Must Reads, "Duygusal Zeka". Harvard Business Review Press.
- Gunter, B. (2019). *Personality traits in online communication*. New York: Routledge.
- İçellioğlu, C. Ş. (2014). Kent turizmi ve marka kentler: Turizm potansiyeli açısından İstanbul'un SWOT analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 37-55.
- Jirasinghe, D., & Lyons, G. (1996). *The competent head*. London: Falmer.
- Jogovic, I., Marusic, I., Ivanec, T. P., & Vidovic, V. V. (2012). Motivation and personality of pre-service teachers in Croatia. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 40(3), 271-287.
- Klassen, R. M., & Tze, V. M. C. (2014). Teachers' self-efficacy, personality, and teaching effectiveness: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 12, 59-76.
- Marshall, O. I. (2012). *Employee attitude to management style case: international equitable association nigerian limited. degree programme in business administration*. Seinäjoki University of Applied Sciences.
- McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2007). The role of theory in personality research. In R. W. Robins, R. C. Fraley, & R. F. Krueger (Eds.), *Handbook of research methods in personality psychology* (pp. 3-20). New York: The Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2008). The five-factor theory of personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality* (pp. 159-181). New York: The Guilford Press.
- Organ, D. W., & Bateman, T. S. (1991). *Organizational behavior*. Homewood, IL: Irwin.
- Özan, M. B., Şener, G. & Polat, H. (2014). Sınıf öğretmenlerinin mesleki gelişim eğitimlerine ilişkin genel görüşlerinin belirlenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 167-180.
- Purdie, J. (2014). *Key factors in early headship development in the Scottish secondary school sector: an analytical autoethnography* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Glasgow, Glasgow.
- Sammons, P. (1999). *School effectiveness*. Lisse: Swets and Zeitlinger.
- Sarpkaya, R. (1995). Yönetimde insan ilişkilerinin anlaşılmasında edebiyat ürünlerinden nasıl yararlanılabilir? *Eğitim Yönetimi*, 1(3), 391-395.

- Sebastian, J., Allensworth, E., Wiedermann, W., Hochbein, C., & Cunningham, M. (2019). Principal leadership and school performance: an examination of instructional leadership and organizational management. *Leadership and Policy in Schools, 18*, 591-613. <https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1513151>
- Taggar, S. R., Hackett, P., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: antecedents and outcomes. *Personnel Psychology, 52*, 899-926. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00184.x>
- Taymaz, A. H. (1997). *Eğitim sisteminde teftiş kavramlar ilkeler yontemler*. Ankara: Takav.
- Tortop, N. (1989). *Personel yonetimi*. Ankara.
- VandenBos, G. R. (2006). *APA dictionary of psychology*. Washington DC: American Psychological Association.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim, 23*(112).
- Yılmaz, M. (2016). Okul yöneticilerinin yönetim tarzlarının sosyodemografik faktörleri bağlamında incelenmesi: kadın yöneticiler üzerinde bir araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum, 1*(15), 293-313.

İletişim/Correspondence

Dr. Ramazan ÖZKUL
ramazanozkul4427@gmail.com

Prof. Dr. Hasan Demirtaş
hasan.demirtas@inonu.edu.tr

Prof. Dr. Mehmet Üstüner
mehmet.ustuner@inonu.edu.tr