



Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 3, Sayı: 11, Aralık 2017, s. 443-456

Davut NACAR

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Çocuk Bakımı Ve Gençlik Hizmetleri
Bölümü, davutnacr2007@gmail.com

Zülfü DEMİRTAŞ

Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
demirtaszulfu@gmail.com

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Özet

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin neler olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Kahramanmaraş ili merkez ilçelerindeki farklı kademe ve türdeki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına bakıldığında iletişim becerilerini bilme, teknolojik yenilikleri takip etme ve bu yeniliklere sahip olma, empati kurma, personele ve öğrencilere karşı hoşgörülü, adaletli ve adil olma, okulla ilgili konuları okulun tüm paydaşları ile istişare etme noktasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Yönetici Yeterlilikleri, Öğretmen

TEACHERS 'VIEWS ON QUALIFICATIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Abstract

In this study, it was tried to determine what the teacher opinions on the competence of school administrators are. For the purposes of the study, case studies were used in qualitative research methods. Teachers working at different levels and types of educational institutions in Kahramanmaraş province center districts constitute the sample and the sample of the research. In the research, case study design was used as qualitative research methods. Looking at the findings of the research, it appears that they are aware of communication skills, following technological innovations and having these innovations, empathizing, being tolerant of staff and students, being just and fair, concentrating on school issues in consultation with all the stakeholders of the school.

Keywords: School manager, Managerial competencies, Teacher

Giriş

Birçok meslekte olduğu gibi okul yöneticiliğinin de profesyonel bir meslek olması gerektiği okul yöneticiliği ile ilgili yapılan çalışmalarda vurgulanmaktadır (Çelik, 2002; Yılmaz, 2009; Korkmaz, 2005). Mili Eğitim Bakanlığı eğitim öğretim kurumlarında meslekte asıl olanın öğretmenlik olduğunu belirtmekte, okul yöneticiliğini ise profesyonel bir meslek olarak görmemektedir. Eğitime bir sistem olarak bakıldığında; öğretmen, öğrenci, yönetici, denetmen, veli ve çevre birbirini etkileyen ve birbirinden etkilenen sistemin parçalarını oluşturmaktadır (Cebeci Emre ve Ünsal, 2017). Okul yöneticisi, milli eğitimin amaçlarının yerine getirilmesi için bir plan çerçevesinde çalışanları örgütleyen, sevk eden, denetleyen ve çalışanlara rehberlik eden kişidir (Gürsel, 2006). Okul yöneticileri ile ilgili yapılan çalışmalarda, okul yöneticilerinin sorumluluklarının önemli düzeyde değiştiğini ve çeşitlendiğini bunun sonucunda da iş yükünün ciddi oranda arttığını ortaya koymaktadır (Yavaş, Aküzüm, Tan ve Uçar, 2014). Bu değişimle birlikte, okul yöneticiliği artık öğretim liderliği olarak görülmektedir (Yılmaz, 2009). Okulların etkili olması, büyük oranda eğitim öğretim faaliyetlerinin ve diğer etkinliklerin yürütülmesinden sorumlu olan okul yöneticilerinin yeterliliklerine bağlıdır (Bozdoğan ve Sağnak, 2011; Demirtaş ve Özer, 2014).

Gürsel (2006)'e göre yeterlilik, "bir kişiye belirli rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığıdır". Müdürün yöneticilik ile ilgili yeterlilikleri sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımaktadır ve bir okulun bütün başarısında önemli

bir yer tutmaktadır (Korkmaz, 2005). Yavaş ve diğerleri (2014), yöneticilikle ilgili yeterliliğe sahip okul müdürlerini insan ilişkileri ve liderlik özelliği güçlü, disiplinli ve vizyon-misyon sahibi olarak tanımlarken; yetersiz okul müdürlerini ise iletişimi kopuk, taraflı davranan ve öğrencilerle ilgilenmeyen kişiler olarak tanımlamaktadırlar. Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır (Şahin, 2000). Okul yönetiminde başarılı olmak için yeterliliklere uygun inançlar, ölçütler ve eğilimler seti belirlenerek uygulamaya konulmalıdır (Izgar ve Dilmaç, 2008).

Örgütlerin ve toplumların gelişimini sağlayan en önemli kaynak yetişmiş insan gücü kaynağıdır. Bu yapılar için insan gücü kaynağı, elde edilmesi en zor olan kaynaktır. Eğitim en önemli insan gücü kaynaklarından birisi şüphesiz öğretmenlerdir. Eğitimin insan gücü kaynağı olan öğretmenlerin görev yaptıkları kurumun ve yaşadıkları toplumun gelişimini sağlamada görev ve sorumlulukları vardır. Öğretmenlerin görev ve sorumlulukları temelde öğretimle ilgili meşguliyetler olmakla birlikte, zaman içinde ortaya çıkan gelişmelerden dolayı görev ve sorumluluklarında bir takım değişiklikler olabilmektedir (Özer ve Gelen, 2008). Günümüzde artık öğretmenlik mesleği, eğitimle ilgili olan sosyal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik boyutlar ile alanında özel uzmanlık bilgi ve becerisine sahip olan ve mesleki yeterlilik gerektiren bir uğraşı alanıdır (Şişman ve Acat'tan akaran Işık, Çiltaş ve Baş, 2010). Eğitim programlarının uygulanması, eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ve milli eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde en hayati görev öğretmenlere verilmiştir (Ekinci, 2010).

Alan yazın incelendiğinde Türkiye'de okul yöneticilerinin yeterlilik alanlarının belirlenmesi konusunda birtakım çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Izgar ve Dilmaç, 2008; Yavaş vd, 2014; Şahin, 2000; Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012). Ülkemizde okul yöneticilerinin yeterlilikleri ile ilgili çalışmalar genelde alan yazın taraması, başka ülkelere alınmış örnekler, farklı grupların görüşlerine ilişkin çalışmalarından oluşmaktadır (Yavaş ve diğerleri; Balyer ve Gündüz, 2011; Korkmaz, M; Şişman ve Turan, 2004). Göksoy ve Argon (2015), okul yöneticilerinin eğitim-öğretim süreci, eğitim programları, kanun ve yönetmelikler ve okulun işbirliği içinde olduğu çevreyi tanıma anlamında yeterliliklerini geliştirmeleri gerektiği bulgusuna ulaşmışlardır. Okulun tüm iç ve dış paydaşları tarafından üzerinde uzlaşmış, güncel uygulamalar doğrultusunda geliştirilmiş ve eğitim yöneticilerinin yeterliliklerine temel oluşturacak toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilen ortak, kapsamlı, tutarlı ve güvenilir bir eğitim yöneticisi yeterlilik standartları oluşturulmasına (Baran, 2015) ihtiyaç vardır.

Okulların etkililiği ve verimliliğini belirleyen en önemli unsurun liderlik olduğu söylenebilir. Okullarda liderlik rolünü oynayan çalışanlar okul yöneticileridir. Bu bağ-

lamda, lider rolünü oynayan okul yöneticilerinin yeterlilikleri okul açısından hayati bir önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin yeterliliklerinin birlikte çalıştıkları öğretmenler tarafından nasıl algılandığı araştırılmaya değer bir konu olarak görülmektedir.

Amaç

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır; Araştırmanın bu genel amacını doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

Buna göre öğretmenlerin:

1. Okul yöneticilerinin teknik yeterliliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin insancıl yeterliliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul yöneticisinin karar verme yeterliliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu çalışma, görüşme gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamında bütüncül ve gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin takip edildiği nitel bir araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin yeterliliklerine ilişkin algılarını ortaya çıkarmayı amaçlayan olgubilim deseni kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini; 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kahramanmaraş ili merkez ilçelerinde değişik okul türünde ve kademlerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada, araştırmacıya yakın ve erişilmesi kolay olan araştırmaya hız ve pratik kazandıran, kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, başka bir yöntemle ulaşacağımız bulgulara oranla daha zengin bulgulara ulaşacağımız maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu bilgi doğrultusunda, seçkisiz örneklem yöntemi kullanılarak farklı türdeki ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim kurumlarından öğretmenler araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Branşlar çok fazla değişkenlik gösterdiği için sözel, sayısal, eşit ağırlık, sınıf ve okul öncesi olarak belirlenen çalışma grubuna ilişkin demografik bilgiler Tablo: 1' de sunulmuştur.

Tablo: 1. Katılımcılara Demografik Niteliklerine İlişkin Bilgiler

Demografik Nitelikler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	16	52
	Kadın	15	48
	Toplam	31	100
Kıdem	1-5	5	16
	6-10	5	16
	11-15	7	23
	16-20	5	16
	21-25	7	25
	25 ve Üzeri	2	6
	Toplam	31	100
Branş	Sınıf Öğretmeni	14	45
	Okul Öncesi	3	10
	Sözel	6	19
	Sayısal	3	10
	Eşit Ağırlık	5	16
	Toplam	31	100

Demografik nitelikler cinsiyet, kıdem ve branş değişkenine göre sınıflandırılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre katılımcıların yaklaşık % 52'si (f=16) erkek , % 48'i (f=15) bayandır. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin oranı 1-5 yıl arası % 16 (f=5), 6-10 yıl arası % 16 (f=5), 11-15 yıl arası % 23 (f=7), 16-20 yıl arası % 16 (f=5), 21-25 yıl arası % 23 (f=7) ve 25 yıl üstü % 6 (f=2)'dir. Branş değişkenine göre en yüksek oran % 45 (f=14) ile sınıf öğretmenlerine aittir. Okul öncesi % 10 (f=3), sözel branşlar % 19 (f=6), sayısal branşlar % 10 (f=3), eşit ağırlık ise % 16 (f=5) oranında branş bazında temsil edilmektedir.

Verilerin Toplanması

Aydın (2015)'a göre olgu bilim çalışmalarında daha çok yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılır. Bu durumdan hareketle araştırmada veri toplamak için, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanma aşamasında bu konuda uzman kişilerden görüş alınmıştır. Uzaman görüşlerinden sonra öğretmen yeterliliklerini belirlemeyi amaçlayan üç soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, görüşme sürecinde toplanan verilerden birbirine benzeyenleri belirli temalar altında bir araya getirilerek düzenli bir şekilde sunulur (Aydın, 2015). İki araştırmacının aynı veri üzerinde analiz sürecine ilişkin görüşleri alınmasıyla tek araştırmacının yanlılığı giderilerek, araştırmada verilerin geçerlik ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılır (Atıcı, 2010). Her iki araştırmacının liste şeklinde oluşturduğu kodlar ve temaların uyuşma oranı Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen görüş birliği/(görüş birliği+görüş ayrılığı) X 100 formülü kullanılarak hesaplanmıştır.

Bulgular

Okul yöneticilerinin teknik yeterliklerin neler olması gerektiğine ilişkin temada, mesleki ve kişisel özellikler olmak üzere iki kategori elde edilmiştir. Meslek özellikler kategorisi altında toplam 12, kişisel özellikler kategorisi altında ise 7 koda ulaşılmıştır.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin teknik yeterliliklerine ilişkin görüşler.

Kategori	Kodlar	f	Toplam Görüş Sayısı
Mesleki Özellikler	İşbirliği Yapma	4	39
	Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Bilme	2	
	Finansal bilgi sahibi olma	2	
	Teknoloji Bilgisi	6	
	Mevzuata Hâkimiyet	9	
	Bina ve Araç-Gereç Planlama	4	
	Tecrübe	3	
	Liyakat	1	
	Lisans Üstü Eğitim	2	
	Yönetim Bilgisi	3	
	Temsil Gücü	1	
Liderlik	2		
Kişisel Özellikler	Sorun çözme	7	29
	İletişim Becerisi	13	
	Teşvik Etme	1	
	Yenilikçi	5	
	Sorumluluk Sahibi	1	
	Yüksek Beklenti İçinde olma	1	
İkna Edici	1		

Tablo 2'ye bakıldığına mesleki özellikler kategorisi altında en göze çarpan görüşlerin mevzuata hâkimiyet, teknoloji bilgisi, işbirliği yapma, bina ve araç-gereçleri planlama, yönetim bilgisi ve tecrübe olduğu gözükmektedir. Öğretim yöntem ve tekniklerini bilme, finansal bilgi sahibi olma, lisan üstü eğitim, liyakat, liderlik ve temsil gücü mesleki özellikler bakımından zayıf görüşler arasında yer almaktadır. Okul yöneticilerinin teknik yeterliliklerine ilişkin en yüksek frekansa kişisel özellikler kategorisi altındaki iletişim becerisi görüşü sahiptir. Sorun çözme ve yenilikçi kodları kişisel özellikler kategorisi altında yüksek frekansa sahip görüşlerdendir. Teşvik Etme , sorumluluk Sahibi, yüksek beklenti içinde olma ve ikna edicilik görüşleri düşük frekanslara sahiptir.

Okul yöneticilerinin teknik yeterliliklerine ilişkin katılımcıların görüşlerinden direk alıntılar:

Yönetmeliklere hâkim, iletişim becerileri yüksek, sorumluluk alabilen, yetkilerini kullanmada cesur bir kişi olmalıdır. Kadrosunu tanıyan, motive edebilen, birleştirici bir yapıya sahip olmalıdır (K-22).

Teknolojik imkanları kullanmak isteyen öğretmenleri ketleyici değil, destekleyici olmalıdır. Bunun içinde günün teknolojik gelişmelerinden haberdar olması ve kullanmasını bilmesi gerekir(K-5).

Yenilikleri takip eden, değişik konularda seminerlere katılıp kendini geliştiren, gündemi takip eden, liderlik yönü güçlü, düşündüğünü uygulaya, azimli kişiler olmalıdır idareciler (K-24).

Kendi alanlarında yüksek lisans yapmış olmaları iyi olur diye düşünüyorum. Ayrıca sadece kitabı bilgi ile kalmamalı, mesleğin her kademesinde çalışmış olmalıdır(K-23).

Okul yöneticileri öğretmenler arasından değil o bölümden mezunlar arasından seçilmelidir. Tabi ki liderlik olmazsa olmazımızdır. Mevzua ve yönetmeliği bilmeli okullar bürokrasinin hantallığından kurtarmalıdır (K-30).

Teknik konularda karşılaştığı basit sorunları çözmeye yeteneğine sahip olmalı (K-7).

Yöneticilerin kendi branşı ile ilgili teknik bilgilerle donanımlı olmalıdır. Hakimiyeti sağlarken her fırsatta ceza müeyyidelerini öne sürmemelidir. Yapıcı olmalıdır ve ayrı yapmamalıdır (K-27).

Okul yöneticilerinin insancıl yeterliliklerinin neler olması gerektiğine ilişkin temada, kişisel özellikler kategorisi elde edilmiştir ve bu kategori altında on bir koda ulaşılmıştır.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin insancıl yeterliliklerine ilişkin görüşler.

Kategori	Kodlar	f	Toplam Görüş Sayısı
İnsancıl Özellikler	Empati	13	64
	Eşitlik ve Tarafsızlık	6	
	Hoşgörü	13	
	Olumlu Bir Çalışma Ortamı Oluşturma	4	
	Farklılıkları Dikkate Alma	2	
	İnisiyatif Alabilme	4	
	Arabuluculuk	3	
	Adaletli Olma	10	
	Dürüst ve Güvenilir Olma	4	
	Teşvik Edici	3	
Yardımsever	2		

Tablo 3'e baktığımızda okul yöneticilerinin insancıl yeterliliklerine ilişkin en göze çarpan görüş empati kurabilmeleri ve hoşgörülü olmaları yönündedir. Okul yöneticilerinin adaletli olması gerektiği de önemli insancıl yeterliliklerinden birisi olduğu vurgulanmaktadır. Bunların yanında eşitlik ve tarafsızlık, olumlu bir çalışma ortamı oluşturma, inisiyatif alabilme ve dürüst ve güvenilir olma okul yöneticilerinin insancıl yeterlilikleri arasında betimlenmiştir. Bunların dışında farklılıkları dikkate alma, arabuluculuk, teşvik edici ve yardımsever kodları daha düşük frekanslara sahip yeterliliklerdendir.

Okul yöneticilerinin insancıl yeterliliklerine ilişkin katılımcıların görüşlerinden direkt alınan bazı dikkat çekici örnekler:

Herkes her şeyden önce insandır. Okul yöneticisi de bunu unutmamalıdır. Yönetici ünvanını alıp makam koltuğuna oturduğunda öğretmenlik yaptığı günleri unutmaması gerektiği kanaatindeyim. İnsan ilişkileri zayıf olan, hitabeti güçlü olmayan ve empati yetisinden yoksun kişilerin hiçbir makama getirilmemesi gerektiğini düşünüyorum (K-10).

Tarafsız olmalı, mesleğini ve okulunu temsil edecek tutum ve davranış içinde olmalı. Empati yapabilmeli, çalışanlara eşit ve adil davranmalı. İletişime açık, çevresi ile aktif iletişim içinde olmalı (K-26).

Okul yönetimi en başta çalışan ve çalışmayan personelini iyi belirlemeli, yetersiz gördüğü personelini çekinmeden uymalıdır. Verimli çalıştığını düşündüğü personelini de mutlaka teşvik etmeli ve ödüllendirmelidir (K19).

Okul yöneticilerinin karar verme yeterliklerin neler olması gerektiğine ilişkin temada, mesleki ve kişisel özellikler olmak üzere iki kategori elde edilmiştir. Meslek özellikler kategorisi altında toplam 7, kişisel özellikler kategorisi altında ise 2 olmak üzere toplam 9 koda ulaşılmıştır.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin karara verme yeterliliklerine ilişkin görüşler.

Kategori	Kodlar	f	Toplam Görüş Sayısı
Mesleki Özellikler	Mevzuat Bilme	6	35
	Hızlı Çözüm Üretme	2	
	Araştırma Yapma	1	
	Doğru Karar Verme	1	
	Demokratik olma	5	
	İstişare Etme	11	
	Adil Olma	9	
Kişisel Özellikler	Kararlı Olmak	3	8
	Objektif Olmak	5	

Okul yöneticilerinin karar verme yeterliliğine ilişkin tabloya bakıldığında en yüksek frekansa sahip görüşler sırasıyla istişare etme, adil olma, mevzuat bileme ve demokratik olmaktır. Hızlı çözüm üretme, araştırma yapma ve doğru karar verme ile ilgili görüşler daha düşük frekans değerlerine sahiptir. Okul yöneticilerinin karar verme yeterliliklerine ilişkin kişisel özellikler kategorisinde objektif olmak en göze çarpan özellik iken kararlı olmak daha düşük düzeyde frekansa sahiptir.

Okul yöneticilerinin karar verme yeterliliklerine ilişkin katılımcı görüşleri:

Zamanında ve yerinde karar vermelidir. Bireysel düşüncelerini öne çıkarmamalı, çoğunluğu tatmin edecek kararlar vermelidir (K-20)

Doğru ve yerinde kararlar alabilmelidir. Aldığı kararları mutlaka uygulamaya koymalıdır. Gerektiğinde risk alarak karar verebilmelidir (K-25).

Okul yöneticileri karar vermede adil ve hakkaniyetli olmalıdır. Olayları tüm boyutları ile görebilmelidir. Karar verecekler konu ile ilgili tüm bilgilere sahip olmalıdır (K-1).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul müdürünün yöneticilik vasıfları sınıf içindeki eğitim öğretim faaliyetleri için kritik önem taşımaktadır ve bir okulun başarısında çok önemli bir yer tutmaktadır (korkmaz, 2005). Okul yöneticilerinin yeterliliklerinin ne olması gerektiği ile ilgili öğ-

retmenlerin düşüncelerini tespit etmeyi amaçlayan bu araştırmanın bulgularına bakıldığında iletişim becerilerini bilme, teknolojik yenilikleri takip etme ve bu yeniliklere sahip olma, empati kurma, personele ve öğrencilere karşı hoşgörülü, adaletli ve adil olma, okulla ilgili konuları okulun tüm paydaşları ile istişare etme noktasında yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmanın okul yöneticilerinin yeterlilikleriyle ilgili iletişim becerileri, yenilikçi olma, mevzuata hakimiyet bulguları, Yavaş ve diğerlerinin (2014) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin teknik yeterlilik ile ilgili yeterliliklerine ilişkin bulgulara bakıldığında, Balyer ve Gündüz (2011)'ün müdürlerin genellikle öğretmenlik mesleğinin içerisinden gelmeleri gerektiği, alanlarında lisansüstü eğitim almaları, mesleğe başlamadan yönetimle ilgili hizmet içi eğitime tabi tutulmaları ve liyakat sahibi olmak gibi görüşü, bu araştırmanın yöneticilerin öğretim yöntem ve tekniklerini bilmesi, lisansüstü eğitim almaları, yönetim bilgisi ve liyakat sahibi olma ile ilgili bulgularını desteklemektedir. Müdür okulun lideri olmalıdır (Demirtaş ve Özer, 2013). Buradan hareketle araştırmanın liderlik ve temsil gücü bulguları, müdür okulun lideri olmalıdır düşüncesini desteklemektedir.

İletişim becerisi; kişinin kendi haklarını, ihtiyaçlarını, memnuniyetini ya da yükümlülüklerini karşılarken; diğer kişilerin benzer haklarına zarar vermemek şartıyla başkalarıyla özgür ve açık iletişim kurabilmesidir. Örgütlerin sınırları içinde bir düzeye ulaşmalarında yöneticilerin iletişim becerileri en önemli etkidir (Fidan ve Küçükali, 2014). Fidan ve Küçükali'nin bu görüşü araştırmanın yöneticilerin teknik yeterliliklerle ilgili en yüksek frekansa sahip iletişim becerileri bulgusuyla örtüşmektedir. Bunların dışında teknik yeterliliklerle ilgili diğer bulgular, Şahin (2000)'in ilköğretim müdürlerinin yeterlilikleri çalışmasındaki bulgularla birçok noktada benzerlik göstermektedir. Literatürdeki bir çok araştırmanın aksine yapmış olduğumuz çalışmada yöneticilerin mevzuata hakim olması gerektiği dikkat çekmektedir.

Okul yöneticilerinin empati kurma, hoşgörü, adaletli olma, eşitlik ve tarafsızlık gibi yeterlilikleri, araştırmanın insancıl yeterliliklerle ilgili en göze çarpan sonuçlarıdır. Bir okul yöneticisi iletişime açık, sabırlı, âdil, pedagoji ve yönetim bilgisine sahip, öğretmenlik deneyimi olan kişiler olmalıdır (Açıkalin, Şişman, Turan, 2015; Memduhoğlu, 2015; Kaymak, Keskinliç Kara, 2016; Turan, Yıldırım, ve Aydoğdu, 2012). Özdemir, Tekin Bozkurt ve Aydın (2015), yöneticiler problem çözme yaklaşımlarında insancıl davrandıkları, okulda bir problem olduğunda problemin çözümü için ilk olarak problemin ana kaynağını belirledikleri daha sonra problemle ilgisi olan taraflarla görüşmeler yaptıkları sonucuna varılmıştır. Bu görüş araştırmanın yöneticilerin arabuluculuk ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturması gerektiği görüşünü desteklemektedir.

Karar verme bir problemi çözümlenmek için tatbik edilecek yaptırımı belirleme süreci ve olay veya sorun ile ilgili bilgileri analiz ederek ve karşılaştırma yaparak bir sonuca varma sürecidir (Izgar ve Altınok, 2013). Karar geleceğe yöneliktir. Gelecek tam olarak bilinmediğinden karar veren bireye bir risk yükler (Taymaz, 2003). Edinilen bulgulara göre yöneticiler bir karar almadan önce konuyu etraflıca araştırmalı daha sonra çalışanlarla istişare etmeli, kararlar ilgili adil olmalı, kanun ve yönetmeliklere uymalıdır. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmayıp, tüm çalışanlara karşı eşit davranmalı ve aldığı kararları uygulamada kararlı olmalıdır. Mevzuata hâkim olunmaması ve problemlere çözüm sürecinin uzaması, yöneticiler hakkında yetersizlik algısı oluşturacaktır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak şu öneriler yapılabilir:

Okul yöneticilerinin atanmasında bir takım açık ve net kriterler getirilebilir. Bu kriterler arasına belli bir öğretmenlik tecrübesi, lisansüstü eğitim görmüş olma ve mevzuatla ilgili sınav şartı konabilir.

Liderlik yönü güçlü, iletişim alanında becerikli, araştırmacı bir kişiliği olan, çevrelerince dürüst ve güvenilir olarak bilinen kişilerin yönetici olmaları teşvik edilebilir.

Mevcut yöneticilerin lisansüstü eğitim almaları teşvik edilebilir. Okul yöneticileri belli periyotlarla yönetimle ilgili konularda ve kişisel gelişim alanında hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır. Usta çırak ilişkisi ile başarılı yöneticilerin yanında bir süre tecrübe kazanmaları sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A., Şişman, M. & Turan, S. (2015). Bir insan olarak okul müdürü. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. 4. Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37 (164), 159-175.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2), 182-197.
- Baran, H. (2015) *Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Lisansüstü Programının Okul Yöneticisi Yeterlikleri Bağlamında İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osman Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Başaran, İ.E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası
- Bozdoğan, K., Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 137-145
- Bülbül, T. (2012). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 157-175
- Bülbül, T. (2012). Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Yeterlik İnançları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 45-68
- Cebeci Emre, Ş. Ve Ünsal, S. (2017). The Investigation Of The Relationship Between Secondary School Teachers' Self Efficacy Beliefs And Attitude Towards Teaching. *European Journal of Education Studies*, 3, 6, 94-111. doi: 10.5281/zenodo.572344
- Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 191, 3-13.
- Demirtaş, H., Özer, N.(2014). Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Ekinci, A. (2109). Aday Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesinde Okul Müdürlerinin Rolü. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 63-77.
- Fidan, M. Ve Rıdvan Küçükali, R. (2014) İlköğretim Kurumlarında Yöneticilerin İletişim Becerileri ve Örgütsel Değerler. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4 (1), 317-334.
- Goksoy, S., Argon, T. (2015). Novice school principals' sense of self-efficacy. *1st. International Conference on Lifelong Education and Leadership for All Location*, 91-99.
- Gürsel, M. (2006). *Eğitimde Yönetim ve Sisteme İlişkin Çeşitlemeler*. Konya: Eğitim Kitabevi
- Gürsel, M. (2006). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi
- Işık, A., Çiltaş, A Ve Baş, F. (2010). Öğretmen Yetiştirme ve Öğretmenlik Mesleği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 53-62.
- Izgar, G. ve Altınok, V. (2013). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 8 (2), 41-55.

- Izgar, H. ve Dilmaç, B. (2008). Yöneticiadayı Öğretmenlerin Özyeterlik Algıları Ve Epistemolojik İnançlarının İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20.
- Kaymak, M.S. Ve Keskinlik Kara, S.B. (2016). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri İle Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 349-364.
- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 75-98
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252
- Memduhoğlu, H. B. (2015). Öğretmen ve Yönetici Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 40 (177), 271-284.
- Montecinos, C., Walker, H., Maldonado, F. (2015). School Administrators And University Practicum Supervisors As Boundary Brokers For Initial Teacher Education In Chile. *Teaching and Teacher Education*, 49, 1-10. doi.org/10.1016/j.tate.2015.02.011.
- Özdemir, G., Tekin Bozkurt, A., Aydın, T. (2015). Okul Yöneticilerinin İnsancıl Yeterlilikleri. *İlköğretim Online*, 14(1), 151-163, Doi: 10.17051/İo.2015.41297.
- Özer, B Ve Gelen, İ. (2008). Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterliliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkında Öğretmen Adayları Ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 39-55.
- Şişman, M., S. Turan. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi. Eğitim Kurumları Yönetici Adayları Seçme Sınavına Hazırlık Ve Yetiştirme El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şahin, A. A. (2000). İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22, 243-260.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları
- Turan, S., Yıldırım, N. Ve Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açılı. *Pegem Eğitim Ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Yavaş, T., Aküzüm, C., Tan, Ç., Uçar M.B. (2014). Günümüz Okul Müdürlerinin Yeterliliklerine Yönelik Veli Görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 123-137

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, K. (2009). Okul Müdürlerinin Denetim Görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35