

İmam Hatip Okulu Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri

Şefika Şule Erçetin

Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi (ROR ID: 04kwvgz42)
Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Professor, Hacettepe University, Faculty of Education, Department of Educational Administration
Ankara/Turkey
sefikasule@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7686-4863

Şuay Nilhan Açıkalin

Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi (ROR ID: 05mskc574)
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü
Assist. Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Department of International Relations
Ankara/Turkey
suaynilhan@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5361-7667

Zeynep Olgun

Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi (ROR ID: 04kwvgz42)
Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
PhD. Candidate, Hacettepe University, Faculty of Education
Department of Educational Administration
Ankara/Turkey
zeynepolgun@gmail.com
ORCID: 0000-0001-8469-1555

Leadership Competencies of the Imam Hatip School Administrators

Abstract

That many changes have occurred over the years can be seen when the management theories and leadership competencies in the body of literature are examined. Changes and developments in management theories and leadership competencies have guided the assumed roles of

İntihal Taraması/Plagiarism Detection: Bu makale intihal taramasından geçirildi/This paper was checked for plagiarism

Etik Beyan/Ethical Statement: Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur/It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited (İrfan Erdoğan).

Geliş/Received: 13 Haziran/June 2021 | **Kabul/Accepted:** 25 Ağustos/August 2021 | **Yayın/Published:** 20 Eylül/September 2021

Atıf/Cite as: Şefika Şule Erçetin - Şuay Nilhan Açıkalin - Zeynep Olgun, "İmam Hatip Okulu Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri = Leadership Competencies of the Imam Hatip School Administrators", *Eskiyeeni* 45 (Eylül/September 2021), 819-841. <https://doi.org/10.37697/eskiyeeni.951709>

CC BY-NC 4.0 | This paper is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial License

school administrators. In this conducted study, to determine the current leadership competencies of the school administrators who serve in these schools according to the written opinions of the teachers who teach at imam hatip schools and the branch managers who deal with the imam hatip schools and to compare these views with the leadership competencies of the school administrators within the scope of 21st century skills have been aimed. From this point of view, answers have been searched for the questions such as: "What are the current leadership competencies of school administrators according to the opinions of teachers and branch managers? What are the visible deficiencies in the leadership competencies of school administrators?" In the research, descriptive survey model has been preferred. The study group of the research consists of 1,512 teachers working in imam hatip schools and 85 branch managers working in provincial and district national education directorates.

Opinions, which are the basis of the research, have been collected electronically through open-ended questions. Content analysis, which is one of the qualitative research methods, has been used in the research. The data obtained in the research has been collected and interpreted in three themes, namely, "the field knowledge-management processes competency, the education-teaching processes competency, and the communication-social relations competency" partaking in the theoretical framework.

According to the results of the research, it has been determined that the teachers have mostly delivered their opinions on the theme of "competency on communication-social relations"; and the branch managers have mostly delivered their opinions on the theme of "competency on field knowledge-management processes". The least delivered theme by teachers and branch managers is "the educational process competency". In the research, the mostly delivered opinions regarding school administrators' leadership competencies by the teachers are; "industriousness, mastery of professional field knowledge, taking decisions in consultation, supervising the education and training processes, effective communication skill, being motivator and being fair." The mostly delivered competencies by the branch managers are: "being open to change and innovation, being visionary, supervising the educational processes, mastery of technology, being tolerant and having a team spirit." In the research, among the leadership competencies of school administrators, which are the least delivered competencies by the teachers are: "sharing leadership, mastery of budget issues, creating an active learning environment, being objective and democratic". The least delivered competencies by the branch managers are "to be solution-oriented, mastery of budget issues and sharing of the leadership".

In the study, the opinions of teachers and branch managers about the deficiencies in the current leadership competencies of school administrators have also been examined. According to these opinions, the deficiencies stated in the leadership competencies of school administrators are listed as "inadequacy of professional field knowledge and management skills, insufficient effort to improve the school environment, not being fair and balanced enough, and not being able to motivate the teachers properly".

Keywords

Educational Sciences, Leadership, Competencies, 21st Century Skills, School Administrators, Imam Hatip Schools

İmam Hatip Okulu Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri

Öz

Alan yazında yer alan yönetim kuramları ile liderlik yeterlikleri incelendiğinde yıllar içerisinde birçok değişimin yaşandığı görülmektedir. Yönetim kuramlarında ve liderlik yeterliklerinde

yaşanan bu değişim ve gelişim okul yöneticilerinin üstlendikleri rollerde yol gösterici olmuştur. Yapılan bu çalışmada, imam hatip okullarında görev yapan öğretmenler ile imam hatip okullarıyla ilgilenen şube müdürlerinin yazılı görüşlerine göre bu okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterliklerini tespit etmek ve bu görüşleri 21. yüzyıl becerileri kapsamındaki okul yöneticileri liderlik yeterlikleriyle karşılaştırmak amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle “Öğretmenlerin ve şube müdürlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterlikleri nelerdir? Okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinde görülen eksiklikler nelerdir?” sorularına yanıt aranmıştır. Araştırmada betimsel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, imam hatip okullarında görev yapan 1.512 öğretmen ve il, ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan 85 şube müdürü oluşturmaktadır. Araştırmaya esas olan görüşler, açık uçlu sorular üzerinden elektronik ortamda toplanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, kuramsal çerçevede yer alan “alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterliği, eğitim-öğretim süreçleri yeterliği ve iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği” adlı üç temada toplanmış ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin en çok “iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği” temasında, şube müdürlerinin ise en çok “alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterliği” temasında görüş bildirdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin ve şube müdürlerinin en az görüş bildirdiği tema ise “eğitim-öğretim süreçleri yeterliği”dir. Araştırmada öğretmenlerin en çok görüş bildirdiği okul yöneticileri liderlik yeterlikleri; “çalışkanlık, mesleki alan bilgisine hâkimiyet, kararları istişare ile alma, eğitim-öğretim süreçlerini denetleme, etkin iletişim becerisi, motive etme ve adil olmadır.” Şube müdürlerinin en çok görüş bildirdiği yeterlikler ise, “değişime ve yeniliğe açık olma, vizyonerlik, eğitim süreçlerini denetleme, teknolojiye hâkimiyet, hoşgörülülük ve ekip ruhuna sahip olmadır.” Araştırmada, öğretmenlerce en az ifade edilen okul yöneticileri liderlik yeterlikleri arasında “liderliğin paylaşılması, bütçe konularına hâkimiyet, aktif öğrenme ortamı oluşturma, objektif ve demokratik olma” yeterlikleri yer almaktadır. Şube müdürlerinin en az ifade edilen yeterlikler ise “çözüm odaklı olma, bütçe konularına hâkimiyet ve liderliğin paylaşılması”dır.

Araştırmada, öğretmenlerin ve şube müdürlerinin, okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterliklerinde görülen eksikliklere ilişkin görüşleri de incelenmiştir. Bu görüşlere göre okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinde belirtilen eksiklikler, “alan bilgisi ve yönetim becerisinin yetersizliği, okul ortamının iyileştirilmesine yönelik yeterli gayretin bulunmaması, yeterince adil ve dengeli davranmama, öğretmenleri yeterince güdüleyememe” olarak sıralanmaktadır.

Anahtar Kelimeler

Eğitim Bilimleri, Liderlik, Yeterlik, 21. Yüzyıl Becerileri, Okul Yöneticileri, İmam Hatip Okulları

Giriş

Toplumların geleceğinin inşasında liderlik önemli bir yere sahiptir. Toplumların varlıklarını devam ettirebilmeleri, gelişen durumlara/olaylara uyum sağlayabilmeleri ve değişen dünyada içine düştükleri kriz durumundan çıkabilmeleri için etkili liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Özgün fikirlere ve güçlü bir potansiyele sahip olanlar, toplumlara ve örgüt üyelerine etkin stratejiler sunan ve bu stratejilerin uygulanmasını sağlayan bireyler liderlik yapabilirler. Bu bağlamda lider, liderlik, yönetici, lider ve yönetici arasındaki farklar, eğitim yöneticisi, okul yönetimi, liderlik yaklaşımlarının okul yönetimine yansımaları, liderlik yeterlikleri gibi konuların incelenme-

sinin; özellikle 21. yüzyıl becerilerinin en çok dile getirildiği ve önemsendiği bu günlerde okul yöneticilerinden beklenen liderlik yeterliklerinin ortaya konulmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Alanyazın incelendiğinde liderlik yeterliklerinin yönetim yaklaşımları ile birlikte değişiklik gösterdiği söylenebilir. Yönetim yaklaşımları literatürde, geleneksel ve çağdaş veya klasik, neo klasik ve modern şeklinde sınıflandırılabilir. Her iki sınıflandırmanın genel özelliklerine bakıldığında ilk dönemlerde yönetim alanında teknik ve örgütsel yeterliklerden ziyade fiziksel ve kişisel yeterliklerin ön planda olduğu ifade edilebilir. Ancak yıllar içerisinde sosyal ve psikolojik boyuttaki yönetsel yeterliklere de odaklanılmıştır. Günümüz yönetim yaklaşımlarında ise sürekli değişimin, karmaşık ve kaotik durumların karşısında uyum sağlanma süreci kendini göstermiştir. Yönetim ve liderlik kavramlarının insanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar birçok değişim ve gelişim içerisinde olduğu görülmektedir (Ağaoğlu vd., 2012).

Yönetim yaklaşımlarında ve liderlik yeterliklerinde yaşanan bu değişim ve gelişim okul yöneticilerinin üstlendikleri rollerde yol gösterici olmuştur. Alanyazında okul yöneticilerinin yeterlikleri üzerine müdürlerin veya öğretmenlerin görüşlerinin incelendiği birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak bu araştırma ile öğretmen görüşleriyle birlikte imam hatip okullarıyla ilgilenen il/ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görevli şube müdürlerinin de görüşlerinin alınması ve ast-üst ilişkisi çerçevesinde görüşlerin karşılaştırılması ile alandaki boşluğun doldurulabileceği düşünülmüştür.

Araştırmada imam hatip okullarında görev yapan öğretmenler ile il, ilçe millî eğitim müdürlüklerinde imam hatip okullarıyla ilgilenen şube müdürlerinin yazılı görüşlerine göre bu okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterliklerini tespit etmek ve bu görüşleri 21. yüzyıl becerileri kapsamındaki okul yöneticileri liderlik yeterlikleriyle karşılaştırmak amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle “Öğretmenlerin ve şube müdürlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterlikleri nelerdir? Okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinde görülen eksiklikler nelerdir?” sorularına yanıt aranmıştır.

1. Yöneticilik ve Liderlik

Yönetim, örgüte hayat verme süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynağının etkin bir şekilde yönlendirilmesidir. Örgüt bir yapı, yönetim ise örgütü yaşatan bir süreçtir (Balci, 2019). Yönetim süreci; karar alma, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme ögelerinden oluşmaktadır. Karar alma süreci, var olan bir problemin detaylarıyla anlaşılması, problemin çözümü için seçeneklerin değerlendirilmesi ve en uygun seçeneğin belirlenmesinden oluşmaktadır. İyi bir karar; örgütsel amacı gerçekleştirebilen, problemi en etkili şekilde çözebilen, zaman kaybettirmeyen ve verimli olan, herkesin kolaylıkla anlayabileceği özellikler taşımalıdır. Planlama süreci, ne yapılacağından önceden belirlenmesi işidir. Planlama sürecinde amaca uygun, ölçülebilir ve geliştirilebilir nitelikte hareket edebilme önemli hususlardır. Örgütlenme süreci, kaynakların daha verimli kullanılması, insanın etkin rol alması ve örgütsel çatışmaların

önüne geçilmesinde önemli bir aşamadır. İletişim süreci, çalışanlar arasında uyum sağlanması, sorumlulukların yerine getirilmesi, sürekli bilgi akışının gerçekleştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Bursalıoğlu, 2016).

Etkileme; örgüt amacına uygun şekilde üyelerin yönlendirilmesi, örgüte bağlılığın geliştirilmesi ve ortak bir çabaya katkı sağlanması olarak ifade edilebilir. Etkileme aracı olarak güç ve yetkiden bahsedilebilir. Yetki, yasal güç, emir verme ya da eyleme geçme hakkı olarak tanımlanır. Güç, kabul ettirme, inanma ve ikna etme yeteneği olarak kabul edilmektedir. Karar verme ve planlama süreçlerinde ortak yaklaşımın benimsenmesi, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarına kendini adanması, amaçların gerçekleştirilmesinde üyelerin kendi yeteneklerini geliştirmesi ve yöneticilerin etkin iletişim becerisi örgütün “etkileme” konusunda başarılı olmasını sağlayabilmektedir (Aydın, 2018).

Koordinasyon, örgüt içerisinde sağlıklı bir iş birliğinin oluşturulması, plan ve programların etkin iletişim ile hazırlanması ve uygulanması sürecidir. Değerlendirme süreci, yapılan çalışmanın verimliliği, amaca hizmet edebilme gücü, insanların iletişim düzeyi ve beklentileri, örgütün alt yapı donanımı gibi konuların incelenmesi, analiz edilmesi, raporlanması ve geri bildirimde bulunulması aşamalarını kapsamaktadır (Neyişçi, 2019). Yönetim, yöneticinin sorumluluğu altında örgütün amacına ulaşması için mevcut kaynakların kullanılmasıyla yürütülen bir faaliyettir. Yöneticilik, mevzuat çerçevesinde iş ve işlemlerin yürütülmesi ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yetkinin kullanılması sürecidir (Erçetin vd., 2020).

Liderlik, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve harekete geçirebilme gücü, sahip olduğu güçleri uygun ve etkili bir biçimde kullanabilme yeterliğidir. Liderlerin kullanmayı tercih ettiği güçler, bu güçleri kullanma biçimi aynı zamanda hangi liderlik yaklaşımını benimsediğine ilişkin ipuçları da sağlar (Aydın, 2018). Alan yazında birçok liderlik tanımları yapılmaktadır. Bu tanımları belirli başlıklar altında sınıflandırmak mümkündür.

- Örgüt süreçlerinin merkezinde yer alan liderlik,
- Harekete geçirmeye ikna etme becerisi olarak liderlik,
- Etkinin kullanıldığı ve etkileşimin sağlandığı liderlik,
- Amaç ve hedeflere ulaşmanın bir aracı olarak liderlik,
- Başlatıcı ve sürükleyici olarak liderlik (Erçetin, 2000).

Liderlik ve yöneticilik kavramları arasında benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır. Liderlik örgüt için vizyon geliştirmeyi, etkin iletişim ile örgütün üyelerini bu vizyon etrafında birleştirmeyi, süreci kontrol edebilmeyi ve problemleri çözebilmeyi gerektirirken, yöneticilik belirsizliği azaltmayı ve istikrarın devam ettirilmesini sağlamaktadır. Plan, bütçe, örgütlenme, personel istihdamı gibi alanlar yöneticilik; ilham kaynağı oluşturma, yeni fikirler üretilmesini sağlama, iş bölümü yapılarak bireylerle sağlıklı iletişim kurma gibi alanlar ise liderlik kavramlarının önemli yapı taşlarını oluşturmaktadır (Erçetin, 2000). Yöneticiler insan ve madde kaynaklarını etkin kullanabilmek için risk almaksızın strateji geliştirirler. Bu süreçte ödüllendirme-ceza şeklinde daha esnek taktikler kullanırlar, yaşamlarını sürdürmek ve konum-

larını korumak için rutin işlere hoşgörülle yaklaşır. Liderler ise, işlerini bir zorunluluk, bir yük gibi görmezler. Motivasyonu sağlamayı, riske girmeyi, fırsatları değerlendirmeyi ve ödülleri yüksek tutmayı benimserler. Liderler, yöneticilerden farklı olarak yeni, orijinal yaklaşımlar geliştirebilirler (Erçetin, 1997). Liderlik, yönetici konumunda bulunanlarla sınırlı kalmayıp eğitim, ekonomi, savunma, politika, sağlık, medya, din, aile vb. gibi sosyal yaşamın bütün alanlarında kendini gösterebilmektedir (Bursalıoğlu, 2016).

1.1. Eğitim Yönetimi ve Okul Yöneticiliği

Eğitim yönetimi, bir ülkenin eğitim sistemini bütünüyle inceleyen ve yorumlayan disiplinler arası bir bilim dalı ve uygulama alanıdır. Eğitim yönetimi, eğitim sisteminin felsefesini, felsefenin dayandığı değerleri, amaç, politika, yapı ve görevlerini inceler ve bu bağlamda eğitim yöneticisinin davranışlarını aydınlatmaya çalışır (Balcı, 2019).

Eğitim yönetimi, okul dışındaki (MEB merkez ve taşra örgütleri) eğitim kurumlarının da yönetimi olarak algılanmaktadır. Bu nedenle eğitim yönetiminin kapsamı ulusal ve çevresi uluslararası boyutlardadır. Okul ise eğitim sistemi içerisinde en kritik ve önemli olandır. Bürokratik işlerden ziyade eğitime dönük çalışmaların odak noktası ve öğrencilerin istedik davranışları kazanmasına yönelik çalışmaların merkezinde olan okullar, insan ilişkileri ve okul iklimi bakımından diğer eğitim kurumlarından farklılık gösterirler. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen ve bunları yorumlayanlar eğitim yöneticileri olurken, bu politika ve planları uygulayanlar ise okul yöneticileridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, sorumlulukları ve yeterlikleri eğitim yöneticilerinden farklıdır (Bursalıoğlu, 2015). Okul yöneticileri nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde ve bir üst öğrenime donanımlı bireylerin yetişmesinde önemli görevler üstlenmektedir. Bu bağlamda yetkin okul yöneticilerinin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Yetkin okul yöneticilerinin özellikleri ise etkili iletişim becerisine sahip olma, farklı liderlik özellikleri gösterebilme, ruhsal açıdan sağlıklı olma, gelişimine önem verme, ana dilini doğru ve düzgün kullanma, iletişim teknolojisine hâkim olma, yabancı dil bilme olarak sıralanabilmektedir (Açıkalın, 2016).

1.2. Liderlik Yaklaşımlarının Okul Yönetimine Etkisi

Eğitimde değişimin ve gelişimin odak noktası okullardır. Bu değişim ve gelişim sürecinde okul yöneticilerinin liderlik rolü üstlenmesi ve okulun amaçlarına ulaşabilmesi için liderlik yeterliklerine sahip olması beklenmektedir. Alanyazın incelendiğinde geçmişten günümüze yönetim ve liderlik alanında birçok çalışma yapılmış ve liderlik yaklaşımları, liderlerin özellikleri ve yeterlikleri hakkında görüş beyan edilmiştir. 20. yüzyılın başlarında liderlerin kişisel özellikleri üzerine odaklanılmıştır. Bu dönemde zekâ, uyum, dışa dönüklük, girişkenlik, azim, cesaret, hitabet yeteneği liderlik özellikleri olarak görülmüştür. Kişisel özelliklerin ön planda olduğu bu teori ise “Büyük Adam Teorisi” olarak adlandırılmıştır (Bursalıoğlu, 2016). Davranışsal

liderlik yaklaşımında ise kişisel özelliklerle birlikte beceri ve yeteneklerin de önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu beceriler mesleki, insanî ve kavramsal olmak üzere üç tema altında incelenmiştir. Durumsal liderlik yaklaşımında liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığı ön plandadır. Bu bağlamda örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran görev ile diğerleriyle iletişimi, etkileşimi esas alan ilişki davranışı olmak üzere liderlik davranışları iki grupta ele alınmıştır (Aydın, 2018).

Alanyazında en çok yer alan yeni liderlik yaklaşımları ise dönüşümcü, vizyoner, dağıtımçı, takım, etik, öğretim, global, dijital/teknolojik, kuantum liderlik olarak sıralanmaktadır. Dönüşümcü liderlikte liderlerin izleyenlerine ilham verici motivasyon sağlaması, bireysel desteğe açık olması, liderlere güven, bağlılık, hayranlık ve saygı duyulması ön planda tutulur. Öğretim liderliğinde, okul yöneticilerinin okuldaki eğitim öğretim süreçlerine doğrudan katılması ve öğrencilerle bire bir ya da grup halinde etkileşim içerisinde olması beklenir (Bush, 2018). Vizyoner liderlik, örgütün geleceği hakkında bir fikir açıklayabilme ve belirleyebilme konusunda liderin yeteneğini önceler. Örgüt için vizyon oluşturma, bu vizyonu hayata geçirme, farklı düşünme biçimleri geliştirme, geleceğe dönük değişimi sürdürebilme hususları bu vizyoner liderliğin ana unsurlarını oluşturmaktır. Takım liderliği ise, takım üyeleri arasındaki uyum ve koordinasyonunun sağlanmasını gerektirir. Bu liderlik türünde takımların motivasyonu, bilişsel ve duygusal süreçleri için çaba gösterilir (Erçetin, 2000).

Etik liderlik, bireysel çıkarlar yerine örgütün çıkarlarının öncelendiği, ahlaklı insan boyutunun yer aldığı liderlik yaklaşımlarından biridir. Bu yaklaşımın benimsendiği örgütlerde etik standartlar belirlendiği ve bu standartların uygulanmasında ödül-ceza sisteminin işletildiği görülmektedir (Aydın, 2018). Global liderlik, küresel düşüncenin yerele uygulandığı hem küresel hem de yerel boyutların dengelendiği bir liderlik türüdür. Global liderlik, vizyon sahibi olma, küresel ve yerel okur yazarlık, sosyal ağların yönetimine sahip olma boyutlarını içermektedir (Erçetin vd. 2011). Teknolojik liderlik, dijital öğrenme kültürü oluşturulması ve sürdürülmesi, öğrenme ve yeniliğe dayalı ortamların sağlanması, bilgi ve teknoloji kaynaklarının etkin kullanılması olarak ifade edilebilir (Görgülü vd. 2013).

Kuantum liderlik yaklaşımı, belirsizliklerle baş edebilmeye yönelik bir yaklaşımdır. Kuantum liderlikte örgütler belirsizlik ve kaos durumunda daha çok kendini göstermektedir. Örgüt kriz veya olağanüstü bir durumda iken, alınan tedbirler ve uygulanan çalışmalar ile ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımda, örgüt üyeleri arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesi, üyelerin belirsizlik durumunda cesaretlendirilmesi ve desteklenmesi önemli unsurlardır (Erçetin, 2000).

Liderlik yaklaşımları, yaklaşımların özellikleri ve liderden beklenen davranış yapıları açısından incelenmekte ve geleneksel ve modern olmak üzere iki ana grup üzerinden açıklanabilmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarına göre okul yöneticileri, okuldaki eğitim faaliyetlerinde en çok verimliliğe dikkat eder, okulda iş bölümü ve uzmanlaşmaya önem verir, disiplin için hiyerarşik bir düzen oluşturur, okulun başarısını okul yönetiminin başarısı olarak görür, otorite ve sorumluluk sahibidir,

çalışanlara adil davranmaya özen gösterir, görev dağılımı yapılırken eşitlik ilkesini gözetir, çalışanları sürekli kontrol eder ve denetimden geçirir, okulda yazılı kurallar oluşturur ve bu çerçevede hareket edilmesini ister, grup çalışmalarından ziyade bireysel kararlar alınmasına önem verir (Ada-Ercoşkun, 2009). Modern (yeni) liderlik yaklaşımlarına göre okul yöneticileri, okulda iş birliğine ve demokratik insan ilişkilerine önem verir, çalışanlara yönelik olumlu tutum ve davranışın önemli olduğunu düşünür, çalışanların bilgi ve becerisine göre görev dağılımını sağlar ve koordine eder, onların ihtiyaçları karşılanırsa eğitim kurumuna daha çok katkı sağlanabileceğini düşünür, okulda yapılan uygulamalarda çalışanların motivasyonunu ön planda tutar, okulda verimliliğin artması için öğrencinin ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğine inanır, okulda alınan kararlarda çalışanların görüşlerini alır, öğretmen, öğrenci ve veli iş birliğini ön planda tutar, eğitim kurumunun sosyal bir sistem olduğunu kabul eder (Bush, 2018).

1.3. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri

Günümüzde sosyal, ekonomi, teknoloji gibi alanların yanı sıra eğitim ve yönetim alanında da değişim ve gelişim yaşanmıştır. Bu durum eğitim kurumlarını ve dolayısıyla okul yöneticilerinin yeterlik ve rollerini etkilemiştir. Okul yöneticilerinin değişen koşulların gerektirdiği becerilerle hareket etmesi ve yeterliklerini geliştirmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir (Bursalıoğlu, 2015). Alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin yeterlikleri ve bu yeterliklerin sınıflandırılması ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır.

Katz, yöneticilik yeterliklerini, “teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler” olmak üzere üç alanda gruplandırmıştır. Teknik yeterlikler alanı, yöneticilerin özellikle bütçe, örgütün yapısı, politikalar ve programlar kapsamında teknik bilgi ve becerilerini kapsamaktadır. İnsancıl yeterlikler alanı, yöneticilerin insanlarla ortak iş yapabilmesini, uzlaşa sağlayabilmesini, insanların yetenek ve becerileri doğrultusunda görev alabilmesini, insan potansiyelinin geliştirilmesini, örgüt içerisinde güven sağlanmasını ve bireysel farklılıkların gözetilmesini içermektedir. Kavramsal yeterlikler alanı, kuramsal gelişmeleri takip edebilme, örgüt içerisindeki süreçleri kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile analiz edebilme olarak sıralanmaktadır (Katz, 1974).

Bursalıoğlu tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerine ilişkin “yönetim süreçleri, yönetici davranışları ve okul yöneticiliğinin görevleri ve işleri” olmak üzere üç ana grupta on sekiz yeterlik alanı belirlenmiştir. Yönetim süreçlerinde karar, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümle; yönetim davranışlarında yetki ve sorumluluk, liderlik, okulda olumlu bir iklim oluşturma; yönetici davranışlarında ise öğrenci işleri, insan kaynağı hizmetleri, paydaşlarla iletişim, araştırma-geliştirme çalışmaları, okul işletmeciliği, destek hizmetler, eğitim-öğretim donatımları ve süreçleri, disiplin, eğitsel kollar olarak sıralanmaktadır (Bursalıoğlu, 2019).

Erçetin-Eriçok tarafından yapılan çalışmada alanyazında yer alan okul yöneticilerinin yeterlik analizleri incelenmiş ve yeterlik alanları altı temada değerlendiril-

miştir. Bu temalar, “kaynak yönetimi, duygusal-sosyal, kişisel-ahlaki, teknik yeterlikler, eğitim-öğretimsel ve örgütsel yeterlikler” olarak sıralanmaktadır. Kaynak yönetimi alanında, insan kaynağı yönetimi, katılımcı karar alma, yetki devri, görev dağılımı, takım çalışması ve mali kaynak yönetiminden bahsedilmektedir. Duygusal-sosyal yeterlikler alanında, empati, çevre ve iletişim, uyum, açık fikirli olma, hoşgörü, etik, öfke kontrolü gibi kavramlar yer almaktadır. Kişisel-ahlaki yeterlikler alanında saygı, esneklik, risk alabilme, sorumluluk, güvenilir, dürüstlük, yaratıcılık, yenilikçi olma, vizyonerlik gibi özellikler bulunmaktadır. Teknik yeterlikler alanında teknoloji kullanımı, eğitim ortamı ve donatımları hakkında bilgi sahibi olma gibi özelliklere yer verilmiştir. Eğitim-öğretimsel yeterlikler alanında, öğretim liderliği, temel değerlerin okulla bütünleşmesi, sosyal-kültürel-bilimsel etkinlikler yer almaktadır. Örgütsel yeterlik alanında, stratejik planlama, okul kültürü, kriz yönetimi, iş doyumunu, okula bağlılık, dönüşümsel liderlik gibi kavramların bulunduğu görülmektedir (Erçetin - Eriçok, 2016).

Erçetin vd. tarafından yapılan araştırmada 21. yüzyıl becerileri kapsamında okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri incelenmiş ve bu yeterlikler sekiz grupta ele alınmıştır. Bu yeterlik alanları ise “alan bilgisi yönetimi, öğrenci işleri yönetimi, bütçe yönetimi, iletişim yönetimi, karmaşık ve kaotik durumların yönetimi, teknoloji kullanımı ve yönetimi, çevre ile iş birliği yönetimi ve öz yönetim” olarak sıralanmaktadır (Erçetin vd., 2020).

Alanyazın incelendiğinde okul yöneticilerinin yeterlik alanlarına ilişkin çeşitli sınıflamalar yapılmış ve yıllar içerisinde bu yeterliklere yenileri eklenmiştir. Yapılan araştırmada, Erçetin vd. (2020) tarafından belirlenen okul yöneticileri liderlik yeterliklerinden ve sekiz yönetici yeterlik alanından yararlanılmıştır. Söz konusu sekiz yeterlik alanı birleştirilerek “alan bilgisi-yönetim süreçleri, eğitim-öğretim süreçleri ve iletişim-sosyal ilişkiler süreçleri” olmak üzere üç yeterlik alanı belirlenmiş ve bu alanlara ait yeterlikler Tablo 1’de sunulmuştur (Erçetin vd., 2020).

Tablo 1: Okul Yöneticileri Yeterlik Alanları ve Liderlik Yeterlikleri

Alan Bilgisi-Yönetim Süreçleri	Eğitim-Öğretim Süreçleri	İletişim-Sosyal İlişkiler Süreci
Yönetim alanındaki gelişmeleri takip eder.	Öğrenci sağlığına ve güvenliğine ilişkin çalışmalar yürütür.	Etkili iletişim becerisine sahiptir.
Eğitim yönetimi alanındaki güncel sorunlara karşı ilgili ve duyarlıdır.	Okulda öğrenciler için aktif öğrenme ortamları oluşturur.	Kişiler ve gruplar arasında iş birliğini geliştirir.
Eğitimdeki yeni yaklaşımları okul iklimine yansıtır.	Öğrenci işlemlerinin zamanında yerine getirilmesini sağlar.	Personelin ihtiyaç ve yeteneklerinin farkındadır.
Yetişkin eğitimi alan bilgisini okul ortamında uygular.	Öğrencilerin bir üst öğrenime yönlendirilmesine katkı sağlar.	Personel arasında adil bir şekilde görev tanımlar.
Kişilere/durumlara göre	Okuldaki öğrencilerin başarı-	Personel arasındaki bireysel

farklı liderlik özellikleri gösterir.	sını değerlendirir.	farklılıkları dikkate alır.
Okul kültürünün oluşmasına katkı sağlar.	Eğitim ve öğretimi denetler.	Eğitim öğretim ortamında personelin motivasyonunu sağlar.
Okulun bütçesine uygun şekilde kaynakları kullanır.	Okuldaki eğitimin niteliğini arttırmak için öğretimsel liderlik özelliği sergiler.	Duyguların yönetimi becerisine sahiptir.
Bütçe harcamalarına yönelik maliyet etkililik analizi yapar.	Okul ortamında yeni yazılımların geliştirilmesini destekler.	Okul ortamında strese karşı hoşgörülüdür.
Teknik kaynakları etkili biçimde kullanmasını bilir.	Yenilikçi okul projelerinin geliştirilmesine katkı sağlar.	Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde velilerin ve yerel basının desteğini alır.
Okul ortamında belirsizliği yönetme becerisine sahiptir.	Sosyal medyayı kullanarak okul tanıtımı faaliyetleri yürütür.	Etik ilke ve kurallara dikkat eder.
Liderliğini yetki devri yaparak çalışan personeli ile paylaşır.	Okul içi ve dışında uygulanan etkinlikler hakkında çevreyi bilgilendirir.	Okul ve dış çevre arasında etkili iletişim kurar.
Okulu temsil edecek tutum ve davranışlar sergiler.	Yeni teknolojileri okulun ihtiyaçları doğrultusunda kullanır.	Okula destek sağlanması için çevreyi harekete geçirir.
Okul ortamında kriz/kaotik durumları yönetmeyi becerir.	Mevcut eğitim teknolojisinin sınıf içinde etkili şekilde kullanılmasını sağlar.	Zamanı etkili şekilde yönetir.

1.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Alan yazında yer alan yönetim kuramları ile liderlik yeterlikleri incelendiğinde yıllar içerisinde birçok değişimin yaşandığı görülmektedir. Yönetim kuramlarında ve liderlik yeterliklerinde yaşanan bu değişim ve gelişim okul yöneticilerinin üstlendikleri rollerde yol gösterici olmuştur. Okul yöneticilerinin, araştırmalar ve gözlemler ışığında belirlenen 21. yüzyıl becerileri kapsamında liderlik yeterliklerine sahip olma durumunun tespit edilmesi ve bu yeterliklerin geliştirilmesi için yapılabilecek çalışmaların belirlenmesi önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

Alan yazında okul müdürlerinin veya öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri hakkında görüşlerinin incelendiği çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan bu araştırma ile öğretmen görüşleriyle birlikte imam hatip okullarıyla ilgilenen il/ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görevli şube müdürlerinin de görüşlerinin alınması ve ast-üst ilişkisi çerçevesinde görüşlerin karşılaştırılması ile alandaki boşluğun doldurabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmada, imam hatip okullarında görev yapan öğretmenler ile imam hatip okullarıyla ilgilenen şube müdürlerinin yazılı görüşlerine göre bu okullarda görev yapan okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterliklerini tespit etmek ve bu görüşleri

Erçetin vd. (2020) tarafından tespit edilmiş 21. yüzyıl becerileri kapsamındaki okul yöneticileri liderlik yeterlikleriyle karşılaştırmak amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle “Öğretmenlerin ve şube müdürlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterlikleri nelerdir? Okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinde görülen eksiklikler nelerdir?” sorularına yanıt aranmıştır.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırma, betimsel tarama modelinde bir araştırmadır. Betimsel tarama, geniş gruplar üzerinde yürütülerek ve olaylara müdahale etmeden mevcut durum açıklığa kavuşturularak bireylerin bir olgu veya olay ile ilgili görüşlerinin betimlenmeye çalışılmasıdır (Erçetin-Açıkalin, 2020). Araştırmada imam hatip okullarında görevli öğretmenler ile il, ilçe millî eğitim müdürlüklerinde görev yapan şube müdürlerinin yazılı görüşlerine göre okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterlikleri ve bu yeterliklerde görülen eksiklikler tespit edildiği için betimsel tarama modeli tercih edilmiştir.

2.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubunda yer alan bireylere kolay bir şekilde erişilebilmesi ve uygulanabilmesi açısından olasılıksal olmayan örnekleme yöntemlerinden gelişigüzel örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Potas-Ok Akçıl, 2020). Türkiye genelinde imam hatip okullarında 85.814 öğretmen görev yapmakta, 81 il ve 922 ilçede imam hatip okullarıyla ilgilenen 1.003 şube müdürü bulunmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, 1.512 öğretmen ve 85 il/ilçe şube müdürü olmak üzere toplamda 1.597 kişiden oluşmaktadır.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleriyle ilgili imam hatip okullarında görev yapan öğretmenler ile imam hatip okullarıyla ilgilenen şube müdürlerinin görüşlerini belirlemek üzere uzman görüşlerinden yararlanılarak yarı yapılandırılmış açık uçlu soruların yer aldığı anket formu hazırlanmıştır. Bu açık uçlu sorular üzerinden elektronik ortamda yazılı olarak Aralık 2020 tarihinde veriler toplanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, benzer kavramların temalar etrafında bir araya getirilmesi ve bunların sistematik bir şekilde okuyucuya sunulmasıdır. İçerik analizinde araştırmacılar belirledikleri kavramları ya da kelimeleri analiz ederek çeşitli çıkarımlarda bulunur. Nitel veriler güvenilirliği artırmak ve temalar arasında karşılaştırma yapabilmek için sayılaştırılabilir ve bu kapsamda basit istatistikler kullanılabilir (Birel-Çevik, 2020).

Araştırmada elde edilen bütün veriler, araştırmacılar tarafından açık kodlama ile kodlanmış ve kodlandıktan sonra kod listesi oluşturulmuştur. Kod listesi incelenmiş ve anlam bakımından birbiriyle ilişkili görülen kavramlar, kuramsal çerçevede yer alan “alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterliği, eğitim-öğretim süreçleri yeterliği ve

iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği” adlı üç temada toplanmıştır. Araştırmacılar, elde verileri ayrı ayrı incelemiş ve değerlendirmiştir. Araştırmacılar tarafından görüş birliği ve görüş ayrılığı olan konular istişare edilmiş ve uzlaşmaya varılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için uzlaşma yüzdesi formülü kullanılmıştır (Miles - Huberman, 1994). (Uzlaşma Yüzdesi=Görüş Birliği / Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı). Araştırmacılar arasındaki güvenilirlik oranı %90 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada, imam hatip okullarında görevli öğretmenlerin ve imam hatip okullarıyla ilgilenen şube müdürlerinin her biri birden fazla görüş belirttiği için toplam ifade sayısı, araştırmaya katılan kişi sayısından fazladır. Araştırmada veriler, üç temada toplanmış ve temalarda yer alan kavramlar tekrarlanma sıklıklarına göre frekans (f) ve yüzde (%) verilerek yorumlanmıştır.

3. Bulgular

Araştırmadan elde edilen bulgular üç tema altında gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin ve şube müdürlerinin açık uçlu sorulara verdikleri görüşlere göre okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterlikleri ve liderlik yeterliklerinde görülen eksiklikler incelenmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri Alt Temaların Toplamı

Alt Temalar	f	%
İletişim-Sosyal İlişkiler Yeterliği	1.302	62.13
Alan Bilgisi-Yönetim Süreçleri Yeterliği	695	33.15
Eğitim-Öğretim Süreçleri Yeterliği	99	4.72
Görüşlerin Toplamı	2.096	100.0

Tablo 2’ye göre öğretmenlerden gelen görüşler üç alt temada toplanmıştır. Bu temalar arasında en çok “iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği” (f=1302 ; %62.13) temasında görüş bildirildiği tespit edilmiştir. İkinci sırada ise “alan-bilgisi ve yönetim süreçleri yeterlikleri” yer almıştır. Öğretmenlerin görevleri gereği en yoğun oldukları “eğitim-öğretim süreçleri yeterliği” teması hakkında daha az görüş bildirilmesi dikkat çekmektedir.

Tablo 3: Şube Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri Alt Temaların Toplamı

Alt Temalar	f	%
Alan Bilgisi-Yönetim Süreçleri Yeterliği	37	49.34
İletişim-Sosyal İlişkiler Yeterliği	26	34.66
Eğitim-Öğretim Süreçleri Yeterliği	12	16.00
Görüşlerin Toplamı	75	100.0

Tablo 3’e göre şube müdürlerinden gelen görüşler üç alt temada toplanmıştır. Bu temalar arasında en çok “alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterlikleri” (f=37 ; %49.34) temasında görüş bildirildiği tespit edilmiştir. İkinci sırada ise “iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği” yer almıştır. Şube müdürleri de öğretmenler gibi “eğitim-öğretim süreçlerine yeterliği” teması hakkında daha az görüş bildirmiştir.

Okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinin yer aldığı üç tema karşılaştırıldığında öğretmenlerin en çok görüş bildirdiği tema “iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği”, şube müdürlerinin ise “alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterliği”dir. Öğretmenlerin ve şube müdürlerinin en az görüş bildirdiği tema “eğitim-öğretim süreçleri yeterliği”dir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri

Alan Bilgisi-Yönetim Süreçleri Yeterliği	f	%
Çalışkan	159	22.9
Mesleki alan bilgisine hâkimiyet	122	17.6
Değişime ve yeniliğe açık	103	14.8
Çözüm odaklı	72	10.4
Krizi yönetebilen	53	7.6
Hizmetkâr	43	6.2
Çevresine rol model	41	5.9
Vizyoner	32	4.6
Mevzuata hâkim	29	4.2
Sorumluluk sahibi	20	2.9
Özgüvenli	11	1.6
Temsil becerisine sahip	6	0.9
Liderliği paylaşabilen	3	0.4
Bütçe konularına ve dağılımına hâkim	1	0.1
Toplam	695	100.0
Eğitim-Öğretim Süreçleri Yeterliği	f	%
Alınan kararlara istişareli yaklaşım	43	43.4
Eğitim süreçlerini denetleyen	28	28.3
Teknolojiye hâkim	13	13.1
Olumlu okul iklimi oluşturur	12	12.1
Aktif öğrenme ortamı oluşturur	3	3.0
Toplam	99	100.0
İletişim-Sosyal İlişkiler Yeterliği	f	%
Etkin iletişim becerisi	315	24.2
Motive edici	225	17.3
Adil	180	13.8
Hoşgörülü	168	12.9
Anlayışlı	91	7.0
Saygılı	36	2.8
Yapıcı	32	2.5
Uzlaştırıcı	31	2.4
Sabırlı	26	2.0
Ekip ruhuna sahip	26	2.0
Empati	25	1.9
Nazık	24	1.8
Dürüst	21	1.6
Özverili	21	1.6
Güvenilir	17	1.3
Alçakgönüllü	14	1.1
Paydaşlarla iş birliği	12	0.9
Konuşma ve hitabet yeteneği güçlü	12	0.9

Yardımsever	11	0.8
Demokratik	9	0.7
Objektif	6	0.5
Toplam	1.302	100.0

Tablo 4'e göre öğretmenlerin birçoğu, okul yöneticilerinin “alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterliği” temasında yer alan “çalışkan” (f=159; %22.9), “mesleki alan bilgisine hâkimiyet” (f=122; %17.6), “değişime ve yeniliğe açık” (f=103; %14.8) yeterliklerine sahip olduğunu düşünmektedir. Öğretmenlerin çok az bir kısmı, okul yöneticilerinin “temsil becerisine sahip” (f=6; %0.9) “liderliği paylaşabilen” (f=3; %0.4) ve “bütçe konularına ve dağılımına hâkim” (f=1; %0.1) özelliklerine sahip olduğunu ifade etmiştir.

Öğretmenlerin birçoğu, okul yöneticilerinin “eğitim-öğretim süreçleri yeterliği” temasında yer alan “alınan kararlara istişareli yaklaşım” (f=43; %43.4) ve “eğitim süreçlerini denetleyen” (f=28; %28.3) yeterliklerine sahip olduğunu düşünmektedir. Öğretmenlerin çok az bir kısmı, okul yöneticilerinin “aktif öğrenme ortamı oluşturur” (f=3; %3.0) özelliğine vurgu yapmıştır.

Öğretmenlerin birçoğu, okul yöneticilerinin “iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği” temasında yer alan “etkin iletişim becerisi” (f=315; %24.2), “motive edici” (f=225; %17.3) ve “adil” (f=180 ; %13.8) yeterliklerine sahip olduğunu düşünmektedir. Öğretmenlerin çok az bir kısmı, okul yöneticilerinin “objektif” (f=6; %0.5) özelliğine sahip olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 5: Şube Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri

Alan Bilgisi-Yönetim Süreçleri Yeterliği	f	%
Değişime ve yeniliğe açık	10	27.0
Vizyoner	6	16.2
Krizi yönetebilen	3	8.1
Sorumluluk sahibi	3	8.1
Çevresine rol model	3	8.1
Çalışkan	2	5.4
Aidiyet sahibi	2	5.4
Temsil becerisine sahip	2	5.4
Bütçe konularına ve dağılımına hâkim	1	2.7
Mevzuata hâkim	1	2.7
Çözüm odaklı	1	2.7
Hizmetkar	1	2.7
Liderliği paylaşabilen	1	2.7
Dini bilgilere hakimiyet	1	2.7
Toplam	37	100.0
Eğitim-Öğretim Süreçleri Yeterliği	f	%
Eğitim süreçlerini denetler	5	41.7
Teknolojiye hâkim	3	25.0
Okul başarısını önemser	2	16.7
Alınan kararlara istişareli yaklaşım	1	8.3
Olumlu okul iklimi oluşturma	1	8.3

Toplam	12	100.0
İletişim-Sosyal İlişkiler Yeterliği	f	%
Hoşgörülü	5	19.2
Ekip ruhuna sahip	4	15.4
Etkin iletişim becerisi	3	11.5
Adil	3	11.5
Paydaşlarla İş Birliği	2	7.7
Stres ve öfke kontrolünü sağlayabilen ve eleştiriye açık	2	7.7
Güvenilir	2	7.7
Özverili	2	7.7
Uzlaştırıcı	1	3.8
Konuşma ve hitabet yeteneği güçlü	1	3.8
Saygılı	1	3.8
Toplam	26	100.0

Tablo 5'e göre şube müdürlerinin birçoğu, okul yöneticilerinin "alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterliği" temasında yer alan "değişime ve yeniliğe açık" (f=10; %27.0) ve "vizyoner" (f=6; %16.2) yeterliklerine sahip olduğunu düşünmektedir. Şube müdürlerinin çok az bir kısmı, okul yöneticilerinin "liderliği paylaşabilen" (f=1; %2.7) ve "dini bilgilere hâkimiyet" (f=1; %2.7) yeterlikleri hakkında görüş bildirmiştir.

Şube müdürlerinin birçoğu, okul yöneticilerinin "eğitim-öğretim süreçleri yeterliği" temasında yer alan "eğitim süreçlerini denetler" (f=5; %41.7) ve "teknolojiye hâkim" (f=3; %25.0) yeterliklerine sahip olduğunu düşünmektedir. Şube müdürlerinin çok az bir kısmı, okul yöneticilerinin "olumlu okul iklimi oluşturma" (f=1; %8.3) yeterliği hakkında görüş bildirmiştir.

Şube müdürlerinin birçoğu, okul yöneticilerinin "iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği" temasında yer alan "hoşgörülü" (f=5; %19.2) ve "ekip ruhuna sahip" (f=4; %15.4) yeterliklerine sahip olduğunu düşünmektedir. Şube müdürlerinin çok az bir kısmı, okul yöneticilerinin "saygılı" (f=1; %3.8), "konuşma ve hitabet yeteneği güçlü" (f=1; %3.8) ve "uzlaştırıcı" (f=1; %3.8) yeterlikleri hakkında görüş bildirmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterliklerinde Görülen Eksiklikler Alt Temaların Toplamı

Alt Temalar	f	%
İletişim-Sosyal İlişkiler Yeterliklerdeki Eksiklik Bulunma Durumu	142	71.71
Alan Bilgisi-Yönetim Süreçleri Yeterliklerdeki Eksiklik Bulunma Durumu	45	22.72
Eğitim-Öğretim Süreçleri Yeterliklerdeki Eksiklik Bulunma Durumu	11	5.55
Görüşlerin Toplamı	198	100.0

Tablo 6'ya göre öğretmenlerden gelen görüşler doğrultusunda okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinde görülen eksiklikler üç alt temada toplanmıştır. Bu temalar arasında en çok "iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği" (f=142; %71.71) temasında görüş bildirildiği tespit edilmiştir. İkinci sırada ise "alan-bilgisi ve yönetim süreçleri yeterlikleri" yer almıştır. Öğretmenlerin en az görüş bildirdiği alt temanın "eğitim-öğretim süreçleri yeterlikleri" olması dikkat çekmektedir.

Tablo 7: Şube Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterliklerinde Görülen Eksiklikler Alt Temaların Toplamı

Alt Temalar	f	%
Alan Bilgisi-Yönetim Süreçleri Yeterliklerdeki Eksiklik Bulunma Durumu	14	87.50
Eğitim-Öğretim Süreçleri Yeterliklerdeki Eksiklik Bulunma Durumu	1	6.25
İletişim-Sosyal İlişkiler Yeterliklerdeki Eksiklik Bulunma Durumu	1	6.25
Görüşlerin Toplamı	16	100.0

Tablo 7'ye göre şube müdürlerinde gelen görüşler doğrultusunda okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinde görülen eksiklikler üç alt temada toplanmıştır. Bu temalar arasında en çok “alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterlikleri” (f=14; %87.50) temasında görüş bildirildiği tespit edilmiştir. “Eğitim-öğretim süreçleri yeterlikleri” ile “iletişim-sosyal ilişkiler yeterlikleri” temasında çok az görüş ifade edilmesi dikkat çekmektedir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterliklerinde Görülen Eksiklikler

Alan Bilgisi-Yönetim Süreçleri Yeterliği	f	%
Alan bilgisi ve yönetim becerisinin zayıf olması	13	28.9
İmam hatip ruhuna, vizyon ve misyonuna sahip olmaması	13	28.9
Okul yöneticisi seçilme süreçlerinde şeffaflık ve liyakat esaslarının gözetilmemesi	9	20.0
Kriz yönetimine hâkim olmaması	4	8.9
Kişisel ve mesleki gelişimine özen göstermemesi	3	6.7
Mevzuat bilgisine hâkim olmaması	3	6.7
İnisiyatif almaktan kaçınma	1	2.2
Toplam	45	100.0
Eğitim-Öğretim Süreçleri Yeterliği	f	%
Okul ortamının iyileştirilmesine yönelik gayretin olmaması	8	72.7
Okulun hedefe yönelik çalışmalarında yetersiz olması	3	27.3
Toplam	11	100.0
İletişim-Sosyal İlişkiler Yeterliği	f	%
Öğretmenlerle ve çevresiyle sağlıklı iletişim kuramaması	68	47.9
Okul ortamında adil ve dengeli uygulamaların yürütülememesi	41	28.9
Öğretmenleri güdüleyememesi	28	19.7
Duyuların kontrolünün sağlanamaması	5	3.5
Toplam	142	100.0

Tablo 8'e göre “alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterliği” teması altında okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterlikleriyle ilgili eksiklikler arasında öğretmenlerce en çok dile getirilen görüş “alan bilgisi ve yönetim becerisinin zayıf olması” ve “imam hatip ruhuna, vizyon ve misyonuna sahip olmaması” (f=13; %28.9)'dır. “Eğitim-öğretim süreçleri yeterliği” teması altında öğretmenlerce en çok dile getirilen görüş “okul ortamının iyileştirilmesine yönelik gayretin olmaması” (f=8; %72.2)'dir. “iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği” teması altında öğretmenlerce en çok dile getirilen görüş ise “öğretmenlerle ve çevresiyle sağlıklı iletişim kuramaması” (f=68; %47.9)'dir.

Tablo 9: Şube Müdürlerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterliklerinde Görülen Eksiklikler

Alan Bilgisi-Yönetim Süreçleri Yeterliği	f	%
İmam hatip ruhuna, vizyon ve misyonuna sahip olmaması	6	42.9
Alan bilgisi ve yönetim becerisinin zayıf olması	4	28.6
Kişisel ve mesleki gelişimine özen göstermemesi	3	21.4
Okul yöneticisi seçilme süreçlerinde şeffaflık ve liyakat esaslarının gözetilmemesi	1	7.1
Toplam	14	100.0
Eğitim-Öğretim Süreçleri Yeterliği	f	%
Okulun hedefe yönelik çalışmalarında yetersiz olması	1	
İletişim-Sosyal İlişkiler Yeterliği	f	%
Öğretmenlerle ve çevresiyle sağlıklı iletişim kuramaması	1	

Tablo 9'a göre "alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterliği" teması altında okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterlikleriyle ilgili eksiklikler arasında şube müdürlerince en çok dile getirilen görüş "imam hatip ruhuna, vizyon ve misyonuna sahip olmaması" (f=6; %42.9) ifadesidir.

Sonuç ve Tartışma

Liderlik kavramının çeşitlendiği günümüzde, liderlik yeterliklerinin de değişim ve gelişimi kaçınılmazdır. Her yüzyılın kendine özgü özellikleri olduğu gibi 21. yüzyılın da gerektirdiği yönetici yeterlikleri bulunmaktadır. Bu bağlamda Erçetin vd. (2020) tarafından tespit edilmiş 21. yüzyıl becerileri kapsamında okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerini üç tema altında incelemek mümkündür. Bu üç tema ise, alan bilgisi-yönetim süreçleri, eğitim-öğretim süreçleri, iletişim-sosyal ilişkiler yeterliğidir. Yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinin yer aldığı üç tema karşılaştırıldığında öğretmenlerin en çok görüş bildirdiği tema "iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği", şube müdürlerinin ise "alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterliği"dir. Öğretmen görüşlerine göre "iletişim-sosyal ilişkiler yeterliği" temasının ön plana çıkması, öğretmenlerin okul ortamında etkin bir iletişim sürecini daha fazla önemli görmelerinden kaynaklanabilir. Şube müdürlerinin görüşlerine göre "alan bilgisi-yönetim süreçleri yeterliği" temasının ön plana çıkması; okul ortamında vizyon oluşturulması, değişime ve yeniliğe açık olunması, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi gibi hususların şube müdürlerince daha fazla önemsenmesinden kaynaklanabilir. Öğretmenlerin ve şube müdürlerinin en az görüş bildirdiği tema ise "eğitim-öğretim süreçleri yeterliği"dir. Öğretmenlerin ve şube müdürlerinin "eğitim-öğretim süreçleri yeterliği" hakkında görüşlerinin diğer yeterlik alanlarına göre daha az olması, bu konudaki yeterlikler hakkında yeterince farkındalıklarının olmamasından ya da bu yeterlikleri aktarmada eksiklik yaşanmasından kaynaklanabilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri hakkında öğretmenlerin en çok görüş bildirdiği yeterlikler, çalışkan, mesleki alan bilgisine hâkimiyet, alınan kararlara istişareli yaklaşım, eğitim-öğretim süreçlerini denetleme, etkin iletişim

becerisi, motive edici ve adil değildir. Şube müdürlerinin en çok görüş bildirdiği yeterlikler ise, değişime ve yeniliğe açık olma, vizyonerlik, eğitim süreçlerini denetleme, teknolojiye hâkimiyet, hoşgörülülük ve ekip ruhuna sahip olmadır. Erçetin tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlere göre bir lider olarak okul yöneticisinde bulunması gereken ilk beş kişilik özelliği, dürüstlük, güvenilirlik, destekleyicilik, açık fikirlilik ve doğru sözlülük olarak ifade edilmektedir (Erçetin, 1997). Yine Erçetin vd. tarafından yürütülen çalışmada, okul yöneticilerinin öne çıkan yeterlikleri, açık fikirli olma, çevre ile iletişim, denetleme, empati ve güdülemedir (Erçetin-Eriçok, 2016). Sevinç tarafından yapılan çalışmada, imam hatip okullarında görevli müdürlerin etkileşimci, dönüşümcü, öğretimsel, hizmetkar ve vizyoner liderlik türleri içerisinde davranışlar sergilediği ifade edilmiştir (Sevinç, 2018). Kalkan, yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının “yüksek” düzeyde olduğunu tespit etmiştir (Kalkan, 2020). Aras tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin sahip olduğu okul liderliği özellikleri incelenmiş ve öğretmenlerin algılarına göre ilk dört sırada “okulun fiziki imkanlarının geliştirilmesi, öğretim sürecini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olunması, akademik başarıya önem verilmesi, meslek etiği konusunda bilinçli olunması” yer almıştır (Aras, 2020). Ağaoğlu vd. tarafından yapılan araştırmada öğretmenler, okul yöneticilerini en çok etkili örgüt yönetimi, insanlarla iletişim kurma, etkili biçimde çalışma, yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama alanlarında yeterli görmektedir (Ağaoğlu vd., 2012). Uslu yapmış olduğu çalışmasında, okul yöneticilerinin mevcut yeterliklerini incelemiş ve iletişim, saygı, güdüleme, eğitim felsefesi ve yönetim kuramlarını bilme yeterliklerinin ön planda olduğunu ifade etmiştir (Uslu, 2013). Korumaz vd. yaptıkları araştırmada, okul yöneticilerinin yeterliklerini beş alanda incelemiş ve en çok dile getirdikleri hususlar: etkili örgüt yönetimi, etkin iletişim kurma ve mesleğe hizmettir (Korumaz vd., 2014).

Bu sonuçlar, yapılan araştırmanın sonuçları ile karşılaştırıldığında benzer görüşlerin bulunduğu göze çarpmaktadır. Okul yöneticilerinin “açık fikirli-yeniliklere açık olma, etkin iletişim becerisi ve motive etme” yeterlikleri, yapılan araştırma ile alan yazındaki araştırmaların ortak yönüdür. Okul yöneticilerinin emir, direktif ve yasal güç kullanımının ötesinde etkileme gücüne sahip olması beklenmektedir. Başka bir ifade ile okul yöneticilerinin, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını anlamada ve yönlendirmede; okulun amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmek ve hatta bu hedefleri geliştirebilmek için alışılmış uygulamaları aşabilmede etkin bir lider olması gerekmektedir. Bir okulun başarı sağlayabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için okul ortamında istek, coşku ve kendini adama duygusunun gelişmesi, okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, açık fikirlere sahip olma, vizyonerlik, istişareli yaklaşım, etkin iletişim, motive edici olma ve ekip ruhu oluşturma gibi yeterliklerin özünde etkileme vardır. Okul yöneticilerinin yetkisini (yasal güç) kullanmaktan çok etkisini gösterebilmesi onun liderlik yönünü ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda okul yöneticilerinin, öğretmenler, okulun diğer personeli, üst birim amirleri ve çevre ile ilişkilerinde denge merkezi

görevi üstlenebilmesi için davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanında iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir. Ayrıca yapılan çalışmada, öğretmenlerce en çok ifade edilen okul yöneticileri liderlik yeterlikleri arasında çalışan, hizmetkâr ve çözüm odaklı olma ile krizi yönetebilme yeterlikleri yer almaktadır. Eğitim-öğretim süreci devam ederken okullarda birçok sorun yaşanabilmekte ve beklenmedik zamanlarda belirsizlik durumları kendini gösterebilmektedir. Geleceğin net olarak görülemediği durumlarda belirsizliklerle baş edebilmek için okul yöneticilerinin alışlagelmiş kalıpların dışına çıkması ve farklı uygulamalar yürütmesi kısaca krizi yönetmesi gerekmektedir.

Yapılan çalışmada, öğretmenlerce en az ifade edilen okul yöneticileri liderlik yeterlikleri arasında “liderliğin paylaşılması, bütçe konularına ve dağılımına hâkimiyet, aktif öğrenme ortamı oluşturma, objektif ve demokratik olma” yeterlikleri yer almaktadır. Şube müdürlerince en az ifade edilen okul yöneticileri liderlik yeterlikleri ise “çözüm odaklı ve hizmetkâr olma, bütçe konularına ve dağılımına hâkimiyet ve liderliğin paylaşılması”dır.

Araştırmada, öğretmenlerin ve şube müdürlerinin, okul yöneticilerinin mevcut liderlik yeterliklerinde görülen eksikliklere ilişkin görüşleri de incelenmiştir. Bu görüşlere göre okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinde belirtilen eksiklikler, “alan bilgisi ve yönetim becerisinin zayıf olması, imam hatip ruhuna, vizyon ve misyonuna sahip olmaması, okul ortamının iyileştirilmesine yönelik gayretinin bulunmaması, öğretmenler ve çevresiyle sağlıklı iletişim kuramaması, okul ortamında adil ve dengeli uygulamaların yürütülememesi, öğretmenleri güdüleyememesi” olarak sıralanmaktadır. Aras tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin en düşük ortalamaya sahip liderlik özelliğinin “okula finansal kaynak sağlar” ifadesi olduğu dikkat çekmektedir (Aras, 2020). Uslu tarafından gerçekleştirilen çalışmada, okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin sorun alanı olarak, teknolojiye yeteri kadar yararlanamama, güdüleme unsurlarının işletilememesi ve yönetim kuramlarının yeteri kadar irdelenmemesi olarak ifade edilmektedir (Uslu, 2013). Bu çalışma sonuçları ile yapılan çalışmanın sonuçları benzerlik göstermektedir. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliklerin başında iletişim ve insan ilişkileri gelmektedir. Empati yapabilme, anlayışlı ve esnek olma, dürüst, güvenilir ve alçakgönüllü olma özellikleri ile okul yöneticileri, okul içerisinde iletişimin ve insanî bağların güçlenmesine katkı sağlayabilir.

Günümüzde okul yöneticilerinin, bütçe konularına ve bütçenin okulun ihtiyaçlarına uygun bir şekilde kullanılması gerektiğine ilişkin yeterliklerinin olması elzemdir. Bütçe kullanımı, salt maddi kaynakların kullanımı değil aynı zamanda maddi kaynakların okul için her an kullanıma hazır bulundurulması ve okulla ilgili ihtiyaçların zamanında karşılanmasıdır. Okul bütçesinin temel önemli işlevi ise öğrenme ortamlarının oluşturulması ve üst düzey öğrenme-öğretme faaliyetlerinin gerçekleşmesine katkı sağlamaktır. Bu noktadan hareketle eğitim öğretim faaliyetlerinin etkililiği için okul yöneticilerinin okul bütçesini uygun ve verimli bir şekilde kullanması önemlidir.

Okul yöneticileri çağın gerektirdiği yönetsel donanımlara sahip olabilmek için eğitim yönetimi alanındaki gelişmeleri, yeni yaklaşımları takip etmeli ve bu alandaki sorunlara karşı ilgili ve duyarlı olmalıdır. Aksi durumda okul yöneticilerinin yönetim becerileri geleneksel bir hâl alır ve bu durum “saygınlığın” azalmasına sebep olabilir. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri arasında son zamanlarda sıklıkla kullanılan kavramlardan biri de katılımcı yönetim yani liderliğin paylaşılmasıdır. Paylaşılan liderlik, okul içerisinde alınacak kararlarda tek bir kişi (müdür) yerine paydaş olan tüm kişi ve grupların karara katılımlarının sağlanmasıdır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin liderliklerini paylaşması, okullarda karar süreçlerinin iyileştirilmesinde ve demokratik okul kültürünün geliştirilmesinde önemli bir etkidir (Özmuş, 2018). Okul içerisinde hiyerarşiye bağlı kalmadan, liderliği bireyler arasında dağıtmak mümkündür. Okullarda lider öğretmen, lider öğrenci, lider veli gibi liderlik kaynaklarının gücünden yararlanılmasıyla daha güçlü bir okul liderliği elde edilebilir (Baloğlu, 2011).

Araştırmada öğretmenlerin ve şube müdürlerinin, okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri hakkında ifade ettiği görüşleri ile Erçetin vd. tarafından belirlenen 21. yüzyıl becerileri kapsamındaki yeterlikler karşılaştırılmış ve görüşlerde hiç bahsi geçmeyen liderlik yeterlikleri aşağıda sıralanmıştır (Erçetin vd., 2020).

- Eğitim yönetimi alanındaki güncel sorunlara karşı duyarlıdır.
- Eğitim yönetimi alanında dünyadaki gelişmelerin ülkemizdeki yansımalarına ilgi duyar.
- Okulda öğrenci sağlığına ve güvenliğine ilişkin çalışmalar yürütür.
- Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre bir üst öğrenime yönlendirilmesine katkı sağlar.
- Bütçe harcamalarına yönelik maliyet etkililik analizi yapar.
- Okulda teknoloji tabanlı yönetim sistemi geliştirir.
- Yenilikçi okul projelerinin geliştirilmesine katkı sağlar.
- Sosyal medya aracılığıyla eğitim süreçlerini destekler.
- Okulun amaçlarının belirlenmesinde aktif rol alır. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde velilerin ve yerel basının desteğini alır.
- Kendi güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi bir biçimde değerlendirir. Zamanını etkili şekilde yönetir.

Dünyada eğitim yönetimi alanında yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin ülkemiz eğitim sistemi üzerindeki etkisi, bütçe harcamaları kapsamında maliyet etkililik analizi ile bütçenin verimli kullanılması, teknoloji tabanlı yönetim sistemi kurulması ve geliştirilmesi gibi yönetici yeterliklerinin şube müdürleri ve özellikle öğretmenlerin görüşlerinde yer almaması, bu alanlara ilgi duyulmamasından veya farkındalığın olmamasından kaynaklanabilir. Ayrıca eğitim öğretim faaliyetleri çerçevesinde özgün projelerin geliştirilmesi, okulda uygulanan etkinliklerin yaygınlaştırılması ve okul tanıtım çalışmaları kapsamında sosyal medyanın aktif bir şekilde kullanılması, okul çalışmalarında velilerden ve paydaşlardan destek alınması gibi okul yöneticile-

rinden beklenen liderlik yeterlikleri, şube müdürleri ve öğretmenlerce rutin bir özellik gibi algılanmış olabilir ve bu nedenle görüşlerde hiç yer almadığı söylenebilir.

Günümüz okul yöneticilerinden beklenen liderlik yeterlikleri incelendiğinde okul yöneticilerinin bilgili ve çok yönlü olması gerektiği düşünülmektedir. Ancak böyle okul yöneticileri, insan kaynağını etkin bir şekilde yönetebilir ve çağın gerektirdiği bilgi-becerilerle yetiştirilmek istenen öğrencilerin gelişimi için çalışmalar yürütebilir. Okulun amaçlarına ulaşabilmesi, eğitim öğretim faaliyetlerinin nitelikli bir şekilde sürdürülebilmesi ve çağın gerektirdiği şekilde değişimin ve gelişimin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin 21. yüzyıl becerileri kapsamında ifade edilen liderlik yeterliklerine sahip olması gerekmektedir. Ancak Türkiye’de hâlen okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülmemektedir. Dolayısıyla okul yöneticisini liderlik yeterlikleri kapsamında yetiştirmeye dönük bir program da bulunmamaktadır. Bu bağlamda okul yöneticiliği kariyer mesleği olmalı ve yönetici adayları liderlik yeterlikleri alanını da kapsayacak şekilde eğitimlerden geçmelidir. Okul yöneticilerinin belirlenme/atama sürecinde iletişim becerileri, bütçe yönetimi, kriz yönetimi, duyguların yönetimi ve okulların başarısının arttırılmasına yönelik aktif çalışmalar üzerine yoğunlaşılmalıdır. Görev başında bulunan okul yöneticilerine yönelik liderlik yeterlikleri hakkında eğitimler düzenlenmelidir. Okul yöneticilerinin kendini yetkinleştirmesi ve bu süreçte kaçınması gereken durumlar hakkında araştırmalar yürütülmelidir.

Bu araştırma kapsamında veri toplayabilmek için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan 10.11.2020 tarihli ve 35853172-600 sayılı yazısı ile gerekli izin alınmıştır.

Etik Beyan / Ethical Statement	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. / It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.
Yazar(lar) / Author(s)	Şefika Şule Erçetin-Şuay Nilhan Açıkalin-Zeynep Olgun
Finansman / Funding	Yazarlar, bu araştırmayı desteklemek için herhangi bir dış fon almadıklarını kabul ederler. / The authors acknowledge that they received no external funding in support of this research.
Yazar Katkıları / Author Contributions	Çalışmanın Tasarlanması / Conceiving the Study: ŞŞE (%50) ŞNA (%30) ZO (%20) Verilerin Toplanması / Data Collection: ŞŞE (%40) ŞNA (%30) ZO (%30) Veri Analizi / Data Analysis: ŞŞE (%40) ŞNA (%30) ZO (%30) Makalenin Yazımı / Writing up: ŞŞE (%40) ŞNA (%35) ZO (%25) Makale Gönderimi ve Revizyonu / Submission and Revision:
Çıkar Çatışması / Competing Interests	Yazarlar, çıkar çatışması olmadığını beyan ederler. / The authors declare that they have no competing interests.

Kaynakça

- Açıkalın, Aytaç. *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 6. Basım, 2016.
- Ada, Şükrü - Ercoşkun, Muhammet Hanifi. "Okul Müdürlerinin Klasik ve Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımlarını Uygulama Biçimleri". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13/2 (2009), 171-182.
- Ağaoğlu, Esmehan vd. "Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri". *Eğitim ve Bilim Dergisi* 37/164 (2012), 160-175.
- Aras, Nazlı. "Okul Müdürlerinin Sahip Olduğu Okul Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen Algıları". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 3/1 (2020), 58-68.
- Aydın, Mustafa. *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 11. Basım, 2018.
- Balci, Ali. *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 4. Basım, 2019.
- Baloğlu, Nuri. "Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı". *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* 12/3 (2011), 127-148.
- Birel, Fırat Kıyas - Çevik, Mehmet Sabir. "Nitel Araştırma Desenleri". *Araştırma Teknikleri*. ed. Şefika Şule Erçetin. 63-80. Ankara: Nobel Yayınları, 2020.
- Bursahoğlu, Ziya. "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma Özeti". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 9/1 (2019), 321-324. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000452
- Bursahoğlu, Ziya. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 19. Basım, 2015.
- Bursahoğlu, Ziya. *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 13. Basım, 2016.
- Bush, Tony. *Eğitim Liderliği ve Yönetimi Kuramları*. çev. Ruhi Sarpkaya. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2018.
- Erçetin, Şefika Şule. "Türkiye'de Eğitim Reformu ve Reformu Gerçekleştirecek Liderler Olarak Okul Yöneticilerinde Aranılan Kişilik Özellikleri". *Eğitim Yönetimi Dergisi* 3/2 (1997), 173-198.
- Erçetin, Şefika Şule. *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.
- Erçetin, Şefika Şule vd. "Multidimensional Glocal Leadership Scale". *Middle East Journal of Scientific Research* 8/2 (2011), 314-318.
- Erçetin, Şefika Şule - Eriçok, Barış. "Yayınlarda Yer Alan Okul Yöneticilerinin Yeterliklerinin Analizi (ULAKBİM 2004-2016)". *Turkish Studies* 11/14 (2016), 239-256. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.9696>
- Erçetin, Şefika Şule - Açıkalın, Şuay Nilhan. "Bilimsel Araştırmalarda Temel Yaklaşımlar Araştırma Modelleri ve Desenleri". *Araştırma Teknikleri*. ed. Şefika Şule Erçetin. 30-47. Ankara: Nobel Yayınları, 2020.
- Erçetin, Şefika Şule vd. *21. Yüzyıl Becerileri Kapsamında Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri: İmam Hatip Okulları Türkiye*. PDF: Uluslararası Bilim Derneği Yayınları, 2020. <http://iscass.org/uploads/img/21.-yuzyil-becerileri--okul-yoneticilerinin-liderlik-yeterlikleri-imam-hatip-okullari-turkiye.pdf>
- Görgülü, Deniz vd. "Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Öz-Yeterlilikleri". *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama* 3/2 (2013), 53-71.
- Kalkan Ümit. "İmam Hatip Liselerinde Liderlik, Okul Kültürü ve Kurumsal İmaj Algısı". *Turkish Studies-Religion* 15 /3 (2020), 347-360. <https://dx.doi.org/10.47091TurkishStudies.41795>

- Katz, Robert. "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review*. Erişim 11 Mart 2021. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Korumaz, Mithat - Kocabaş, İbrahim. "Farklı Kariyer Evresindeki Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri". *The Journal of Academic Social Science Studies* 28/2 (2014), 495-512. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2522>
- Miles, Matthew - Huberman, Michael. *Qualitative Data Analysis*. London: SAGE Publications, Second Edition, 1994.
- Neyişçi, Nilay. "Örgüt-Yönetim Teorileri ve Süreçleri". *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. ed. Şefika Şule Erçetin. 19-37. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2019.
- Özmuşul, Mustafa. "Okul Yönetiminde Karar Sürecine Öğrenci, Veli ve Personelin Katılması: Paylaşımçı Liderlik Bakımından Bir Analiz". *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 1/2 (2018), 94-108.
- Potas, Nihan - Ok Akçıl Mehtap. "Örnekleme Yöntemleri". *Araştırma Teknikleri*. ed. Şefika Şule Erçetin. 143-161. Ankara: Nobel Yayınları, 2020.
- Sevinç, Şengül. *İmam Hatip Okulları Müdürlerinin Liderlik Anlayışları*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2018.
- Uslu, Barış. "Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri". *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 37/37 (2013), 172-188.