



Erken Kariyer Dönemindeki Müdürlerin Yöneticilik ve Liderlik Yeterliklerini Kazanmaları Sürecinin Bulgularının Değerlendirilmesi

Erdoğan Karahan

MEB Eğitim Yöneticisi

erdogan_karahan@hotmail.com, ORCID:0000-0003-3981-7819

Özet

Erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecinin bulgularının değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışmanın alanındaki önemli bir eksikliği gidereceği düşünülmektedir. Bu araştırma erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecine yönelik algılarını tespit etme yönünde nitel araştırmalardan fenomenolojik desende görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz edilmesi sonrasında ortak ifadelerde yer alan ana temaya uygun şekilde bazı kategoriler oluşturulmuştur. Tablo halinde araştırmanın esas çerçevesini oluşturan bulgular kısmında alt amaçlar doğrultusunda frekans değerleriyle birlikte sunulmuştur. Yapılan araştırmada bir okul müdürünün eğitim ve pedagoji alanında yeterliğe ve ruhsal yeterliğe öncelikli olarak sahip olması gerektiği, okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerine ilişkin katılımcıların kendi yeterliklerini çoğunlukla yeterli gördükleri, yöneticilerin en fazla hizmet içi eğitimler ile yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırdığı, yöneticilerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak

amacıyla en fazla lisans üstü eğitim yapmaya başvurdukları ve bu konuda en fazla üniversitelerden destek aldıkları araştırmanın başlıca sonuçlarıdır.

Anahtar Kelimeler: Müdür, Kariyer, Yeterlik, Araştırma Bulguları

Evaluation of the Findings of the Process of Early Career Managers Gaining Managerial and Leadership Competencies

Abstract

It is thought that the process of early career managers gaining managerial and leadership competencies will eliminate an important deficiency in the field of this study aimed at evaluating the findings. This research was conducted using phenomenological pattern interview technique from qualitative research in order to determine the perceptions of early career managers towards the process of gaining managerial and leadership competencies. After analyzing the data, some categories were created in accordance with the main theme contained in the common expressions. In the tabular form, the findings that constitute the main framework of the research are presented together with the frequency values in accordance with the sub-purposes in the section. In the research conducted, a school principal should have competence and spiritual competence in the field of education and pedagogy as a priority, participants mostly considered their own competencies sufficient for the managerial and leadership competencies that a school principal should have, managers increased their managerial and leadership competencies with in-service trainings the most, it is one of the main results of the research that managers apply to graduate education the most in order to increase their managerial and leadership competencies and receive the most support from universities in this regard.

Key Words: Manager, Career, Competence, Research Findings

Giriş

Erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecinin veri analizinin incelenmesini amaçlayan bu araştırma erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecine yönelik algılarını tespit etme yönünde nitel araştırmalardan fenomenolojik desende görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacı erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecine yönelik algılarını tespit etmektir.

Araştırmada ana amaca bağlı kalınarak şu alt amaçlara cevap aranmıştır;

Erken kariyer dönemindeki müdürlerin,

- 1- Okul müdürlerinin sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerine yönelik algılarını belirlemek,
- 2- Okul müdürlerinin sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerine ilişkin kendilerine yönelik algılarını belirlemek,
- 3- Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla kurumlarından aldıkları destekleri belirlemek,
- 4- Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla yaptıkları kişisel çalışmaları belirlemek,
- 5- Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla diğer kurum ve kuruluşlarla yaptıkları çalışmaları belirlemek,
- 6- Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya yönelik ihtiyaç duyulan eğitim ve çalışmaları belirlemektir.

Bu araştırma müdürlük görevine yeni başlayan yöneticilerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanma sürecini bilimsel yöntemlerle araştırması bakımından önemlidir.

Nitel bir araştırma olarak görevine yeni başlayan okul müdürlerinin bakış açısından göreve başlayacak paydaşlarına yeni bir bakış açısı ile yol göstermesi, konu ile ilgili görüşleri görevine yeni başlayan okul müdürlerinin görüşleri ile sunması, ilgili literatüre kaynaklık etmesi yönleriyle de önem arz etmektedir.

Araştırmada okul müdürlerinin görüşme sorularına doğru ve samimi yanıtlar verdikleri, verdikleri cevapların yeterli olduğu, cevapların kendi görüşlerini yansıttığı, katılımcı okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini bildikleri varsayılmıştır.

a. Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılı 2. dönemi ile,

b. Araştırma, görüşme formunda yer alan sorulara yönelik katılımcı görüşleri ile,

c. Araştırma verileri İstanbul ili Bahçelievler ilçesi resmi okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşleri ile sınırlı tutulmuştur.

1.ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde çalışma grubuna uygulanan görüşme formu ile toplanan verilere uygulanan analiz ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

1.1. Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Yöneticilik ve Liderlik Yeterliklerine Yönelik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bulgular

Katılımcılara yöneltilen “Genel olarak okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterlikleri ile ilgili görüşleriniz nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 1 Okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterlikleri

| Kategori | Katılımcılar | f* |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------|
| Eğitim ve pedagoji alanında yeterlik | M1, M3, M4, M7, M9, M10 | 6 |
| Ruhsal yeterlik | M2, M5, M8, M9 | 4 |
| Mevzuat yeterliği | M2, M6, M8 | 3 |
| İletişim (sosyal) yeterlik | M3, M6, M7 | 3 |

* Birden fazla kategoride görüş bildiren katılımcı mevcuttur

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların görüşlerinin en çok *eğitim ve pedagoji alanında yeterlik* ($f=6$) kategorisi altında toplandığı görülmektedir. Daha sonra sırasıyla *ruhsal yeterlik* ($f=4$), *mevzuat bilgisi* ($f=3$) ve *iletişim (sosyal) yeterlik* ($f=3$) kategorisinde görüşler belirtmişlerdir.

Eğitim ve pedagoji alanında yeterlik ($f=6$) kategorisinde değerlendirilen görüşlerden bazıları şöyledir:

“Okul müdürü eğitim alanında kendini yetiştirmiş olmalı ki velilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin okuldan beklentilerine dair bilgi sahibi olmalı” (M1).

“Eskiden sadece bir yönetici olmak ve öğretmenleri yönetmek yetiyordu. Şimdi öğrencinin dilinden de anlamak gerekiyor. Bunun için de pedagojik yeterlik gerekli” (M3).

“Birçok konuda yeterlik gerekiyor okul müdürü olmak için. Eğitim açısından vizyon sahibi olmak da bunlardan biri” (M7).

“Okul müdürü adı üstünde okulu yöneten kişi. Dolayısıyla her şeyden önce bir öğretmen. Yani öğretmen olarak yeterli olmalı. İyi bir eğitimci olmalı” (M9).

Katılımcıların **Ruhsal yeterlik** ($f=4$) kategorisinde değerlendirilen görüşlerine örnek birkaç görüş aşağıda verilmiştir:

“Okul müdürü mutlaka sakin olmalı” (M2).

“Okul müdürünün iyi bir okul müdürü olduğunu anlamak için kriz anlarında gözlemlemek gerek. Soğukkanlı bir şekilde çözüm bulabilmesi gerekir” (M5).

“Okuldan, dolayısıyla müdürden beklenti çok fazla... Okul müdürü bu baskıyı kaldırabilmeli” (M8).

Çalışma grubuna dahil olan okul müdürlerinin görüşlerinden **Mevzuat bilgisi** ($f=3$) kategorisinde yer alan görüşlerden dikkat çekenler şunlardır:

“Tabi öğretmenlerin hata yapmasına engel olabilmek için mevzuat da bilmelisiniz” (M2).

“Bu işin kitabı belli. Kafanıza göre okul yönetemezsiniz. Yönetmelik, kanun ne diyor bilmek gerek” (M6).

İletişim (sosyal) yeterlik ($f=3$) kategorisinde değerlendirilen görüşler şunlardır:

“Okul müdürü empati yapabilmeli yoksa öğretmenin sorununu çözemez” (M3).

“Okul müdürü mevzuatı uygulamak konusunda da adil olmalı. Başka türlü öğretmenlere güven veremez. Kendini güvende hissetmeyen öğretmenden de fayda göremezsin” (M6).

Yukarıda yer alan görüşlerden yola çıkarak katılımcıların algısına göre okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerinin başında eğitim alanında yeterlik geldiği görülmektedir. Eğitimin en temel kurumu olan okulları yönetebilmek için bu görüş şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte katılımcıların görüşleri arasında dikkat çeken bir diğer yeterlik ise ruhsal yeterliktir. Katılımcıların dile getirdiği sosyal yeterliğin de sağlanabilmesi için ruhsal yeterlik önemli bir gereksinimdir. Ruhsal olarak yeterli olmayan bir okul müdürünün görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirmesi beklenemez.

1.2. Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Yöneticilik ve Liderlik Yeterliklerine İlişkin Kendilerine Yönelik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bulgular

Çalışma grubuna sorulan “Okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerine ilişkin kendi yeterliklerinize yönelik görüşleriniz nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2 Okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerine ilişkin öz-yeterlik algıları

| Kategori | Katılımcılar | f^* |
|------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Yeterli | M1, M3, M4, M6, M8, M9, M10 | 7 |
| Geliştirilebilir | M2, M3, M5, M7 | 4 |

| | | |
|---------------------|--------|---|
| Kendine göre farklı | M3, M7 | 2 |
|---------------------|--------|---|

* Birden fazla kategoride görüş bildiren katılımcı mevcuttur

Tablo 2 incelendiğinde katılımcılar okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerine ilişkin kendi yeterliklerini çoğunlukla *yeterli* ($f=7$) olarak görmektedir. Bununla birlikte bir kısım katılımcı sahip olması gereken yeterliklere ilişkin kendisi yeterliklerini *geliştirilebilir* ($f=4$) olarak ifade etmişlerdir. Az sayıda katılımcı ise kendi yeterliklerine ilişkin *kendine göre farklı* ($f=2$) olarak değerlendirmektedir.

Katılımcıların görüşlerinden **Yeterli** ($f=7$) olarak değerlendirilen görüşlerden bazıları şöyledir:

“Yeterli olmadığımı düşünsem zaten okul müdürlüğü yapmazdım” (M3).

“Kimse tüm yeterliklere sahip olamaz ama birçok okul müdürü gibi ben de kendimi oldukça yeterli buluyorum” (M6).

“Mütevazı olup kendimi ezmek de istemem, bence gerekli yeterliklere sahibim” (M9).

“Özellikle yöneticilik ve liderlik ile ilgili yeterliklere sahip olduğumu düşünüyorum” (M10).

Geliştirilebilir ($f=4$) olarak değerlendirilen görüşlere örnek bazı görüşler aşağıdaki gibidir:

“Ben kimsenin kendisine yeterliklere sahibim diyebileceğini zannetmiyorum. Diyen olursa da samimi değildir. Ben en iyi ihtimalle ‘geliştiriyorum’ diyebilirim” (M2).

“Elbette geliştirilebilir yeterliklerim vardır. Zamanla bu eksikleri de giderebileceğime inanıyorum” (M3).

Katılımcı görüşlerinden **Kendine göre farklı** ($f=2$) olarak değerlendirilen görüşler şöyledir:

“Ben yeterliklerimi klasik yeterlikler olarak görmüyorum ama kendime göre yeterliklere sahibim” (M3).

“Tam olarak gereken tüm yeterliklere sahip olmak çok zor, ben kendimi ‘kendime göre’ yeterli buluyorum” (M7).

Katılımcıların okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterliklere kendilerinin sahip olması ile ilgili görüşleri incelendiğinde katılımcıların kendilerini çoğunlukla yeterli olarak gördüğü söylenebilir. Katılımcıların ilk göreve başlarken bu konuda düşünceleri farklı olsa da zaman içerisinde şartlara göre kendilerini geliştirdiği düşünüldüğünde bu düşünce beklenen bir düşüncedir. Katılımcılardan bazılarının *geliştirilebilir* olarak görüş bildirmesi de bu düşünceyi destekler niteliktedir. Katılımcıların görüşleri arasında en dikkat çeken kategori *kendine göre farklı* olarak değerlendirilen görüşlerdir. Yeterlik konusu kişinin kendisine göre değişen bir kavram değildir. Bu durumun “yetersiz” olduğunu kabul etmeyip “yeterli” olarak da görememek olduğunu söylemek mümkündür.

1.3. Yöneticilik ve Liderlik Yeterliklerini Artırmak Amacıyla Kurumlarından Aldıkları Destekleri Belirlemeye Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin görüşlerine göre yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla kurumlarından aldıkları destekleri belirlemek amacıyla sorulan “Yöneticilik ve Liderlik yeterliklerinizi artırmak için kendi kurumunuz (MEB) tarafından aldığınız destekler nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 3 Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla kurumlarından aldıkları destek

| Kategori | Katılımcılar | f |
|----------------------|-----------------------------|----------|
| Hizmet içi eğitimler | M2, M4, M5, M6, M7, M9, M10 | 7 |
| Destek yok | M1, M3, M8 | 3 |

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun *hizmet içi eğitimler* ($f=7$) görüşünü belirttiği görülmektedir. Az sayıda katılımcı ise *destek yok* ($f=3$) görüşünü dile getirmiştir.

Katılımcıların yanıtlarından **Hizmet içi eğitimler** ($f=7$) olarak değerlendirilen görüşlerden bazıları şunlardır:

“Eğitim yöneticiliği konusunda zaman zaman hizmet içi eğitimler açılıyor. Genellikle de alınması zorunlu, re’ sen alınan eğitimler. Yeterli değil ama bu şekilde destek aldığımı söyleyebilirim” (M2).

“MEB tarafından kurs ve seminerlere çağırılıyor. Bazılarından çok faydalandığımı düşünüyorum” (M5).

“Milli Eğitim Müdürlüğümüz tarafından sıkça konferans ve seminerler düzenleniyor. Çok değerli akademisyenlerden bu konuda destekler alma fırsatımız oldu” (M7).

“MEB yönetici yeterlikleri konusunda standartları belirlemek ve okul müdürlerinin bu standartlarda olmasını sağlamak adına araştırmalar ve eğitimler yapıyor. Ben bu eğitimleri çok değerli buluyorum” (M10).

Destek yok ($f=3$) kategorisinde yer alan görüşler aşağıda verilmiştir:

“Okul müdür olmak üzere hizmet öncesinde herhangi bir eğitim zaten yok. Sadece bir sınav var ama onun da tam olarak bu yeterlikleri ölçtüğünü düşünmüyorum. Hizmet içinde de verilen eğitimler çok kâğıt üstünde ve tercihe bağlı değil, zorunlu katılım ile veriliyor. Öyle olunca da katılım göstermek hoşuma gitmiyor” (M1).

“Kurumumuz bizi okul müdürü yaptıktan sonra sorunlarla baş başa bırakıyor. Herhangi bir destek alamıyoruz” (M3).

“Zaman zaman verilen eğitimler var ama hiçbir katkısı yok. Hatta zaman kaybı oldukları için işimizi yapmamıza da engel oluyor” (M8).

Katılımcıların görüşlerinden yola çıkarak yöneticilik ve liderlik yeterlikleri ile ilgili kurumlarından hizmet içi eğitimler, kurslar ve seminerler aracılığıyla destek aldıkları görülüyor. Bu eğitimlerin isteğe bağlı yapılmadığını, çoğunlukla resen görevlendirildiklerini de söylemek mümkün. Ancak bazı katılımcıların zorunlu olarak katılmalarına rağmen bu eğitimlerden verim aldıkları söylenebilir. Az sayıda katılımcı ise bu eğitimlerin destek olarak görülemeyeceğini ifade etmişlerdir. Bu durumun temelinde ise verilen eğitimlerin zorunlu ve yetersiz olduğu söylenebilir.

1.4. Yöneticilik ve Liderlik Yeterliklerini Artırmak Amacıyla Yaptıkları Kişisel Çalışmaları Belirlemeye Yönelik Bulgular

Bu bölümde çalışma grubuna dahil olan okul müdürlerine görüşme formunda sorulan “Yöneticilik ve Liderlik yeterliklerinizi artırmak için ne gibi kişisel çalışmalar yaptınız?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4 Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla yaptıkları kişisel çalışmalar

| Kategori | Katılımcılar | f* |
|-------------------------------|-------------------------|----|
| Lisans üstü eğitim | M1, M2, M3, M6, M8, M10 | 6 |
| Mevzuat eğitimi | M2, M4, M5 | 3 |
| Mesleki gelişim eğitimi | M3, M8 | 2 |
| Meslek toplulukları oluşturma | M4, M9 | 2 |

* Birden fazla kategoride görüş bildiren katılımcı mevcuttur

Tablo 4’e bakıldığında katılımcılara yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya yönelik yaptıkları kişisel çalışmalar sorulduğunda verilen yanıtların en çok *lisans üstü eğitim* ($f=6$) kategorisinde toplandığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların görüşleri *mevzuat eğitimi* ($f=3$), *mesleki gelişim eğitimi* ($f=2$) ve *meslek toplulukları oluşturma* ($f=2$) kategorilerine ayrılmaktadır.

Lisans üstü eğitim ($f=6$) kategorisinde yer alan görüşlerden bazıları aşağıda yer almaktadır:

“Maalesef Türkiye’de okul müdürü eğitimi yok. Yalnızca yüksek lisans ile eğitim yönetimi konusunda eğitim alabiliyorsunuz. Ben de yüksek lisans yaparak eksiklerimi gidermeye çalıştım” (M2).

“Eğitim yönetimi ve Denetimi yüksek lisansı yaptım. Yüksek lisans eğitimi almadan önce bu konuda bilmediğim bu kadar çok şey olduğunu bilmiyordum” (M6).

“Ben eğitim yönetiminden yüksek lisans yaptım. Tez aşaması hariç oldukça eğiticiydi. Tez aşamasından çekinmesen doktora da yapmayı düşünüyorum” (M10).

Mevzuat eğitimi ($f=3$) kategorisinde yer alan katılımcı görüşlerine örnek görüşler şöyledir:

“Boş zamanlarımda sürekli kullanmadığımız ama zaman zaman bilmemiz gereken mevzuatları okumaya çalışıyorum. Yeri geldiğinde o mevzuata hâkim olmak bana çok önemli bir katkı veriyor” (M4).

“Bu işin mevzuat kısmına da hâkim olmak şart. Bu yüzden de fırsat buldukça mevzuat okuyorum” (M5).

Katılımcıların **Mesleki gelişim eğitimi** ($f=2$) kategorisinde değerlendirilen görüşleri şöyledir:

“Ben özel eğitim kurslarından yöneticilik ile ilgili kurslara katılmayı tercih ediyorum. Tam olarak okul müdürlüğü ile bağdaşmasa da yönetim adına oldukça fazla katkı sağlıyor” (M3).

“Yurt dışında seminer ve konferanslara tur düzenleyen eğitim kurumları mevcut. Bu kurumlar aracılığıyla katıldığım birkaç eğitim ile okul müdürlüğüne bakışım çok değişti” (M8).

Meslek toplulukları oluşturma ($f=2$) kategorisinde yer alan görüşler şunlardır:

“Aynı ilçede birlikte çalıştığımız okul müdürleri ile haftada bir gün bir okulda bir araya gelip sorunlarımızı paylaşarak diğerlerinin tecrübelerinden yararlanıyoruz” (M4).

“Eğitim Yöneticileri Derneği adında bir derneğe üyeyim. Birçok okul müdürü ile aynı sorunları yaşıyoruz ve bazen hiç aklımıza gelmeyen çözümler başkası tarafından uygulanıyor olabiliyor. Bu da yöneticilik konusundaki yeterliğimize katkıda bulunuyor tabii” (M9).

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya yönelik yaptıkları kişisel çalışmalarının en başında lisans üstü eğitimin yer aldığı görülmektedir. Türkiye’de eğitim yönetimi alanında lisans eğitimi olmaması ve okul müdürlerinin hizmet içi eğitimleri genellikle yetersiz bulması sonucunda eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora eğitiminin en etkili çözüm olması şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte katılımcıların mevzuata daha hâkim olmak üzere birtakım kişisel çalışmalarının da olması, okul müdürlerinin mevzuat konusunda kendilerini güncel tutmak çabasının bir göstergesi olarak görülebilir. Katılımcılar ayrıca kişisel gelişimler için dış kurumlardan eğitimler almayı ve diğer okul müdürleri ile bilgi ve deneyim paylaşımını da mesleki yeterliliklerini geliştirmek açısından tercih etmektedir.

1.5. Yöneticilik ve Liderlik Yeterliklerini Artırmak Amacıyla Diğer Kurum ve Kuruluşlarla Yaptıkları Çalışmaları Belirlemeye Yönelik Bulgular

Katılımcıların yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla diğer kurum ve kuruluşlarla yaptıkları çalışmaları belirlemek üzere sorulan “Yöneticilik ve Liderlik yeterliklerinizi artırmak için en çok hangi kurum ve kuruluşlardan katkı aldınız? Bu kurum ve kuruluşlar ne gibi çalışmalar yaptılar?” sorusuna verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5 Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla diğer kurum ve kuruluşlarla yaptıkları çalışmalar

| Kategori | Katılımcılar | f* |
|--------------------------|-----------------------------|-----------|
| Üniversiteler | M1, M2, M3, M4, M6, M8, M10 | 7 |
| Sivil Toplum Kuruluşları | M4, M7, M9 | 3 |
| Özel eğitim kurumları | M3, M8 | 2 |

* Birden fazla kategoride görüş bildiren katılımcı mevcuttur

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla en çok *üniversiteler* ($f=7$) ile çalıştıkları görülmüştür. Bununla birlikte katılımcıların *sivil toplum kuruluşları* ($f=3$) ve *özel eğitim kurumlarından* ($f=2$) destek aldıkları görülmektedir.

Katılımcıların görüşleri arasında **Üniversiteler** ($f=7$) olan görüşlerden örnek olabilecek birkaçı aşağıdadır:

“Yüksek lisans yaptım. Tabi bu eğitim esnasında üniversiteden destek almış oldum” (M3).

“Üniversitelerden çok değerli akademisyenler bizlere eğitim yönetimi ile ilgili seminerler veriyor. Bu seminerlerde eğitim yönetiminin bilmediğimiz yönlerini öğrenmiş oluyoruz” (M4).

Sivil toplum kuruluşları ($f=3$) kategorisinde yer alan görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Üyesi olduğum sendikanın zaman zaman kursları yapılıyor. Bu kurslara katılıyorum” (M4).

“Üyesi olduğum bir dernek var. Bu dernek tarafından yapılan toplantılarda okul müdürleri bir araya gelip mesleki olarak paylaşımlar yapıyoruz” (M7).

“Eğitim yönetimi ile ilgili bir derneğe üyeyim. Dernek tarafından sıkça kongre ve seminerler düzenleniyor” (M9).

Özel eğitim kurumları ($f=2$) kategorisinde değerlendirilen görüşler aşağıda gösterilmiştir:

“Pandemi öncesinde özel bir şirket aracılığıyla yöneticilik konusunda kongrelere katılım sağlıyordum” (M3).

“Sosyal medyadan bulduğum bir özel eğitim kurumu var. Online seminerler düzenliyorlar. Bu seminerlere önemli isimler katılarak bizlere eğitim veriyorlar” (M8).

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla en çok üniversitelerden lisans üstü eğitimler ve seminerler aracılığıyla destek aldığı görülmektedir. Bu durum çalışma grubuna dahil olan okul müdürlerinin kişisel olarak yeterliklerini geliştirmek adına gerçekleştirdikleri çalışmaların en çok lisans üstü eğitim olması ile örtüşmektedir. Okul müdürlerinin sivil toplum kuruluşlarından da sıkça destek

aldıkları görülmektedir. Sendikalar, dernekler gibi eğitim yöneticilerini çatısı altında toplayan sivil toplum kuruluşları üyelerinin yeterliklerini geliştirmeye önem vermektedir. Bunun yanında çok yaygın olmasa da okul müdürlerine yöneticilik ile ilgili yeterliklerini geliştirmeye yönelik eğitimler veren özel eğitim kurumları olduğu da görülmektedir.

1.6. Yöneticilik ve Liderlik Yeterliklerini Artırmaya Yönelik İhtiyaç Duyulan Eğitim ve Çalışmaları Belirlemeye Yönelik Bulgular

Katılımcılara, yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya yönelik ihtiyaç duyulan eğitim ve çalışmaları belirlemeye yönelik sorulan “Yöneticilik ve liderlik yeterliklerinizi artırmaya yönelik ihtiyaç duyduğunuz eğitim ve çalışmalar nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 6 Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya yönelik ihtiyaç duyulan eğitim ve çalışmalar

| Kategori | Katılımcılar | f* |
|------------------|---------------------|-----------|
| Mevzuat eğitimi | M4, M5, M8, M9 | 4 |
| Yönetici eğitimi | M3, M6, M9 | 3 |
| Pedagojik eğitim | M1, M7, M10 | 3 |
| Etkili iletişim | M2, M7 | 2 |

* Birden fazla kategoride görüş bildiren katılımcı mevcuttur

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya yönelik ihtiyaç duyulan eğitim ve çalışmaların *mevzuat eğitimi* ($f=4$), *yönetici eğitimi* ($f=3$), *pedagojik eğitim* ($f=3$) ve *etkili iletişim* ($f=2$) olarak tek bir başlık altında yoğunlaşmadığı ve tüm kategorilere neredeyse eşit dağıldığı görülmektedir.

Katılımcıların görüşlerinden **Mevzuat** ($f=4$) olarak değerlendirilen görüşlere örnek olarak:

“Her ne kadar mevzuatı internet ortamından okuma imkânımız olsa da zaman zaman yorumlamak konusunda sorun yaşıyoruz. Mevzuata hâkim müfettişlerden bu konuda eğitim almak yorumlama konusundaki eksiklerimizi giderecektir” (M4).

“Mevzuata hâkim olmak ile mevzuatı anlamak farklı şeyler. Bu konuda bir eğitime ihtiyacım olduğun düşünüyorum” (M9).

Yönetici eğitimi ($f=3$) kategorisi altında toplanan görüşlerden örnek bir tanesi aşağıda verildiği gibidir:

“Özellikle eğitim yönetimi konusunda tecrübeli ve bilgili hocalardan okul müdürlüğü, eğitim yöneticiliği vb. konularda eğitim almak yeterliğimizi artırır diye düşünüyorum” (M6).

Pedagojik eğitim ($f=3$) kategorisinde değerlendirilen görüşlerden örnek bir tanesi aşağıda verilmiştir:

“Yeterli bir okul müdürü olmak için iyi bir eğitimci olmak şart. Bu yüzden pedagojik eğitimler alarak bu yöndeki yeterliklerimizi artırmalıyız” (M10).

Etkili iletişim ($f=2$) kategorisinde değerlendirilen görüşler aşağıda verilmiştir:

“Okul müdürünün önemli yeterliklerinden biri de iletişimdir. Bu konuda iletişim uzmanlarının vereceği eğitimler yeterliğimizi artırmak açısından önemli” (M2).

“Bence herkes iletişiminin iyi olduğunu düşünüyor ama bu konuda gerçekten eğitimler alarak kendimizi geliştirmemiz iyi bir idareci olmamız açısından çok önemli” (M7).

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde, yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya yönelik ihtiyaç duyulan eğitim ve çalışmaların belli bir başlık altında toplanmadığı görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin yeterliklerinin sadece bir açıdan değil, sürekli ve her açıdan geliştirilmeye açık olduğunu, yeterli olması beklenen bir okul müdürünün birçok konuda kendisini geliştirmiş olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç

Erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecine yönelik algılarını tespit etmeye yönelik yapılan araştırmada okul müdürlerinin görüşlerine göre amaca ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada genel olarak okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerinde eğitim ve pedagoji alanında yeterlikler öncelikli olarak yer almakta, bunu ruhsal yeterlik takip etmektedir. Yapılan araştırmada bir okul müdürünün eğitim ve pedagoji alanında yeterliğe ve ruhsal yeterliğe öncelikli olarak sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerine ilişkin katılımcıların kendi yeterliklerini çoğunlukla yeterli gördükleri, ancak kendi yeterliliklerini geliştirebilir düzeyde gören yöneticilerinde anlamlı düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin en fazla hizmet içi eğitimler ile yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırdığı, destek almayan yöneticilerde bulunduğu araştırmanın diğer sonucudur.

Yöneticilerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla en fazla lisansüstü eğitim yapmaya başvurdukları, mevzuat eğitimi konusunda da kendilerini geliştirmeye çalıştıkları araştırmanın sonuçlarından biridir.

Yöneticiler lisansüstü eğitim, mevzuat eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, meslek toplulukları oluşturma ile yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya çalışmaktadır araştırmada diğer bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır.

Yöneticilerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla en fazla üniversitelerden destek aldıkları, okul müdürlerinin sivil toplum kuruluşlarından da sıkça destek aldıkları görülmektedir. Sendikalar, dernekler gibi eğitim yöneticilerini çatısı altında toplayan sivil toplum kuruluşları üyelerinin yeterliklerini geliştirmeye önem vermektedir.

Ayrıca müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya yönelik en fazla mevzuat ile ilgili eğitimlere ihtiyaç duydukları, ayrıca yönetici eğitimi, pedagojik eğitim ile etkili iletişim konularında da eğitime ihtiyaç duydukları araştırmada ulaşılan bir diğer sonuçtur.

Kaynakça

Aksakal, A. (2020). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için hazırlanmış hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. *Yüksek Lisans*

Bakioğlu, A. (1994). Okul yöneticisinin kariyer basamakları: İngiliz eğitim sisteminde yöneticilerin etkinlikleri üzerindeki faktörler. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17-28.

Balcı, A. ve Apaydın, Ç. (2009). Türkiye'de eğitim yönetimi araştırmalarının durumu: Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 325-343.

Balkar, B. ve Şahin, S. (2012). Okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerinin ve liderlik becerilerinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 178-188.

Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (7 b.). Ankara: Pegem A Basımevi.

Çetin, M. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının algılarına göre müdürlerinin liderlik yeterlikleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.

Güçlü, N. (1996). Eğitim yöneticiliği ve sosyal beceriler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(8), 555-564.

Karabatak, S. (2015, Ekim). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.

Oyman, N. ve Turan, S. (2014). Yeni atanan okul yöneticilerinin okul müdürlüğüne hazırlık ve yetiştirilme programlarına ilişkin düşünceleri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 1-31.

Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.

Sevinç, N. ve Arslan, H. (2019). Okul yöneticinin yeterlikleri ölçeği geliştirme çalışması. *R&S -*

Terci, F. (2008). İlköğretim okulu yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ege Üniversitesi.

Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi(160)*. T.C. MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı. https://dhgm.meb.gov.tr/yayinlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm adresinden alındı

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.