



# Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

**Zehra Dilek Pınarcıkoğlu**

MEB Eğitim Yöneticisi

dilekpinarcik@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-0661-6140

**İpek Pınarcıkoğlu**

Matematik Öğretmeni

[ipekpnrc@gmail.com](mailto:ipekpnrc@gmail.com), ORCID:0009-0001-7778-3221

## Özet

Eğitim yönetimi sürecinde liderlik, müşterek bir amaç ve hedef etrafında bireyleri toplayarak onları bu amaca yönlendirebilme, motive edebilme, tüm aşamalarda onlara rehberlik edebilme, kurallara uyulmasını sağlama yeteneğidir. İyi karar verme yeteneği liderlerin zor kararlarda başarıya ulaşmalarını sağlar. Bu kararlar mükemmel olmasa dahi liderin karakteri kilit unsuru oluşturur ve liderliğinin değeri ve kalitesini büyük oranda bu kilit unsur oluşturur. Liderlik hakkında farklı insanların bakış açısından farklı tanımlar yapılmaktadır. Bugüne dek liderlik kavramının atfedildiği kişilik özelliklerine dair net çerçeve çizilememiştir ancak durumsallık noktasında çoğunluğun görüş birliği içinde olduğu aşıkardır. Her lider için standart kişilik özelliği mevcut değildir. Örgütlerin başarısında liderleri önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle hassasiyetle konunun üzerinde durulmalıdır. Çeşitli stilleri bulunan liderlik rolünde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modelleri gittikçe önem kazanan liderlik stilleridir. Her durumda standart bir liderliğin bulunmadığı gibi farklı bileşenleri barındıran liderlik anlayışları da mevcuttur. Liderlik içinde dört unsur barındıran, iş yaşamı kadar toplum bilimlerini de ilgilendiren bir kavramdır. Liderliğin içinde bulundurduğu

## *Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*

unsurlar şunlardır; çift yönlü iletişimi içeren liderlik süreci etkileşimli bir süreçtir, liderlik etkileşim ve etkilenmeyi barındırır, liderlik, ortak amaca ulaşacak bir grup varlığının gerektirir, açık ve şeffaf olarak ortaya konulan amaçlar var olmalıdır. Liderlik stilleri çerçevesinde geleneksel liderlik modelleri zamanla yetersiz kalmıştır ve bu durum yerine günümüzde yeni liderlik stilleri ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin; tam serbesti tanıyan liderlikte yetkinin tamamı çalışanlara dağıtılır, astlar kendi görevlerindeki kararları alabilir ve uygulamaya koyabilirler. Çalışanlar lider tarafından serbest bırakılır, lider çalışanlarını destekler. Dönüşümcü liderlik ise, vizyon sahibi olarak ani ve etkili olarak örgütün çevresel değişikliklere uyumunu sağlayan, çalışanların yetkinlik ve becerilerini temele alarak ortaya çıkaran bir liderlik stildir. Lideri takip eden çalışanların dönüşüm ve değişimini destekleyen bu liderlik yaklaşımında lider öz ile ilgilenmekte ve çalışanlarına gerçek sorumluluklar vermektedir. Lider davranışlara kendi değeriyle yön verirken çalışanların değerlerini de belirlemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Yöneticileri, Yeterlikler ve Liderlik Özellikleri

### **Training Examination of Managers' Competencies and Leadership Characteristics**

#### **Abstract**

Leadership in the educational management process is the ability to gather individuals around a common goal and goal, to guide them to this goal, to motivate them, to guide them at all stages, to ensure compliance with the rules. The ability to make good decisions allows leaders to achieve success in difficult decisions. Even if these decisions are not perfect, the character of the leader forms the key element, and the value and quality of his leadership largely form this key element. Different definitions are made about leadership from the point of view of different people. So far, no clear framework has been drawn on the personality traits to which the concept of leadership is attributed, but it is obvious that the majority is in agreement on the point of situationality. There is no standard personality trait for every leader. Leaders have an important influence on the success of organizations. For this reason, the subject should be focused on with sensitivity. Interactionist and transformational leadership models, which have various styles in the leadership role, are leadership styles that are becoming increasingly important. In any case, just as there is no standard leadership, there are also leadership concepts that contain different components. It is a concept that contains four elements in leadership and concerns social sciences as well as business life. The elements of leadership include the following; the leadership process, which includes two-way communication, is an interactive process, leadership involves interaction and influence, leadership requires the presence of a group to achieve a common goal, there should be goals that are clearly and transparently set out. Within the framework of leadership styles, traditional leadership models have become insufficient over time, and this

situation has led to the emergence of new leadership styles today instead. For example; in a leadership that recognizes full freedom, all authority is distributed to employees, subordinates can make and implement decisions in their own tasks. Employees are released by the leader, the leader supports his employees. Transformational leadership, on the other hand, is a leadership style that allows the organization to adapt to environmental changes as a visionary, sudden and effective, and reveals the competencies and skills of employees based on it. In this leadership approach, which supports the transformation and change of employees who follow the leader, the leader deals with the self and gives real responsibilities to his employees. While the leader directs the behavior with his own value, he also determines the values of the employees.

**Key Words:** Educational Managers, Competencies and Leadership Characteristics

## **Giriş**

Örgütler için en önemli unsur insandır. İnsanların bir arada yaşamasından doğan yönetim, nitelikli yöneticiler ile sağlanabilir. Yöneticilerin niteliklerini artırmak, onları modern düşünce ve yaklaşımlar ile destekleyip geliştirmek ve onları uzmanlaştırma ile sağlanabilir. Okul yönetimi eğitim yönetiminin okulda uygulanması ile gerçekleşir.

Yapı ve işleyiş bakımından her örgütte olduğu gibi eğitim kurumlarında da yoğun bürokratik özellikler mevcuttur ve diğer eğitim yöneticilerinden rol, statü bakımından okul yöneticileri farklılık göstermektedir.

Okul yöneticisi bu alanda eğitim görmüş, liderlik vasfına sahip olması son derece önemlidir (Günay, 2004, s. 86).

Eğitim yönetimi 20. yy'ın ikinci yarısında ortaya çıkmış araştırma ve uygulamayı içeren bir bilim dalıdır. Örgütsel yapı, liderlik, eğitim örgütlerinde karar alma dahil birçok konuyu irdeleyen eğitim yöneticilerine kaynaklık eden bir disiplindir (Aydın ve Uysal, 2014, s. 179).

Eğitim yönetiminde yapılan araştırmalar öğretmen, yönetici, öğrenci ve ortam ile ilgili yapılabilir. Hem nitel hem nicel türde araştırmalar ile karma modelde de yapılan araştırmalar mevcuttur.

Genellikle anket veri toplama aracı kullanılarak araştırmalar yapılmakta, örneklem seçiminde ise yetersiz kalındığı, karşılaştırmalı araştırmalara daha çok ihtiyaç duyulduğu düşünölmektedir (Balcı ve Apaydın, 2009, s. 339).

## **Okul Yönetimi**

Bir örgüt olan okulların en üst kademesinde yer alan okul yönetimi özellikle toplumu şekillendiren eğitimin kilit unsuru olması nedeniyle son yıllarda üzerinde hassasiyetle durulan bir konu haline gelmiştir.

Kendine özgü bir liderliği barındırmak zorunda olan eğitim liderliği diğer formel liderliklerden farklılaşmaktadır (Baloğlu, 2011, s. 128)

Okulun yapısı günümüz dünyasının koşullarına ayak uydurabilmek amacıyla sürekli değişim göstermelidir. Bu değişim sürecinde yöneticilerin liderlik standartları ile yeterlilikleri konusunda da değişime ihtiyaç duyulmaktadır.

Okullarda tıpkı çevresel değişimlerde yer alan şeffaflık, hesap verilebilirlik, çoğalan rekabet gibi faktörlerden etkilenerek yeni şartlarda liderlik anlayışları ortaya çıkarmış ve rollerde yapısal değişiklikler meydana gelmiştir (Aslan ve Karip, 2014, s. 256)

Eğitimde liderler okullar ve yöneticileridir. Okul yöneticilerinin temel görevleri okul ve çalışanlarına liderlik ederek okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Rehberlik etmek, sorumluluğu paylaşmak, uygun eğitim öğretim ortamı sağlamak ve eğitimsel dönüşümleri yaratmak, tüm paydaşları motive etmek okul liderinin görevlerindedir.

Okul yöneticisinin gösterdiği liderlik davranışları sonucunda okul etkili ya da etkisiz olarak değerlendirilir. Amaçlar okul çalışanları ve öğrencilere benimsenmeli, dışsal çevre iyi yönetilmelidir (Çoğaltay, 2014, s. 23-24).

Okullarda müdürlerin liderlik davranışlarını etkileyen fazlaca etken bulunmaktadır. Okulun işleyişı, bürokratik yapısı bu etkenlerin en önemlilerinden biridir. Okulun işleyişinde karşılaşılan engeller ya da işleyişinde etkinlik okul müdürünün liderlik davranışlarına yön vermektedir (Buluç, 2010, s. 73).

Okul liderinin sahip olması gereken roller Tablo 1 olarak sunulmuştur. İyi bir okul lideri 5 bileşenden oluşan çoklu liderliğe ait davranışlara sahip olmalıdır (Busher, H., Harris, A. ve Wise, C. , 2000; aktaran Çoğaltay, 2014, s. 24).

**Tablo 1. Eğitim Yöneticilerinin Rollerini**

<b>Rol</b>	<b>Sorumluluklar</b>
1. Köprü kurma veya aracılık	Kıdemli çalışanlar ve öğrencilerle sürdürücü liderlik
2-Sosyal bağlılık yaratma Dönüşümcü liderlik; paylaşılan bir vizyon ve meslektaş	2-Sosyal bağlılık yaratma Dönüşümcü liderlik; paylaşılan bir vizyon ve meslektaş

## *Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*

3-Danışmanlık	Çalışanların ve öğrencilerin performanslarını geliştirmek
4-Profesyonel ağlar yaratmak	Kamu yoklaması yapmak ve alanda ilgili kuruluşlarla Bağlantı kurmak; değişen devlet politikalarından haberdar olmak, yerel otorite ve ailelerden destek alarak onlarla İrtibatlı olmak
5-Güç kullanmak	Uzmanlık, ödüllendirmek, baskı, yasal hale getirmek

### **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**

#### **Liderlik**

Ortak bir amaç etrafında bireyleri toplayarak onları bu amaca yönlendirebilme, motive edebilme, tüm aşamalarda onlara rehberlik edebilme, kurallara uyulmasını sağlama yeteneğidir.

İyi karar verme yeteneği liderlerin zor kararlarda başarıya ulaşmalarını sağlar. Bu kararlar mükemmel olmasa dahi liderin karakteri kilit unsur oluşturur ve liderliğin değeri ve kalitesini büyük oranda bu kilit unsur oluşturur (Özdemir, 2003, s. 157).

Yönetim fonksiyonlarından yöneltme alt fonksiyonu, bireylerin astlarını faaliyetlerini şekillendirmesi, ne yapmaları gerektiği noktasında bilgi vermesini içerir.

Ancak bu tanım sadece yönetici değil, bir yöneticinin ötesinde yeteneklere sahip olmayı, örnek davranışlar gerektirir ki bu liderlik kavramını ifade etmektedir (Öztekin, 1996, s. 184).

Liderlik hakkında farklı insanların bakış açısından farklı tanımlar yapılmaktadır. Bugüne dek liderlik kavramının atfedildiği kişilik özelliklerine dair net çerçeve çizilememiştir.

Ancak durumsallık noktasında çoğunluğun görüş birliği içinde olduğu aşıkardır. Her lider için standart kişilik özelliği mevcut değildir (Baloğlu, 2011, s. 128).

Örgütlerin başarısında liderleri önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle hassasiyetle konunun üzerinde durulmalıdır. Çeşitli stilleri bulunan liderlik rolünde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modelleri gittikçe önem kazanan liderlik stilleridir (Buluç, 2010, s. 73)

Her durumda standart bir liderliğin bulunmadığı gibi farklı bileşenleri barındıran liderlik anlayışları da mevcuttur. Liderlik içinde dört unsur barındıran, iş yaşamı kadar toplum bilimlerini de ilgilendiren bir kavramdır. Liderliğin içinde bulundurduğu unsurlar şunlardır;

- 1.Çift yönlü iletişimi içeren liderlik süreci etkileşimli bir süreçtir.
- 2.Liderlik etkileşim ve etkilenmeyi barındırır.
- 3.Liderlik, ortak amaca ulaşacak bir grup varlığının gerektirir.
- 4.Açık ve şeffaf olarak ortaya konulan amaçlar var olmalıdır (Çoğaltay, 2014, s. 4-5).

## **Liderlik Stilleri**

Geleneksel liderlik modelleri zamanla yetersiz kalmıştır ve bu durum yerine günümüzde yeni liderlik stilleri ortaya çıkmasına neden olmuştur (Buluç, 2010, s. 76).

## *Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*

### Otokratik Liderlik:

Tüm yetkilerin tek bir kişide toplandığı ve sorgusuz sualsiz verilen emirlerin yerine getirildiği liderliktir. Lider çalışanlarına güvenmez (Aykanat, 2010, s. 24).

### Hizmetkar Liderlik:

Astlarının gelişimini destekleyen ve onları yetki ile güçlendiren, çalışanlarına yardımcı ve onları temsil edip haklarını korumada destekçi olan liderlik stilidir (Eryeşil ve İraz, 2017, s. 132).

### Katılımcı Liderlik:

Yetkiler kararlar konusunda astlara da söz hakkının tanındığı, fikirlerin paylaşıldığı ve lider tarafından yetkilerin çalışanlarla büyük ölçüde paylaşıldığı liderlik yaklaşımıdır. (Aykanat, 2010, s. 24).

### Tam Serbesti Tanıyan Liderlik:

Yetkinin tamamı çalışanlara dağıtılır, astlar kendi görevlerindeki kararları alabilir ve uygulamaya koyabilirler. Çalışanlar lider tarafından serbest bırakılır, lider çalışanlarını destekler (Eryeşil ve İraz, 2017, s. 131).

### Öğretimsel Liderlik:

Okulda uygun bir iklimin oluşturulması, temelde öğrenci başarısını hedefe koyan, okulun misyonunu buna yönelik şekillendiren öğretimi yönlendirip programı yönelten bir liderlik stilidir (Buluç, 2010, s. 76).

### Kültürel Liderlik:

Uygun okul kültüründe çalışmak amacıyla öğretmen ve çalışanları yönlendiren liderlik yaklaşımıdır (Buluç, 2010, s. 76)



#### Etik Liderlik:

Etik değerlere uygun olarak doğru ile yanlış, iyi yahut kötü olarak değerlendirilen ahlaksal değerlere uygun olarak öğretilenleri amaçlara yönelik yardımcı olacak biçimde davranılan liderlik stilidir (Buluç, 2010, s. 76)

#### Otantik Liderlik:

Değer ve inançları doğrultusunda hareket eden, kendilerinin farkında olup etik davranışlar sergileyen iletişime açık ve teşvik edici, ideallerine bağlı lider yaklaşımıdır. (Eryeşil ve İraz, 2017, s. 131)

#### Dönüşümcü Liderlik:

Vizyon sahibi olarak ani ve etkili olarak örgütün çevresel değişikliklere uyumunu sağlayan, çalışanların yetkinlik ve becerilerini temele alarak ortaya çıkaran bir liderlik stilidir (Buluç, 2010, s. 77).

Lideri takip eden çalışanların dönüşüm ve değişimini destekleyen bu liderlik yaklaşımında lider öz ile ilgilenmekte ve çalışanlarına gerçek sorumluluklar vermektedir. Lider davranışlara kendi değeriyle yön verirken çalışanların değerlerini de belirlemektedir (Çoğaltay, 2014, s. 21)

#### Vizyoner Liderlik:

Vizyon belirleyerek buna uygun davranan, belirsizliklerle başa çıkabilen, analitik düşünme becerisine sahip, alternatif yaklaşımlar arayan tutarlı davranışlar sergileyen liderlik yaklaşımıdır (Eryeşil ve İraz, 2017, s. 131)

#### Etkileşimci Liderlik:

## *Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*

Çalışanlarını yeterlilik ve performanslarına yönelik ödüllendiren, yanlış ya da eksikliklerini düzelten ya da sadece ortaya çıkartıp onlara müdahale etmeyen, ihtiyaç duyulduğunda destek olmayan ve etkisiz davranan liderlik yaklaşımıdır (Buluç, 2010, s. 78).

### Destekleyici Liderlik:

Liderler çalışanlarına arkadaşça, onların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışlar sergilemektedir. Kararları lider alır ancak çalışanların fikirleri ve önerileri dikkate alınır. Ödül istemi ve katılım vardır. İletişim önemli görülür (Eryeşil ve İraz, 2017, s. 131).

### Karizmatik Liderlik:

Liderin çalışanların gözünde mükemmel özelliklere sahip olduğu algısının olduğu, motivasyonu yükselten, çalışanlarını destekleyerek onlara yol gösterip değer veren, genellikle dini misyona sahip liderlerdir. Güçlerini takipçilerinden alan Max Weber ve Robert House tarafından ortaya atılan bir liderlik yaklaşımıdır (Aykanat, 2010, s. 2-3)

### Hümanist Liderlik:

Lider şefkatli ve babacan, korumacıdır. Motive etme aracı olarak duygusal yönlendirmeyi kullanır ve orta düzey çalışanlarının kararlar için görüşünü alır. Ödüllendirme davranışını sıklıkla yerine getirirken, cezalandırmayı çok fazla kullanmaz (Eryeşil ve İraz, 2017, s. 131).

## **Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri**

Aslan ve Karip'e göre (2014, s. 271-272) okul liderliği dört alt boyutta toplanmaktadır. Bunlar; vizyon oluşturma, toplum ve paydaşlarla iş birliği, farklılıkların yönetimi, insan ilişkileri ve etkili iletişimidir.

#### Vizyon Oluşturmak:

Kavram bilgisi, kendi vizyonuna sahip olmak, ortak vizyon oluşturabilmek, ortak değer ve inançlar ile ilgili vizyona sahip olmak, paylaşılabilen bir vizyon, vizyon takımlarını oluşturabilmek ve yeni vizyon için değer ve inançlara sahip olmak becerilerini içermektedir.

#### Toplum ve Paydaşlarla İşbirliği:

Ortak ve bireysel işlerde yapılabilecek iş birliği oluşturmak, çevre ve imkanların farkında olup okuldan beklenti ihtiyaçlarına cevap verme yeteneğini içeren yeterliliklerdir.

#### Farklılıkların Yönetimi:

Bir eğitim liderinin, paydaşların görüşlerine kıymet vermek, onları anlamaya çalışmak ve fikirlere saygı duymak, farklılıkları avantaja dönüştürmek yeterliliklerini içermektedir.

#### Etkili İletişim ve İnsan İlişkileri:

Bir yönetim lideri beşerî ilişkilerde sosyoloji, psikoloji ve felsefe bilimlerine özgü disiplinler ile ilişkili konulara hâkim olarak ilgili yöntem ve teknikler konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

### **Sonuç**

Eğitim yönetiminde liderlik ortak bir amaç etrafında bireyleri toplayarak onları bu amaca yönlendirebilme, motive edebilme, tüm aşamalarda onlara rehberlik edebilme, kurallara uyulmasını sağlama yeteneğidir. İyi karar verme yeteneği liderlerin zor kararlarda başarıya ulaşmalarını sağlar.

Bu kararlar mükemmel olmasa dahi liderin karakteri kilit unsuru oluşturur ve liderliğinin değeri ve kalitesini büyük oranda bu kilit unsur oluşturur. Liderlik hakkında farklı insanların bakış açısından farklı tanımlar yapılmaktadır.

## *Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*

Bugüne dek liderlik kavramının atfedildiği kişilik özelliklerine dair net çerçeve çizilememiştir ancak durumsallık noktasında çoğunluğun görüş birliği içinde olduğu aşıkardır. Her lider için standart kişilik özelliği mevcut değildir.

Örgütlerin başarısında liderleri önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle hassasiyetle konunun üzerinde durulmalıdır. Çeşitli stilleri bulunan liderlik rolünde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modelleri gittikçe önem kazanan liderlik stilleridir.

Her durumda standart bir liderliğin bulunmadığı gibi farklı bileşenleri barındıran liderlik anlayışları da mevcuttur. Liderlik içinde dört unsur barındıran, iş yaşamı kadar toplum bilimlerini de ilgilendiren bir kavramdır.

Liderliğin içinde bulundurduğu unsurlar şunlardır; çift yönlü iletişimi içeren liderlik süreci etkileşimli bir süreçtir, liderlik etkileşim ve etkilenmeyi barındırır, liderlik, ortak amaca ulaşacak bir grup varlığının gerektirir, açık ve şeffaf olarak ortaya konulan amaçlar var olmalıdır.

Liderlik stilleri çerçevesinde geleneksel liderlik modelleri zamanla yetersiz kalmıştır ve bu durum yerine günümüzde yeni liderlik stilleri ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Örneğin; tam serbesti tanıyan liderlikte yetkinin tamamı çalışanlara dağıtılır, astlar kendi görevlerindeki kararları alabilir ve uygulamaya koyabilirler. Çalışanlar lider tarafından serbest bırakılır, lider çalışanlarını destekler.

Dönüşümcü liderlik ise, vizyon sahibi olarak ani ve etkili olarak örgütün çevresel değişikliklere uyumunu sağlayan, çalışanların yetkinlik ve becerilerini temele alarak ortaya çıkaran bir liderlik stilidir.

Lideri takip eden çalışanların dönüşüm ve değişimini destekleyen bu liderlik yaklaşımında lider öz ile ilgilenmekte ve çalışanlarına gerçek sorumluluklar vermektedir. Lider davranışlara kendi değeriyle yön verirken çalışanların değerlerini de belirlemektedir.

Bir okulda gelişimin sağlanmasında okul müdürünün yeterliklerinin kilit unsur olduğu düşünülebilir. Yöneticilik ve liderlik yeterliklerinin artırılması, hizmete yönelik yetiştirilmesi son derece önemlidir.

Kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecine yönelik algılarını tespit etmeye yönelik yapılan araştırmalarda öne çıkan unsurlar okul müdürlerinin amaç ve hedeflerine yönelik değişkenlikler gösterebilmektedir.

Engür (2020, s. 157) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin yönetim konusunda yeterliğe sahip olmaları ve bu konuda eğitim ile deneyime ihtiyaç duydukları, Oyman ve Turan (2014, s. 28) tarafından yapılan araştırmada yönetim ve organizasyon, liderlik, iletişim ve ikna konularında okul müdürlerinin yeterliklere sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaların sonuçları birbirini destekler niteliktedir.

Çinkir (2010, s. 1034) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin eğitim öğretim ve idari işler konularında sorunlar yaşadığı, genel ve idari hizmetlerin yönetiminin ise yaşana sorunların başında geldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerinde eğitim ve pedagoji alanında yeterliklerin başta gelmesi, en çok sorun yaşanan alanda öncelikli yeterliğe sahip olunması gerekliliği ile Cinkir (2010) tarafından yapılan araştırmayı destekler niteliktedir.

Demirtaş ve Özer (2014, s. 19) okul müdürlerinin, tercihen yüksek lisans eğitimi almış ve başarılı kişiler arasından seçilmesi, hizmet öncesi eğitim almaları, bu eğitimler arasında stresle baş etme, çatışma yönetimi eğitimi olması gerektiği yönünde sonuca ulaşılmıştır.

Demirtaş ve Özer (2014) tarafından yapılan araştırmada stresle baş etme konusuna vurgu yapılmış, okul müdürlerinin stresle baş etme noktasında eğitime ihtiyaç duymaları, bu araştırmanın sonucunda yer alan okul müdürlerinin ruhsal yeterliliğe sahip olmaları sonucu ile örtüşmekte ve birbirini desteklemektedir.

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.

Engür (2020, s. 159) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin kendilerini pek çok alanda yetersiz gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu araştırmanın sonucu ile Engür tarafından yapılan ulaşılan sonuçlar örtüşmemektedir.

Şahin (2000, s. 258) tarafından yapılan araştırmada okul liderlerinin eleştiriye açık olması kişilik özelliğine sahip olması gerektiği saptanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen yeterliklerin geliştirilebilir olduğu öz eleştirisi Şahin (2000) tarafından yapılan okul liderinin eleştiriye açık olması yeterliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

## *Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*

Balkar ve Şahin (2012, s. 186) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin liderlik becerilerini yeterli düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çetin (2009) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin liderlik yeterliliklerinin normal düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma ile diğer araştırmalar birbirini destekler niteliktedir.

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

### **Kaynakça**

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları* (1. b.). İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Aksakal, A. (2020). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için hazırlanmış hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi. *Yüksek Lisan Tezi*. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Bakkalbaşı, İ. O. (2017). Yönetim biliminin doğuşu ve ilk temsilcileri hakkında bir tartışma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 39(2), 431-452.
- 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.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (7 b.). Ankara: Pegem A Basımevi.
- Busher, H., Harris, A. ve Wise, C. (2000). *Subject leadership and school improvement*. SAGE Publications Ltd. (Aktaran: Çoğaltay, N. Okul liderliğinin örgütsel çıktılarına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2014).
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve F. Demirel. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çoğaltay, N. (2014). Okul liderliğinin örgütsel çıktılarına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Doktora Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.

Engür, A. (2020). Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdürlerin yeterliklerinin belirlenmesi ve yetiştirilmelerine yönelik yeterlikler çerçevesi. *Doktora Tezi*. Akdeniz 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.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

Günay, E. (2004). Millî eğitim bakanlığına bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*(161), 86-97.

Karataş, İ. H., Kzyz, J. A. ve Topuz, C. (2015). Okul yöneticileri ile eğitim yönetimi alanında yapılan bilimsel araştırmalar ve çalışan bilim insanları arasındaki ilişki. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 8(1), 125-152.

MEB. (2013, 10 12). Millî eğitim bakanlığı personelinin görevde yükselme, unvan değişikliği ve yer değiştirme suretiyle atanması hakkında yönetmelik. (28793).

MEB. (2021, Şubat 5). Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği. (31386). Resmî Gazete.

Önder, E. ve Küpeli, B. (2017). Ortaöğretim okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (burdur örneği). *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 8(30), 1564-1581.

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

Peker, S. ve Selçuk, Ö. G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.

Sevinç, N. ve Arslan, H. (2019). Okul yöneticinin yeterlikleri ölçeği geliştirme çalışması. *R&S - Araştırma Çalışmaları Anadolu Dergisi*, 2(4), 126-135.

## *Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*

Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 243-260.

Şimşek, A. (2009). *Öğretim Tasarımı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

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/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/160/toremen-kolay.htm](https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm) adresinden alındı

Tümkaya, S. ve Asar, Ç. (2017). İlkokul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1), 243-258.

Yeşil, E. (2011). Kariyer geliştirme faaliyetlerinin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi.

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