

Araştırma Makalesi

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

**TEACHERS' OPINIONS ON QUALIFICATIONS OF SCHOOL
ADMINISTRATOR**

Mukadder Boydak ÖZAN

Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Elazığ, Türkiye
e-posta: m.boydak@firat.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-5690-6985

Zülküf NANTO

Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Elazığ, Türkiye
e-posta: zlkfnt@hotmail.com, ORCID ID:0000-0002-4048-9723

Efraim ÖZTÜRK

Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Elazığ, Türkiye
e-posta: ozturkefrain@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2653-6810

Başvuru Tarihi: 15.09.2020

Yayına Kabul Tarihi: 26.12.2020

Doi: 10.33418/ataunikkefd.791386

Atıf/Citation: Boydak Özan, M., Nanto, Z. ve Öztürk, E. (2020). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 335-356.

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin sahip olduğu yeterlilikleri öğretmenlerin görüşleri ile ele almaktır. Çalışmada örneklem olarak tesadüfî örnekleme modeli kullanılmıştır. Bu yöntemle Elazığ ili merkez ilçede görev yapan 34 ilkokul öğretmenine ulaşılmıştır. Öğretmenlerin görüşleri alınmak üzere önceden hazırlanan üç adet açık uçlu soru kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan olgu bilim deseni kullanılarak öğretmen görüşlerinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Görüşler benzerliğine göre gruplandırmalar yapılarak temalar oluşturulmuştur. Her bir temada dikkat çeken öğretmen görüşleri doğrudan alıntılarla yansıtılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinden elde edilen sonuçlara göre, öğretmenler okul yöneticilerini teknik yeterlilik açısından donanımlı ve iş bilir biri olarak en çok bilgisayar ve mühendise, kavramsal yeterlilik açısından bilgi sahibi biri olarak kitap ve hazineye, insani yeterlilik bakımından hoşgörülü biri olarak en çok anne, baba ve Mevlana'ya benzetmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, yöneticiler sadece ürün odaklı veya çalışan odaklı olmak yerine bütüncül bir liderlik sergilemelidir. Okul yöneticileri kendini geliştirmelidir. İlgililer hizmet içi veya hizmet öncesi eğitim ile yönetici yetiştirme programları düzenlemelidir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, okul yöneticileri, yönetici yeterlilikleri

Abstract

The purpose of this study is to evaluate the qualifications that school administrators have through teachers' opinions. The random sampling model was used as sampling technique in the study. Via this method, 34 primary school teachers working in the central district of Elazığ were reached. Three open-

ended questions, prepared beforehand, were used to obtain the opinions of the teachers. The data obtained from teachers' opinions were analyzed using the phenomenology design, which is frequently used in qualitative research. Themes were formed by grouping according to the similarity of views. The opinions of teachers, who draw attention to each theme, are directly reflected in the quotations. According to the results obtained from the opinions of the teachers, teachers were seen to admire school administrators; to computer and engineering as the most skilled and skilled person in terms of technical competence, to books and treasure as a person with knowledge in terms of conceptual sufficiency, to parents, and Mevlana as a person who is tolerant in terms of human competence. According to the results of the study, managers should follow a holistic leadership rather than only product-oriented or employee-oriented administration. Also, school administrators should improve themselves. Finally, the relevant stakeholders should organize in-service or pre-service training and manager training programs.

Keywords: Education, school administrators, school administrators' qualifications

GİRİŞ

Gelecekte, gelişmiş ve söz sahibi bir toplum olmanın anahtarlarından biri de eleştirel ve yaratıcı düşüncenin hâkim olduğu, bilgiyi üreten bir toplum olmaktır. Bilginin önemli olduğu görülürken, bilgiyi üretme sürecinin önemi daha da artmaktadır (Eroğlu, 2014). Kendini sürekli yenileyen günümüz dünyası, bütün kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da değişimleri ve gelişmeleri zorunlu kılmaktadır. Eğitimin her alanında yaşanan değişimler eğitimde kilit role sahip okul yöneticilerinin de kendilerini yenilemelerini zorunlu kılar. Okul yöneticilerinin yeniliğe ayak uydurması için çağın gerektirdiği yeterliliklere sahip olması gerekir. Okulun belirlediği hedeflere ulaşmak, eğitim öğretimin istenilen düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamak öncelikli olarak, kendini yenileyen ve geliştiren etkili bir lider ile mümkündür. Etkili liderin sahip olması gereken bir takım yeterlilikleri olması gerekir. Yeterlilik, herhangi bir işi gerçekleştirmek için kişinin sahip olması gereken bilgi ve beceridir. Yeterliliğin temel taşı bu iki öğedir (Başaran,1996).Fakat bu öğeler yöneticinin yönetim tarzına göre farklılık arz etmekte ve yönetim bilimine yönelik gelişmeler ve değişimlere paralel olarak bu yeterlikler de değişmektedir. Yönetici yeterliliği ise örgütün belirlediği hedefe ulaşmak için, yöneticide bulunması gereken bilgi, beceri, tutum ve değer gibi özelliklerin bütünüdür (Gökçe, 2008).

Yönetici bu özellikleri ile okulda varlık gösterebilecektir. Okul, öğrencilerin öğretmenlerin bütün çalışanların birbirleri ile iletişim içinde oldukları birlikte kullandıkları, bir yaşama ve öğrenme alanıdır (Turan, 2007). Şişman ve Turan (2005)'a göre de okul, bulunduğu yakın çevreden gelen öğrenciler başta olmak üzere eğitim malzemeleri, öğretmen gibi birtakım girdileri alan, bu girdiler ile eğitim öğretimi ürün olarak sunan, çevresine dönütler veren, dönütler sonucunda değişiklikler yaparak varlığını korumaya çalışan açık sosyal bir sistemdir. Bu sistemin devamlılığını sağlayan yöneticiler, okullarda müdürlerdir. Yönetici olarak okul müdürlerinin sahip olması gereken bir takım yeterlilikleri vardır. Yöneticilere yönelik oluşturulan yeterlikleri Katz (1956) üç şekilde belirlemiştir: Bunlar teknik, insani ve kavramsal yeterliklerdir (Akt: Bursalıoğlu, 1981). Katz'ın belirlediği bu sınıflandırmada bilgiler ve beceriler kolay ve güvenilir biçimde belirlendiğinden eğitim yönetimi çalışmalarında da yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Bursalıoğlu, 1981). Bu sebeple yapılan bu çalışmada da Katz'ın sınıflandırması kullanılacaktır. Katz (1971)'in belirlediği bu sınıflandırmada yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır;

Teknik yeterlik: yöneticinin bir takım muhasebeye yönelik, inşaat ile alakalı, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir (Açıkgöz, 1994). Belirlenen

işin sonucuna ulaştırılabilmesi için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin hepsi o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Kendinden beklenenleri yapabilme ve eleştiri gücüne sahip olma, ortamına göre göre iletişim kurma, olayları çok yönlü görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma, iletişime ilişkin gibi özellikler teknik yeterliliklerdir (Başar, 2000).

Kavramsal yeterlik: Örgütü bir bütün olarak anlayabilmek, görebilmek, duyabilmek yeteneğidir(Kaya, 1991). Yani okul yöneticilerinin okulu etkisi içine aldığı çevre içinde, eğitim öğretim ortamında ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri takip edebilme ve karşılaştığı eğitim durumlarını kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Diğer bir deyişle örgütün hizmeti (veya ürünü) ile ilişkili bilgi ve becerileri vurgular (Katz, 1956; Akt: Bursalıoğlu, 1981). İnsancıl yeterlik ise: Türkel (1999)'a göre, birey ve grupları anlama ve güdüleme, insan ilişkilerinin odağında başkalarına saygı gösterme ve onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma vardır. Bu yeterlik kişinin hem kendisi hakkındaki anlayışı hem de başkalarına ilişkin tutumları ile yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin çalışanlarını yapacağı işe karşı güdüleme, birbirileri ile olan iletişimini geliştirme, grubun ihtiyaçlarına yönelik moral geliştirme ve insan kaynağını oluşturma hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994).

Bunlara ek olarak, gerçekleştirilen birçok çalışmada, Townsend (2010), Açıkgöz (1994), Bursalıoğlu (1981), Başar (2000), Aydın (2005), Güngör (2001) ve Ağaoğlu ve arkadaşlarına (2012) göre okul yöneticilerinin okul yönetimini gerçekleştirirken yapması gereken bir takım görevler ve taşınması gereken sorumlulukları vardır. Ancak bu görevlerin yerine getirilmesi de bir bakıma okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikleri ve yetenekleri gündeme getirmektedir. Bu yeterlilikler, geleceği görebilen, etkili ve verimli okul yönetimi, iletişim becerileri, okulun iç ve dış çevresini eğitim öğretim için uygun hale getirme olarak sayılabilir. Ayrıca insan kaynağını oluşturma, eleştiri gücüne sahip olma, grup oluşturan, bürokratik bir kişiliğe sahip, personeline karşı ilgili ve duyarlı olan, etkili bir eğitim programı oluşturan, okulun misyon ve vizyonunu oluşturup buna göre amaç belirleyen, hem global hem de yerel olarak düşünebilen kişi olma da yeterlilikler arasında sayılabilir. Yapılan bu çalışmalarda dikkat çeken husus, yöneticilerin sadece sınav ile belirlenip atanmasının yerinde bir davranış olmayacağını göstermiştir. Çünkü çalışmalarda vurgulanan konu okul yöneticilerinin, okulun amacını yerine getirebilmesi için bir takım yeterliliklere sahip olması gerektiğidir.

Ayrıca günümüzde Türkiye ve dünyada okul yöneticilerinin yeterlilikleri üzerinde yoğun durulan bir konu olmuştur (Balcı, 2011; Özdemir, 2013). Balcı (2011) eğitim yönetiminin değişen yönlerine paralel olarak okul yöneticilerinin yeterliliklerini değerlendirmişlerdir ve yöneticilerin kültürel, ekonomik, politik, ahlaki, pedagojik, bilgi, örgütsel, ruhsal ve dünyevi okuryazarlık olmak üzere dokuz alanda küresel ve yerel okuryazarlık becerilerine sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir.

Geçmişte yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikler ve değişen yönetici yeterlilikleri doğrultusunda, okul yöneticilerinin okulları etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri, okulların başarılı olması, toplumsal görev ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri için gerek teknik, gerek kavramsal gerekse insancıl yeterliliklere sahip olmaları gerektiği ifade edilmiştir. Ancak Türkiye'de okul yöneticilerinin yeterlik alanlarının belirlenmesi konusunda birtakım çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, okul yöneticiliği yeterlilikleri sadece teorik olarak ortaya konulmuş ancak sahada uygulamadan uzak kalmıştır. Ayrıca okul yönetici seçimi yapılırken de gerek yazılı sınavda gerek de sözlü sınavlarda bu yeterliliklerin ölçümü tam olarak yapılamamaktadır.

Çünkü yönetici seçimi ve ataması yönetmeliği süreç içerisinde sık sık değişmekte, yetkililerce okul yöneticilerinin seçiminde en iyi yöntem araştırılmaktadır. Ayrıca eğitim bilimlerin sürekli değiştiği ve geliştiğini de göz önüne alacak olursak, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliliklerin de aynı olmayacağı ve güncellenmeye ihtiyaç duyacağı da bir gerçektir. Bu sebeple günümüzde okul yöneticilerinin sahip oldukları yeterliliklerinin neler olduğunu ortaya koymak, hem uygulayıcılara hem de konuyla ilgili yetkililere ışık tutacağından, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bilindiği üzere eğitim ortamının en iyi uygulayıcıları ve eğitimde kilit role sahip kişiler öğretmenlerdir. Öğretmenler direk okul yöneticilerini etkilemekte ve onlardan etkilenmektedir. Okul yöneticilerinin direk izleyicisi olan öğretmenlerin fikirleri kayda değerdir. Bu sebeple öğretmen görüşlerine başvurularak, okul yöneticilerinin yeterliliklerini değerlendirmenin isabetli olacağı düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler literatürde belirlenmeye çalışılmış olsa da, değişen ve gelişen eğitim dünyasında, bu konuda öğretmenlerin görüşlerini almak ve yönetici yeterlilikleri ile alakalı literatüre katkıda bulunmak da elzemdir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler, öğretmen görüşleri alınarak tasvir edilmiştir. Elde dilecek bu veriler hem okul yöneticilerinin uygulamada eğitim öğretim faaliyetlerini en iyi şekilde yürütmesi adına yöneticilere destek sağlayacak, hem de okul yöneticilerinin seçilip atanması hususunda en iyi seçimi yapmak adına ilgililere veriler sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü yetkililerin, okul yöneticisi seçerken, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikleri en iyi şekilde belirlemesi gerekir. Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin görüşleri alınarak, okul yöneticilerinin sahip olduğu yeterlilikleri belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için alt amaçlar oluşturulmuş ve bu amaçlar aşağıdaki şekliyle düzenlenmiştir.

1. Okul yöneticilerinin teknik yeterliliklerinin olup olmadığı ve neler olduğu,
2. Okul yöneticilerinin kavramsal yeterliliklerinin olup olmadığı ve neler olduğu,
3. Okul yöneticilerinin insani yeterliliklerinin olup olmadığı ve neler olduğudur.

YÖNTEM

Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, fenomenoloji (olgu bilim) tercih edilmiştir. Bu desen, bir takım olgulara yönelir. Bu olgular kişinin fark ettiği ancak detaylı ve ayrıntılı bir görüşe sahip olmadığı durumlardır. Öyle ki bu durumlar aslında bize tamamen uzak şeylerdir. Bu sebeple tamamen manasını kavrayamadığımız olguları incelemede uygun bir araştırma yöntemidir (Şimşek ve Yıldırım, 2011). Bu çalışmada yönetici yeterlilikleri bir olgu olarak ele alınmış, öğretmenlerin yönetici yeterliliklerine yönelik görüşleri detaylı incelenmiştir. Bu araştırma için Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 12.02.2020 tarihli 97132852/302.14.01 sayılı karar ile etik onay alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmada, nitel araştırmalarda en çok kullanılan Kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme, ana kütle içinden belirlenecek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği bir yöntemdir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Malhotra, 2004: 321). Elazığ merkezinde araştırmacı tarafından belirlenen örnek kesim, diğerlerini temsil ederek, araştırmacılara zaman kazandırarak tasarruf sağlamıştır. Elazığ merkezinde bulunan ilkokullarda çalışan öğretmenler çalışma

grubunu oluşturmaktadır. Katılımcılara dağıtılan 45 görüşme formunun 34 tanesi araştırmanın muhtevasına uygun görülüp değerlendirmeye alınmıştır.

Veri Toplama Araçları

Öğretmenlere, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler ile alakalı açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bu bölümün güvenilirlik çalışmaları için, öğretmen sorulara verdikleri cevaplardan elde edilen metaforlarından faydalanılmıştır. Bu metaforların tercih edilen temayı temsil edip etmediğini test etmek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu doğrultuda uzman tarafından kontrol edilmesi istenen soru dosyalarından elde edilen cevaplar ile araştırmacı tarafından oluşturulan tema listesi, hiç bir yanıt dışarıda kalmayacak şekilde eşleştirmesi yapılmıştır. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Miles ve Huberman'ın oluşturduğu formül kullanılmıştır. Üç ifade araştırmacılarından farklı bir kategoriye uygun görülmüş, araştırmanın güvenilirliği; $P = 162 / (162 + 3) \times 100 = \%98$ olarak bulunmuştur. Nitel çalışmalarda, uzman ve araştırmacı değerlendirmeleri arasındaki uyumun %90 ve üzeri olduğu durumlarda güvenilirlik sağlanmış olmaktadır (Saban, 2008:467). Bu hesaplamanın ardından araştırmanın geçerliği sağlanmıştır.

Veri Toplama Süreci

Yönetici yeterlilikleri ile ilgili olarak ilkökul öğretmenlerinin metaforik tasvirlerini belirlemek için öğretmenlerden, 1.“Okul yöneticilerinin sahip olması gereken teknik yeterlilikleri bakımından..... Benzer, çünkü?” 2.“Okul yöneticilerinin sahip olması gereken kavramsal yeterlilikleri bakımından..... Benzer, çünkü?” 3.“Okul yöneticilerinin sahip olması gereken insani yeterlilikleri bakımından..... Benzer, çünkü?” cümleleri tamamlamaları istenmiştir. Bu şekilde her öğretmenin düşüncelerini aktarmaları ve metafor üzerine yoğunlaşmaları sağlanmıştır. Ancak başlamadan önce öğretmenlere metafor ile alakalı gerekli bilgiler verilmiştir. Ayrıca öğretmenlere metaforu tamamlamaları için gerekli süre verilmiştir. Saban (2008)'a göre metaforik araştırmalarda, “benzer” kavramı metafor konusu ile kaynağı arasındaki bağlantıyı ortaya koymak için, “çünkü” kavramı ise katılımcılara metafor tanımları için mantıklı bir temel veya sebep sunmaları için kullanılır.

Verilerin Analizi

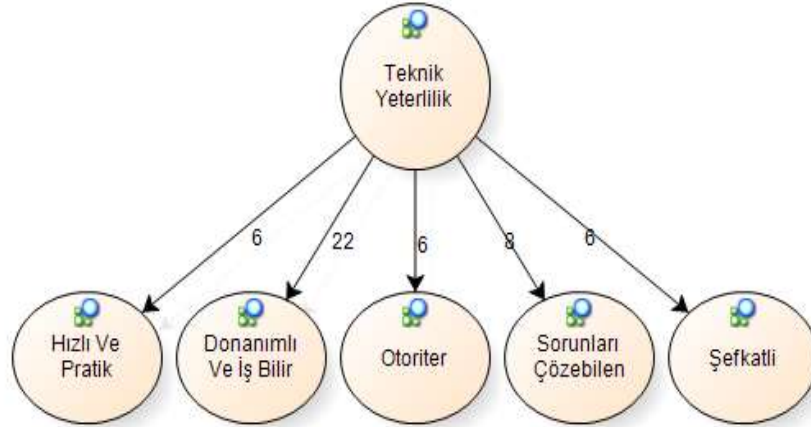
Bu araştırmada içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, kavramlar ve temaların anlaşılır bir düzeyde bir araya getirildiği, toplanan verilere yönelik kavramlara ve ilişkilere bu şekilde ulaşıldığı bir analiz yöntemidir (Şimşek ve Yıldırım, 2008:227). Elde edilen veriler değerlendirmeye tabi tutulmuş, öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar incelenmiş ve değerlendirilmiştir. NVivo programı kullanılarak elde edilen nitel veriler analiz edilmiş ve çözümlenmeler yapılmıştır. Öğretmen görüşleri nitel veri analiz programına dahil edilmiştir. Böylece metaforlardan *kodlamalar* elde edilmiş, kodlar *kategoriler* altında uygun *temalara* dağıtılmıştır. Elde edilen veriler tablo kullanılarak gösterilmiştir. Ayrıca katılımcı görüşlerinden elde edilen doğrudan alıntılara (referans ifadelerine) yer verilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt amaçlarına yönelik, öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgulara sırası ile yer verilmiştir

Araştırmanın Birinci Alt Amacına Yönelik Bulgular

“Okul yönetici sahip olması gereken teknik yeterlilik bakımından... Benzer, çünkü? Sorusuna ilişkin öğretmenlerin ileriye sürmüş oldukları metaforlar, metaforlardan elde edilen temalar, temalara bağlı kategoriler ve frekans değerleri Şekil 1’deki gibidir.



Şekil 1. Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Teknik Yeterlilik İle Alakalı Öğretmen Görüşleri

Araştırma kapsamındaki 34 öğretmenin, okul yöneticilerinin sahip olması gereken teknik yeterliliğine ilişkin benzettiği kavramlar 48 ayrı görüşten oluşmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin sahip olması gereken teknik yeterliliğe yönelik bu görüşleri, sebepleri dikkate alınarak toplam 5 kategoriden oluşmaktadır. Ayrıca teknik yeterliliklere yönelik oluşturulan kategoriler ve her kategoriden oluşan alt kategoriler, öğretmen görüşlerine yöneliktir. Öğretmen görüşlerine göre benzetmeler oluşturulmuştur. Araştırma kapsamındaki 34 öğretmenin görüşlerinin 22’si (%45,8) donanımlı ve iş bilir, 8’i(%16,6) sorunları çözebilen, 6’sı (%12,5) otoriter, 6’sı (%12,5) şefkatli, 6’sı (%12,5) hızlı ve pratik şeklinde alt kategoride değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmada öğretmenler, okul yöneticilerini sahip oldukları yeterlilik bakımından birçok yerde hoşgörü yönüyle ön plana çıkan âlimlere benzetmişlerdir. Bu sebeple bütün bu hoşgörü ve güzelliği sembolize eden âlimlere yönelik benzetmeler “Mevlana” alt temasında değerlendirilmiştir.

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken teknik yeterlilik ile alakalı öğretmenler tarafından neye benzetildikleri ve nedenlerine yönelik öğretmenlerden doğrudan ifadeler aşağıda verilmiştir:

K7: “Okul yönetici sahip olması gereken teknik yeterlilik bakımında bilgisayara benzer, çünkü: Yönetici bir bilgisayarın parçaları gibi teknik donanımlı olmalıdır?” (Donanımlı ve iş bilir)

K15: “Okul yönetici sahip olması gereken teknik yeterlilik bakımında mühendise benzer, çünkü: mühendis yapacağı işi teknik olarak çok iyi bilir, sonuca varır?” (Donanımlı ve iş bilir)

K4: “Okul yönetici sahip olması gereken teknik yeterlilik bakımında anneye benzer, çünkü: evde olduğu gibi okulda da birçok istenmeyen durum olabilir veya sıkıntılar olur, evde anne nasıl evin bütün teknik yönüne hakim ise okulda da

yönetici okula teknik olarak hakim olmalıdır ve böylece hemen sorunu çözer ”
(Sorunları çözebilen)

K21: “Okul yönetici sahip olması gereken teknik yeterlilik bakımında bilgisayara benzer, çünkü: yöneticinin de bilgisayar gibi tek tuşla sorunları çözmesi gerekmez mi?” (Sorunları çözebilen)

K8: “Okul yönetici sahip olması gereken teknik yeterlilik bakımında babaya benzer, çünkü: baba evde sözü dinlenendir, ayrıca parayı elinde tutandır. Evin muhasebecisidir. Para onda olduğu için güç ondadır. Yönetici de sözü dinlenen olmalıdır, onu gören saygı göstermelidir.” (Otoriter)

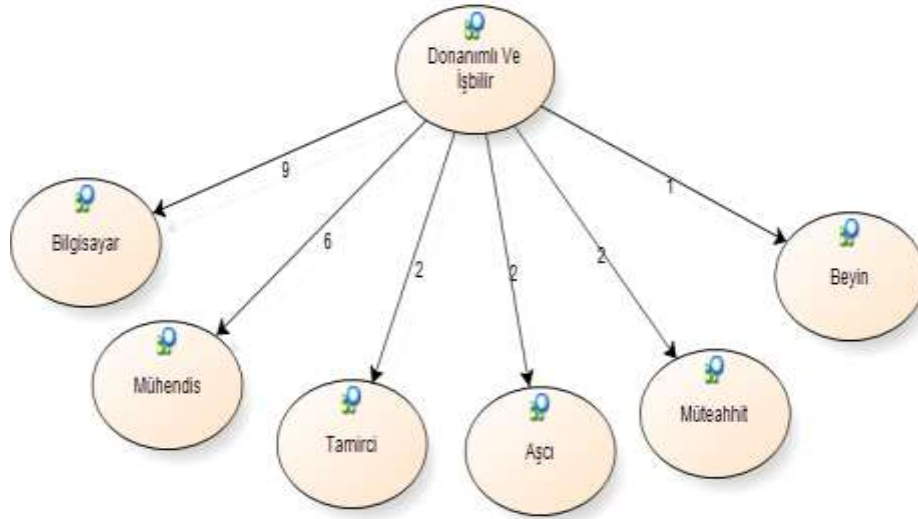
K30: “Okul yönetici sahip olması gereken teknik yeterlilik bakımında lidere benzer, çünkü: lider topluluğu arkasında sürükleyip götürür, müdür de lider gibi sürükleyip peşinden götürebilecek sert duruşa sahip olmalıdır.” (Otoriter)

K10: “Okul yönetici sahip olması gereken teknik yeterlilik bakımında Mevlana 'ya benzer, çünkü: teknik yeterlilik iletişim gücünü gerektirir. Mevlana gibi kapısı herkese açık olmalı sıcak olmalıdır.” (Şefkatli)

K119: “Okul yönetici sahip olması gereken teknik yeterlilik bakımında anneye benzer, çünkü: anne evladına merhamet eder, yönetici de çalışanını çocuğu gibi görüp sahip çıkabilir.” (Şefkatli)

K6: “Okul yönetici sahip olması gereken teknik yeterlilik bakımında Google benzer, çünkü: yaz Google istediğin bilgiyi saniyeler içinde gelsin, müdüre de söyle isteğini hemen hal olsun” (Hızlı ve pratik)

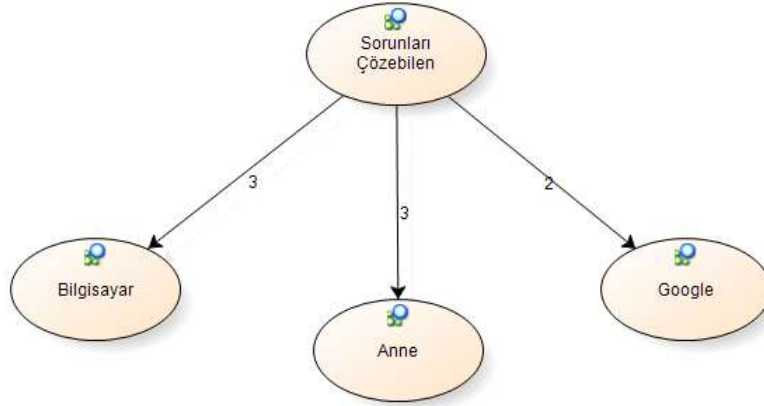
“Teknik yeterlilik” temasının “donanımlı ve iş bilir” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla ilgili oluşturulan analizler Şekil 2’deki gibidir.



Şekil 2. Okul Yöneticilerinin Donanımlı ve İş Bilir Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “donanımlı ve iş bilir” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 9’u (%40,9) bilgisayar, 6’sı (%27,2) mühendis, 2’si (%9,09) tamirci, 2’si (%9,09) aşçı, 2’si (%9,09) müteahhit, 1’i (%4,5) beyin şeklinde sıralanmıştır.

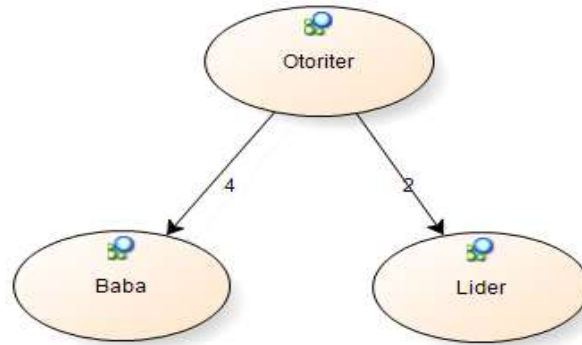
“Teknik yeterlilik” temasının “sorun çözen” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla ilgili oluşturulan analizlere yönelik değerler Şekil 3’deki gibidir.



Şekil 3. Okul Yöneticilerinin Sorun Çözebilir Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “sorun çözen” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 3’ü (%37,5) bilgisayar, 3’ü (%37,5) anne, 2’si (%25) Google şeklinde sıralanmıştır.

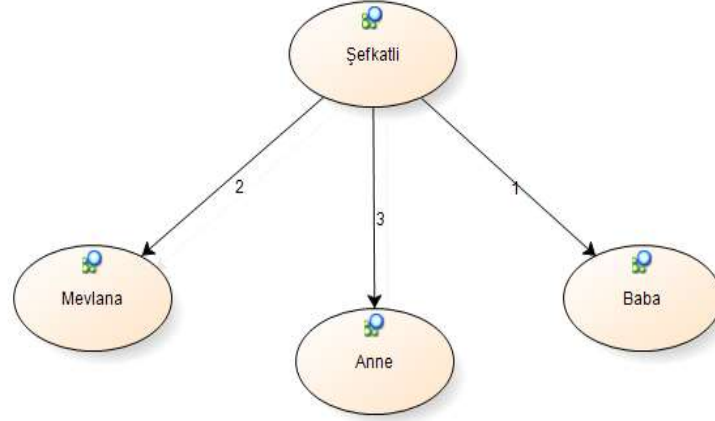
“Teknik yeterlilik” temasının “otoriter” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla ilgili oluşturulan analizlere yönelik değerler Şekil 4’deki gibidir.



Şekil 4. Okul Yöneticilerinin Otoriter Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “otoriter” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 4’ü (%66,7) baba, 2’si (%33,3) lider şeklinde sıralanmıştır.

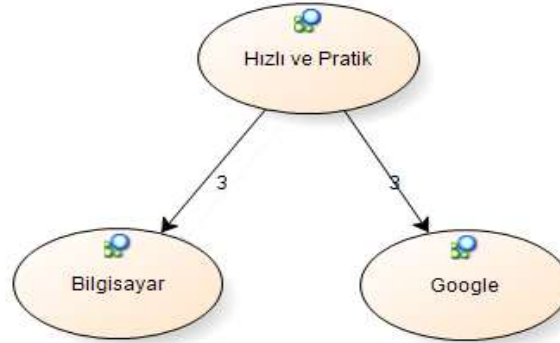
“Teknik yeterlilik” temasının “şefkatli” alt kategorisinde ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla yönelik analizleri Şekil 5’deki gibidir.



Şekil 5. Okul Yöneticilerinin Şefkatli Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “şefkatli” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 3’ü (%50) anne, 2’si (%33,3) Mevlana, 1’i (%16,7) baba şeklinde sıralanmıştır.

“Teknik yeterlilik” temasının “hızlı ve pratik” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla yönelik analiz değerleri analizleri Şekil 6’deki gibidir.

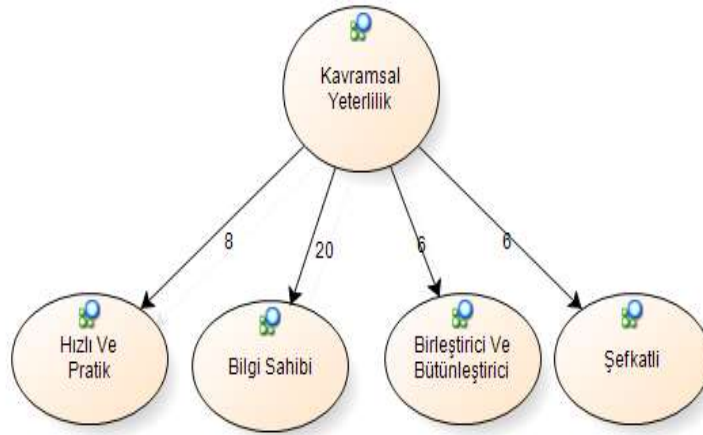


Şekil 6. Okul Yöneticilerinin Hızlı ve Pratik kategorisinde benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “hızlı ve pratik” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 3’ü (%50) bilgisayar, 3’ü (%50) Google şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmanın İkinci Alt Amacına Yönelik Bulgular

“Okul yöneticileri sahip olması gereken kavramsal yeterlilik bakımından..... Benzer, çünkü? Sorusuna ilişkin öğretmenlerin ileriye sürmüş oldukları metaforlar, metaforlardan elde edilen temalar, temalara bağlı kategoriler ve frekans değerleri Şekil 7’deki gibidir.



Şekil 7. Okul Yöneticilerinin Kavramsal Yeterlilik Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

Araştırma kapsamındaki 34 öğretmenin, okul yöneticilerinin sahip olması gereken kavramsal yeterliliğine ilişkin benzettiği kavramlar 40 ayrı görüşten oluşmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin sahip olması gereken kavramsal yeterliliğe yönelik bu görüşleri, sebepleri dikkate alınarak toplam 4 kategoriden oluşmaktadır. Araştırma kapsamındaki 34 öğretmenin görüşlerinin 20'si (%50) bilgi sahibi, 8'i (%20) hızlı ve pratik, 6'sı (%15) birleştirici ve bütünleştirici, 6'sı (%15) şefkatli şeklinde alt kategoride değerlendirilmiştir.

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken kavramsal yeterlilik ile alakalı öğretmenler tarafından neye benzetildikleri ve nedenlerine yönelik öğretmenlerden alınan doğrudan ifadeler aşağıda verilmiştir:

K11: "Okul yönetici sahip olması gereken kavramsal yeterlilik bakımında Kitaba benzer, çünkü: birey öğrenmesi gereken şeyleri kitaptan öğrenir, kitaplar bilgi doludur, okul yöneticileri de bir kitap gibi bilgili olmalıdır ki öğretmenler üzerinde etkili olsun." (Bilgi sahibi)

K21: "Okul yönetici sahip olması gereken kavramsal yeterlilik bakımında Hazineye benzer, çünkü: hazineler altın doludur, kavramlarda altın kadar değerlidir." (Bilgi sahibi)

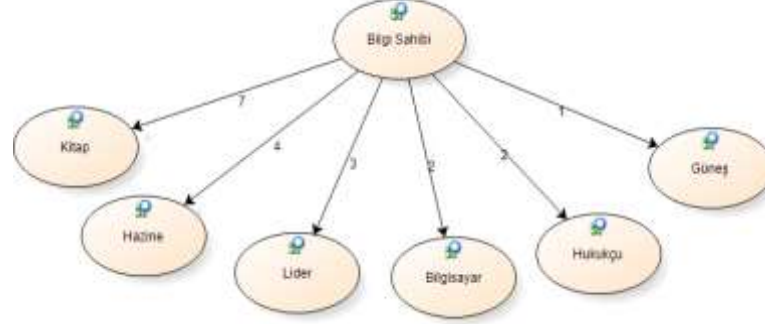
K8: "Okul yönetici sahip olması gereken kavramsal yeterlilik bakımında ağaca benzer, çünkü: meyvelerini bir arada tutan ağaç gibi olmalıdır." (Birleştirici ve bütünleştirici)

K28: "Okul yönetici sahip olması gereken kavramsal yeterlilik bakımında eğitimciye benzer, çünkü: kavramlar öğrenenleri bir araya getirendir ." (Birleştirici ve bütünleştirici)

K6: "Okul yönetici sahip olması gereken kavramsal yeterlilik bakımında Mevlana'ya benzer, Mevlana'nın kitapları oku oku bitmez, ama Mevlana bu bilgileri insanlara yüreği ile yumuşaklığı ile aktarır. Yönetici de onun gibi olmasa da bilgili olmalı ve bilgiyi iyilik ve merhametle aktarmalıdır" (Şefkatli)

K36: "Okul yönetici sahip olması gereken kavramsal yeterlilik bakımında bilgisayara benzer, PC yi hemen aç istediğin bilgi gelsin müdürün odasına git seni hemen aydınlatsın" (Hızlı ve pratik)

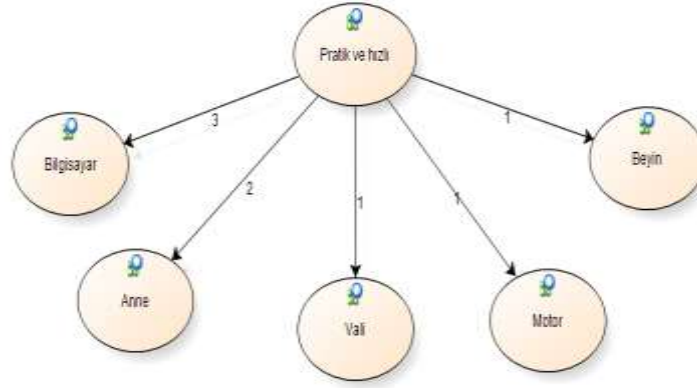
“Kavramsal yeterlilik” temasının “*bilgi sahibi*” alt kategorisinde ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla yönelik analiz değerleri analizleri Şekil 8’deki gibidir.



Şekil 8. Okul Yöneticilerinin Bilgi Sahibi Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “*bilgi sahibi*” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 7’si (%35) kitap, 4’ü (%20) hazine, 3’ü (%15) lider, 2’si (%10) bilgisayar, 2’si (%10) hukukçu, 1’i (%5) güneş, 1’i (%5) devlet şeklinde sıralanmıştır.

“Kavramsal yeterlilik” temasının “*pratik ve hızlı*” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla yönelik analiz değerleri analizleri Şekil 9’deki gibidir.

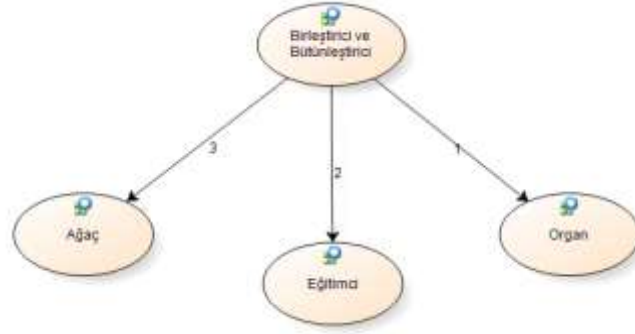


Şekil 9. Okul Yöneticilerinin Hızlı ve Pratik Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “*pratik ve hızlı*” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 3’ü (%37,5) bilgisayar, 2’si (%25) anne, 1’i (%12,5) vali, 1’i (%12,5) motor, 1’i (%12,5) beyin şeklinde sıralanmıştır.

“Kavramsal yeterlilik” temasının “*birleştirici ve bütünleştirici*” alt kategorisinde ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla yönelik analiz değerleri analizleri Şekil 10’deki gibidir.

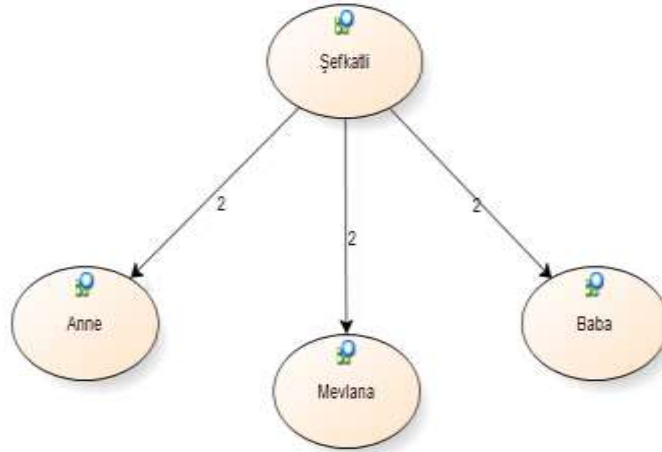
Boydak Özan, M., Nanto, Z. ve Öztürk, E. (2020). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri, 335-356.



Şekil 10. Okul Yöneticilerinin Birleştirici ve Bütünleştirici Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “birleştirici ve bütünleştirici” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 3’ü (%50) ağaç, 2’si (%33,3) eğitimci, 1’i (%17,7) organ şeklinde sıralanmıştır.

“Kavramsal yeterlilik” temasının “şefkatli” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla yönelik analiz değerleri analizleri Şekil 11’deki gibidir.

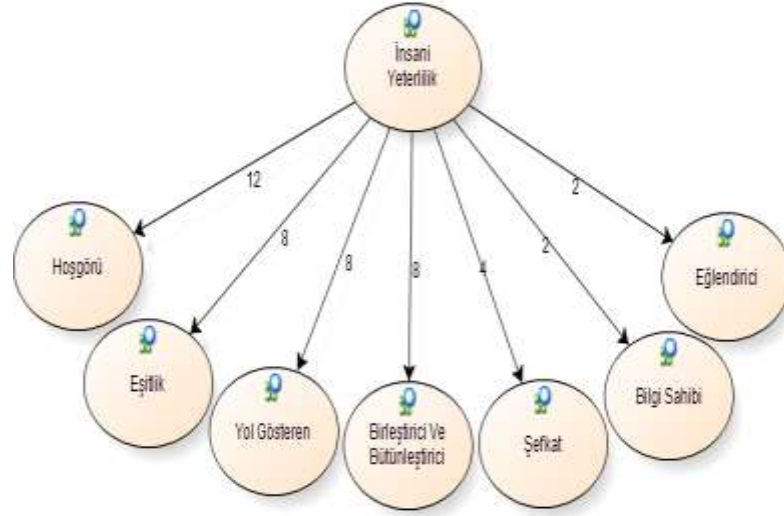


Şekil 11. Okul Yöneticilerinin Şefkatli Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “şefkatli” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 2’si (%33,3) anne, 2’si (%33,3) Mevlana, 2’si (%33,3) baba şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmanın Üçüncü Alt Amacına Yönelik Bulgular

“Okul yönetici sahip olması gereken insani yeterlilik bakımından..... Benzer, çünkü? Sorusuna ilişkin öğretmenlerin ileriye sürmüş oldukları metaforlar, metaforlardan elde edilen temalar, temalara bağlı kategoriler ve frekans değerleri Şekil 12’deki gibidir.



Şekil 12. Okul Yöneticilerinin İnsani Yeterlilik Temasında Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

Araştırma kapsamındaki 34 öğretmenin, okul yöneticilerinin sahip olması gereken insani yeterliliğine ilişkin benzettiği kavramlar 50 ayrı görüşten oluşmaktadır. İlkokul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin sahip olması gereken insani yeterliliğe yönelik bu görüşleri, sebepleri dikkate alınarak toplam 7 kategoriden oluşmaktadır. Araştırma kapsamındaki 34 öğretmenin görüşlerinin 12'si (%24) hoşgörü, 8'i (%16) eşitlik, 8'i (%16) yol gösteren, 8'i (%16) eşitlik birleştirici ve bütünleştirici, 8'i (%16) şefkatli, 4'ü (%8) bilgi sahibi, 2'si (%4) eğlendirici şeklinde alt kategoride değerlendirilmiştir.

Okul yöneticilerinin sahip olması gereken insani yeterlilik ile alakalı öğretmenler tarafından neye benzetildikleri ve nedenlerine yönelik öğretmenlerden alınan doğrudan ifadeler aşağıda verilmiştir:

K3: "Okul yönetici sahip olması gereken insani yeterlilik bakımından Mevlana'ya benzer, çünkü: Yönetici, dünyada güzelliğin hoş görünümün en büyük temsilcisi Mevlana gibi öğretmenlerine yaklaşmalıdır.(Hoşgörü)

K5: "Okul yönetici sahip olması gereken insani yeterlilik bakımında ebeveyn'e benzer, anne ve babalar için bütün çocukları da aynıdır ayırım yapamaz, ama bazı müdürlerin ayırım yaptığını görüşüyoruz olmamalıdır?" (Eşitlik)

K33: "Okul yönetici sahip olması gereken insani yeterlilik bakımında güneşe benzer, çünkü: ormanda nerde olduğunu bilmeyen kişi gece aydan gündüz güneşten yolunu bulur, bazen personel iş yükü arasında kendini kaybetmiş hissedebilir, müdür toparlayıp kendine getirmelidir. " (Yol gösteren)

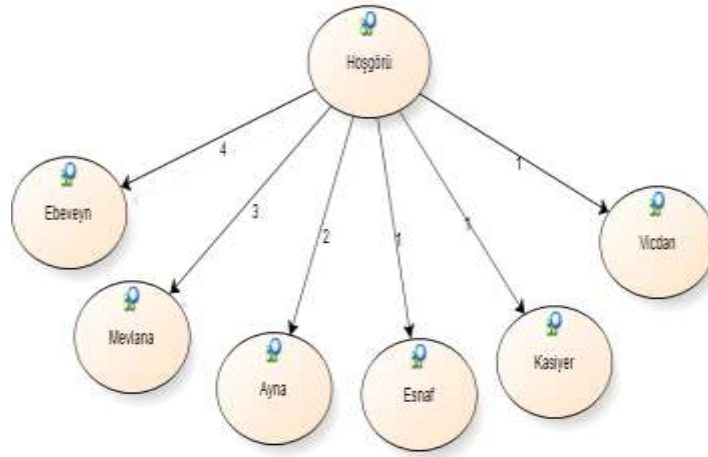
K40: "Okul yönetici sahip olması gereken insani yeterlilik bakımında Mevlana'ya benzer, çünkü: Mevlana gibi kapısı herkese açık olması ve mütevazı, ağlar ses tonu ile yaklaşmalıdır." (Şefkatli)

K17: "Okul yönetici sahip olması gereken insani yeterlilik bakımından psikoloğa benzer, hastayı iyileştirmenin yolu onu bilmektir." (Bilgi sahibi)

K29: "Okul yönetici sahip olması gereken insani yeterlilik bakımından çimento'ya benzer, kum ile suyu birleştiren çimento ise öğretmen ile öğrenciyi birleştiren de yöneticidir." (Birleştirici ve bütünleştirir)

K32: “Okul yönetici sahip olması gereken insani yeterlilik bakımında palyaço benzer, çünkü: teşbih de hata olmaz amacım müdürün soytarı gibi olması değil keyif veren biri olmasını vurgulamaktır.” (Eğlendirici)

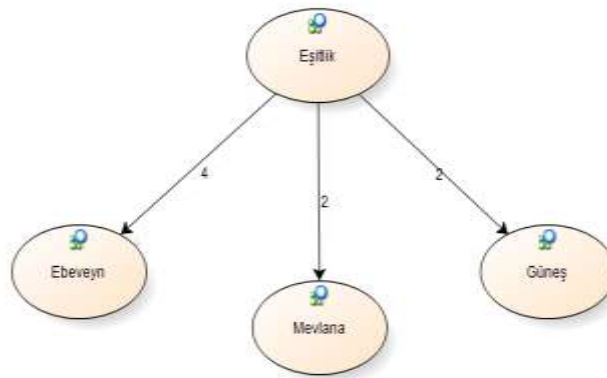
“İnsani yeterlilik” temasının “hoşgörü” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla ilgili metaforlar ve frekans değerleri Şekil 13’deki gibidir.



Şekil 13. Okul Yöneticilerinin Hoşgörü Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “hoşgörü” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 4’u (%33,3) anne ve baba, 3’ü (%25) Mevlana, 2’si (%16,6) ayna, 1’i (%8,3) esnaf, 1’i (%8,3) kasiyer, 1’i (%8,3) vicdan şeklinde sıralanmıştır.

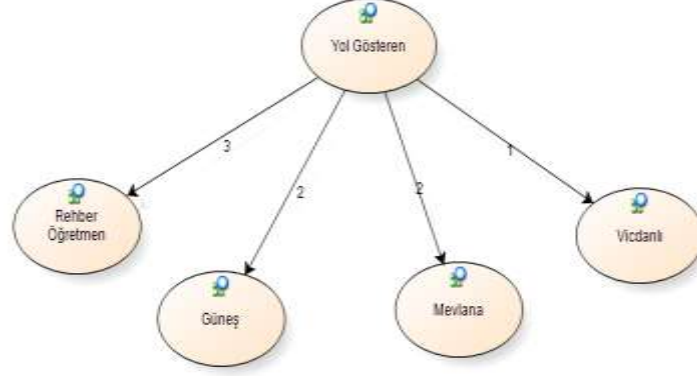
“İnsani yeterlilik” temasının “eşitlik” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla yönelik analiz değerleri analizleri Şekil 14’deki gibidir.



Şekil 14. Okul Yöneticilerinin Eşitlik Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “eşitlik” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 4’ü (%50) anne ve baba, 2’si (%25) güneş, 2’si (%25) Mevlana şeklinde sıralanmıştır.

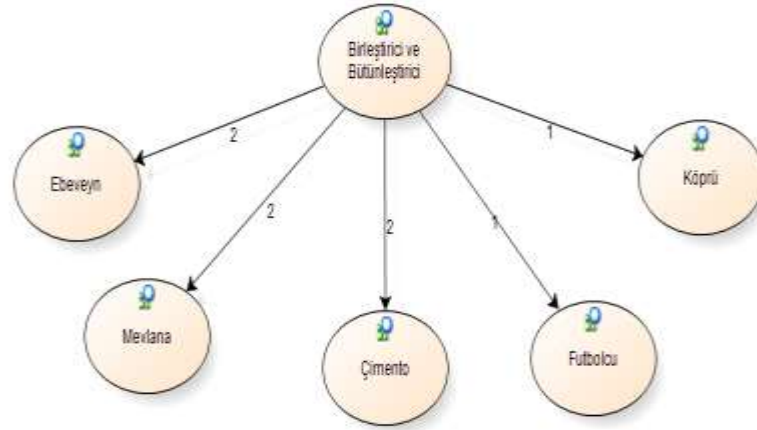
“İnsani yeterlilik” temasının “*yol gösteren*” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla yönelik analiz değerleri analizleri Şekil 15’deki gibidir.



Şekil 15. Okul Yöneticilerinin Yol Gösteren Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “*yol gösteren*” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 3’ü (%37,5) rehber öğretmen, 2’si (%25) güneş, 2’si (%25) vicdan, 1’i (%25) Mevlana şeklinde sıralanmıştır.

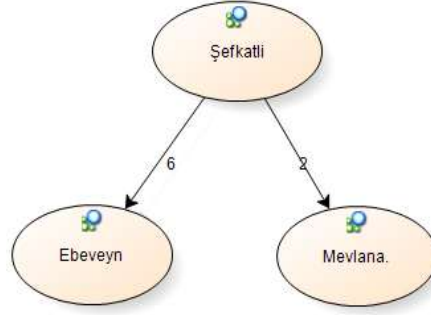
“İnsani yeterlilik” temasının “*birleştirici ve bütünleştirici*” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla yönelik analiz değerleri analizleri Şekil 16’deki gibidir.



Şekil 16. Okul Yöneticilerinin Birleştirici ve Bütünleştirici Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “*birleştirici ve bütünleştirici*” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 2’si (%37,5) anne ve baba, 2’si (%25) çimento, 2’i (%25) Mevlana, 1’i (%12,5) futbolcu, 1’i (%12,5) köprü şeklinde sıralanmıştır.

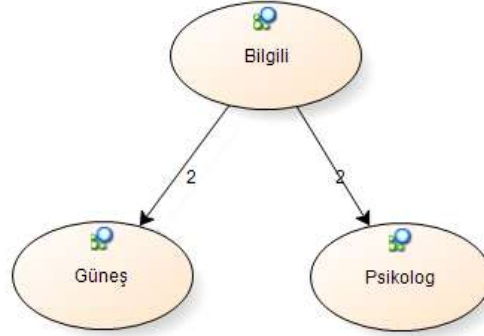
“İnsani yeterlilik” temasının “*şefkatli*” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla yönelik analiz değerleri analizleri Şekil 17’deki gibidir.



Şekil 17. Okul Yöneticilerinin Şefkatli Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “şefkatli” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin; 6’sı (%75) anne ve baba 2’i (%25) Mevlana şeklinde sıralanmıştır.

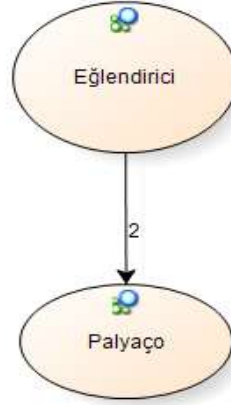
“İnsani yeterlilik” temasının “bilgili” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla ilgili metaforlar ve frekans değerleri Şekil 18’deki gibidir.



Şekil 18. Okul Yöneticilerinin Bilgili Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşleri

İlkokul öğretmenlerinin “bilgili” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin 2’i (%50) güneş, 2’i (%50) psikolog şeklinde sıralanmıştır.

“İnsani yeterlilik” temasının “eğlendirici” alt kategorisi ile alakalı, öğretmenlerin okul yöneticilerini benzettiği kavramlar ve bu kavramlarla ilgili metaforlar ve frekans değerleri Şekil 19’deki gibidir.



Şekil 19. Okul Yöneticilerinin Eğlendirici Kategorisinde Benzetildiği Kavramalara Yönelik Öğretmen Görüşler

İlkokul öğretmenlerinin “eğlendirici” kategorisinde, okul yöneticilerinin yeterliliklerini benzettiği kavramlara yönelik görüşlerinin 2’i (%100) palyaço şeklinde sıralanmıştır.

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada öğretmen görüşleri alınarak, okul yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikler sebepleri ile birlikte açıklanmıştır. Her yeterlilik de, öğretmen tarafından bir kavrama benzetilerek daha da açık bir hale getirilmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilere genel olarak bakıldığında, öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin teknik yeterlilik bakımından en çok sahip olması gereken özellikleri, tekrarlanma sıklığına göre “donanımlı ve iş bilir”, “sorunları çözebilen”, “otoriter”, “şefkatli”, “hızlı ve pratik” şeklinde sıralanmıştır. Öğretmenler teknik olarak en çok yöneticinin donanımlı olması ve sorunları çözebilmelerini belirtmişlerdir. “Donanımlı ve iş bilir” temasında öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre “bilgisayar”, “mühendis”, “tamirci”, “aşçı”, “müteahhit”, “beyin” şeklinde sıralanmıştır. “Sorun çözen” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “bilgisayar”, “anne”, şeklinde sıralanmıştır. “Otoriter” temasında öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “baba”, “lider” şeklinde sıralanmıştır. “Şefkatli” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “anne”, “Mevlana”, “baba” şeklinde sıralanmıştır. “Hızlı ve pratik” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “bilgisayar”, “Google” şeklinde sıralanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin kavramsal yeterlilik bakımından en çok sahip olması gereken özellikleri, tekrarlanma sıklığına göre ; “bilgi sahibi”, “hızlı ve pratik”, “birleştirici ve bütünleştirici”, “şefkatli” şeklinde sıralanmıştır. Öğretmenler kavramsal olarak en çok yöneticinin bilgili ve pratik olmasını belirtmişlerdir “Bilgi sahibi” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “kitap”, “hazine”, “lider”, “bilgisayar”, “hukukçu”, “güneş”, “devlet” şeklinde sıralanmıştır. “Pratik ve hızlı” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “bilgisayar”, “anne”, “vali”, “motor”, “beyin” şeklinde sıralanmıştır. “Birleştirici ve bütünleştirici” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “ağaç”, “eğitimci” şeklinde sıralanmıştır. “Şefkatli” temasında öğretmenlerin yöneticileri

benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “anne”, “Mevlana”, “baba” şeklinde sıralanmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin insani yeterlilik bakımından en çok sahip olması gereken özellikleri, tekrarlanma sıklığına göre : “hoşgörü”, “eşitlik”, “yol gösteren”, “eşitlik”, birleştirici ve bütünleştirici”, “şefkatli”, “bilgi sahibi”, “eğlendirici” şeklinde alt kategorisinde değerlendirilmiştir. Öğretmenler insani olarak en çok yöneticinin hoşgörülü ve adil olması gerektiği belirtmişlerdir “Hoşgörü” temasında öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “anne ve baba”, “Mevlana”, “ayna”, “esnaf”, “kasiyer”, “vicdan” şeklinde sıralanmıştır. “Eşitlik” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “anne ve baba”, “güneş”, “Mevlana” şeklinde sıralanmıştır. “Yol Gösteren” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “rehber öğretmen”, “güneş”, “vicdan”, “Mevlana” şeklinde sıralanmıştır. “Birleştirici ve bütünleştirici” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “anne ve baba”, “çimento”, “Mevlana”, “futbolcu”, “köprü” şeklinde sıralanmıştır. “Şefkatli” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “anne ve baba”, “Mevlana “ şeklinde sıralanmıştır. “Bilgili” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “güneş”, “psikolog” şeklinde sıralanmıştır. “Eğlendirici” kategorisinde öğretmenlerin yöneticileri benzettiği kavramlar tekrarlanma sıklığına göre; “palyaço” şeklinde sıralanmıştır

Elde edilen verilere bakıldığında, öğretmenler her üç yeterlilik bakımından okul yöneticilerinin şefkatli olması gerektiğine yönelik görüş belirtmişlerdir. Teknik yeterlilik ve kavramsal yeterlilik ile alakalı öğretmenlerin ortak görüşüne göre, okul yöneticileri donanımlı, bilgili ve pratik olması gerekir. İnsani yeterlilik ve kavramsal yeterlilik ile alakalı öğretmenlerin ortak görüşüne göre ise okul yöneticileri birleştirici ve bütünleştirici olması gerekir.

Teknik yeterlilik bakımından öğretmenler, yöneticileri daha çok bilgisayar, anne ve babaya benzetmiştir. Kavramsal yeterlilik bakımından yöneticiler daha çok kitap, bilgisayar, ağaç, anne ve babaya benzetilmiştir. İnsani yeterlilik bakımından da yöneticiler daha çok anne, baba, Mevlana ve güneşe benzetilmişlerdir. Veriler incelendiğinde dikkatleri çeken başka bir nokta da yöneticilerin teknik yeterlilik bakımından Google ve beyine, kavramsal yeterlilik bakımından hazine ve motora, insani yeterlilik bakımından da futbolcu, köprü ve palyaço gibi beklenmedik sıra dışı şeylere benzetilmiş olmalarıdır.

Durdağı ve arkadaşlarının (2014) yaptığı çalışmada da benzer sonuçları görmek mümkündür. Öğretmenlerin müdürlere yönelik belirlediği kavramdan geliştirilen metaforlar arasında daha çok yönetim kavramına ilişkin belirlen kelimeler şu şekildedir; komutan, asker, bilgisayar, kalem, yönetici, orkestra şefi. Öğretmenler, komutan, asker, yönetici metaforlarını (63 öğretmen, % 69,8) daha çok kullanmıştır. Öğretmenler bu kavramlardan sonra daha çok (23 öğretmen, % 21,69) bilgisayar, kalem, güneş billboard gibi metaforları tercih ederek okul yöneticilerini bilgi aracı olarak gördükleri belirtmişlerdir. Benzer sonuçlar Zembat ve arkadaşlarının (2015) çalışmalarında görülmektedir. Aday öğretmenlerin “okul yöneticisi” kavramına yönelik meydana getirdikleri metaforların kategorilere göre dağılımları ilk üç sırada yönetim odağı olma (%11,538), yönlendirici olma (%23,076), ve düzenleyici olma (%16,153) sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir. Yönlendiren ve yol gösteren olma kategorisi “akarsu yatağı, gemi kaptanı, lider, diktatör, otorite” metaforları ile temsil edilmekte, Yönetim odağı

olma kategorisi “aslan, padişah, muhtar, teknik direktör, köy ağası, komutan, magma, cumhurbaşkanı, patron, ebeveyn, beyin, baba” metaforları ile temsil edilmekte, Düzenleyici olma kategorisi “binanın kolonu, başöğretmen, kitap kapağı, şef, despot, kanun, düzenleyici, lider, ebeveyn, ahtapot, kraliçe arı ve anne” metaforları ile temsil edilmektedir.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında öğretmenler, okul yöneticilerini, teknik olarak donanımlı, becerikli ve pratik, kavramsal olarak bilgili ve bütünleştirici, insani yeterlilik bakımından da hoşgörülü, şefkatli ve eğlenceli görmek istediğine yönelik görüş bildirmişlerdir.

Elde edilen sonuçlar ışığında şu öneriler getirilebilir:

1. Yöneticiler sadece ürün odaklı veya çalışan odaklı olmak yerine bütüncül bir liderlik sergilemelidir.
2. Okul yöneticileri kendini geliştirmelidir.
3. İlgililer hizmet içi veya hizmet öncesi eğitim ile yönetici yetiştirme programları düzenlemelidir.

Katkı Beyanı Oranı: Birinci yazar çalışmayı tasarlamıştır. İkinci yazar verileri toplayıp analizlerini gerçekleştirmiş, makaleyi yöntem kısmından başlayarak kaynakçaya kadar yazmıştır. Üçüncü yazar ise giriş bölümünü yazmıştır.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 161-168.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 196-208.
- Başaran, İ.E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başar, H.(2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.
- Durdağı, A., Yalçın, S. ve Yıldırım, İ. (2014). “Okul müdürü” kavramına ilişkin öğretmenlerin metaforik algıları. *İlköğretim Online*, 13(1), 169-179.
- Eroğlu, M. (2014). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algısının incelenmesi (Gaziantep Nizip Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Gökçe, F. (2008). Değişimin kavramsal modelleri ve değişim sürecinde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri. *Milli Eğitim*, 172, 237-252.
- Güngör, H.F. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Katz, R.L. (1971). *Skills of an effective administrator*. E.C. Bursk and T.B. Blodgett, (Ed.), *Developing executive leaders in* (55-64). Cambridge: Harvard University Press.
- Kaya, Y.K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*, (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage

Boydak Özan, M., Nanto, Z. ve Öztürk, E. (2020). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri, 335-356.

- Malhotra, N.K. (2004). *Marketing research an applied orientation*. (4. Edition) New Jersey: Pearson Prentice Hall,
- Özdemir, S. (Ed.). (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Saban, A. (2008). İlköğretim I. kademe öğretmen ve öğrencilerinin bilgi kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeler. *İlköğretim Online*, 7(2), 421-455.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). *Eğitim ve okul yönetimi*. (Özden, Y., Ed.) *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Townsend, T. (2010). Educating school leaders to think and act both locally and globally. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 335-348.
- Turan, S. (2007). *İşini bil okuluna sahip ol. Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Türkel, A. (1999). *Globallesen dünyanın süper yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zembat, R., İlknur, H. ve Akşin, E. (2015). Okul öncesi öğretmen adaylarının “okul yöneticisi” kavramına ilişkin algılarına yönelik metafor çalışması. *Uluslararası Katılımlı III. Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Kongresi “Erken Müdahale”*, 1, 446-459.

Extended Abstract

Purpose

Although, there are many studies on the determination of school administrators' competency, their competence has been handled only in theory but in practice their competence has been less focused. In addition, it is not possible to measure these competencies fully in the written and oral exams while selecting the school administrator because the regulations on the selection and appointment of administrators are frequently changed during the process; therefore, the best method is used by the authorities in the selection of school administrators. In addition, considering that the educational sciences are constantly changing and developing, it is a fact that the qualifications that the school administrators should have are not the same and need to be updated. For this reason, it is important to identify the competencies of the school administrators today, since it will shed light on both the practitioners and the relevant authorities. As it is known, teachers are the best practitioners of the educational environment and the key players in education. Teachers directly influence and are influenced by school administrators. The opinions of teachers, who are direct followers of school administrators, are noteworthy. For this reason, it is considered that it is appropriate to evaluate the competencies of school administrators by referring to the opinions of teachers.

The aim of this research is to evaluate the competencies of school administrators by identifying the opinions of teachers. In order to achieve this goal, the study questioned;

1. Whether the school administrators have technical competence and what is happening,
2. Whether school principals have conceptual competencies or not,

3. Whether school principals have humanistic attitude and what is happening.

Method

The phenomenology design, one of qualitative research methods, was used in the research. The sample of the study, sampling through random sampling, consists of 34 teachers working at primary schools in the central district of Elazığ. The interview form consisting of three questions prepared by receiving expert opinions was applied to school administrators, and these interview forms were regarded as the basic data source of the research. The "content analysis" method, used in the analysis of qualitative researches, was followed in the analysis of the data. The opinions obtained were analyzed by Nvivo 8 (demo version) package program. In the analysis of teachers' opinions, the themes were organized by performing classifications according to the similarity of expressions, and the opinions were placed in appropriate themes.

Results

In this study, the opinions of teachers were looked through and the qualifications that the school administrators should have were explained together with the reasons. Each competence has been tried to be clarified by the teacher by simulating a concept. In general, according to the opinions of the teachers, according to the data obtained, the characteristics that the school administrators should have in terms of technical competence are equipped and knowledgeable, able to solve problems, authoritarian, compassionate, fast, and practical according to the frequency of repetition. According to the opinions of teachers, the most important characteristics of school administrators in terms of conceptual competence are; knowledgeable, quick and practical, unifying and integrative, compassionate. According to teacher opinions, the most important characteristics of school administrators in terms of humanistic attitude are according to frequency of repetition: tolerance, equality, guide, equality, unifying and integrative, compassionate, knowledgeable, entertaining are evaluated in the sub-category.

Discussion and Conclusion

Considering the data obtained, teachers stated that school administrators should be compassionate in terms of all three competencies. According to the common opinion of teachers regarding technical competence and conceptual competence, school administrators should be equipped, knowledgeable and practical. According to the common view of teachers regarding humanistic and conceptual competence, school administrators should be unifying and integrating.

In terms of technical competence, teachers compared administrators to computers, mothers and fathers. In terms of conceptual competence, managers were compared to books, computers, trees, mothers and fathers. In terms of human competence, they are mostly compared to the mother, father, Rumi and the sun. Another interesting point in the data is that managers are likened to google and brain in terms of technical competence, treasure and engine in terms of conceptual competence, and unexpectedly unusual things such as football players, bridges and clowns in terms of human competence.

In the light of the results, the following suggestions can be made:

Boydak Özan, M., Nanto, Z. ve Öztürk, E. (2020). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri, 335-356.

1. Managers should follow holistic leadership rather than product-oriented or employee-oriented administration.
2. School administrators should improve themselves.
3. The relevant stakeholders should organize in-service or pre-service training and manager training programs.

Etik Kurul Belgesi: Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu tarafından 12.02.2020 tarihli 97132852/302.14.01 sayılı karar ile etik onay alınmıştır.