

## Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic

Volume 11/14 Summer 2016, p. 239-256

DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9696>

ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY

---

### Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: 09.06.2016

✓ Accepted/Kabul: 20.09.2016

✍ Referees/Hakemler: Doç. Dr. İlknur MAYA – Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZUĞLU -

---

*This article was checked by iThenticate.*

## YAYINLARDA YER ALAN OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİKLERİNİN ANALİZİ (ULAKBİM 2004-2016)

Şefika Şule ERÇETİN\* - Barış ERİÇOK\*\*

### ÖZET

Toplumların değişme hareketlerini başlatan, bireyleri sosyal hayata hazırlayan, bireylere kuramsal ve uygulamaya dönük bilgilere vererek yeni neslin de bilgi birikimine sahip olmasına katkı sağlayan okulların yönetilmesinde okul yöneticilerine büyük rol düşmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin okul sistemi içerisinde yer alan en yakın birimden okul çevresinde yer alan en uzak birime kadar birçok noktada çeşitli yeterliklere sahip olması gerekebilir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri üzerine yapılan yayınların doküman analizi yöntemiyle incelenmesi amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleriyle ilgili olarak Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) veri tabanında tam metinlerine ulaşılabilen 45 makalenin tamamı üzerinde çalışılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan anahtar sözcükler bağlamında öne çıkan yeterlikler “Liderlik, İletişim, Değişim Yönetimi, Teknolojik Yeterlikler, İnsan Kaynakları Yönetimi, Duygusal-sosyal Yeterlikler ve Çatışma Yönetimi” yeterlikleridir. Ayrıca, bu çalışma sonucunda okul yöneticilerinde en fazla yer alan yeterlikler ile yöneticilerin en az sergilediği yeterlikler ilgili alan yazından faydalanılarak altı tema altında toplanmıştır. Bu temalar, Kaynak Yönetimi, Duygusal-sosyal yeterlikler, Kişisel-Ahlaki Yeterlikler, Teknik Yeterlikler, Eğitimsel-Öğretimsel Yeterlikler ve Örgütsel Yeterliklerdir. Bu çalışma sonrasında ortaya çıkan temaların ve bu temalar altındaki yeterliklerin tümü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı altında yer alan lisansüstü programların çalışma alanları arasındadır. Buradan hareketle, okul yöneticilerinin atanmasında Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı altında yer alan lisansüstü programlardan alınacak mezuniyet derecesi şartının aranması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticileri, yönetsel yeterlikler, okul yönetimi, yönetici yeterlikleri, yeterlik

---

\* Prof. Dr. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, El-mek: sefikasule@gmail.com

\*\* Okt. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu, El-mek: barisericok@gmail.com

---

**THE ANALYSIS OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS' COMPETENCIES IN LITERATURE (ULAKBİM 2004-2016)****ABSTRACT**

Schools can initiate the change movement of the societies, prepare the individuals for life and contribute new generations to have theoretic and operative knowledge. In the administration of the schools, administrators have a crucial role. In this context, school administrators should embody several managerial competencies from the nearest unit in the school and to the furthest unit in the school environment. The aim of this study is identifying the most featured managerial competencies of the school administrators by examining the related academic publications. The full-text academic publications on managerial competencies of the school administrators are searched on Turkish Academic Network and Information Center (ULAKBİM). After the search, 45 full-text academic publications are obtained and this study is conducted on these academic publications. Document analysis is used in the analysis of the academic publications. According to the results of this study “leadership, communication, change management, technological competencies, human resource management, emotional-social competencies and conflict management” are among the most used key words in these academic publications. Moreover, at the end of this study, the commonly used and neglected managerial competencies of school administrators are collected under six dimensions with the help of related literature. These dimensions are Resource Management, Emotional-social Competencies, Personal-ethical Competencies, Technical Competencies, Instructional Competencies and Organizational Competencies. All these dimensions and the competencies under these dimensions are among the study subjects of Graduate Schools of Educational Sciences. Thus, it can be suggested that the graduation from Graduate Schools of Educational Sciences may be a criterion in the assignment of the school administrators.

**STRUCTURED ABSTRACT**

Schools have crucial roles because of being in the centre of the societies and the human factor. Specifically, schools can initiate the change movement of the societies, prepare the individuals for life and contribute new generations to have theoretic and operative knowledge. Having these crucial roles, schools need to be administrated wisely. This situation makes the administration of the schools vital. It is widely accepted that school administrators have a considerable effect on the administration of schools. In other words, effective and successful school administrators can make their schools effective and successful. In this context, it is expected school managers to embody several competencies. These competencies about the administrations of the schools are called managerial competencies. The managerial competencies encompass nearly all the subjects or procedures in the school and in the school environment. The importance of the managerial competencies of the school administrators comes from the special structure of the schools. In

---

**Turkish Studies**

schools, human beings serve other human beings and this unique characteristic of the schools reveal the need of the administrators that embody several competencies at the same time. The problem of this study is to identify the most and the least observed managerial competencies of the school administrators in the context of academic publications in the database of ULAKBİM.

### **Purpose and Importance of the study**

In the literature, there are lots of studies about the managerial competencies of the school administrators. The aim of this study is identifying the most and the least featured managerial competencies of the school administrators by examining these studies. The importance of the study is that the school administration isn't seen as a professional in Turkey and it is expected that this study will contribute this process.

### **Method**

This study is a qualitative study. The study group consists of the academic publications about the managerial competencies of the school administrators in the database of ULAKBİM. For this purpose, the full-text academic publications about the managerial competencies of the school administrators are searched. The process of searching is handled meticulously to reach all of the publications, so lots of different key words are used. Some of these key words are the competencies of educational leaders, the competencies of school administrators, managerial competencies, competencies of the administrators, administrator competencies, school administrator competencies, administrators, principals, managers, leadership, etc. After the search, 45 full-text academic publications are obtained and this study is conducted on these academic publications. These publications are analyzed by using document analysis.

### **Results and Recommendations**

According to the results of this study "leadership, communication, change management, technological competencies, human resource management, emotional- social competencies and conflict management" are among the most used key words in these academic publications. Although the studies that is directly related to leadership haven't been included in this study, the keyword of "leadership" has come to the forefront. Because of having a close link, it can be said that school leadership and school administration shares most of the procedures in the school and its environment. Thus, the leadership in the administration of the schools occupies a crucial position and the academic publications about the managerial competencies of the school manager reflect this.

Moreover, this study presents most frequently referred managerial competencies of school administrators. These competencies are open-mindedness, taking advices of superiors, modesty, information management, informing, maintenance and repairs of the school building, conflict management, communication competence and environment, counselling, supervision, supportiveness, comparison with the other schools, extroversion, emotional personality, empathy, coordination, effective working competency, commitment to the universal values,

---

### **Turkish Studies**

formal and informal communication, apparel, distribution of tasks, motivation, trustworthiness, public relations, tolerance, the method of communication and human relations, optimism, decision making, decision making collectively, resource management, morality, leadership, managing financial resources, behaving in accordance with the regulations, humour, educational leadership, teacher evaluation, school culture, writing aphorisms and apothegms to the walls of the school, planning, behaving politically, problem solving, responsibility, strategic planning, adoption of ongoing individual development, team working, cooperation, using technology and the internet, adaptive skills, having vision, creativeness, being innovative, distribution of the authority and guidance.

On the other hand, this study also presents the neglected competencies of the school administrators. These componentises are put into the personnel to the decision making process, performance evaluation, effective punishment and reward procedures, integration with the environment, body language, communication with the other occupational organizations, anger control, social activities and skills, being respectful to the different cultures, tolerance, taking initiative, being flexible, being eager for taking risks, leadership, vision, being hectoring, canteen management, participation to the scientific activities, provision of the vocational and scientific publications, focussing on the education, in-service training, increasing job satisfaction, increasing the loyalty to school, organizational leadership, creating effective slogans for the school, problem solving, creating constructive competition environment and domination.

As a result, these most frequently referred and neglected competencies are categorised under six dimensions with the help of related literature. These dimensions are Resource Management, Emotional-social Competencies, Personal-ethical Competencies, Technical Competencies, Instructional Competencies and Organizational Competencies.

All these managerial competencies of the school administrators are studied in the graduate programmes under the Department of Educational Sciences but having a graduation grade from these programmes in the Department of Educational Sciences doesn't have any contribution on becoming a school administrator. At the end of this study, it recommended that having a graduation degree from the graduate programs under the Department of Educational Sciences should be a criterion to become a school administrator. This criterion, in the long run, will contribute to the school administrators' being a field of occupation and profession.

**Keywords:** School administrators, managerial competencies, school administration, administrator competencies, competency

## Giriş

Eğitim kavramının bireyin tüm yaşamı boyunca içerisinde bulunduğu hem sosyal hem de akademik yönü olan oldukça geniş bir kavram olduğu söylenebilir. Eğitim kavramının bu denli geniş bir kavram olması eğitim kavramına dair çok farklı ve kapsamlı ifadelerin ortaya çıkmasına neden

---

### Turkish Studies

*International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 11/14 Summer 2016

olmuştur. Eğitim, kimi zaman eğitilecek kitle kimi zaman kullanılan araç kimi zaman ise ulaşılmak istenen hedef bağlamında ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. “Kuşkusuz sosyal bilimlerde bir kavramı tam ve eksiksiz tanımlama olanağı yoktur. Ancak önemli olan, eksiksiz bir tanım yapmak değil kavrama içerdiği anlamı yüklemektir” (Şenel, 2008). Bu bağlamda eğitim, “bireyin kendi ihtiyaçlarına ve bir parçası olduğu toplumun taleplerine göre kendini geliştirmesi süreci” (Singh, 2008) olarak ifade edilmektedir. Yine bir başka tanıma göre eğitim “bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istedik değişme meydana getirme süreci” (Ertürk, 1994) olarak tanımlanmaktadır. Eğitim ile ilgili tanımların ortak noktalarının en göze çarpan noktası eğitimin bir süreç olarak kabul edilmesidir. Buradan hareketle, eğitim kavramı en genel anlamda bireyde davranış değişikliği meydana getirerek onu kendisine ve topluma faydalı hale getirme süreci olarak tanımlanabilir.

Yönetim kavramının ise insanlığın var olduğu ilk zamanlardan bu yana kendini gösteren ve zamanla gelişen bir olgu olduğu düşünülebilir. Yönetim “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi (Koçel, 2010)” olarak ifade edilmektedir. Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için insan ve madde kaynaklarının yanı sıra zamanın da etkili şekilde kullanıldığı; planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçlerinin işlediği bir mekanizmadır (Memduhoğlu, 2010). Bir başka ifade ile yönetim, kurumun amaçlarını elde edebilmesi için örgütte var olan insan ve madde kaynaklarını planlamak, organize etmek, yönlendirmek, eşgüdümlemek ve denetleme sürecidir (Daft & Marcic, 2006). Schermerhorn (2008) de benzer şekilde yönetimi dört süreçli bir yaklaşımla açıklamıştır. Bu yaklaşımla yönetim, kaynakların amaçlara giden yolda kullanımının kontrol edilmesi, öncülük edilmesi, organize edilmesi ve planlanması süreçlerinden oluşmaktadır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetim sürecinin temelinde her türlü kaynağın en verimli şekilde kullanılması yoluyla hedeflere ulaşmak yatmaktadır.

Eğitim yönetimi kavramının yönetimin eğitim bağlamında ele alınmasıyla meydana geldiği söylenebilir. Buna göre eğitim yönetiminin, eğitim örgütlerinin bünyesinde yer alan insan kaynağı yardımıyla toplum için gerekli olan yine insan kaynağını yetiştirme çabasının tamamını olduğu düşünülebilir. Başka bir deyişle, eğitim yönetimi kavramının eğitim sistemi içerisinde bir role ya da göreve sahip her unsuru kapsayan ve asıl amacı eğitim ve öğretimi etkili şekilde yürütmek olan bir süreç olduğu ifade edilebilir. Eğitim yönetiminin okullar, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, veliler, özel sektör, bakanlık merkezi ve eğitim kurumunun bulunduğu sosyal çevre gibi etmenlerle ilişkili içerisinde olduğu düşünülebilir. Bunların içerisinde yer alan okullar eğitim yönetiminin topluma açılan kapıları olmaları nedeniyle oldukça önemli bir role sahiptir. Bursalıoğlu (2013, s. 33-36), okulların üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden “insan” oluşu nedeniyle okulun birey boyutunu kurum boyutundan daha duyarlı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, okulda birçok sayıda ve çatışan nitelikte değerler bulunduğunu ve okulun özel bir çevre olduğunu ifade etmiştir. Görüldüğü gibi eğitim yönetimi içerisinde özel bir yere sahip olan okullar toplumsal hareketlerin başladığı ve örgütsel değişimlerin uygulandığı bir yapılanma olarak görülebilir.

Eğitim yönetimi içerisinde okulların örgüt olarak özel bir çevre oluşu, okulların yönetilmesinin de önemini ortaya koymaktadır. Bursalıoğlu (2013, s. 5) “okul yönetimi eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir” derken okulların eğitim sistemi içerisinde yer alan bir alt uygulama alanı olduğuna ve eğitim yönetiminin çizdiği genel çerçevenin okul düzeyinde uygulanmasına vurgu yapmıştır. Buradan hareketle, Sezgin (2013, s. 88) okul sistemini eğitim sisteminin gerçekleştirilmeyi planladığı bir amaçlara ulaşmada bir araç olarak ifade etmiştir. Özdemir, Sezgin ve Yalın (2012)’a göre okul toplumun kültürünün, düzeninin ve yapısının korunmasında bir role sahiptir ve aynı zamanda bu sayede yeni nesillere aktarım söz konusu olur. Yine okul toplumu çağın gerektirdiği değişime uyum sağlar hale getirmede de bir görev

---

### **Turkish Studies**

üstlenmektedir. Kısacası, okul eğitimin topluma açılan penceresi ve toplumun değişim lokomotifini olarak görülebilir.

Okulun ve okul müdürlüğünün değişmekte olan yapısı, okul müdürlerinin sergiledikleri performans üzerine düşünmeyi de gerektirmektedir. Okul müdürlerinin performanslarının beslediği kaynakların ve sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları liderlik özelliklerinin neler olabileceğinin ifade edilmesi gerekmektedir (Akin, 2014, s. 126). Eğitim sistemi içerisinde okulların yeri ve öneminin büyüklüğünün, okulların yöneticilerinin de yerinin ve öneminin büyüklüğü noktasında belirleyici olduğu düşünülebilir. Bu bağlamda önemli bir pozisyonda bulunan okul yöneticilerinin çeşitli yeterliklere sahip olması beklenmektedir. Okul yöneticisinin sahip olduğu bu yeterliklerin özelde öğrenciler, çalışanlar ve okul başarısı; genelde ise eğitim sisteminin ve toplumun başarısının üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Yıldırım & Aslan (2008) okul yöneticilerinin etkili olabilmek için yönetim kavram ve kuramları ile insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Yine benzer şekilde, Özdemir (2013) etkili bir yönetici olmak için alanın kuramsal temellerini bilmek ve eğitim yönetimi ile ilgili iyi uygulamaları takip etmek gerektiğini vurgulamıştır.

Okul yöneticilerinin yukarıda bahsedilen kuramsal bilgi birikime ek olarak çok çeşitli yönetsel yeterliklere sahip olması gerektiği bilinmektedir. Bu yeterlikler genelde bir örgüt yöneticisi olmasından özelde ise “okul örgütü yöneticisi” olmasından kaynaklanabilir çünkü okul örgütünün diğer örgütlerden farklı olarak sahip olduğu çeşitli örgüt özellikleri vardır. Okul örgütünün temelinde insan gücü ile insanları toplum yararına işliyor olması bu ayırt edici özelliklerden sadece bir tanesidir. Okulların bu ve buna benzer özellikleri sayesinde okul yöneticiliğinin de çok çeşitli özel yönetsel yeterlikler gerektirmesi oldukça doğaldır. Alan yazın incelendiğinde hem genelde örgüt yöneticilerinin hem de özelde okul örgütü yöneticilerinin yeterlikleriyle ilgili çok çeşitli araştırmaların yapıldığı ve bu araştırmalar sonucunda yöneticiler bulunması beklenen çok çeşitli yeterlikler belirlendiği görülmektedir. Everard, Morris, & Wilson’a göre (2004, s. 4) bir örgüt kendi yöneticisinden öncelikle kaynakları örgütün amaçlar doğrultusunda bütünleştirebilen, etkili bir değişim temsilcisi rolü üstlenebilen ve kaynakların devamlılığını sağlayarak onları sürekli geliştiren niteliklere sahip bir yönetici olmasını beklemektedir. Bursalıoğlu (1981) ise okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili bir çalışma yapmış ve çok kapsamlı bulgulara ulaşmıştır. Buna göre okul yöneticileri tarafsız bir değerlendirme, karar alma ve seçim yapma; araştırma, geliştirme ve yenileme çalışmalarına rehberlik etme, disiplin ve devamlılığı sağlayabilme, eğitim ve öğretimde planlama yapabilme, okul ve çevresiyle ilişkiler kurma, okulun bina-tesis-demirbaşlarını kullanmave koruma gibi yeterliklere sahip olmalıdırlar. Ayrıca, okul yöneticileri okulu bir bütün olarak ele alma, mali kaynakları yönetme, kamu yararını benimseme, okul çalışanlarının rollerini belirleme, olumlu bir hava yaratabilme ve sağlık-ilk yardım hizmetleri sağlayabilme noktasında da bilgi sahibi olmalıdırlar. Görüldüğü gibi okul yöneticilerinin okul sistemi içerisinde yer alan en yakın birimden okul çevresinden yer alan en uzak birime kadar birçok noktada çeşitli yeterliklere sahip olması gerekmektedir.

Toplumların değişme hareketlerini başlatan, bireyleri sosyal hayata hazırlayan, bireylere akademik ve kuramsal bilgilere vererek yeni neslin de bilgi birikimine sahip olmasını katkı sağlayan okulların yönetilmesinde okul yöneticilerine büyük rol düşmektedir. Alan yazın incelendiğinde okulun başarısı üzerinde okul yöneticilerinin etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin yeterlikleri çok uzun zamandır eğitim yönetimi araştırmalarının önemli bir konusu olmuştur. Okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili bireysel anlamda birçok araştırma yapılmıştır ve yapılmaktadır. Bu çalışma ile okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri üzerine yapılan çalışmaların genel bir betimlenmesinin yapılması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda, bu çalışma ile okul yöneticilerinin öne çıkan yeterlikleri ile okul yöneticilerinde en az yer alan yönetici yeterliklerinin

### **Turkish Studies**

ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu sayede, bu çalışmanın ülkemizde henüz bir meslek dalı olarak görülmeyen okul yöneticiliğinin bir meslek haline gelmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri üzerine yazılan makalelerin incelendiği bu araştırma ile aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. Okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili ULAKBİM veri tabanında tam metinleri yayınlanan çalışmalarda kullanılan anahtar sözcükler bağlamında hangi yeterlikler ve temalar üzerine odaklanılmaktadır?
2. Okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili ULAKBİM veri tabanında tam metinleri yayınlanan çalışmalarda en fazla ve en az düzeyde odaklanılan yönetsel yeterlikler nelerdir?

### Yöntem

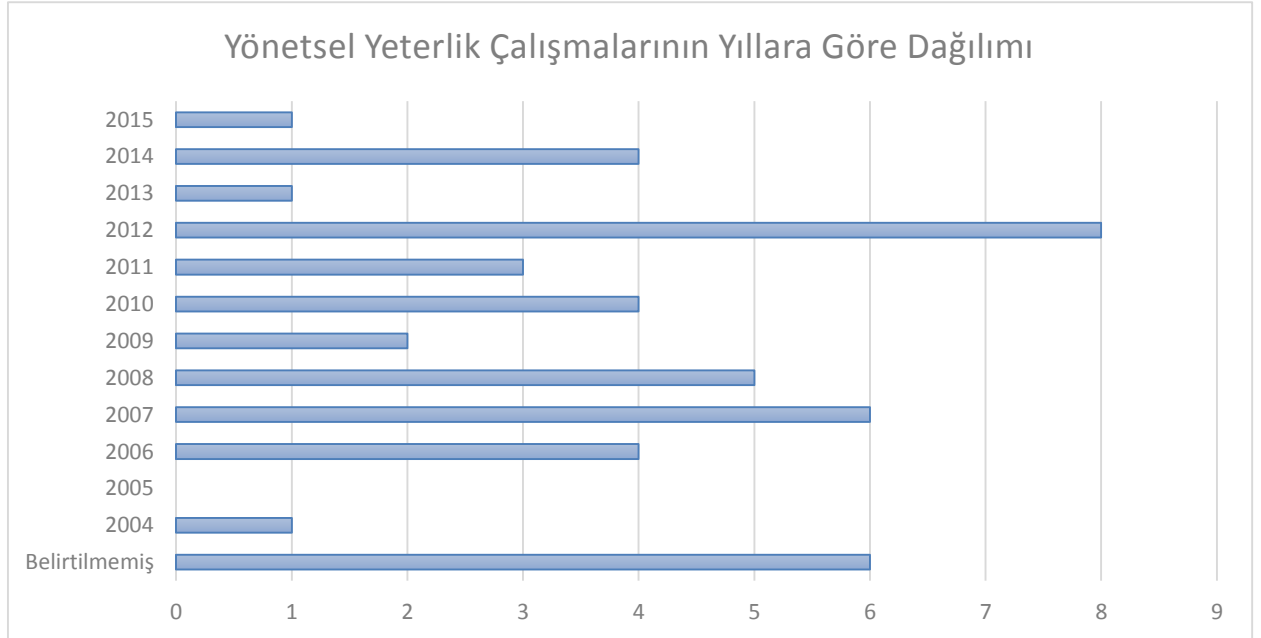
#### Araştırma Modeli

Nitel araştırma desenindeki bu çalışmada veriler doküman incelemesi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Doküman incelemesi, bir problem hakkında bilgi içeren yazılı veya görsel materyallerin analizini kapsamaktadır (Şimşek & Yıldırım, 2013, s. 217).

#### Çalışma Grubu

Bu çalışma ile Türkiye’de okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri üzerine yapılan çalışmaların incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) veri tabanında tam metinlerine ulaşılabilen okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri ile ilgili makaleler taranmıştır. Yapılan ayrıntılı tarama sonucu 68 adet makaleye ulaşılmıştır. Bu makalelerden 45’inin okul yöneticilerinin yeterlikleriyle ilgili olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışma kapsamında okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri ile ilgili olduğu tespit edilen 45 makalenin tamamı üzerinde çalışılmıştır. ULAKBİM veri tabanında tam metinlerine ulaşılabilen makalelerin yayımlandıkları yıllara göre dağılımı aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 1: Yönetsel yeterlik çalışmalarının yayımlandıkları yıllara göre dağılımı**



### Turkish Studies

Tablo 3'te yer alan bilgilere göre ULAKBİM veri tabanında yayınlanan okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri ile ilgili çalışmalar 2012 yılında en yüksek düzeye ulaşmıştır. Buna karşın 2005 yılına ait tam metin bir çalışmaya rastlanmamıştır.

### **Sınırlılık**

Bu çalışmada elde edilen veriler sadece ULAKBİM veri tabanında tam metinlerine ulaşılabilen Türkçe makalelerden elde edilen bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu nedenle, bu çalışma eğitim yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri ile ilgili olarak ULAKBİM veri tabanında yer alan 2004-2016 yılları arasında yayınlanmış tam metin Türkçe makaleler ile sınırlıdır.

Alan yazın incelendiğinde okul yöneticileri ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir kısmı liderlik ile bağlantılıdır ancak bu çalışma kapsamına liderlik araştırmalarının tamamı dâhil edilmemiştir. Liderlik araştırmalarının bu çalışma kapsamına dâhil edilmemesinin nedeni liderlik araştırmalarının yönetsek yeterlik araştırmalarını gölgede bırakacak düzeyde fazla sayıda ve türde olmasıdır. Bu nedenle, bu çalışma sadece liderlik kavramının bir yönetici yeterliği olarak ele alındığı düşünülen makaleler ile sınırlıdır.

### **Verilerin Toplanması**

Çalışma kapsamında, doğrudan ya da dolaylı olarak okul yöneticilerinin yeterliklerini içeren tam metin makaleler ULAKBİM veri tabanında taranmıştır. İlgili makalelerin taranmasında çok çeşitli anahtar sözcükler kullanılmıştır çünkü okul yöneticilerinin yeterlikleriyle ilgili çalışmalar birçok yeterlik ve tema adı altında gerçekleştirilmektedir. Örnek vermek gerekirse, bazı çalışmalarda okul yöneticisi kavramı, bazı çalışmalarda okul müdür kavramı kullanılmıştır. Benzer şekilde yeterlik ve yeterlilik kavramları da zaman zaman yakın anlamda kullanıldığından farklı ve çeşitli anahtar sözcük kullanımının olabildiğince fazla yayına ulaşmak adına gerekli olduğu görülmüştür. ULAKBİM veri tabanından yapılan tarama sırasında kullanılan anahtar sözcükler eğitim yöneticisinin yeterlikleri, okul yöneticisinin yeterlikleri, yönetici yeterlikleri, yönetsel yeterlikler, müdür yeterlikleri, okul müdürü yeterlikleri, eğitim yöneticisinin yeterlilikleri, okul yöneticisinin yeterlilikleri, yönetici yeterlilikleri, yönetsel yeterlilikler, müdür yeterlilikleri ve okul müdürü yeterlilikleri şeklinde sıralanabilir. Ayrıca, okul yöneticisi, eğitim yöneticisi, okul yönetimi, eğitim yönetimi, okul müdürü, okul, yönetici becerileri, müdür becerileri, liderlik yeterlikleri ve yönetsel beceriler gibi anahtar sözcükler de kullanılarak elde edilen sonuçlar arasında yeterlikle ilgili doğrudan veya dolaylı olarak bir çalışma olup olmadığı kontrol edilmiştir. Okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri ile ilgili olduğu düşünülen çalışmalar kapsama dâhil edilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

ULAKBİM veri tabanından ilgili anahtar sözcükler yardımıyla elde edilen makaleler doküman incelemesi yoluyla analiz edilmiştir. Bu analiz esnasında, incelenen makalelerin bulguları ve sonuçları ana fikirleri korunarak betimlenmiştir. Her bir çalışmanın bulgusu, sonucu ve odaklandığı yönetici yeterlikleri anahtar sözcükler seviyesinde ifade edilebilecek düzeye kadar indirgenmiştir. Araştırma kapsamında yanıt aranan sorulara uygun olarak ilk önce tekrar etme sayıları verilerek anahtar sözcükler bağlamında okul yöneticilerinin yönetsel yeterliklerini içeren makaleler analiz edilmiştir. Şimşek ve Yıldırım (2013) doküman incelemesi sonucu elde edilen veriler istenirse nicelleştirilebileceğini ifade etmektedir.

Diğer araştırma sorusu kapsamında Türkiye'de gerçekleştirilen okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri araştırmalarında yöneticilerde en fazla ve en az düzeyde yer alan yönetsel yeterlikler belirlenmiştir. Şimşek ve Yıldırım (2013) doküman analizi kapsamında araştırmacı alandaki kuramlardan yola çıkarak araştırmanın amacına uygun şekilde kategoriler oluşturabileceğini ifade etmektedir.



### Bulgular ve Yorum

Bu araştırma kapsamında yanıt aranan alt problemlerden ilki okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili yapılan çalışmaların anahtar sözcükler bağlamında hangi yeterlikler ve temalar üzerine yoğunlaştığının ortaya çıkarılmasıydı. Buna göre, okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili ULAKBİM veri tabanından tam metinlerine ulaşılabilen makalelerin tamamı incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken kullanılan anahtar sözcükler, çalışmanın kimin algılarına göre yapıldığı, bulgular, sonuç, çalışma için öngörülen anahtar sözcük veya sözcükler gibi bakımlardan ayrıntılı notlar alınmıştır. İncelenen makalelerde yer alan anahtar sözcükler ile araştırmacılar tarafından makalelerin tümü ayrı ayrı okunduktan sonra öngörülerek yazılan anahtar sözcüklerin karşılaştırılması ve gerekli görülenlerin birleştirilmesi sonucu Türkiye’de okul yöneticilerinin yeterlikleri üzerine yapılan çalışmaların üzerinde yoğunlaştığı yeterlikler ve temalar aşağıda Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Türkiye’de okul yöneticilerinin yeterlikleri üzerine yapılan çalışmaların üzerinde yoğunlaştığı yeterlikler ve temalar.**

Anahtar Sözcükler Bağlamında Çalışılan Yönetimsel Yeterlikler ve Temalar	Kullanım Sıklığı
Eğitim Yöneticileri	25
Liderlik	21
Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri	18
Okul Örgütü	8
İlköğretim Okulları	6
Öğretmenler	6
Değişim Yönetimi	5
İletişim	5
Eğitim Yönetimi	4
Teknolojik Yeterlikler	4
Çatışma Yönetimi	3
Duygusal-Sosyal Yeterlikler	3
İnsan Kaynakları Yönetimi	3
Bilgi Yönetimi	2
Kişilik	2
Motivasyon	2
Öğrenen Örgüt	2
Stratejik Yönetim	2
Yönetici Yetiştirme	2
Denetim-Kontrol	1
Eğitim Yöneticilerinin Sorunları	1
Ekonomik Yeterlikler	1
Etik Davranma	1
İkna	1
İş Doyumu	1
Küreselleşme	1
Kurum İçi Halkla İlişkiler	1
Mizah	1
Öğrenme Stilleri	1
Özel Okul	1
Problem Çözme	1
RAM Yöneticiliği	1
Spor Lisesi Yöneticiliği	1
Verimlilik	1
Vizyon	1

### Turkish Studies

Yukarıda yer alan Tablo 1’deki dağılımlar incelendiğinde okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleriyle ilgili yapılan çalışmalarda çok çeşitli anahtar sözcüklerin kullanıldığı görülmektedir. İncelenen anahtar sözcüklerden yola çıkarak okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili en sık olarak “Okul Yöneticileri”, “Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri” ve “Liderlik” anahtar sözcüklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. “Okul Örgütü”, “Öğretmenler”, “İlköğretim Okulları”, “Değişim Yönetimi” ve “İletişim” temaları okul yöneticilerinin yeterlikleri araştırmalarında dikkat çeken anahtar sözcükler arasında yer almaktadır.

Bu çalışma kapsamına doğrudan liderlik üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalarının tamamının dâhil edilmemesine rağmen liderlik kavramının öne çıktığı görülmektedir. Bu durum eğitim örgütlerinde liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbiri ile çok yakından ilişkili kavramlar olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Liderlik ve yöneticiliğin birbiri ile olan ilişkisi üzerine Gümüşeli (2001) her iki kavramın da özdeş olmadığını ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içeren iki farklı kavram olduğunu belirtmiştir. Konu ile ilgili olarak Terzi (2013, s. 106) de yöneticilik içerisinde liderlik kavramının zorunlu bir boyut olarak ele alınabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca, Töremen & Kolay (2003) okul yöneticilerinin aynı zamanda bir lider olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Aydın da (2005) okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerinin özellikle etkileme bağlamında göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmiştir. Erçetin (2001) ise yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin kendilerini güçlü buldukları noktaları üzerine çalışma yapmış ve bu noktalar arasında liderlik yeterliğinin de bulunduğunu belirlemiştir. Tüm bu ifadelerden hareketle, okul yönetimi içerisinde liderliğin önemli bir yere sahip olduğu ve okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların da bu durumu yansıttığı ifade edilebilir.

Bu araştırma kapsamında yanıt aranan araştırma sorularından ikincisi ise okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda yöneticilerde en fazla yer alan yeterlikler ile yöneticilerin en az düzeyde sergilediği yeterliklerin hangi yeterlikler olduğunun ortaya konmasıydı. Bu amaçla, okul yöneticilerinin yeterlikleri üzerine yazılmış makalelerin ayrıntılı şekilde incelenmesi sonucunda okul yöneticilerinin bizzat kendileri, öğretmenler veya müfettişler tarafından yöneticilerde en fazla yer alan yeterlikler ortaya çıkarılmıştır. Ortaya çıkarılan yeterliklerden aynı olan ya da benzer özellikler taşıyanlar tek isim altında toplanmıştır. Bu analiz sonucunda, okul yöneticilerinin öne çıkan yeterlikleri açık fikirli olma, acil durumda üstüne danışma, alçak gönüllü olma, bilgi yönetimi (bilginin elde edilmesi, paylaşılması, kullanılması, depolanması), bilgilendirme yeterliği, bina-tesis-demirbaş bakımı ve onarımı, çatışma yönetimi, çevre ve iletişim, danışmanlık, denetleme, destekçi olma (çalışma şartlarını iyileştirmeye çalışma), diğer okullarla kıyaslama, dışa dönük olma, dürüst olma, düşüncelerini açıkça belirtme, duygusal kişilik tipi, empati, eşgüdümleme, etkili çalışma, evrensel değerlere bağlılık, formal değil informal (yüz yüze) iletişim benimseme, giyim kuşam, görev dağılımı, güdüleme, güvenilir olma, halkla ilişkiler, hoşgörü, iletişim yöntemi ve insan ilişkileri, iyimserlik, karar verme, katılımcı karar alma, kaynak yönetimi, kişisel ahlak, liderlik yeteneği, mali kaynakları yönetme, mevzuata uygun davranma, mizah, ödüllendirme, öğrenme ve öğretim boyutu, öğretimsel yönetim, öğretmen değerlendirme, öğretmenlerin kendi kararlarını almalarına izin verme, okul kültürü, okulun uygun yerlerine temel değerleri ve kuralları içeren özdeyişler yazma, planlama, politik davranış gösterme, problem çözmeye yardımcı olma, saygılı olma, sorumluluk sahibi olma, stratejik planlama (kurum geliştirme, verimlilik ve etkililik boyutlarında güçlü tutum), sürekli gelişimi benimseme, takım çalışması ve işbirliği, teknoloji ve internet kullanma, uyum, vizyon sahibi olma, yaratıcılık, yaşantıya açıklık, yenilikçi olma, yetki devri ve yönlendirme olarak belirlenmiştir.

Ayrıca, okul yöneticilerinin yeterlikleri üzerine yazılmış makalelerin ayrıntılı şekilde incelenmesi sonucunda okul yöneticilerinin bizzat kendileri, öğretmenler veya müfettişler tarafından yöneticilerde en az düzeyde yer alan yeterlikler ortaya çıkarılmıştır. Bu yeterliklerin, personeli karara

### **Turkish Studies**

*International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 11/14 Summer 2016

katma, performans değerlendirme, etkili ceza yöntemleri kullanma, çevreyle bütünleşme, beden dili, iletişim (mesleki örgüt, sendika, vb.), öfke kontrolü, sosyal etkinlikler ve beceriler, farklı kültürlere saygılı olma, hoşgörü, inisiyatif kullanma, esnek olabilme, risk almaya yüksek isteklilik, liderlik ve vizyon, emredici lider olma, kantin ve kooperatif kullanma, bilimsel etkinliklere katılma, mesleki/bilimsel yayın temini, öğretime odaklanma, hizmet içi eğitim etkinliği, iş doyumunu yükseltme, okula bağlılığı artırma, örgütsel liderlik, etkili okul sloganı oluşturma, sorun çözme, yapıcı rekabet ortamı yaratma ve hükmetme olduğu görülmüştür. Belirlenen bu yeterlikler ilgili alan yazın eşliğinde değerlendirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri ile ilgili yapılan bu sınıflandırma “Kaynak Yönetimi, Duygusal-sosyal Yeterlikler, Kişisel-Ahlaki Yeterlikler, Teknik Yeterlikler, Eğitimsel-Öğretimsel Yeterlikler ve Örgütsel Yeterlikler” temaları altında en fazla ve en az yer alan yeterlikler şeklinde aşağıdaki Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3: Yöneticilerde en fazla ve en az düzeyde yer alan yeterlikler.**

Kaynak Yönetimi		Duygusal-sosyal yeterlikler		Kişisel-Ahlaki Yeterlikler	
<i>En fazla yer alan</i>	<i>En az yer alan</i>	<i>En fazla yer alan</i>	<i>En az yer alan</i>	<i>En fazla yer alan</i>	<i>En az yer alan</i>
İnsan kaynağı yönetimi	Personeli karara katma	Empati	Beden dili	Saygılı olma	Farklı kültürlere saygılı olma
Katılımcı karar alma	Performans değerlendirme	İyimser olma	İletişim (mesleki örgüt, sendika, vb.)	Sorumluluk sahibi olma	Emredici lider olma
Yetki devri	Etkili ceza yöntemleri kullanma	Dışa dönük olma	Öfke kontrolü	Güvenilir olma	İnisiyatif kullanma
Ödüllendirme	Çevreyle bütünleşme	Çevre ve iletişim	Sosyal etkinlikler ve beceriler	Evrensel değerlere bağlılık	Esnek olabilme
Görev dağılımı		Açık fikirli olma		Alçak gönüllü olma	Risk almaya yüksek isteklilik
Personel Değerlendirme Denetleme		Uyum		Dürüst olma	Liderlik ve vizyon
Eşgüdümleme		Güdüleme		Giyim kuşam	
Takım çalışması ve işbirliği		İletişim biçimi ve insan ilişkileri		Mizah	
Yönlendirme		Halkla ilişkiler		Düşüncelerini açıkça belirtme	
Hizmet yönelimli liderlik		Hoşgörü		Sürekli gelişimi benimseme	
Bilgilendirme		Etik liderlik		Yaratıcılık	
Mali kaynak yönetimi				Yenilikçi olma	
				Vizyon sahibi olma	

Teknik Yeterlikler		Eğitimsel-Öğretimsel Yeterlikler		Örgütsel Yeterlikler	
<i>En fazla yer alan</i>	<i>En az yer alan</i>	<i>En fazla yer alan</i>	<i>En az yer alan</i>	<i>En fazla yer alan</i>	<i>En az yer alan</i>
Operasyonel liderlik	Kantin ve kooperatif kullanma	Okulun eğitim ve öğretim boyutu	Bilimsel etkinliklere katılma	Stratejik planlama	İş doyumunu yükseltme
Bina-tesis-demirbaş bakımı		Öğretim liderliği	Mesleki/bilimsel yayın temini	Okul kültürü oluşturma	Okula bağlılığı arttırma
Bina-tesis-demirbaş onarımı		Okul liderliği	Öğretime odaklanma	Çatışma yönetimi	Örgütsel liderlik
Teknolojik yeterlikler		Temel değerlerin okulla bütünleşmesi	Hizmet içi eğitim etkinliği	Çalışma şartlarını iyileştirme	Etkili okul sloganı oluşturma
				Problem çözme	Sorun çözme
				Kriz yönetimi	Yapıcı rekabet ortamı yaratma
				Dönüşümsel liderlik	Hükmetme

Tablo 3’te göre okul okul yöneticilerinde en fazla yer alan yönetici yeterlikleri ile okul yöneticilerinden en az yer alan yönetsel yeterlikler yer almaktadır. Buna göre, okul yöneticilerinin yeterlikleri altı tema altında toplanmış ve her temayı oluşturan yeterlikler en fazla yer alan ve en az yer alan olmak üzere iki bölümde sıralanmıştır. Dikkatle incelendiğinde bazı benzer yeterliklerin okul yöneticilerinde hem en fazla yer alan hem en az yer alan yeterlikler olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, bu çalışma kapsamında incelenen makalelerin öğretmen, yönetici veya müfettiş algılarına göre yazılmış olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca, bu çalışma kapsamında incelenen makalelerin çok farklı coğrafi bölgelerde ve farklı okul türleri üzerinden gerçekleştirilmiş olması da yukarıdaki tabloda yer alan çakışmaların nedeni olarak düşünülebilir.

Ayrıca, yukarıdaki tabloya ek olarak, bu çalışma kapsamında incelenen okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili makalelerin bazıları oldukça farklı çalışmalarını içermektedir. Bu çalışmalardan bazılarında okul yöneticilerinin yapmaktan hoşlanmadıkları işleri belirtmeleri de istenmiştir. İlgili çalışmalarda okul yöneticileri yapmaktan hoşlanmadıkları işleri ifade etmişlerdir. Bu işlerin de yönetsel yeterlikler kapsamında ele alınabileceği düşünülmektedir. Yukarıdaki tabloda yer verilmemesine rağmen yöneticilerin yapmaktan hoşlanmadıkları işlerin bu noktada paylaşılabileceği uygun görülmektedir. Buna göre, okul yöneticileri “*okul finansmanı için parasal konularda diğer kişilerle karşı karşıya kalmaktan, çağdışı bir eğitim programını uygulamak zorunda kalmaktan ve velilerin eğitimi aksatacak şekilde okulda bulunmalarından*” rahatsızlık duymaktadırlar.

Eğitim sistemine yönelik hazırlanan yasa ve yönetmelikler ile ilgili alan yazında okul yöneticilerinin çok çeşitli görevleri üstlenmek durumunda oldukları söylenebilir. Eğitim programlarını etkili bir şekilde uygulamak, öğrenci hizmetleri, personel hizmetleri, genel hizmetler ve bütçe yönetimi hizmetler bu görevlerden bazılarıdır (Şimşek, 2013). Çağımız okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri etkileyen çevresel dinamiklerden haberdar olmaları gerekir (Gümüşeli, 2001). Ayrıca, Drucker’a göre (2006) etkin bir yönetici zaman planlaması ve yönetimi yapabilmek, işe, “kurumuma ne gibi katkılarda bulunabilirim” sorusuyla başlamak, gücü üretken kılmak, zayıflığa dayanılarak bir şey yapılamayacağını bilmek, öncelikler oluşturmak, etkili kararlar verebilmek ve etkin bir yönetici olmanın gerekliliğinin farkında olmak gibi zihin alışkanlıklarına sahip olmalıdır. Bu noktada okul yöneticilerinin çok boyutlu yeterliklere sahip

### Turkish Studies

olmaları beklenmektedir çünkü okullar hem sosyal yönü hem de akademik yönü olan ve temelde insana insan gücü ile hizmet eden özel örgütlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin yeterliklerinin de çok boyutlu ve karmaşık olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, yukarıda sunulan ve altı temadan oluşan tablo okul yöneticilerinde en fazla ve en az yer alan yeterlikleri gözler önüne sermektedir.

Alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinde en fazla yer alan yönetsel yeterliklerle ilgili birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Yapılan alan yazın çalışmasından yola çıkarak bu çalışmaların büyük kısmının yukarıdaki bulguları destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan Gibbs 'in (1995, s. 64) yaptığı çalışmaya göre başarısız olan yöneticilerin başarısız olma nedenleri teknik yeterlikler değil insan ilişkilerini iyi yürütememeleridir. Bu bağlamda, yukarıda duygusal-sosyal yeterlikler teması altında yer verilen insan ilişkileri, dışa dönük olmaya veya iletişim yeterliği okul yöneticilerinde öne çıkan bir yeterlik olarak görülebilir. Yıldırım ve Eriçok'un (2015) yaptığı çalışmaya göre, okul yöneticilerinin iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi ve duyguların kullanımı alt boyutlarında duygusal zekâ düzeyleri arttıkça yönetsel yeterlik düzeyleri artmaktadır. Duygusal zekâ kavramının empati, kişiler arası ilişkiler, strese dayanma, dürtü kontrolü, problem çözme, esneklik; mutluluk ve iyimserlik gibi özellikleri kapsadığı düşünüldüğünde, bu çalışmada ortaya çıkan ve Tablo 3'te sunulan yeterlikler ile Yıldırım ve Eriçok'un (2015) çalışmasının sonuçları paralellik göstermektedir. Bir başka araştırmaya göre ise Erçetin (1997) okul yöneticilerinde aranan özellikleri doğru sözlü, dürüst açık fikirli, güvenilir, azimli, ilgili, dinamik, destekleyici, cesaretli, yaratıcı, makul ve sadakatli olmak; kendini kontrol etmeyi bilmek, ileriye görmek, zekâyâ sahip olmak ve bağımsız olmak şeklinde ifade etmiştir. Yine, Erçetin (1997) ilköğretim okulu müdürlerinin üzerine yaptığı araştırmasında müdürlerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumlarının olumlu olduğunu ifade etmektedir. Her iki araştırmanın bu çalışmanın özellikle kişisel-ahlaki yeterlikler temasında ifade edilen yönetici yeterlikleriyle örtüştüğü söylenebilir. Ayrıca, Combs, Miser ve Whitaker de (1999, s. 164) okul yöneticilerinin öncelikler belirlemeri gerektiğini ve bu önceliklerin tüm paydaşlarla tartışılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu ifadenin Tablo 3'te yer alan kaynak yönetimi teması altında katılımcı karar alma yeterliği ile örtüştüğü söylenebilir. Bu çalışmada ortaya çıkartılan yönetici yeterlikleri ile paralellik gösteren bir diğer çalışma ise Clark ve Palmer'in çalışmasıdır. Clark (2000) ve Palmer (1997) okul yöneticilerinin etkili liderler olabilmeleri için "olmak" (kurumuna sadık ol, bencillikten uzak ol, sabırlı ol, sorumluluk sahibi ol, dürüst ol, içten ol, bütünleştirici ol, cesaretli ol, açık sözlü ol), "bilmek" (liderlik özelliklerini bil, kendini bil, insanın doğasını bil, işini bil, kurumunu bil) ve "yapmak" (yönlendirme yap, uygulama yap, güdüleme yap) şeklinde ifade edilen özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir (Akbar, 2012). Tablo 3'te kişisel-ahlaki yeterlikler teması altında belirtilen okul yöneticilerinin dürüst olma davranışı Erçetin'in (2001) gerçekleştirdiği ve ilköğretim okulu yöneticilerinin dürüstlük noktasında kendilerinin güçlü hissettiklerini çalışma ile de paralellik göstermektedir. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin dürüst olmaları okul yönetimi adına önemli bir yeterlik olarak görülebilir. Shuayto'nun (2001, s. 103) çalışmasına göre ise, okul yöneticileri kendi oylamalarıyla yönetici yeterliklerini önem sırasına göre "sözlü iletişim, yazılı iletişim, kişilerarası iletişim, karar verme ve analitik düşünme, takım çalışmasına uygunluk, yaratıcılık ve eleştirel düşünme" olarak ifade etmişlerdir. Bu çalışmada yer alan yeterliklerin büyük bir bölümü ile tablo 3'te yer alan yeterliklerin örtüştüğü görülmektedir. Stone, Parker ve Wood (2005, s. 8) ise başarılı bir okul yönetimi için duygusal öz farkındalık, kendini gerçekleştirme, empati, kişisel ve kişiler arası ilişkiler, esneklik, problem çözme ve duygu kontrolü gibi yeterliklerin gerekli olduğunu ifade etmiştir. Caruso ve Salovey (2010, s. 316) ise yöneticilerin yönetim sürecini yürütürken etkili takımlar kurduklarını, iyi planlama yaptıklarını, insanları motive ettiklerini, vizyon yarattıklarını, değişimi desteklediklerini ve bireyler arası ilişkilere önem verdiklerinin ifade etmektedir. Buna ek olarak, Waldron, McLeskey ve Redd' e göre (2011) okul yöneticileri okullarını geliştirirken bir vizyon oluşturma ve rota belirleme, öğretme ve öğrenme programını yönetme, çalıştıkları çevre ile iletişime açık olma, personel

### **Turkish Studies**

motivasyonu ve çalışma şartları ile ilgilenme, liderliği dağıtma, açık görüşlü olma, esnek, sabırlı ve iyimser olma gibi davranışları yerine getirmek durumunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu davranışlar dikkatle incelendiğinde her birinin Tablo 3'te yer alan temalarla veya yeterliklerle ilişkilendirilebileceği görülmektedir. Hebert' in (2011, s. 86) dönüşümsel liderlik, duygusal zekâ ve okul yöneticilerinin etkililiği arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasının sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik ve bazı duygusal yeterlikler okul yöneticilerinin etkililiğini arttırmaktadır. Robbins ve Coulter (2012, s. 13)'a göre ise etkili bir yöneticinin insan kaynaklarını yönetme, ilham verici olma, değişimi yönetme, amaca dönük bir sistem kurma, karar verme, yenilik, teknoloji ve lojistiği yönetebilme özelliklerine sahip olmasının gerekmektedir. Bu çalışmanın ikinci alt problemine ait bulguların yer aldığı Tablo 3'te Robbins ve Coulter'in (2012, s. 13) ifade ettiği yeterliklere benzer yeterliklerin yer aldığı görülmektedir. Okul yöneticilerinde en fazla yer alan yeterliklerden birinin de eşgüdümleme yukarıdaki tabloda görülmektedir. Özdemir (2015) eşgüdümlemenin yöneticinin sorumluluğunda olan yönetsel bir süreç olduğunu ve örgütün amaçları doğrultusunda tüm kaynaklarının senkronizasyonunu içermesi bakımından önemli olduğunu belirtmiştir.

Alan yazında okul yöneticilerinde az düzeyde yer alan yönetsel yeterlikler ile ilgili çalışmalarının olduğu da görülmüştür. Buna göre, Kıranlı'nın (2012) çalışmasında okul müdürlerinin çoğunlukla ödül yanlısı ve ceza karşıtı düşüncelere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle, okul yöneticilerinin ödüllendirmeyi bir teşvik aracı olarak kullandıkları ancak ceza mekanizmasını çalıştırmadıkları söylenebilir. Bu durumunun nedeninin okullarda cezai yaptırımlar gerektirecek durumların üstünün kapatılmasının istenmesi olarak yorumlanabilir. Ayrıca, okulun başarısının olduğu gibi başarısızlığının da (cezai yaptırım gerektiren durumların var olması) okul müdürlerine mal edilebileceği algısı okul müdürlerini cezai yaptırımlar kullanmamaya yönlendirebilir. Ceza kullanımının önemine dair Winn (2014), çalışma hayatında yanlış davranışa uygun cezanın uygulanmasının oldukça özen gerektiren bir iş olduğunu belirtmiştir. Ceza kullanımının sürecinin iyi yönetilmesinin uzun dönem örgüt başarısında etkili olacağını, kötü yönetilmesinin ise hem yöneticinin güvenilirliğini hem de çalışma ortamını tehlikeye atacağını vurgulamıştır. Buradan hareketle, ceza uygulanması sürecinin hem yöneticilerin kendi yöneticilik başarıları hem de okulun başarısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması okul yöneticilerinin ceza kullanımını az düzeyde sergilemelerinin bir başka nedeni olarak düşünülebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin yüksek düzeyde sergilediği güvenilir olma yeterliklerini tehlikeye atmak istememeleri de ceza kullanımlarını engelleyen bir neden olabilir. Tablo 3 incelendiğinde, okul yöneticilerince az düzeyde sergilenen bir diğer yeterlik ise risk alma yeterliğidir. Karaman (2008) ve Balkar ve Şahin (2012) de gerçekleştirdikleri çalışmalarda okul yöneticilerinin risk alma yeterliğini az düzeyde sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Bu durumun sebebi olarak okul yöneticilerinin görevlerini sadece yasal düzenlemeler bağlamında yürütmeleri ve kendilerine çizilen sınırları aşmak istememeleri gösterilebilir.

### **Sonuç**

Bu çalışma sonucunda okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleriyle ilgili yapılan araştırmalarda kullanılan anahtar sözcükler bağlamında öne çıkan temaların “Okul Yöneticileri, Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri, Okul Örgütü, Öğretmenler, İlköğretim Okulları” olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak, okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleriyle ilgili yapılan araştırmalarda kullanılan anahtar sözcükler bağlamında öne çıkan yeterliklerin ise “Liderlik, İletişim, Değişim Yönetimi, Teknolojik Yeterlikler, İnsan Kaynakları Yönetimi, Duygusal-sosyal Yeterlikler ve Çatışma Yönetimi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda yöneticilerin en önemli gördüğü ya da yöneticilerde en fazla yer alan yeterlikler ile yöneticilerin en az sergilediği yeterlikler ilgili alan yazın ışığında altı tema altında toplanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu temalar, Kaynak Yönetimi, Duygusal-sosyal yeterlikler, Kişisel-Ahlaki Yeterlikler, Teknik Yeterlikler, Eğitimsel-Öğretimsel Yeterlikler ve Örgütsel Yeterliklerdir. Ayrıca, okul yöneticilerinin okul finansmanı için parasal konularda diğer kişilerle karşı karşıya kalmaktan, çağdışı bir eğitim programını uygulamak zorunda kalmaktan ve velilerin eğitimi aksatacak şekilde okulda bulunmalarından rahatsızlık duydukları da ortaya çıkarılmıştır.

Bu çalışmanın sürdürülmesi esnasında okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili tam metinlerine ulaşılabilen makalelerin çok büyük bir bölümünde yöneticilerin yönetsel yeterliklerinin öğretmenler, yöneticiler veya müfettişlerin cinsiyetlerine, kıdemlerine, branşlarına, çalıştıkları okul türüne ve benzer birkaç değişkene göre farklılaşıp farklılaşmadığının araştırıldığı görülmektedir. Bu bağlamda alan yazının oldukça mekanikleştiği ve alan yazının bu değişkenlerle ilgili doyum noktasına ulaştığı düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerinin veya başkalarının bu düzeye olan alginın özellikle birkaç değişken bağlamında ısrarla incelenmesinin alan yazına artık bir katkı sağlamayacağı söylenebilir. Alanda yapılacak yeni çalışmalarda daha yaratıcı, sorun odaklı ve işe vuruk değişkenlerin belirlenmesinin Eğitim Yönetimi çalışmalarının kalitesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bir probleme yanıt ararken, cinsiyet, kıdem vb. değişkenleri de mekanikleşmiş şekilde araştırmak yerine Koşar, Altunay ve Yalçinkaya'nın (2014) çalışmasında olduğu gibi problem gerçekten var ise o problemi ilgili değişkenler üzerinde oluşturmak ve derinlemesine araştırma yapmak Eğitim Yönetimi alanına daha fazla yaratıcı katkı sağlayabilir. Bu araştırma kapsamında belirlenen araştırma soruları arasında yer almayan ama çalışma esnasında gözlenen bu durumun bundan sonraki çalışmalara ışık tutması adına bu noktada paylaşılması uygun görülmüştür.

Okul yöneticilerinin yönetsel yeterlikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda yöneticilerin en önemli gördüğü ya da yöneticilerde en fazla yer alan yeterlikler ile yöneticilerin en az sergilediği yeterlikler incelendiğinde, bu yeterlikler ile ilgili birçok kavramın Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı altında yer alan lisansüstü programlarında okutulan derslerde yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin atanmasında Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı altında yer alan lisansüstü programlarından lisansüstü programlardan alınacak mezuniyet derecesi şartının aranması önerilmektedir. Bu durum uzun vadede okul yöneticiliğinin bir meslek ve uzmanlık haline gelmesine de katkı sağlayabilir.

#### KAYNAKÇA

- Akbar, A. (2012). The Crucial Role of Leadership in Organizations: A Review of Literature. *International Journal of Independent Research and Studies*, 1(4), 153-161.
- Akın, U. (2014). Okul müdürlerinin inisiyatif alma düzeyleri ile öz-yeterlikleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 20(2), 125-149. doi: 10.14527/kuvey.2014.006
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balkar, B., Şahin, S. (2012). Okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerinin ve liderlik becerilerinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 1(2), 178-188.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri. İlköğretmen okulu müdürlerinin yeterliklerine ilişkin bir araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.

- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2010) *Yönetimde duygusal zeka*. Özel Baskı. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Combs, A. W., Miser, A. B., & Whitaker, K. S. (1999). *On Becoming a School Leader: A Person-Centered Challenge*. USA: ASCD.
- Daft, R. L. & Marcic, D. (2006). *Understanding Management*. USA: Thomson South -Western.
- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive*. New York: HarperCollins.
- Erçetin, Ş. Ş. (1997). Educational Reform and the Personal Traits Looked For At School Managers as Leaders Who Will Perform the Reform in Turkey. *Eğitim Yönetimi*, 3(2), 173-198.
- Erçetin, Ş. Ş. (1997). İlköğretim okullarında yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumları. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin 21. Yüzyıl İçin Kişisel Vizyonları. *Eğitim ve Bilim*, 26(120), 37-43.
- Ertürk, S. (1994). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Meteksan Yayınları.
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. Thousand Oaks, California: PCP Ltd.
- Gibbs, N. (1995). The EQ factor. From *Time magazine*, 2, 60–66.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4), 531-548.
- Hebert, Elizabeth B. (2011). The Relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and effectiveness in school principals. *Educational Policy Studies Dissertations*. Department of Educational Policy Studies, Georgia State University, Atlanta, USA.
- Karaman, F. (2008). Ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik ve etkili yöneticilik davranışları. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kıranlı, S. (2012). Okul müdürlerinin yönetimle ilgili davranış biçimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 69-088.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Koşar, D., Altunay, E., & Yalçınkaya, M. (2014). The Difficulties of Female Primary School Administrators in the Administration Process and Solution Suggestions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(3), 905-919.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim. H. B. Memduhoğlu içinde, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (s. 2). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, M. (2015). Yönetim Süreçleri. U. Akın içinde. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (s.170). Ankara: Pegem Akademi
- Özdemir, S. (2013). Eğitim Yönetiminin Alanı ve Kapsamı. S. Özdemir içinde, *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (s. 5). Ankara: Pegem.
- Özdemir, S., Sezgin, F., & Yalın, H. İ. (2012). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Nobel.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2012). *Management*. Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R. (2008). *Management*. USA: John Wiley & Sons.

---

### Turkish Studies

*International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*  
Volume 11/14 Summer 2016



- Sezgin, F. (2013). Sosyal Bir Sistem Olarak Okul. S. Özdemir içinde, *Eğitim Yönetiminde Kuram ve uygulama* (s. 88). Ankara: Pegem Akademi.
- Shuayto, N. (2001) *A study evaluating the critical managerial skills corporations and business schools desire of MBA graduates*. Doctoral dissertation, Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship, Florida, USA.
- Stone, H., Parker, J. D., & Wood, L. M. (2005). Report on the Ontario principals' council leadership study. *Ontario, Canada: Ontario Principals' Council*.
- Singh, Y. K. (2008). *Philosophical Foundation of Education*. New Delhi: APH Publishing.
- Şenel, A. (2008). Eğitimin Temel Kavramları. M. Gültekin içinde, *Eğitim Bilimine Giriş* (s. 3). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şimşek, Y. (2013). Eğitim Yönetimi. C. Bayrak içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Terzi, Ç. (2013). Okul Yönetimi. C. Bayrak içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (s. 106). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*(160).
- Waldron, N. L., McLeskey, J., & Redd, L. (2011). Setting the Direction: The Role of the Principal in Developing an Effective, Inclusive School. *Journal of Special Education Leadership*, 24, 51-60.
- Winn, Bradley. (2014). Powerful Leaders and Punishment in the Workplace: Does Might Make Right? *People & Strategy*. 36(4), 9-11.
- Yıldırım, N., & Aslan, B. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri ile öğrenme stillerine ilişkin bir araştırma (Tokat ili örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(24), 238-255.
- Yıldırım, N., Eriçok, B., (2015). "Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ ve Yönetimsel Yeterlilik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Nevşehir İli Örneği / The Relationship Between School Principals' Levels Of Emotional Intelligence And Managerial Competence: The Case Of Nevşehir", *TURKISH STUDIES -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic-*, ISSN: 1308-2140, (Prof. Dr. Şefik Yaşar Armağanı), Volume 10/11 Summer 2015, ANKARA/TURKEY, www.turkishstudies.net, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8461>, p. 567-592.

---

**Citation Information/Kaynakça Bilgisi**

Erçetin, Ş.Ş. & Eriçok, B. (2016). “Yayınlarda Yer Alan Okul Yöneticilerinin Yeterliklerinin Analizi (ULAKBİM 2004-2016) / The Analysis of the School Administrators' Competencies in Literature (ULAKBİM 2004-2016)”, *TURKISH STUDIES -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic-*, ISSN: 1308-2140, (Prof. Dr. Kamil Veli Nerimanoğlu Armağanı) Volume 11/14 Summer 2016, ANKARA/TURKEY, www.turkishstudies.net, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9696>, p. 239-256.