



Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Yeterliklerin Öğretmen Görüşleri Bağlamında İncelenmesi

Mehmet Gezelge¹

Öz

Artan sorumlulukla beraber okulların iyi yönetilip başarılarında artış sağlanması, okul müdürlerinin birtakım yeterliliklere sahip olmalarıyla mümkün olacaktır. Yeterlilik, bireyin bir görevi belirli mekân ve zamanda yerine getirebilme becerisi; bir işi yapabilmesi için bireyin sahip olması gereken bilgi ve beceriler bütünüdür. Bu araştırma, okul yöneticilerinin yeterliklerini öğretmen görüşleri bağlamında ortaya koymak ve bu yeterliklerin gelişimine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Araştırmamız nitel bir araştırma olup, kolayda örnekleme modeli kullanılmıştır. Bu model ile, Ankara'nın Polatlı ilçesinde yer alan farklı eğitim programlarına sahip ortaokullarda görev yapan 15 öğretmene ulaşılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan 10 adet açık uçlu soru sorulmuştur. İçerik analizi yöntemi ile, öğretmenlerden toplanan bilgiler analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında öğretmenler, ortaokul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlilikleri; insani açıdan empati sahibi, yöneticilikleri ile ilgili eğitim almış, kılık kıyafete dikkat eden, deneyimli, çocukların gelişim dönemi olan ergenliğe hâkim, iletişimi kuvvetli, adalet sahibi, modern dünyaya ayak uyduran kişiler olarak ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Okul yönetimi, Okul yöneticisi, Öğretmen, Yönetici yeterlikleri.

Examination of the Competencies that School Managers Should Have in the Context of Teachers' Opinions

Abstract

With increasing responsibility, managing schools well and increasing their success will be possible if school principals have certain competencies. Competence is the ability of an individual to perform a task in a specific place and time; it is the set of knowledge and skills that an individual must have in order to do a job. This research aims to reveal the competencies of school administrators in the context of teacher opinions and to contribute to the development of these competencies. Our research is a qualitative research and a convenience sampling model was used. With this model, 15 teachers working in secondary schools with different educational programs in Polatlı district of Ankara were reached and 10 open-ended questions were asked in a semi-structured interview form. With the content analysis method, the information collected from the teachers was analyzed. Looking at the information obtained as a result of the research, teachers expressed the qualifications that secondary school principals should have as individuals who have human empathy, have received training in their management, pay attention to clothing, are experienced, have mastered the subject of adolescence, which is the developmental period of children, have strong communication, have justice and keep up with the modern world.

Keyw words: School Management, School Administrators, Teacher, Administrator competencies.

Türü: Araştırma makalesi	Gönderim Tarihi: 05.05.2024	Kabul Tarihi: 24.08.2024
---------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

Atf: Gezelge, M. (2024). Okul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterliklerin öğretmen görüşleri bağlamında incelenmesi. *Uluslararası Eğitime Özgün Bakış Dergisi*, 2(2), 191-210, doi: 10.5281/zenodo.13362115

¹ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, mehmet.gezelge1@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2468-5473, Türkiye

Giriş

Toplumlar, tarihin her döneminde olduğu gibi günümüzde ve gelecekte en iyi eğitim sistemine sahip olmak için çaba göstermektedirler. Çünkü eğitim, toplumların ilerlemesini sağlayan yegâne sistemdir. Küresel dünyadaki hızlı değişim izlendiğinde kendini yenileyemeyen kurumların varlığını devam ettiremedikleri görülmektedir (Canlı, Demirtaş & Özer, 2015). Muasır medeniyet seviyesinin üstüne çıkmak için eğitimi önceleyen toplumu inşa etmek gerekmektedir. Bilginin sahip olduğu önem, onun üretilmesini de değerli kılmaktadır. (Eroğlu, 2014). Bu bağlamda bilgiyi üreten nitelikli eğitim kurumları büyük bir öneme sahiptir. Dünya değişip gelişirken toplumun çoğunluğunu yakından ilgilendiren okullar da değişip gelişmelidir.

Eğitim kurumları, ülkelerin geleceği olarak görülen çocukların yetişmesini sağlayan, toplumun muhtaç olduğu insan gücünü temin eden, kültür aktarımını üstlenen, girdisi insan olduğu gibi çıktısı da insan olan, insani ilişkilerin güçlü olduğu kurumlardır (Sevinç & Sağlam, 2018). Yaratıcılık ve yenilik, bir kurumun verimini artırarak diğer kurumlardan ayrışmasını sağlar (Bayrakçı & Eraslan, 2014). Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmasında okul yöneticilerinin yeniliği ve yaratıcılığı benimsemesi etkili olacaktır. Bu anlamda okul yöneticilerinin kurum hedefleri doğrultusunda yeniliği ve yaratıcılığı önemseyen nitelikli öğrenci yetiştirmeleri toplum yararına olacaktır. Çünkü iyi yetişmiş insan gücü, toplumların kalkınmasındaki en önemli unsurdur (Nacar & Demirtaş, 2017). Okulların değişip gelişmesi, bünyesinde barındırdığı sistemin, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin kendilerini bu duruma uyarlamalarıyla sağlanabilir. Değişimle beraber başarının sağlanması, etkili liderin yönetimiyle mümkündür. Yönetim, okulu belirlenen hedeflere ulaştırma ve okulu bu hedeflerle uygun şekilde yaşatma biçimidir (Taymaz, 2019).

Okul yöneticisi denilince akla okul müdürleri gelmektedir. Okul yöneticisi, yönetimi altındaki insan kaynağını beraberindeki diğer kaynaklarla beraber yasal yetkileri çerçevesinde eğitim hedefleri doğrultusunda kullanan lider olarak tanımlanabilir. Yöneticiler ve yönetilenler bakımından “eğitim kurumu yönetimi” kavramı incelendiğinde, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu barındırdığı görülmektedir (Koyuncu & Kazak, 2023). Bu sorumluluk, zaman içerisinde eğitim sisteminin gelişmesiyle artmıştır.

Artan sorumlulukla beraber okulların iyi yönetilip başarılarında artış sağlanması, okul müdürlerin birtakım yeterliliklere sahip olmalarıyla mümkün olacaktır. Bu çalışmamız, okulların başarısını etkileyen faktörlerden biri olan yönetici yeterliliklerini ele almaktadır. Yeterlilik, bireyin bir görevi belirli mekân ve zamanda yerine getirebilme becerisidir (Gürsel, 2012). Yeterlilik, bireyin işi yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi ve beceridir (Boydak-Özan, Nanto & Öztürk, 2020). Her iki tanımda bir görev için gerekli yeterliliğin önemini vurgulamaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşmasında yöneticinin bilgi, tutum ve beceri gibi sahip olması gereken özelliklerin tümü yönetici yeterliliğini ifade eder (Gökçe, 2008). Buradan hareketle eğitimde en önemli görevlerden biri olan okul yöneticiliğinin yeterliliklerinin belirlenmesi son derece gereklidir. Çünkü müdür yeterliliği ve bu yeterliliğin düzeyleri okulun genel başarısında son derece önemlidir (Korkmaz, 2005; Demirtaş & Özer, 2014).

Okul yöneticisi, örgütü milli eğitim hedefleri doğrultusunda ilerlemesini sağlamanın yanı sıra personeline rehberlik eden kişidir (Gürsel, 2006). Okul yöneticilerinin öğretmenlere sağlayacağı rehberlik, sahip oldukları yeterlilik düzeyleriyle son derece ilişkilidir. Okul yöneticisinin yeterliliğinden şüphe eden öğretmen, onun liderliğini tam anlamıyla benimsemeyecektir.

Okullar, toplumun her kesiminden öğrencilerin toplandığı eğitim kurumlarıdır. Tüm bu farklılıklarla beraber okulda birliği ve mutluluğu tesis etmek ve en nihayetinde başarının yakalanmasını sağlamak, işini iyi yapan ve insanlarla iletişimi güçlü olan yöneticiler gerektirir. Yönetici yeterliliğine sahip müdürlerin özellikleri; insanlarla olan ilişkileri güçlü, disiplinli, misyon-vizyon sahibi ve lider ruhlu olarak ifade edilebilir (Yavaş, Aküzüm, Tan & Uçar, 2014). 2014). Bir başka ifadeyle güvenilir, adil, lider, anlayışlı, sosyal ve demokratik olmak, okul müdürlerinde olması gereken başlıca özelliklerdir (Diş & Akbaşlı, 2019). Balcı (2011) çalışmasında, okul yöneticilerinin bilgi, pedagojik, örgütsel, ekonomik, kültürel, ahlaki, ruhsal, dünyevi okuryazarlık ve politik olmak üzere dokuz farklı alanda yerel ve küresel bağlamda okuryazar seviyede olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşmalarını ve eğitimlerinin arzulanan seviyede gerçekleşmesini sağlamak, öncelikle kendini geliştiren yöneticilerle mümkündür (Boydak-Özan, Nanto & Öztürk, 2020). Bu nedenle, yönetici yeterliklerinin belirlenmesi hem yönetici atamalarında hem de mevcut yöneticilere rehberlik etme açısından önem taşımaktadır.

Etkin liderlik stillerini kullanan idareciler, kurumlarını başarıya ulaştıracaklardır (Akyürek, 2022). Okulların başarıya ulaşması, okul yöneticilerinin kendilerini birçok alanda zamanın şartlarına uygun geliştirmeleriyle bağlantılıdır. Eğitim düzeyleri yüksek olan okul yöneticilerinin öz düzenleme becerilerinde de artış olmaktadır (Çekiç, 2023). İletişim becerisi olan, empati kuran, yeniliklere açık olan, adaletli yöneticilerin başarılı oldukları tespit edilmiştir (Erzen, 2021). Yüksek iletişim becerisine sahip okul müdürleri, öğretmenlerin örgüte duydukları güveni olumlu anlamda etkilemektedir (Sağır & Parlak, 2018). Aynı zamanda öğrenciler, veliler ve okul personeliyle kurulacak iyi iletişim faydalı olacaktır. Öğretmenler, okul müdürlerinden ahlaki olarak adil olmalarını ve dürüst davranmalarını beklemektedirler (Arslan, 2023). Okul müdürlerinin ders programlarının düzenlenmesinde, öğretmenler arası görev dağılımında ve izin kullandırma konusunda adaleti gözetmesi son derece önemlidir.

Bunun yanı sıra yöneticilerin eğitim seviyeleri yönetim biçimlerini derinden etkilemektedir (Teyfur, 2011). Yöneticilerin de tüm insanlarda olduğu gibi birtakım hedefleri vardır. Bu hedeflerden biri, görev aldıkları okulu örnek okul statüsüne yükseltmektir (Köse, 2008). Bunun için yöneticilerin öğretmenlerle ortak paydada buluşmaları son derece önemlidir. Okul yönetimiyle ilgili işlerde öğretmenlerin fikirlerine başvurulması ve onları yönetime katması, yöneticinin öğretmenler üzerindeki konumunu arttıracaktır (Özer, 2023). Ayrıca okul yöneticisinin kurum kültürünü oluşturması yöneticilerden beklenen özelliklerden biridir (Gürbüz, Yıldırım & Erdem, 2013).

Araştırmamızda, ortaokul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterliklerin yine ortaokulda görev yapan öğretmenlerin görüşleri bağlamında tespit edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Türkiye'deki alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin yeterliliğinin belirlenmesi ile ilgili çalışmaların alan yazın taramasıyla beraber öğretmen görüşleri çerçevesinde gerçekleştirildiği görülmüştür (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz & Karaköse, 2012; Nacar & Demirtaş, 2017; Yılmaz Bolat & Ataşoğlu, 2022; Yirci & Berk, 2021). Çalışmamız hem ortaokul müdürlerini incelemesi bakımından hem de görüşme formundaki sorular bakımından diğer benzer çalışmalardan ayrılmaktadır. Yine literatür taramalarında okul idarecilerinin yeterlilikleriyle ilgili eğitim camiası dışındaki farklı kesimlerin ifade ettiği birtakım kriterlerle oluşturulan çalışmalara rastlanmıştır (Teyfur, 2011; Yavaş, Aküzüm, Tan & Uçar, 2014). Bu kriterlerin öğretmenler tarafında ifade edilmesinin daha sağlıklı olacağı kanısındayız.

Eğitim sistemindeki tüm tarafların uzlaştığı, günümüz gelişmeleri çerçevesine uygun olan, yönetici yeterliliği konusunda rehber, ihtiyaçları karşılayabilecek güvenilir ve kapsamlı yönetici yeterlilik standartlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Baran, 2015). Türkiye’de okullara yönetici atamaları için gerçekleştirilen yazılı ve sözlü sınavlar ağırlıklı olarak ezber bilginin ölçümüne yönelik olduğundan yeterliliklerin ölçümünü yeteri anlamda ortaya koyamamaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yönetici seçme ve atama yönetmeliğinde değişen zaman aralıklarında ihtiyaçlara cevap vermesi beklenen değişiklikler yapılmaktadır. Sık olarak ifade edeceğimiz bu değişiklikler sistemin tam anlamıyla oturmadığını göstermektedir.

Eğitim kurumlarında öğretmenin konumu tartışılmaz. Hem yönetimle hem de öğrencilerle direkt ilişki kurması bakımından ve okulda ki iş ve işleyişi düzenli olarak gözlemlemesi açısından öğretmenlerin eğitim ve yönetimle ilgili fikirleri son derece kıymetlidir. Bu çalışmada öğretmenlerin görüşleri bağlamında ortaokul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterliklerin tespiti hedeflenmektedir. Öğretmenlerin tecrübelerinden hareketle anket sorularına verdikleri cevaplar neticesinde elde edilen veriler ışığında yönetici yeterlilikleri ifade edilmeye çalışılacaktır. Alan yazında yönetici yeterlilikleriyle ilgili çalışmalar yapılmış olsa da değişen zaman içerisinde öğretmenlerin görüşleri bağlamında yeni çalışmanın yapılması ve nihayetinde alan yazına katkı sağlamanın yararlı olacağı düşüncesindeyiz.

Çalışmamız sonucunda elde edilecek verilerin, müdür ve müdür adaylarının kendilerini geliştirme sürecine katkı sağlamanın yanı sıra yetkililerde ışık tutması beklenmektedir. Okul yöneticilerinin atamasında ortaya konulacak hassasiyetin, ülkenin geleceğinin inşasında önemli rol oynayacağı fikrindeyiz. Zira okul yöneticileri, öğrencilere rehberlik eden öğretmenlere rehberlik etmektedirler. Elde edilecek veriler ışığında atamalarda gözetilecek yeterliliklerin belirlenmesinin yanı sıra halihazırda görevde olan yöneticilere gerekli yeterlilikleri kazandıracak hizmetiçi eğitiminde içeriğini oluşturmasında etkili olacağı kanısındayız.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yeterliklerini öğretmen görüşleri bağlamında ortaya koymak ve bu yeterliklerin gelişimine katkı sunmak amacıyla, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ortaokul müdürünün sahip olmaları gereken insani özellikler nelerdir?
2. Ortaokul müdürlerinin, lisans eğitimleri dışında ne tür akademik eğitime sahip olmaları gerekmektedir?
3. Ortaokul müdürlerinin sahip olmaları gereken fiziksel özellikler neler olmalıdır?
4. Ortaokul müdürlerinin, müdürlük öncesi mesleki kıdem süreleri ne kadar olmalıdır?
5. Ortaokul müdürlerinin, ilkokul ve lise müdürlerinden farklı olarak sahip olmalarını gerektiğini düşündüğünüz özellikler nelerdir?
6. Ortaokul müdürlerinin sahip olmaları gereken mesleki yeterlilikler nelerdir?
7. Ortaokul müdüründe yönetsel açıdan bulunması gereken beceriler nelerdir?
8. Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik vasıfları doğuştan mı sonradan mı kazanılır?
9. Okul yönetiminde geleneksel müdürleri mi modern müdürleri mi tercih edersiniz?
10. Okul müdürünü bir objeye benzetecek olsaydınız neye benzetirdiniz?

Yöntem

Bu araştırma, okul yöneticilerinin yeterliklerini öğretmen görüşleri bağlamında ortaya koymak ve bu yeterliklerin gelişimine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bu araştırma, nitel araştırma olup görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, nitel veri toplama araçlarının kullanıldığı ve olayların doğal biçimde, bütüncül şekilde ve gerçekçi olarak ele alarak sürecin gözlemlendiği araştırma türüdür (Yıldırım & Şimşek, 2016).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2023-2024 eğitim öğretim yılı, Ankara ili Polatlı ilçesinde yer alan ortaokullarda görev yapan öğretmenler arasından seçilen gönüllü 15 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcıların evreni yansıttıkları ve sorulara doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir. Bu çalışmada örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bu örnekleme yöntemi, araştırmacının verileri kolay ve ekonomik toplamasını sağlar (Yağar & Dökme, 2018).

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik özellikler	Gruplar	N
Cinsiyet	Kadın	7
	Erkek	8
Mezuniyet Durumu	Lisans	12
	Lisansüstü	3
Mesleki Kıdem	6-10 yıl	5
	11-15 yıl	3
	16-20 yıl	5
	21+ yıl	2
Yaş	31-40	10
	41-50	4
	51-60	1

Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yeterliklerini öğretmen görüşleri bağlamında ortaya koymak ve bu yeterliklerin gelişimine katkı sunmak amacıyla, araştırmacılar tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin Görüşleri Işığında Ortaokul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler” görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu, alan uzmanı iki öğretim üyesinin onayından geçirilmiştir. Görüşme formu, katılımcılara yoneltilecek yarı yapılandırılmış 10 sorudan oluşmaktadır.

Bu araştırma, Sakarya Üniversitesi Eğitim Araştırmaları ve Yayın Etik Kurulunun 07.02.2024 tarihli ve 28 sayılı toplantısında alınan “04” nolu karar ile uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılmada gönüllük esas alınmış olup bu amaçla katılımcılara Gönüllü Onam Formu imzalatılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada içerik analizi yöntemi ile, öğretmenlerden toplanan bilgiler analiz edilmiştir. İçerik analizi, sosyal gerçekliği araştıran nesnel, sistematik, tümdengelim dayalı okuma aracı olarak önceden belirlenen ölçütlere göre kavramlardan, metinlerden, sözlü veya yazılı materyallerden anlamlar çıkarmayı amaçlayan metodolojik araç ve teknikler bütünüdür (Metin & Ünal, 2022).

Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikler olgu olarak ele alınıp öğretmenlerin görüşleri bağlamında incelenmiştir. Bu çalışmada veriler, kodlanarak tablo haline getirilmiş ve yorumlanmıştır. İki araştırmacının, mevcut veriler ile ilgili analizleri alınarak, güvenilirlik ve geçerlik sağlanmaya çalışılmış ve tek araştırmacı yanlılığı engellenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar alt kategorilerde kod olarak gösterilmiş ve alt kategorilerin karşısında frekansları verilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplardan yer yer doğrudan alıntı yapılmıştır.

Bulgular

1. Ortaokul Müdürünün Sahip Olması Gereken İnsani Özelliklere Ait Bulgular

Öğretmenlere “Ortaokul müdürünün sahip olması gereken insani özellikler nelerdir?” sorusu sorulmuş, verilen cevaplar bağlamında elde edilen veriler Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Ortaokul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken İnsani Özelliklere Ait Görüşler

Kodlar	f
Empati	9
Samimi	1
İletişim	5
Esnek	2
Tutarlı	1
Destekleyici	2
Adil	8
Örnek	1
Dürüst-Güvenilir	8
Açık sözlü	2
Disiplinli	4
Sabırlı	1
Merhametli	5
Çalışkan	2
Ahlaklı	1
İnisiyatif sahibi	1
Pratik	1

Tablo 2 incelendiğinde, okul müdürlerinin insani özelliklerine ilişkin en sık tekrarlanan görüşlerin; empati kurabilme, adil ve dürüst-güvenilir olma olduğu görülmüştür. Ayrıca, ikinci sırada tekrarlanan insani özelliklerin iletişim becerisine sahip olmak ve merhametli olmak olduğu; diğer özelliklerin ise disiplinli, esnek, destekleyici, açık sözlü, çalışkan, samimi, tutarlı, örnek, sabırlı, ahlaklı, inisiyatif sahibi ve pratik olmak olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin, ortaokul müdürlerinin sahip olmaları gereken insani özelliklere ilişkin dikkat çekici görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Okul yöneticisinin anlayışlı olması benim için önemli. Yöneticinin empati yeteneğinin güçlü olmasını beklerim. Yönetici öğretmenlerin okul içerisinde yaşadığı problemlerde, çözüm odaklı olmalı ve öğretmeni desteklemelidir. Adil olmalıdır.” (Ö3)

“Bir müdürün, idarecinin ilk olarak sahip olması gereken insani özelliği adalet, sonrasında ise çalışma ahlakı ve iletişim becerileri olmalıdır.” (Ö15)

“Bir okul müdürü, bulunduğu ortam itibarıyla duygularını yönetebilen biri olmalıdır. Öğrenci-öğretmen-veli iletişimini başarıyla yürütebilmesi için mümkün olduğunca kişileri tanımalı, sosyo-

Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Yeterlilikler

kültürel çevresini fark etmeli, ölçülü ancak samimi iletişimde olmalıdır. Dürüst, çalışkan, nezaketli olmalıdır.” (Ö7)

“Disiplinli, empati yapabilen, gerektiğinde merhametiyle ön plana çıkan, organizasyon yeteneği olan biri olmalı.” (Ö12)

2. Ortaokul Müdürlerinin Lisans Eğitimleri Dışında Ne Tür Akademik Eğitime Sahip Olmaları Gerektiğine Ait Bulgular

Öğretmenlere “Ortaokul müdürlerinin, lisans eğitimleri dışında ne tür akademik eğitime sahip olmaları gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuş, verilen cevaplar bağlamında elde edilen veriler Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Ortaokul Müdürlerinin Lisans Eğitimleri Dışında Sahip Olmaları Gereken Akademik Eğitime Ait Görüşler

Kodlar	f
Çocuk Psikolojisi	3
Rehberlik	1
Eğitim Yönetimi	7
Dil Eğitimi	1
Mevzuat	2
İletişim	3
Felsefe	1
Halkla İlişkiler	3
Teknoloji Kullanımı	2
Sanat	1
Kişisel Gelişim	1
İşletme	1
Organizasyon	1

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin, okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında akademik eğitim almaları gerektiğini ifade eden görüşleri ön plana çıkmıştır. Eğitim yönetiminden sonra ortaokul müdürlerinin sahip olmaları gereken akademik eğitimler frekanslarına göre sırasıyla; çocuk psikolojisi eğitimi, iletişim eğitimi, halkla ilişkiler eğitimi, mevzuat eğitimi ve teknoloji eğitimi şeklindedir. Bu konuyla ilgili öğretmenler genel olarak on üç özellikten bahsetmişlerdir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin, lisans eğitimleri dışında sahip olmaları gereken akademik eğitimle ilgili görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Eğitim yönetimi, çocuk psikolojisi eğitimi almaları gerekmektedir. Aynı zamanda mevzuata hakim olmaları gerekmektedir.” (Ö5)

“İletişim becerileri, liderlik özelliklerinin ön plana çıkartılan, dili doğru ve güzel kullanımına yönelik, felsefe, rehberlik, sanat vb. alanlarda eğitime tabii tutulmalarına inanıyorum.” (Ö6)

“Bir müdür lisans eğitimi dışında liderlik eğitimi, kriz yönetimi eğitimi, etkin dinleme ve etkili iletişim eğitimi gibi konularda eğitim almalıdır.” (Ö8)

“Bence okul müdürleri lisans eğitimlerinin dışında, ek olarak halkla ilişkiler eğitimi de almalılar. Çünkü okul yöneticileri halkla/velilerle sürekli temas halinde olan kişilerdir.” (Ö11)

3. Ortaokul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Fiziksel Özelliklere Ait Bulgular

Öğretmenlere “Size göre ortaokul müdürlerinin sahip olması gereken fiziksel özellikler var mıdır? Varsa bunlar nelerdir?” sorusu sorulmuş, verilen cevaplar bağlamında elde edilen veriler Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Ortaokul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Fiziksel Özelliklere Ait Görüşler

Kodlar	f
Fiziksel Özellik Yok	4
Güçlü	1
Kılık Kıyafete Dikkat Eden	9
50 Yaş Üstü	1
Takım Elbiseli	2
Fit	1
Temizlik	4
Saç ve Sakal	3
Sağlık	3

Tablo 4 incelendiğinde; okul müdürlerinin sahip olmaları gereken fiziksel özelliklere ilişkin öne çıkan görüşün kılık kıyafete ilişkin olduğu görülmektedir. Bunun dışında dört öğretmen, ortaokul müdürlerinin sahip olmaları gereken herhangi bir fiziksel özellik olmadığını ifade etmiştir. Geriye kalan özellikler frekanslarına göre; temizlik, saç ve sakal bakımı, sağlıklı olmaları, takım elbise giymeleri, fit olmaları, elli yaş üstü olmaları ve güçlü olmaları şeklindedir. Bu konuyla ilgili öğretmenler genel olarak sekiz özellikten bahsetmişlerdir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olmaları gereken fiziksel özelliklere ilişkin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Evet, var. Dış görünüşüne önem vermelidir. Her zaman temiz ve abartıya kaçmayan giyim tarzı olmalıdır. (Sade ve şık) Erkekse mutlaka saç ve sakal konusunda ölçülü olmalı. Kişisel temizliğe dikkat etmelidir.” (Ö3)

“Kılık kıyafetine dikkat etmeli, resmi (takım elbise) giyinmeli, saç ve sakal tıraşı olmalı, kadınsa etek ya da kumaş pantolon giymeli, bakımlı olmalıdır.” (Ö5)

“Temiz giyim kuşam (fiziksel görünüm) dışında kişinin fiziksel özelliğinin çok da önemli olmadığı görüşümdedir.” (Ö6)

“Okul yöneticileri fiziksel olarak sağlıklı, bakımlı ve güçlü olmalıdırlar. Yorucu bir işi idarecilik. Sağlamlık ve dayanıklılık çok önemlidir. Topluma hitap ettiği ve rol model olduğu için de bakımlı olmalıdır yönetici.” (Ö11)

4. Ortaokul Müdürlerinin Müdürlük Görevi Öncesi Yapmaları Gereken Mesleki Kıdem Sürelerine Ait Bulgular

Öğretmenlere “Ortaokul müdürlerinin müdürlük görevi öncesi yapmaları gereken mesleki kıdem süreleri hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuş, verilen cevaplar bağlamında elde edilen veriler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Ortaokul Müdürlerinin Müdürlük Görevi Öncesi Mesleki Kıdem Sürelerine Ait Görüşler

Kodlar	f
Fikrim yok	1
4 Yıl	1
5 Yıl	2
10 Yıl	10
25 Yıl	1

Tablo 5 incelendiğinde; okul müdürlerinin müdürlük görevi öncesi mesleki kıdemlerine ilişkin öğretmenlerin baskın kanaatinin on yıl olduğu görülmektedir. Bir öğretmen ise fikrinin olmadığını beyan etmiştir. Bunların yanı sıra frekanslar ına göre diğer görüşler sırasıyla; beş yıllık deneyim, dört yıllık deneyim ve yirmi beş yıllık deneyim şeklindedir. Bu konuyla ilgili öğretmenler genel olarak dört farklı kıdem süresinden bahsetmişlerdir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin müdürlük görevi öncesi mesleki kıdemlerine ilişkin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“50 yaş üstü bireyler ve alanında deneyimli olmalıdırlar.” (Ö1)

“Yaklaşık 10 yıllık deneyimli olursa öğretmenlere empati ve adil yaklaşımı daha fazla olur diye düşünüyorum.” (Ö4)

“Kişiye göre değişmekle birlikte bana kalırsa bir yöneticinin en az 10 yıl görev yapmış olması gerekir. Zorunlu durumlarda bu süre esnetilebilir.” (Ö10)

“Kıdem yılı olarak 5-10 yıl arasında olan öğretmenler küçük okullarda görev yaparak tecrübe kazanmalıdır. Kıdem yılı 10 yılın üzerinde olan ve en az 3 farklı okulda çalışmış olanlar daha büyük okullarda müdürlük yapmalıdır.” (Ö14)

5. Ortaokul Müdürlerinin İlkokul ve Lise Müdürlerinden Farklı Olarak Sahip Olmaları Gereken Özelliklere Ait Bulgular

Öğretmenlere “Ortaokul müdürlerinin ilkökul ve lise müdürlerinden farklı olarak sahip olmalarını gerektiğini düşündüğünüz özellikler var mıdır? Varsa nelerdir?” sorusu sorulmuş, verilen cevaplar bağlamında elde edilen veriler Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Ortaokul Müdürlerinin İlkokul ve Lise Müdürlerinden Farklı Olarak Sahip Olmaları Gereken Özelliklerin Olup Olmadığına Ait Görüşler

Kodlar	f
Gelişim Dönemlerine Hâkim	9
Sakin	1
Ortaokul Programını Bilen	2
Bağışlayıcı	1
Ergenlik Dönemine Hâkim	8
Farklı Özelliğe Gerek Yok	1
Çocuk Psikolojisi	1
İletişim	4
Uygun Etkinlikleri Bilen	2

Tablo 6 incelendiğinde; okul müdürlerinin ilkökul ve lise müdürlerinden farklı olarak sahip olmaları gereken en belirgin özelliğin, ortaokulda öğrenim gören çocukların gelişim dönemlerine hâkim olmaları olduğu görülmektedir. Bu maddeden sonra en baskın ikinci madde, ortaokul müdürlerinin ergenlik dönemi hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğidir. Bir öğretmen ise herhangi bir farklı özelliğe gerek olmadığını ifade etmiştir. Bunların yanı sıra frekanslarına göre ifade edilen özellikler sırasıyla; iletişim becerileri, ortaokul programını bilmeleri, ortaokula uygun etkinlikleri bilmeleri, sakin, bağışlayıcı ve çocuk psikolojisine hâkim olmaları şeklindedir. Öğretmenler genel olarak sekiz özellikten bahsetmişlerdir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin ilkökul ve lise müdürlerinden farklı olarak sahip olmaları gereken özelliklere ilişkin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Hitap ettikleri yaş gruplarının özelliklerini, duygu, düşünce, gelişim ve öğrenme süreçlerini iyi bilmeleri gerekiyor.” (Ö2)

“Ortaokul müdürleri, çocukların yaş aralığının 10-14 olduğunu dikkate alarak, onlara nasıl yaklaşacağını bilmelidir. Disiplin konularında daha sakin ve çocukları bağışlayıcı bir tavırda olmalıdır.” (Ö3)

“Ortaokul müdürleri çocukların tam ergenlik dönemi olduğunu bilmeli ve ergenlik psikolojisi üzerine çalışma yapması uygun olur.” (Ö13)

“Ortaokul müdürleri çalıştığı kurumdaki öğrenci kitlesinin özelliklerini iyi bilmelidir.” (Ö9)

6. Ortaokul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Mesleki Yeterliliklere Ait Bulgular

Öğretmenlere “Ortaokul müdürleri, hangi mesleki yeterliliklere sahip olmaları gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusu sorulmuş, verilen cevaplar bağlamında elde edilen veriler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Ortaokul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Mesleki Yeterliliğe Ait Görüşler

Kodlar	f
Müdürlük Eğitimi	3
Teknoloji Kullanımı	4
Eğitim Bilimleri	2
Eğitim Psikolojisi	1
Felsefe-Sanat	3
İletişim	5
Mevzuat	4
Hitabet	2
Liderlik	2
Alan Hakimiyeti	2
Planlama-Uygulama	3
İlk Yardım	1

Tablo 7 incelendiğinde; okul müdürlerinin sahip olmaları gereken en baskın özelliğin iletişim olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin ifade ettiği ve frekanslarına göre sıralanan özellikler; teknoloji kullanımı, mevzuat, müdürlük eğitimi, felsefe-sanat eğitimi, planlama-uygulama, eğitim bilimleri, hitabet, liderlik, alan hakimiyeti, eğitim psikolojisi ve ilkyardımdır. Bu konuyla ilgili öğretmenler genel olarak on iki tane özellikten bahsetmişlerdir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sahip olmaları gereken mesleki yeterliliklere ilişkin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Öncelikle müdürlük yapacak kişilerin özellikle müdürlük eğitim programına tabii tutulması gerekir.” (Ö1)

“Teknoloji imkanlarını kullanabilen, idealist, iletişim becerisi kuvvetli, eğitim bilimlerine hâkim, psikolojik alanda yetkin birisi olmalıdır.” (Ö4)

“Okul müdürü, milli eğitim ile ilgili kanun ve yönetmeliklere hâkim olmalı, değişikliklerden haberdar olmalıdır. Okulun fiziki ortamı, öğretmenlerin akademik çalışmaları, öğrencilerin akademik ve davranış durumları, velilerden alınan geri bildirimleri doğru okunmalı, gerekli dönütler zamanında ve anlaşılır şekilde verilmelidir.” (Ö7)

Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Yeterlikler

7. Ortaokul Müdürünün Yönetimsel Açından Sahip Olması Gereken Becerilere Ait Bulgular

Öğretmenlere “Ortaokul müdüründe yönetimsel açıdan ne tür beceriler bulunmalıdır?” sorusu sorulmuş, verilen cevaplar bağlamında elde edilen veriler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Ortaokul Müdürlerinde Yönetimsel Açından Becerilerine Ait Görüşler

Kodlar	f
Lider Ruhlu	4
Birleştirici-Uzlaştırıcı	3
İletişim	3
Mevzuat	3
Çözüm Odaklı	2
Disiplinli	4
Adalet	6
Empati	3
Demokratik	1
Resmi	1
Verimlilik	1
Vizyon-Misyon Sahibi	1

Tablo 8 incelendiğinde; okul müdürlerinin yönetimsel açıdan sahip olmaları gereken becerilerle ilgili baskın olan özelliğin adalet olduğu görülmektedir. Adaletten sonra frekans sayılarına göre sahip olması gereken özellikler sırasıyla; lider ruhluluk, disiplin, birleştirici-uzlaştırıcı, iletişim, mevzuat, empati, çözüm odaklı, demokratik, resmi, verimlilik ve vizyon-misyon sahibi oluşları gelmektedir. Öğretmenler genel olarak konuyla ilgili on iki özellikten bahsetmişlerdir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimsel açıdan sahip olmaları gereken becerilere ilişkin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Mevzuat-yönetmelikler hakkında bilgi sahibi olmalı, çözüm odaklı olmalıdır.” (Ö3)

“Okul müdürleri donanımlı, mevzuatın tümüne hakim, lider vasıflı, demokratik, liyakat sahibi ve liyakate önem veren, destekleyici, tedbirli, yenilikçi, iş birliğini destekleyen, problem çözmeye becerisine sahip olmalıdır.” (Ö6)

“Okul müdürü okula en erken gelen kişilerden olmalıdır. Okula gelen öğrenci ve öğretmen okul müdürünü görmelidir. Öğretmenlerin çalışma ortamı ne kadar huzurluysa, kurallar herkes için çalışıyorsa, okul dışı samimi arkadaşlık ilişkileri okulda yerini resmiyete bırakıyorsa öğretmen okula istekli gelir ve çalışır.” (Ö7)

“Elindeki fiziksel ve insani kaynakları en verimli şekilde kullanabilmelidir.” (Ö9)

8. Müdürlerin Liderlik ve Yöneticilik Vasıflarının Kazanımına Ait Bulgular

Öğretmenlere “Size göre müdürlerin liderlik ve yöneticilik vasıfları doğuştan mı gelir, yoksa sonradan kazanılabilir mi?” sorusu sorulmuş, verilen cevaplar bağlamında elde edilen veriler Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Liderlik ve Yöneticilik Vasıflarının Doğuştan mı Yoksa Sonradan mı Kazanıldığına Ait Görüşler

Kodlar	f
Doğuştan	4
Doğuştan Gelir Sonradan Geliştirilir	11

Tablo 9 incelendiğinde; liderlik ve yöneticilik vasıflarının doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı kazanıldığına ilişkin soruya öğretmenlerin baskın olarak bu vasıfların doğuştan geldiğini ve sonradan geliştirildiğini ifade ettikleri görülmektedir. Öğretmenler bu konuyla ilgili iki görüş ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin, liderlik ve yöneticilik vasıflarının doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanıldığına ilişkin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Yarı yarıya diye düşünüyorum. Doğuştan bu özelliğe sahip olmayanlar bunu zor geliştirir. Tabii ki bunun eğitimini alarak geliştirebilirler.” (Ö2)

“Bence yöneticilik-liderlik özellikleri kişinin sahip olduğu kişilik özellikleriyle bağlantılıdır. Doğuştan getirilen bu özellikler sonradan geliştirilebilir. Özellikle liderliğin tamamıyla doğuştan gelen bir yetenek olduğunu düşünüyorum.” (Ö3)

“Kimi vasıflar önceden olsa da sonradan da kazanılabilir. Özellikle saygınlık vasfı bulunmuyor ya da sağlanamazsa yönetsel boşluklar oluşabilmekte, bu da kurum bazında yönetsel sorunlar açabilmektedir.” (Ö15)

“Liderlik vasfı doğuştan bulunur. Tecrübe ile gelişir.” (Ö12)

9. Okul Yönetiminde Geleneksel Müdürlerin mi Modern Müdürlerin mi Tercih Edilmesine Ait Bulgular

Öğretmenlere “Okul yönetiminde geleneksel müdürleri mi modern müdürleri mi tercih edersiniz?” sorusu sorulmuş, verilen cevaplar bağlamında elde edilen veriler Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Okul Yönetiminde Geleneksel Müdürlerin mi Yoksa Modern Müdürlerin mi Tercih Edilmesine Ait Görüşler

Kodlar	f
Geleneksel	1
Modern	9
Her ikisi	5

Tablo 10 incelendiğinde; öğretmenlerin büyük çoğunluğunun modern müdürlerle çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir. İkinci sırada ise öğretmenlerin, hem modern hem de geleneksel özellikleri harmanlamış müdürlerle çalışmayı tercih ettikleri, en az ise geleneksel müdürlerle çalışmayı yeğledikleri görülmektedir. Öğretmenler genel olarak bu soruya üç farklı cevap vermişlerdir.

Öğretmenlerin bu konuyla ilgili görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Modern müdürleri tercih ederim. Sadece belgelerle ilgilenen, basmakalıp kuralları olan bir müdüre kendimi anlatabileceğimi düşünmüyorum. Yeniliklere açık, her zaman geliştirilebilecek bir ortama hazır müdür tercih ederim.” (Ö3)

“Her ikisine de sahip, doğru zamanda doğru seçeneği kullanan bir okul müdürüyle çalışmayı tercih ederim.” (Ö7)

“Okul yönetiminde, günümüz gerekliliklerinden dolayı modern müdürleri tercih ederim.” (Ö8)

“İkisinin de olumlu, olumsuz yönleri var. O yüzden tercihim her ikisinin de olumlu yönlerinin sentezi olan bir müdür profilinin olmasıdır.” (Ö10)

10. Okul Müdürünün Bir Objeye Benzetilmesine Ait Bulgular

Öğretmenlere “Okul müdürünü bir şeye benzetecek olsaydınız neye benzetirdiniz?” sorusu sorulmuş, verilen cevaplar bağlamında elde edilen veriler Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Okul Müdürlerini Neye Benzettikleriyle İlgili Öğretmen Görüşleri

Kodlar	f
Sıradan Varlık	1
Eleştiren Şirket Ortağı	1
Orkestra Şefi	2
Beyin	4
Aile Babası	4
Atatürk	1
Balığın Başı	1
Teknik Direktör	1

Tablo 11 incelendiğinde; öğretmenlerin büyük çoğunluğunun okul müdürünü beyine ve aile babasına benzettikleri görülmektedir. Diğer metaforların ise sırasıyla; orkestra şefi, sıradan bir varlık, sürekli eleştiren şirket ortağı, Atatürk, teknik direktör ve balık başı olarak sıralandıkları belirlenmiştir. Öğretmenler genel olarak sekiz farklı görüş ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin bu konuyla ilgili görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“İşe en son gelen ve erkenden çıkan, en iyinin kendisi olduğunu düşünen ve sürekli eleştiren bir şirket ortağına benzetebiliriz.” (Ö2)

“Beyin olabilir. Beyin nasıl vücudu yönetiyorsa müdür de okulu yönetir. Vücudun akli beyin, okulun beyni de müdürdür.” (Ö4)

“Demokratik, otoriter, sevecen, koruyup kollayan, adil, konuya hâkim, modern, yenilikçi, disiplinli, tatlı sert bir aile babasıdır.” (Ö6)

“Balığın başına benzetirdim. İyi bir kadrosu bulunan, potansiyeli yüksek öğrencilerle dolu bir okulu kötü bir mahvedebilir. Tersisi durum da geçerlidir.” (Ö10)

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, okul yöneticilerinin yeterliklerini öğretmen görüşleri bağlamında ortaya koymak ve bu yeterliklerin gelişimine katkı sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen en yüksek frekansa sahip bulgulara bakıldığında öğretmenler, ortaokul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlilikleri; insani açıdan empati sahibi, yöneticilikleri ile ilgili eğitim almış, kılık kıyafete dikkat eden, deneyimli, çocukların gelişim dönemi olan ergenliğe hâkim, iletişimi kuvvetli, adalet sahibi, modern dünyaya ayak uyduran kişiler olarak ifade etmişlerdir. Araştırmamızda elde edilen iletişim, yenilikçi ve empati sahibi okul müdürü yeterliliği, Nacar ve Demirtaş’ın (2017) araştırma verileriyle paraleldir. İletişim, okul içerisinde yönetim, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki bağ olduğundan, sağlıklı bir eğitim ortamı için kopukluk göstermeden saygı çerçevesinde devam etmesi gerekmektedir.

Ortaokul müdürlerinin sahip olmaları gereken insani özellikler sıralanırken katılımcıların büyük çoğunluğu empati anlayışına sahip müdürler olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Daha sonrasında tekrarlanma sıklığına göre sırasıyla; adil, dürüst-güvenilir, iletişim kuran,

merhametli, disiplinli, esnek, destekleyici, açık sözlü, çalışkan, samimi, tutarlı, örnek, sabırlı, ahlaklı, inisiyatif sahibi ve pratik olma özelliklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler kendilerini anlayan müdürler ile daha verimli çalışma ortamının doğacağını ifade etmişlerdir. Bir katılımcının (Ö3) *“Okul yöneticisinin anlayışlı olması benim için önemli. Yöneticinin empati yeteneğinin güçlü olmasını beklerim. Yönetici öğretmenlerin okul içerisinde yaşadığı problemlerde, çözüm odaklı olmalı ve öğretmeni desteklemelidir. Adil olmalıdır.”* Sözleri konuya açıklık getirecek niteliktedir. Öğretmenler tarafından yöneticilerin insani açıdan sahip olmaları gerektiğini düşündüğü özelliklere bakıldığında, okulda profesyonelliğin yanında samimi eğitim ortamını hayal edildiğini görmekteyiz. Yüksekli ve Okçu'nun (2022) okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin yaptıkları çalışmada elde ettikleri saygılı, dürüst ve güvenilir olma verileriyle çalışmamızın verileri paralellik göstermektedir. Taş (2019) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan, okul yöneticilerinin adaletli, dürüst, samimi, çalışkan, insancıl ve hoşhürülü olmaları gerektiğine ilişkin bulgular araştırma sonuçlarımızı desteklemektedir.

Müdürlerin lisans eğitimleri dışında yöneticilik sürecine yönelik eğitim almaları gerektiği fikri, öğretmenlerin büyük kısmı tarafından ifade edilmiştir. Öğretmenler, okul yöneticilerinin görevleriyle ilgili eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmalarını beklemektedirler. Bir katılımcının (Ö8) *“Bir müdür lisans eğitimi dışında liderlik eğitimi, kriz yönetimi eğitimi, etkin dinleme ve etkili iletişim eğitimi gibi konularda eğitim almalıdır.”* (Ö8) şeklindeki açıklamaları, öğretmenlerin okul yöneticilerinin çok yönlü eğitim almaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Balyer ve Gündüz'ün (2011), müdürlerin lisansüstü eğitime sahip olmaları gerektiği görüşü, çalışmamızı desteklemektedir. Ortaokullarda görev icra edecek müdürlerin buldukları eğitim seviyesinden dolayı çocuk psikolojisi, halkla ilişkiler, iletişim, mevzuat, teknoloji kullanımı, rehberlik, dil, felsefe, sanat, kişisel gelişim, işletme ve organizasyon eğitimi almaları gerektiği öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Okul yöneticileri halkla içiçe olan kişilerdir. Bu nedenle halkla iletişim ve etkileşim konusunda sorun yaşamamaları için bu konularda da bilgi sahibi olmalıdırlar. Kaldı ki öğretmenler okul yöneticilerinin halkla ilişkiler konusunda eğitilmiş olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Bir katılımcının (Ö11) *“Bence okul müdürleri lisans eğitimlerinin dışında, ek olarak halkla ilişkiler eğitimi de almalılar. Çünkü okul yöneticileri halkla/velilerle sürekli temas halinde olan kişilerdir.”*

Fiziksel olarak ortaokul müdürlerinin en fazla kılık kıyafetlerine dikkat etmeleri gerektiği belirtilmiştir. Bireyin öz bakımlı olup kılık kıyafetine özen göstermesi şahsiyetine duyduğu saygının göstergesidir. Okul müdürleri bu konuda saygınlıklarını korumaları son derece önemlidir. Kılık kıyafetine özen göstermeyen müdürün öğrencilerine okul üniformalarına uymaları konusunda uyarılarda bulunması ve onlara bu konuda davranış kazandırması zor olacaktır. Öğretmenler tarafından müdürlerin fiziksel olarak sahip olmaları gereken yeterliliklerle ilgili ifade edilen diğer görüşler sırasıyla; temizliklerine dikkat etmeleri, saç-sakal bakımlarını düzenli yapmaları, sağlıklarına dikkat etmeleri, takım elbise giymeleri gerektiği, güçlü, 50 yaş üstü ve fit özelliklere sahip olmaları gerektiği ifade edilmiştir. Bir katılımcının (Ö11) *“Okul yöneticileri fiziksel olarak sağlıklı, bakımlı ve güçlü olmalıdırlar. Yorucu bir iştir idarecilik. Sağlamlık ve dayanıklılık çok önemlidir. Topluma hitap ettiği ve rol model olduğu için de bakımlı olmalıdır yönetici.”* Araştırmaya katılan dört öğretmen ise okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken fiziksel özellikler olmadığını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, sayılan bu özelliklerin öğrencilere örnek olacağını ifade etmişlerdir. Kılık kıyafet serbestliğinin getirmiş

olduğu özgürlük kapsamında bazı yöneticilerin kılık kıyafetlerinde ki özensizlikleri, öğrenciler, öğretmenler ve veliler üzerinde olumlu hava bırakmamaktadır.

Çalışmamızda müdürlerin çocuk/ergen psikolojisini bilmeleri gerektiği, kılık kıyafetlerine ve öz bakımlarına dikkat etmeleri gerektiği bulguları, incelediğimiz kaynaklarda mevcut olmayıp araştırmamızda ön plana çıkmıştır. Özellikle çocuk/ergen psikolojisi vurgusu son derece değerlidir. Ortaokul müdürlerinin en önemli muhataplarından biri öğrencilerdir. Ortaya çıkacak bir sorunun çözümünde donanımlı olmak, problemi en az hasarla atlattırmayı sağlayacaktır. Okul ortamının lideri müdürdür (Demirtaş & Özer, 2014). Bundan dolayı müdür, öğretmenlere kılık kıyafetiyle ve öz bakımıyla örnek olmalıdır. Uzun süre belirli kademedeki görev yapan yöneticilerin farklı kademedeki kurumlara atanmaları durumunda öğrencilerin gelişim dönemlerine uygun verilmesi son derece önemlidir. Örneğin ortaokulda müdürlük görevini yapan ve görev süresi dolması neticesinde liseye tayin isteyen yöneticinin, lisede öğrenim gören öğrencilere ortaokul öğrencilerine davrandığı tarzda davranması muhtemel olduğundan lise öğrencilerinin gelişim dönemleri hakkında eğitim verilmesi gerekmektedir.

Öğretmenlerin büyük kısmı müdür olarak atanacak kişilerin, on yıl ve daha fazla süreli mesleki deneyime sahip olmaları gerektiği ifade etmişlerdir. Katılımcılardan birinin (10) *“Kişiye göre değişmekle birlikte bana kalırsa bir yöneticinin en az 10 yıl görev yapmış olması gerekir. Zorunlu durumlarda bu süre esnetilebilir.”* sözleri on yıllık kıdemli öğretmenler tarafından önemsendiğini ancak kesin bir kural olmadığını ortaya koymaktadır. İfade edilen diğer görüşler frekanslarına göre sırasıyla, beş yıl, dört yıl ve yirmi beş yıl tecrübe yeterliliğine sahip olmaları şeklindedir. Okul müdürlüğünden önce müdür yardımcılığı görevini yapmış olmaları gerekli bir özellik olarak zikredilmiştir. Elde ettiğimiz bu veri incelediğimiz diğer kaynaklarda mevcut olmayıp önem arz etmektedir. Okul müdürlerinin en az on yıllık mesleki deneyime sahip olmaları, müdürlük görevi öncesi deneyimli müdürlere yardımcılık yapmaları adeta usta çırak ilişkisi içerisinde onların tecrübesini arttıracaktır. Müdür yardımcılığı görevini yapmadan ya da yeterince hazır olmadan müdürlüğe talip olmak, öğretmenler nezdinde yetersizlik algısı oluşturacaktır. Ayrıca yöneticiliğe ilk defa atanmaların küçük okullarda görevlendirmeleri gerektiği fikri öğretmen tarafından ifade edilmiştir. Bu şekilde yöneticiler heyecanlarını daha rahat atlatacaklardır.

Öğretmenler, ortaokulda yer alan öğrencilerin yaşları ve fiziksel gelişimleri ilköğretim ve lise döneminden farklı olduğundan dolayı, ilköğretim ve lise müdürlerinden farklı olarak ortaokul müdürlerinin, kademelerindeki öğrencilerin gelişim dönemlerine ve ergenliğe hâkim olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Çocuklar için ergenlik döneminin en az hasarla atlatılması konusunda ortaokul müdürlerine de sorumluluk düşmektedir. Bu konuda katılımcılardan birinin (Ö2) *“Hitap ettikleri yaş gruplarının özelliklerini, duygu, düşünce, gelişim ve öğrenme süreçlerini iyi bilmeleri gerekiyor.”* sözleri önemlidir. Öğretmenler tarafından ifade edilen diğer görüşlerden bazıları da şu şekildedir: ortaokul programına hâkim, sakin, bağışlayıcı ve ortaokul düzeyine uygun etkinlikleri bilen. Taş ve Minaz (2021) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin öğrencilerin gelişim özelliklerinden haberdar olmaları, öğrencilerini gelişim özellikleri açısından tanımaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç araştırma sonuçlarımızla örtüşmektedir.

Müdürlerin sahip olmaları gereken mesleki yeterlilikler kapsamında güçlü iletişim kuran, mevzuata ve teknoloji kullanımına hâkim görüşleri ön plana çıkmıştır. Yavaş, Aküzüm, Tan ve Uçar (2014) tarafından yapılan çalışmada ulaşılan; iletişim, mevzuata hakimiyet ve

teknoloji kullanımını okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerindedir sonucu araştırma bulgularımızla örtüşmektedir. Hızla değişen dünyada bilgisayar ve dolayısıyla internet kullanımının artması, okul işlerinin internet üzerinden yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Müdürlerin, teknolojik anlamda kendilerini güncel tutmaları çağın bir zorunluluğudur. Bir katılımcının (Ö4) *“Okul yöneticileri teknoloji imkanlarını kullanabilen, idealist, iletişim becerisi kuvvetli, eğitim bilimlerine hâkim, psikolojik alanda yetkin kişiler olmalıdır.”* sözleri konuya açıklar niteliktedir. Müdürlerin mesleki anlamda sahip olmaları gereken diğer yeterlilikler sırasıyla; müdürlüğün gerektirdiği bilgi ve donanıma sahip, felsefe ve sanata ilgili, iyi bir planlama ve uygulama becerisi, eğitim psikolojisine hâkim ve ilkyardım şeklindedir.

Yönetimsel açıdan okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken özellikler; öğretmenlerine ve öğrencilerine adaletli davranan, lider ruhlu ve disiplinli olmaları gerektiği şeklinde ifade edilmiştir. Nacar ve Demirtaş'ın (2017) çalışmalarında elde etmiş olduğu adil ve lider olma bulgularıyla çalışmamızın bulguları örtüşmektedir. Adalet, okul ortamında birlik ve beraberliğin sağlanması için gereklidir. Okul müdürünün tüm öğretmenlere ve öğrencilere adil davranması, saygınlığını ve güvenilirliğini arttıracaktır. Bir katılımcı (Ö6) bu konudaki görüşlerini *“Okul müdürleri donanımlı, mevzuatın tümüne hakim, lider vasıflı, demokratik, liyakat sahibi ve liyakate önem veren, destekleyici, tedbirli, yenilikçi, iş birliğini destekleyen, problem çözme becerisine sahip olmalıdır.”* sözleriyle açıklamaktadır. Öğretmenler tarafından bu konuyla ilgili ifade edilen diğer yeterlilikler; birleştirici-uzlaştırıcı, iletişim diline sahip, mevzuata hâkim, empati yapabilen, çözüm odaklı, demokratik, resmi, vizyon- misyon sahibi ve verimlilik şeklinde ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin büyük çoğunluğu ortaokul müdürlerinde bulunması gereken liderlik ve yöneticilik vasıflarının doğuştan geldiğini ve sonradan geliştirildiğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcının (Ö3) *“Bence yöneticilik-liderlik özellikleri kişinin sahip olduğu kişilik özellikleriyle bağlantılıdır. Doğuştan getirilen bu özellikler sonradan geliştirilebilir. Özellikle liderliğin tamamıyla doğuştan gelen bir yetenek olduğunu düşünüyorum.”* Okul yöneticilerinin göreve geldikten sonra kendilerini yeniliğe ve araştırmaya kapatmamaları gerekmektedir. Her daim okuyan, araştıran ve düşünen yöneticiler kendileriyle beraber kurumlarında geliştirirler. Var olan örgüt yapısını hedefler doğrultusunda kullanan kişi yöneticidir. Ancak bir yöneticinin lider sayılabilmesi için etkileme gücünün bulunması gerekmektedir (Memişoğlu, 2016). Okul yöneticisinin öğretmenleri etkileme gücü, öğretmenler tarafından ifade edilen yeterlilikleri kendinde toplamalarıyla mümkündür.

Geleceğin mimarı olan gençlerimizi yetiştiren öğretmenlerimiz, modern dünyanın gereklilikleri kapsamında modern anlayışa sahip müdürler ile çalışmayı tercih etmişlerdir. Yöneticiliğin kendisine verdiği gücü öğretmenlerine ve öğrencilerine baskı aracı olarak kullanan müdürler, hiçbir zaman beklemedikleri sevgi ve saygıyı göremezler. Okul müdürü kurumunda öğretmenlerin fikirlerini önemsemeli, fikirlerine saygı duymalı, karizmatik gücü ve bilgisiyle onlara liderlik etmelidir. Modern dünyanın şartlarına ayak uydurmalı, geçmiş dönemlerde ortaya konulan yönetim anlayışını terk etmesi beklenmektedir. Yeni dönemdeki hedeflere geçmiş dönemin kurallarıyla ulaşamayacağını fark etmesi gerekmektedir. Okul yöneticiliğinin sadece mevzuatı uygulamakla olmayacağı, okul yöneticilerinin kendilerini çok yönlü geliştirmeleri gerektiği, değişmeye ve gelişmeye açık olmaları ve dünyayı daha modern ve çağdaş bir anlayışla okumaları gerektiği günümüzde genel kabul görmüş bir anlayıştır (Taş & Şeker, 2020). Bir katılımcının (Ö3) bu konudaki *“Modern müdürleri tercih ederim. Sadece belgelerle ilgilenen, basmakalıp kuralları olan bir müdüre kendimi anlatabileceğimi*

Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Yeterlikler

düşünmüyorum. Yeniliklere açık, her zaman geliştirilebilecek bir ortama hazır müdür tercih ederim.” şeklindeki açıklaması anlamlıdır.

Öğretmenlerimizin birçoğu zihinlerinde ortaokul müdürlerini metafor olarak aile babası ve beyine benzetmişlerdir. Bir katılımcının (Ö4) “*Beyin olabilir. Beyin nasıl vücudu yönetiyorsa müdür de okulu yönetir. Vücudun akli beyin, okulun beyni de müdürdür.*” sözleri okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından okulun başı ve kararmekanizması olarak algılandıklarını göstermektedir. Okul müdürü, okulun lideri olması açısından beyine; şefkati ve babacanlığı sebebiyle de aile babasına benzetilmiştir. Okul iş yeri olmanın ötesinde aile kurumunda çağrıştırır. Eğitim, sevgi ve saygının olduğu yerde gerçekleştirilir. Baskı ve ceza eğitimle bağdaşmaz. Okul müdürleri, okulda disiplini sağlama konusunda iradeli; sevgi, saygı ve adaleti tesis etmede öncü olmalıdır. Diğer benzetimlerden bazıları; orkestra şefi, eleştirilen şirket ortağı, Atatürk, balığın başı ve teknik direktör şeklindedir.

Genel olarak sonuçlara bakıldığında öğretmenler, kendilerini anlayan ve hisseden, mevcut göreviyle ilgili teknik ve uygulamalı bilgiye sahip, kılık kıyafetiyle beraber dış görünümüne önem veren, temiz ve bakımlı, gelişim ve eğitim psikolojisini iyi bilen ve ona uygun davranan, kurumunda adaleti tesis eden, iletişim becerisi güçlü, teknolojiyi iyi kullanan modern dünyanın gereklerini bilen ve ona uygun davranarak kurumuna liderlik eden yönetici özelliklerini ifade etmişlerdir.

Öneriler

Çalışmamız neticesinde elde edilen sonuçlar ışığında şu önerilerde bulunulabilir:

1. Yönetici olarak atanacaklara eğitim yönetimi alanında yüksek lisans şartı konulabilir.
2. Hizmetiçi eğitimle okul müdürlerine, çocuk/ergen psikolojisi, iletişim becerisi, teknoloji kullanımı ve mevzuat eğitimleri düzenli aralıklarla verilebilir.
3. Başarılı okul müdürlerinin diğer müdürlere rehberlik etmesi açısından icraatlarını anlatacakları seminerler düzenlenebilir.
4. Görev süreleri dolan müdürlerin okullarında devam edip etmeyeceklerine, okulda görevli öğretmenlerin görüşü alınması suretiyle karar verilmesi sağlanabilir.
5. Okul müdürlerinin performansı, öğretmenler tarafından mebbis uygulaması üzerinden gizli şekilde puanlaması sağlanabilir. Öğretmenlerin büyük kısmının takdirini alan yöneticiler başarı belgesiyle ödüllendirilebilir.
6. İlk defa yönetici olarak atanacaklara direkt göreve başlatılmadan önce kazandırılması gereken yeterliliklere ilişkin hazırlık eğitimi verilmesi önerilebilir.
7. Okul müdürlerinin sahip olmaları gereken yeterlikleri veli ve öğrenci görüşleri bağlamında inceleyen çalışmaların yapılması da alana katkı sağlayabilir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akyürek, M. İ. (2022). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilik özellikleri arasındaki ilişki. *Milli Eğitim*, 51(235), 2349-2362. Doi: 10.37669/milliegitim.819133
- Arslan, C. (2023). *Okul yöneticileri ve öğretmenlerin ahlak anlayışları ile benimsedikleri karar verme stratejilerinin karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 196-208.
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Training School Principals in Different Countries: A New Model Proposal for The Turkish Educational System. *Journal of Theoretical Educational Science*, 4(2), 182-197.
- Baran, H. (2015) *Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi lisansüstü programının okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Bayrakçı, M. & Eraslan, F. (2014). Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 96-136.
- Bolat, E. Y. & Atasoğlu, F. (2022). Okul yöneticileri ve öğretmen yeterliliklerinin incelenmesi. *Asya Studies*, 6(9), 1-10.
- Boydak-Özan, M., Nanto, Z. & Öztürk, E. (2020). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (41), 335-356. Doi: 10.33418/ataunikkefd.791386
- Canlı, S. & Demirtaş, H. & Özer, N. (2015). Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri. *İlköğretim Online*, 14(2), 634-646.
- Çekiç, Ö. (2023). *Okul yöneticilerinin öz düzenleme becerileri ile karar verme stillerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi.
- Demirtaş, H. & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Diş, O. & Akbaşı, S. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Eroğlu, M. (2014). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarının incelenmesi (Gaziantep Nizip Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep
- Erzan, A. (2021). *Öğretmenler ile okul yöneticileri bakış açısıyla başarılı okul yöneticisi ve yönetici seçimi üzerine bir araştırma: kayseri ili uygulaması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kadir Toprak Üniversitesi, Nevşehir

- Gökçe, F. (2008). Değişimin kavramsal modelleri ve değişim sürecinde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri. *Milli Eğitim*, (172), 237-252.
- Gürbüz, R., Erdem, E. & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 167-179.
- Gürsel, M. (2006). *Eğitimde yönetim ve sisteme ilişkin çeşitlemeler*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürsel, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi: (kavramlar, süreçler ve uygulamalar)*. Ankara: Eğitim Akademi Yayınevi.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (53), 75-98
- Koyuncu, V. & Kazak, E. (2023). Okul müdürlerinin yönetim becerileri ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 13(3), 1536-1556. Doi: 10.24315/tred.1161437
- Köse, M. F. (2008). *Yönetici adayı öğretmenlerin yöneticiliğe bakış açıları ve yöneticiliği tercih nedenleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat
- Memişoğlu, S. P. (2016). Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 87-97.
- Metin, O. & Ünal, Ş. (2022). İçerik analizi tekniği: İletişim bilimlerinde ve sosyolojide doktora tezlerinde kullanımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 273-294.
- Nacar, D. & Demirtaş, Z. (2017). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Kesit Akademi Dergisi*, (11), 443-456.
- Özer, M. (2023). *Yeni atanan okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından okul yöneticisi olarak konumlandırılmasının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir
- Sağır, M. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile örgütsel güven arasındaki ilişki. *Ekev Akademi Dergisi*, (76), 165-185.
- Sevinç, Y. S. & Çiçek Sağlam, A. (2018). Okul yöneticilerinin iletişim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 56-65. doi: 10.29217/uujss.43
- Taş, H. (2019). Sınıf yönetiminde etik liderlik. M. A. Akın (Ed.), *Etik Liderlik içinde* (ss. 205-231). Ankara: PEGEM Akademi Yayıncılık
- Taş, H., & Minaz, M. B. (2021). Knowledge levels of teachers with refugee student(s) in their class related to classroom management. *SAGE Open*, 11(4), 1-12. doi:10.1177/21582440211061369
- Taş, H., & Şeker, S. (2020). Okul yöneticilerine verilen inceleme/soruşturma görevlerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2450-2464. doi: 10.24106/kefdergi.710498

- Taymaz, H. (2019). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, erzurum
- Yağar, F. & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yavaş, T., Aküzüm, C., Tan, Ç. & Uçar M.B. (2014). Günümüz okul müdürlerinin yeterliklerine yönelik veli görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 123-137
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yirci, R. & Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü: nitel bir araştırma. *Journal of History School*, (50), 570-598. <http://dx.doi.org/10.29228/Joh.43166>
- Yüksekli, N. U., & Okçu, V. (2022). Okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 292-325. Doi: 10.55605/ejedus.1095814

Etik Beyanı

Bu çalışmada bilimsel etik ilkelere uyulmuş ve bu amaçla Sakarya Üniversitesi Eğitim Araştırmaları ve Yayın Etik Kurulundan 07.02.2024 tarihli ve 28 sayılı Etik kurulu Kararı alınmıştır.