



## Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Mesleğini Seçmelerinde Kendi Özyeterliliklerini Sıralama Biçimleri

*The Ways School Directors Order Their Self-Efficiencies In Choosing The Management Profession*

### ÖZET

Bu çalışmada okullardaki yöneticilerin, yöneticilik mesleğini seçerken yöneticilik ile ilgili hangi özelliklerini sıraladıkları ve bu sıralamayı yaparken nelere dikkat ettikleri araştırılacaktır. Bir diğer deyişle, yöneticilik ile ilgili beklenen davranışları ve kişisel özellikleri taşıyıp taşınamaları konusundaki kararı verirken ne gibi bir yol izledikleri ortaya koyulacak ve ortak noktalarının neler olduğu tespit edilecektir. Bu bağlamda öz yeterlilik kavramı açıklanacak ve okul yöneticilerinin yöneticilik kavramı ile beraber kendi öz yeterliliklerini sıralama biçimleri ortaya çıkarılacaktır. Gözlem ve görüşmeye dayalı bir çalışma olması ile birlikte nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup olgubilim deseni kullanılarak katılımcıların görüş ve tecrübelerine dayanarak veriler toplanmıştır. 12 okul yöneticisinin katıldığı araştırmanın verileri betimsel analiz tekniği kullanılarak bulgular elde edilmiştir. Bu bulguların hangi araştırma sorusuna cevap verdiği tablolarda gösterilmiş olup okul yöneticilerinin kendi öz yeterliliklerini sıralarken en çok liderlik, adalet ve ön yaşanmışlıklara göre bir sıralama yaptıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Okul Yönetimi, Öz Yeterlilik

### ABSTRACT

In this research, it will be investigated which characteristics of the administrators in the schools when choosing the management profession, and what they pay attention to while making this order. In other words, it will be revealed what kind of path they follow when deciding whether they have the expected behaviors and personal characteristics related to management and what they have in common will be determined. In this context, the concept of self-efficacy will be explained and the way school administrators rank their self-efficacy together with the concept of management will be revealed. Although it is a study based on observation and interview, qualitative research method was used and data were collected based on the opinions and experiences of the participants using the phenomenology design. Findings were obtained by using the descriptive analysis technique of the data of the study in which 12 school administrators participated. It has been shown in the tables that these findings answer which research question, and it has been determined that school administrators mostly rank according to leadership, justice and prior experiences when listing their own self-efficacy.

**Keywords:** Education, School Management, Self-Efficacy

### GİRİŞ

Toplumsal yapının bütünü oluşturulan örgütler, aileden başlayarak hayatın belli dönemlerinde birçok şekilde var olmaktadır. Bahsedilen örgüt kavramı kelime olarak daha çok resmi bir topluluk çağrışımında bulunsa da bir amaç etrafında toplanmış pek çok grupsal yapı da bu topluluklara dâhil edilebilmektedir. Bir diğer deyişle örgüt, bireylerin yaratıcılıklarını ve iş bölümü oluşturabilecek koordine etme becerilerini ortaya koyabilme adına amaçlarını, yetkilerini ve sınırlarını kullanabildikleri takım ruhunu yansıtan bir iş bölümü şeklinde tanımlanabilmektedir (Koçel, 2010). Örgütün ne olduğuyla ilgili tanımlamalardan ziyade onunla yakından ilişkili olan toplum, kültür ve iletişim kavramları da karşılıklı olarak birbirlerini desteklemektedir. Geniş bir açıdan bakıldığında bireyler toplumların bir parçası, bu büyük sosyal toplulukların içinde bir amaca bağlı kalmaya çalışan etmenlerdir.

Her birey bir şekilde var olma çabası içerisinde belirli bir kültürün ya da grubun üyesi olarak görülmektedirler. Bu da onları tarihsel, psikolojik ve kültürel anlamda pek çok donanıma sahip olmaya yönlendirmektedir. Diğer taraftan bu donanıma sahip olmakla birlikte kişilerin kendi ihtiyaçlarını gidermesi amacıyla kendi içlerinden farklı grupların doğması da örgütlerin doğuşunda etkili olmuştur. Toplumun en önemli mekanizmalarının başında gelen örgütler ister özel bir sektörde olsun ister kamu kuruluşlarında toplum adına önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu mekanizmaların topluma karşı belirli sorumlulukların olması ile birlikte kendileri ile birlikte çalışanlarının isteklerine karşı da sorumluluklarının olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan örgüt kültürü kavramı da yine kişilerin toplumdaki sorumluluklarını ortaya koyarken aynı zamanda ister çalışan ister yöneten olsun yapılan davranışların etkisinin olduğunu da göstermektedir. Oluşan kültürel atmosfer ile birlikte yönetici ve çalışanlar örgütün doğasına uygun biçimde hareket edebilecekleri için örgütün kar ve verimlilik olarak da en üst düzeye çıkması da kaçınılmaz olmaktadır (Güler vd., 2019).

Ahmet Üstün<sup>1</sup>   
Merve Alıcı<sup>2</sup> 

### How to Cite This Article

Üstün, A. & Alıcı, M. (2023).

“Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Mesleğini Seçmelerinde Kendi Özyeterliliklerini Sıralama Biçimleri”, Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 9(64):2759-2767.

DOI:

<http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.69207>

Arrival: 03 March 2023

Published: 31 May 2023

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

<sup>1</sup>Prof. Dr., Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri, Amasya, Türkiye. ORCID:

<sup>2</sup>Doktora Öğrencisi, Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri, Amasya, Türkiye. ORCID:

Örgütün tamamlayıcı unsurlarından biri olan atmosfer yani kültürün, örgütü oluşturan temel özellikleri tanımlandığında ve katılımcıların neden orada bulduklarına cevap verecek bir kod olduğu düşünüldüğünde örgüt ve kültür kavramlarını bir arada kullanmanın gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Belirli bir kültüre sahip olan örgütlerin çalışma disiplini veya bağlılıklarını tanımlamak için bu anlamda ifadeler kullanılabilir. Okulun kültürünün okulun bütün çalışanlarını etkilemesi ve böylece şekillenmesi, bireysel ve çevresel etkenlerle birlikte iletişim içinde olduğunu göstermektedir. okulda belirgin liderlik davranışları, iş görenlerin aidiyet hissi, kabul edilen vizyon ve misyon ile oluşmaktadır (Özgözgü, 2015).

Diğer taraftan bir araya toplanan bireyler ya da grupların davranışsal tutum ve özelliklerini sergileyen, dışarıdan bakıldığında da görülebilen genel yapısı da örgütün iklimi olarak nitelendirilebilmektedir. Örgüt kültüründen ayrılan özelliği ise iklimin dışarıdan anlaşılabilir bir tarafı bulunurken kültürün ilk izlenimle anlaşılacak özellikler barındırmasıdır (Pulat, 2010). Bir bakıma coğrafi bir bölgenin iklimi hakkında gözlemlenirken orada yaşayanların kültürünü uzaktan anlayamamak olarak da örneklendirilebilmektedir.

Çok farklı şekillerde bir araya gelebilen örgüt yapıları bazen aile, arkadaş grubu ya da gönül bağıyla kurulmuş oluşumlar olabileceği gibi görev bilinci içerisinde toplanmış gruplarda olabilmektedir. Hem örgütün iklimini hem de kültürünü oluşturacak temel özellikleri belirleyen bir grup olduğu gibi bu grubu ayakta tutacak ve karar verilmesi gereken konularda inisiyatif alacak yöneticilerin de örgütü bir arada tutacak özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bu bakımdan her örgütte lider özellikleri taşıyan bir yöneticinin örgütün devamlılığını koruması gerektiği düşünülmektedir. Yönetim kavramına bu şekilde bakıldığında yöneticiliğin idare etme ve yönlendirme gibi anlamları da ortaya çıkmaktadır. Genel olarak literatüre bakıldığında ise yönetimin farklı tanımlamalarının olduğunu söylemek mümkündür (Yenisu vd., 2019). Eğitim kurumları da bir örgüt niteliği taşıdığından ve işletmeye dayalı bir yönetim anlayışına sahip olduğundan hem üyeleri hem de çalışanları olarak bir bütünü oluşturmaktadır. Okul yöneticileri de diğer yöneticiler gibi genel özelliklere sahip oldukları gibi örgütlerinin iklim ve kültürüne göre değişen özelliklere de sahip olması beklenmektedir. Özellikle kurumsal oluşumlar görev bilinci açısından daha çok sorumluluğu beraberinde getirebilmektedir. Burada kişi sayısı artabileceğinden özellikle örgütleri yönetecek yöneticilere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple örgütlerdeki bireyler ve yöneticileri ayırt edebilmek için bazı temelde şu görüşler ortaya atılmaktadır:

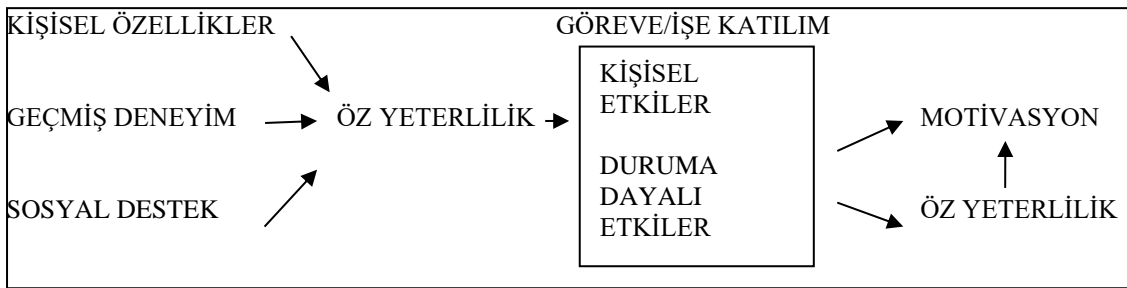
- ✓ Yönetim ve sanat anlayışıyla kişileri bir arada tutabilme,
- ✓ İnsanlara ya da başka bir deyişle çalışanlarına iş yaptırabilme gücünü elinde taşıma,
- ✓ Yönetim mekanizmasını tam bir insan iradesi olarak düşünme,
- ✓ Farklı türlerdeki zeka bileşenlerini bir arada tutarak bunun denetimini sağlama,
- ✓ Yönetici ile birlikte belli bir amaç doğrultusunda ortaya koyulan emek ve imkânların birleştirilerek yönetimin birden çok kişiden oluştuğunun bilinciyle bir grubun ortak çabası ve eylemlerini belirtme süreci olarak göstermektir (Satici, 1998)

Yönetim içerisinde yönetici olmayı belirleyen kriterler, yönetici olmak isteyen kişilere yol gösterici bir harita gibi işlev görmektedir. Bu bakımdan kişilerin yönetici olmak istemelerindeki amaçlardan ilki yönetici olmaya aday olabilecek hangi davranış ya da özelliklere sahip olması gerektiğinin tespitidir. Bu konu ile ilgili ilk olarak kişinin yönetici olabilmek için kendi öz yeterliliklerini anlayabilmesi ve bu yeterliliklere göre hareket etmesi daha sonraki dönemlerde çalışanları için de faydalı olabilmektedir. Öz yeterlilik kavramı birçok çalışmaya konu olmuş ve tanımlamalar yapılmıştır. Genel itibarıyla öz yeterlilik, yani “kişinin her durumda karşılaşılabileceği bir dizi stresli durumla baş etmede, değişmesi güç bir yetkinliğine olan inancı” (Basım, Korkmaz, Tokat, 2008) şeklinde ifade edilmiştir. Öz yeterlilik ile ilgili en eski tanımlamalarda bile motivasyon ve bunun ardından gelen davranışların etkili olduğu söylenmektedir. Bandura (1977), öz yeterliliği “kişinin ileriye dönük durumları yönetmek için ihtiyaç duyduğu hareket biçimlerini planlama ve gerçekleştirme konusunda kendi yeteneklerine olan inancı” olarak tanımlarken, öz yeterliliği özsaygının eyleme özgü bir sürümü olarak düşünmüştür. Bununla ilgili ortaya çıkan Öz Yeterlilik Kuramı'nın temel ilkesine göre, bireylerin yetenekleri konusunda kendilerini yeterli buldukları eylemleri gerçekleştirme olasılıklarının yüksek; o konu hakkında kendilerini yeterli hissetmediklerini düşündükleri eylemleri gerçekleştirme ihtimallerinin ise düşük olması yönündedir (Redmond, 2015). Bandura'nın (1997) “Öz-Yeterlilik” adlı eserinde de bahsi geçen öz yeterlilik kavramı ile ilgili çeşitli ölçeklerden bahsedilmiş ve bunlar düzeylere şu şekilde ayrılmıştır:

- ✓ Öz yeterlilik düzeyi: Bireyin belli bir işi yaptığında karşılaşılabileceğini düşündüğü kolay, orta, zor gibi zorluğun derecesinin ifade edildiği düzeydir. Bir örnek vermek gerekirse “Derslerim ne kadar zor?”, “Sınavlarım kolay mı zor mu?” şeklindeki sorgulamalar örnek olarak gösterilebilir.

- ✓ Öz yeterlilik gücü: Bireyin zorlandığı durumlar karşısında başarılı olup olamayacağını kanıtlama konusunda gösterdiği inancı işaret etmektedir. “İşyerinde üstün başarı göstereceğime ne kadar inanıyorum?”, “Başarı merdivenlerini tırmanabileceğime ne kadar inanıyorum?” gibi sorulara cevap bulma çabası, öz yeterliliğin güç seviyesini ortaya koymaktadır.
- ✓ Öz yeterliliğin genellenebilirliği: İnsanın kendisi ile ilgili beklentilerinin farklı durumlarda ne derece genellenebileceğinin ölçülebilmesidir. “Öğrendiklerimin işime yarayacağından ne derece eminim?” şeklindeki sorgulamalarla sonraki düzeylere aktarım sağlanır (Bandura, 1997. Akt: Arseven, 2016).

Öz yeterliliğin sağlanabilmesi için kişilerde olması beklenen bilgi ve becerilere sahip olmayıp sadece öz yeterlilik seviyesinin yüksek olduğunun düşünülmesi çalışmalarının iyi olmasını sağlamamaktadır. Kişilerin yaptıkları işin sonucu ile ilgili beklentileriyle öz yeterlilik birbiriyle ilişkilidir (Schunk, 1995). Öz yeterlilik ve ortaya koyulan ürün veya sonuçlarla ilgili beklentiler yapılan araştırmalarla da ortaya koyulduğu üzere birbirleriyle kavramsal olarak karıştıkları görülmektedir. Yönetici ve çalışanların iş anlamında kendilerini yeterli hissedecek ve ortaya çıkan sonuçlara ulaşacak şekilde davranma eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu sebeple, kişilerin sonuçlar arasında hangisini daha çok istediği yani ortaya çıkan sonuçların onlara göre değeri davranışları etkiler (Arseven, 2016). Öz yeterliliği davranışlara ve rollere etkilerini, motivasyon ve duygu durumuna etkisini öne süren süreç şu şekilde ifade edilebilmektedir:



Şekil 1: Öz Yeterliliğin Rolüne Dikkat Çeken Başarı Davranış Modeli

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Görüldüğü üzere kişilerin öz yeterliliklerinin oluşabilmesi birçok etmene bağlı olup bu yeterliliklerinin sağlanması sürecinin birbirleri ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Öz yeterlilik yalnızca kişilerin değil aynı zamanda işlerini ve çevrelerini de etki altına aldığından dışsal bir faktör olarak da düşünülmektedir. Öz yeterliliğin etki alanları şu şekilde sıralanabilmektedir:

- ✓ Pozitif ya da negatif düşünceler,
- ✓ Yaşamda belirlenen amaçlar,
- ✓ Nasıl bir yaşamın belirleneceği,
- ✓ Zorluklarla mücadelede verilen çaba,
- ✓ Verilen çabaların ardından ortaya çıkacak ürünler
- ✓ Stres düzeyi gibi etmenler öz yeterliliğin kişiler üzerindeki etkileri olarak gösterilmektedir (Tepe, 2011).

Konu ile ilgili literatüre bakıldığında yönetim mekanizması ve öz yeterlilik kavramlarının iç içe olduğu ve yönetimde öz yeterliliğin olması halinde yönetim gücünün daha ileriye taşındığı görülmektedir. Bu sebeple eğitim yöneticilerinin kendi öz yeterliliklerini sınamalarında ne gibi aşamalardan geçtikleri ve bu aşamaları hangi sıra ile takip ettikleri araştırma konusunu oluşturmaktadır.

### Araştırmanın Amacı

Okul yöneticilerinin, yöneticilik mesleğini seçmeden önce ne gibi özellikleri olduğunu, öz yeterliliklerini nasıl sınadıkları ve ilk aşamadan yönetici olana kadarki süreçte hangi yeterlilikleri kendilerinde bulduklarını ortaya koymak amacıyla Tokat ilindeki bazı okullarda görev yapan yöneticilerle yapılması amaçlanmıştır. Bu sıralamalardaki kriterlerini belirlemek amacıyla kendilerine aşağıdaki araştırma soruları yöneltilmiştir:

- ✓ Okul yöneticilerine göre yöneticilik kavramı ne anlam ifade etmektedir?
- ✓ Okul yöneticilerine göre öz yeterlilik kavramı ne anlam ifade etmektedir?
- ✓ Öz yeterlilikle ilgili kendilerinde gördükleri özellikleri ne şekilde sıralamaktadırlar?

Sorular araştırma öncesindeki görüşme sorularına yanıt aramak için oluşturulmuş olup verilecek yanıtlarla araştırmanın amacına uygun olarak bulgularda kullanılacaktır.

### **Araştırmanın Önemi**

Yapılan araştırma okul yöneticilerinin kendi öz yeterliliklerinin yanı sıra öz farkındalıklarının da ortaya çıkmasına sebebiyet vereceğinden önem arz etmektedir. Bir diğer deyişle yalnızca öz yeterliliklerinin farkında olmak kişiye yaptığı iş konusunda tatmin duygusu verirken aynı zamanda kendilerinin farkında olmalarını sağlamaktadır. Diğer taraftan yönetim ve yöneticiliği gerektirdiği sorumluluk ve özelliklere sahip olmanın işte mükemmelleşmeye götürmesi sebebiyle yöneticilerin öz farkındalıkları ve yeterliliklerinin tespit edilmesi gerekmektedir.

### **YÖNTEM**

Bu başlık altında sırasıyla araştırmanın yöntemi, deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması ve analizi, araştırmacıların rolü, geçerlik ve güvenilirlik başlıklarına değinilmiştir.

#### **Araştırma Yöntemi**

Bu araştırma çerçevesinde nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin yöneticilik mesleğine geçişte kendilerinde gördükleri özellikler ve yöneticilik ile ilgili kendi öz yeterliliklerini sıralamaları ile ilgili görüşme ve gözleme dayalı bir çalışma olduğundan nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Bu yüzden nitel araştırma ile ilgili bir açıklık getirilmek istenirse nitel araştırma yöntemi, araştırılmak istenen konunun derinlemesine incelenmesi, gözleme ve kişisel düşüncelere dayanması, verileri incelemek için bir program kullanmak yerine bütünüyle yorumlanarak incelenmesi şeklinde açıklanabilmektedir. Geniş bir kitle yerine küçük bir grubun temsilen yer aldığı ancak bu grubun bütün bir evreni yansıtan örnek olduğu düşünülerek bu tür nitel çalışmalarda geniş bir perspektif ile incelemeler yapılır (Silverman, 2020). Baş ve Akturan (2017) nitel araştırma ile ilgili olarak keşfi odak noktası olarak göstererek derinlemesine görüşmeler gerçekleştirmeyi bir yöntem olarak kullanıp farklı duygu, düşünce ve bakış açılarının yansımalarını değerlendirmenin en etkin yolu olarak belirtmektedirler.

#### **Araştırmanın Deseni**

Araştırmacıların eğitim yönetimi alanında eğitim almaları, birisinin yöneticilik geçmişi olması ve bu alanda çalışmalar yapıp gözlemleme fırsatı bulmaları sebebiyle katılımcılar ile empati kurabilmektedir. Bu sebeple araştırmanın deseni olgubilim deseni olarak seçilmiştir. Farkında olunan sorunların derinlemesine incelenmesi ve ayrıntılı bir tanımlama ve çözüm yoluna gidilmesi sebebiyle tümüyle yabancı olunmayan bir durumun tanımlanmasında başvurulan olgubilim deseni bu araştırmaya da ışık tutmuştur.

Olgubilim yöntemi çok sık karşılaşılan ancak hakkında ayrıntılı şekilde bilgi sahibi olunamayan olguların ayrıntılı bir biçimde ele alınmasını sağlayan nitel çalışma çeşididir. Konu hakkında bilgi sahibi olunup fakat anlamının da tam olarak bilinmediği durumlarda olguları derinlemesine inceleme imkânı verildiğinden bu tür araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Diğer bir deyişle, olgu bilimsel (fenomenolojik) çalışmalarda, hedef kitlenin içindeki kişilerin bahsi geçen olguya yönelik deneyimlerinin özüne inilebilmesi için kişilerin o olguya ilişkin yaşantılarını, bu yaşantılara yükledikleri anlamlarını ve algılama biçimlerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Olgu bilimin esas amaçlarından bir diğeri ise çalışmaya dâhil olacak kişilerin içinde bulunduğu atmosfer ve bu atmosferin yüklediği anlamlar olduğu için yaşantılar ve yaşantıların geçtiği ortamlar çalışılan olguyu etkilemektedir (Aydın, 2015). Olgubilim araştırmalarında veri toplanacak kişiler araştırmanın konusu ile ilgili olay ve olguyu birebir tecrübe eden ve bunları betimleyebilecek yeterliliğe sahip olan kişiler arasından seçilmesi uygundur (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2011). Bu sebeple belirlenen amacı gerçekleştirmek için çalışma grubu ve konusu bakımından ideal olduğu düşünüldüğünden olgubilim deseninin kullanılması gerekli görülmektedir.

#### **Çalışma Grubu**

Nitel araştırma çerçevesinde gerçekleştirilen bu çalışma grubu belirlenirken, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede, oluşturulacak çalışma grubu için kişi ya da grupların çalışma yapılacak konu hakkındaki bilgi birikimleri ve tecrübeleri bakımından donanımlı olup olmama durumlarına bakılmaktadır. Bu örnekleme yönteminde bilgi bakımından çeşitlilik oluşturan zengin durumlar seçilirken eldeki sınırlı kaynaklar en verimli şekilde kullanılmaktadır (Yağar & Dökme, 2018). Amaçlı örnekleme yönteminin sınırları içerisinde yer alan benzeşik (homojen grup) örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiş olan çalışma grubu özellikleri bakımından birbirine benzeyen bireylerin yer aldığı 12 kişiden meydana gelmektedir. Birbirine benzeyen bir grup oluşturulması bakımından seçilen benzeşik örnekleme yönteminde, küçük ve homojen bir örnekleme ele alınarak belli alt grupları ayrıntılı bir şekilde incelemek ve araştırmak amaçlanmaktadır (Christensen vd., 2015).

Çalışma grubunu, 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında Tokat ilinde görev yapmakta olan 12 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu konu ile ilgili araştırma sürecinde konunun ayrıntılı olarak açıklanabilmesi için aynı görevi üstlenen kişiler seçilmiş ve deneyimlerinin birbirini tamamlayacağı düşünüldüğünden bu çalışma grubuna yer verilmiştir. Okul yöneticilerinden alınan cevaplar konuyu daha detaylı olarak ortaya koyduğundan ve veri doyumuna ulaşıldığından çalışma grubu 12 kişi ile sınırlandırılmıştır. Çalışmaya katılan katılımcıların kendilerini rahat hissedip düşüncelerini açıkça söyleyebilmeleri için kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve katılımcılar K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11 ve K12 şeklinde kodlanmıştır.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerine Ait Demografik Özellikler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Görev Yılı
K1	Erkek	62	36
K2	Erkek	47	27
K3	Kadın	48	26
K4	Erkek	52	37
K5	Erkek	58	35
K6	Erkek	32	6
K7	Erkek	30	7
K8	Erkek	50	31
K9	Erkek	36	12
K10	Erkek	42	17
K11	Kadın	41	19
K12	Kadın	38	15

Tablo incelendiğinde katılımcıların %75'i erkek %25'i kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 44 olup görev yıllarının ortalaması ise 22'dir. Oran olarak bakıldığında erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha fazla olduğu başka katılımcılar da ele alınarak bakıldığında baskın bir sayıdadır. Veri doyumluluğuna ulaşıldığı için 12 tanesi seçilmiştir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Görüşmede kullanılacak soruların hazırlanmasında öncelikle araştırma konusu ile ilgili literatür taramasına başvurulmuştur. Oluşturulan görüşme soruları uzman görüşünden faydalanmak üzere iki akademisyene gösterilmiş; sonrasında soruların uygulanabilirliği açısından iki okul yöneticisi ile ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama ile okul yöneticilerinden alınan geribildirimler sonucunda görüşme sorularının son hali elde edilmiştir.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine başvurularak okul yöneticilerinin eğitim yöneticiliği, öz yeterlilik ve bu yeterlilikleri sıralama özellikleri ile ilgili tanımlamaları, yaşadıkları sorunları ve yöneticilik yaptıkları süreç boyunca yöneticiliğe bakış açılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler için kullanılan soruların bir kısmı önceden hazırlanmış ve bir kısmı da görüşme sırasında katılımcıların söylemlerinden yola çıkılarak meydana getirilmiştir (Patton, 2010). Bu sebeple görüşme soruları görüşme yapılmadan önce hazırlanıp görüşme esnasında katılımcıların verdikleri cevaplara göre yeni sorular eklenebilmekte ya da bazı sorularda değişiklikler yapılabilmektedir.

Katılımcıların isteği doğrultusunda belirli zaman aralıkları ile bazılarıyla yüz yüze bazıları ile de telefonla görüşmeler sağlanmış olup ses kayıtları alınarak yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar ön bilgilendirme ve soruların incelenmesi ile birlikte 20-25 dakika arasında sürmüştür. Görüşme sorularının yanı sıra araştırmanın amacına bağlı kalmak koşuluyla katılımcıları daha çok konuşturup onlardan daha derin bilgiler elde etmek için ilave sorulara da başvurulmuştur. Katılımcıların verdikleri yanıtlar onların izni ile kayıt altına alınarak bilgisayar ortamında yazıya dökülmüş ve katılımcılara ait her bir veri sistemli şekilde kodlanmıştır. Elde edilen ham verilerin analiz edilmesinde betimleyici bakış açısı kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırmacılar ilgili literatürden yararlanarak tema ve kodları öncesinde belirlemişlerdir.

Betimsel analizden tercih edilme nedeni nitel verilerin yorumlanmasında araştırmadan önce belirlenmiş temalara göre özetleme imkânı tanınmasıdır. Betimsel analizde, bireylerin görüşlerini eksiksiz olarak yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılar yapılır. Buradaki asıl amaç elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde sunulmasını sağlamaktır. Veriler önce sistematik olarak açık bir biçimde betimlenir, daha sonrasında yorumlanır ve neden sonuç ilişkilerine bakılıp birtakım sonuçlara ulaşılır. Betimsel analiz dört aşamadan oluşur. Bunlardan ilki betimsel analiz için bir ana hat oluşturmaktır. Daha sonra oluşturulan bu ana hatta göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması gelmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Betimsel analizdeki asıl amaç, elde edilen verilerin ortaya çıkan çalışmaya ulaşan okuyucuların anlayacakları ve istedikleri zaman kullanabilecekleri hale getirmektir. Betimsel analizde sona ulaşılan çözümlemede görüşmenin yapıldığı kişilerin düşünceleri dikkat çekici olduğu için doğrudan yapılan alıntılara çok sık yer verilmektedir (Altunışık vd., 2001).



## BULGULAR

Elde edilen bulgular araştırma sorularına göre analiz edilmiştir. Birinci araştırma sorusu “Okul yöneticilerine göre yöneticilik kavramı ne anlam ifade etmektedir?” şeklinde sorulmuştur. Görüşme sorularının 1’den 4. soruya kadar olan kısım, araştırma sorularından ilkinin yanıt arayacak şekilde hazırlanmıştır. Bu soruya verilen cevaplara göre ortaya çıkan genel yargılar “liderlik”, “organize edicilik”, “takım ruhu” ve “üst düzey kariyer” olarak sınıflandırmışlardır. Katılımcı görüşleriyle ilgili tablonun gösterimi aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**Tablo 2:** Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kavramına İlişkin Algıları

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	“liderlik”	5	42	“Yöneticiliği elbette liderlik olarak görüyorum. Çünkü yöneticilik sanıldığı gibi patronluk işi değildir. Aslında tam bir liderdir. Zaten yönetici denildiği zaman o kişide lider özellikleri aranmalıdır. Yoksa zaten o kişi lider olmasın. Bir okul yöneticisinde en temel özellik olarak bunu söyleyebilirim” (K11).
2	“organize edicilik”	4	33	“Eğitimde de diğer meslek gruplarında da yönetici olmak denilince çalışanların ya da takım arkadaşlarının organize edebilme gücü geliyor aklıma. Yönetmek bir şey, organize ederek planlı, programlı yönetmek ayrı şey. Bence yönetim kolay bir iş değil. Öyle de olmamalı zaten. Grubunun başında sağlam durup onları en iyi şekilde yönlendirebilmelidir” (K2).
3	“takım ruhu”	2	16	“Yöneticilik, takım ruhunu aşıl原因an insandır bana göre. Mesela ben de önceleri öğretmendir. Benim de bir yöneticim vardı, müdürümüz. O naif bir insandı fakat yeri geldiğinde tüm öğretmenlerin derterini, sıkıntısını anlar ve eğer bir problem varsa onu kökünden hallederdi. Öğretmenler arasındaki çatışmaya asla müsaade etmezdi. İşte takım ruhu budur ve bunu sağlayan da yöneticidir.” (K1).
4	“üst düzey kariyer”	1	9	“Yöneticilik bir yürütme işi, birçok şeyin üstesinden geliniyor. Bunun dışında kariyerin üst basamaklarında olması sebebiyle bir statü olduğunu da düşünüyorum.” (K9).
	Toplam	12	100	

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların yöneticilik denilince akıllarına gelenlere ve bu kavramın kendilerinde ne çağrıştırdığı konusundaki düşüncelere bakıldığında farklı cevaplar verdikleri görülmektedir. Katılımcıların bu tanımlamalarına bakıldığında “liderlik” %42 oranında, “organize edicilik” %33 oranında, “takım ruhu” %16 oranında ve “üst düzey kariyer” %9 oranında sonuçlar elde edilmiştir. Bu tabloya göre yönetimin liderlikle ilişkisi diğer ilişkilere göre üst düzeyde çıkarken diğer özellikler de liderlik vasıflarına yanaştırılmıştır. Bu sebeple diğer cevaplar da liderlik özellikleri ile ilişkilendirilmektedir.

Araştırmanın ikinci sorusu ise “Okul yöneticilerine göre öz yeterlilik kavramı ne anlam ifade etmektedir?” şeklinde sorulmuştur. Araştırma ile ilgili hazırlanan görüşme sorularının 3., 4. ve 5. yöneticilik ve öz yeterlilik kavramlarını bağdaştırma durumuna göre sorulmuş olup alınan cevaplar “yönetici güç”, “anlayış”, “düzen ve titiz çalışma”, “karizmatiklik” şeklinde sıralanmıştır. Katılımcı görüşleriyle ilgili tablonun gösterimi aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**Tablo 3:** Okul Yöneticilerinin Öz Yeterlilik Kavramına İlişkin Algıları

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	“yönetici güç”	5	42	“Bence yönetici olmayı hedefleyen birinin kedinde görmesi gereken özelliklerin başında yönetme gücünün gelmesi gerekir diye düşünüyorum. Birilerini yönetebilme öz yeterliliği herkeste olmuyor maalesef. Birçok meslektaşımın zaman zaman bu konuda şikâyetçi olduğunu görüyorum. Ben de mükemmel değilim ama sonuç olarak yönetim her zaman dikkatimi çeken ve yapabileceğime inandığım bir meslek dalıydı.” (K3).
2	“anlayış”	3	25	“Bir yöneticinin öz yeterliliğini sınavdığı noktada anlayış gibi bir özelliğinin olup olmadığını sınaması gerekir. Anlayış gerçekten çok önemli. Yani bu her şeye evet demek değil elbette ama bazı durumlarda sırf yönetici oldun diye ahkam kesmek işe yaramıyor. Herkes insan ve eğitimde çalışanlar öğretmen. Her şeyin farkındalar. Güç gösterisi yapmanın bu anlamda gereği olduğunu düşünmüyorum.” (K6).
3	“düzen ve titiz çalışma”	3	25	“Yönetici olabilmek için de bu görevi devam ettirebilmek için de insanın öz yeterliliğini sorguladığı zaman düzenli ve titiz çalışma becerisi var mı yok mu onu bir sorması gerekiyor. Her meslek grubu böyle. Sadece yöneticiliğe özel bir şey değil bu. Tabi ben bunu yöneticiliğe göre cevaplandırmak durumundayım.” (K12).
4	“karizmatiklik”	1	9	“Belki komik gelebilir ama yöneticilik denilince şöyle bir karizması olması gerekiyor (Gülüyor). İşin şakası bir yana öz yeterlilik için birçok şey gerekir yöneticilikte. Özellikle de eğitimde. Azıcık sert mizaçlı olursunuz hemen korkunç bir maske takarlar, biraz gülersiniz işler yavaşlar. Karizmatik liderlik, siz de bilirsiniz o ayarı iyi tutturur. Ben ne kadar başarıyorum, bunu öğretmen arkadaşlara sormak lazım.” (K4).
	Toplam	12	100	

Tablo 3'e bakıldığında katılımcıların öz yeterlilik ile ilgili algılarının neler olduğu sorulmuş ve alınan cevaplar hem genel olarak yönetim ile hem de öz yeterlilik kavramlarını yorumlamaları şeklinde cevaplar istenmiştir. Buna göre "yönetici güç" %42 oranında, "anlayış" %25 oranında, "düzen ve titiz çalışma" %25 ve "karizmatiklik" %9 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara bakıldığında yöneticilerin yönetme gücü ile ilgili görüşlerinin ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü sorusu ise "Öz yeterlilikle ilgili kendilerinde gördükleri özellikleri ne şekilde sıralamaktadırlar?" sorusu ile tamamlanmış olup burada yöneticilerin kendilerinde gördükleri öz yeterlilikleri sıralarken ilk olarak hangi özelliklerini söylemeleri istenmiştir. Bu soru ile ilgili hazırlanan görüşme formundaki 6. 7. ve 8. sorular sorulmuş olup son araştırma sorusuna cevap vermektedir. Katılımcı görüşleriyle ilgili tablonun gösterimi aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

**Tablo 4:** Okul Yöneticilerinin Kendi Öz Yeterliliklerini Sıralama Biçimleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	"sözümü dinletirim"	4	34	"Bu konuda ne kadar iddialyım bilemiyorum ama bir yönetici olarak sözümü dinletip herkesi hedefe yöneltebiliyorum. Okul olarak bir hedefimiz olduğunda genel olarak sözüm dinlenir. Bunu birçok özelliğime bağlayabilirim. Genel olarak yerine göre hareket ediyorum diyebilirim." (K5).
2	"güven veririm"	4	34	"Ben güven verme özelliğimi ilk sıraya koyarım. O güveni kazandıktan sonra yapılan her iş rayına oturuyor. Kendimde gördüğüm en temel öz yeterlilik budur herhalde." (K10).
3	"karar vermede iyiyimdir"	2	16	"Yönetici olmak için illaki şu özellik ya da bu özelliğe sahip olmalısın şeklindeki kalıpların olduğunu düşünmüyorum. Birçok şekilde yöneticilik yapılabilir. Bana gelecek olursak, ben karar vermede iyi olunması gerektiğini düşünüyorum. Nitekim iyiyimdir de." (K8).
4	"kriz anlarında soğukkanlıyım"	2	16	"Hayatımın birçok döneminde soğukkanlılığım işe yaramıştır. Okul başarımda da geldiğim noktada da mutlaka olaylara dışarıdan bir gözle bakarım. Her zaman kriz olmaz bazen iyi günler geçirirken bile gözlem yapabilmek önemlidir. Genel olarak kriz yönetimimin iyi olduğunu düşünüyorum ve bu birçok karar anında işe yarayan en iyi faktörlerden biridir." (K7).
	Toplam	12	100	

Tablo 4'e bakıldığında okul yöneticilerinin öz yeterliliklerini sıralarken kendi özelliklerini sıralama durumuna ilişkin görüşleri incelenmiş ve bununla ilgili vermiş oldukları cevaplarda genel olarak kendi yeterliliklerinde en çok hangi özellikleri ağır basıyorsa ona göre cevap vermişlerdir. Verilen cevaplara göre katılımcıların %34'ü "sözümü dinlerim" şeklinde cevaplar verirken yine %34'ü "güven veririm" şeklinde cevap vermiştir. Diğer cevaplarda ise %16 oranında "karar vermede iyiyimdir" ve yine %16 oranında "kriz anlarında soğukkanlıyım" şeklinde bir sonuç çıkmıştır. Fakat çoğunlukta verilen cevaplara bakıldığında oranların birbirleri ile yakın oldukları gözlemlenmiş ve söz dinletme ve güven verme gibi özelliklerin katılımcıların daha ağırlıkta vermiş oldukları cevaplar olmuştur.

Tüm soruların ardından katılımcıların konu ile ilgili önerileri sorulduğunda genel olarak öz yeterlilikle ilgili sorularda insanın kendisini tam olarak tanıyamadığı için böyle bir çalışmanın sıklıkla yapılması gerektiği şeklinde yorumlamalarda bulunmuşlardır. Bir diğer deyişle kendilerini görme fırsatı verdiği için farklı bir bakış açısı kazandıklarını dile getirmişlerdir.

## TARTIŞMA

Yöneticilik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgulara bakıldığında araştırmanın verilerinde çıkan sonuçlarla örtüştüğü görülmektedir. Bununla ilgili bir örnek vermek gerekirse Budak (2004), yönetim mekanizmalarında faaliyetleri yürütecek gücün planlama, örgütlenme, eş güdümlenme ve kontrol gibi aşamaları olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu da araştırmada bahsi geçen yönetim kavramlarında katılımcıların cevapları ile örtüşmektedir. Bir başka örnekte ise yönetimde planlama, analiz ve tasarım ve uygulayıcı gücün olması da yine benzer sonuçlara atıfta bulunmaktadır (Yenisu vd., 2019).

Araştırmanın devamında öz yeterlilik ile ilgili kavramlar ele alınmış ve bununla ilgili araştırmalar ve elde edilen bulgularda yöneticilerde bulunması gereken özelliklerle paralel bir düzeyde ilerledikleri görülmüştür. Bir diğer deyişle öz yeterlilik kavramındaki mesleki donanımın da bir sonucu olarak gösterilmesinin dışında kişilerin özellikleri de bu yeterliliklerde bir ölçüt olarak gösterilmiştir. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlara göre "Öz Yeterlilik Kuramı'nın" temel ilkesi, kişilerin kendilerini yeterli buldukları durumlarda harekete geçirdikleri fikirleri gerçekleştirme olasılıklarının yüksek; yeterli bulmadıkları fikirleri faaliyete geçirme olasılıklarının ise düşük olduğu şeklinde açıklanmıştır. Gist ve Mitchell (1992)'e göre, insanların bir eyleme başlamadan önce kafalarında

kurdukları olasılıklar ve inançları doğrultusunda davrandığından sonrasında kendi öz yeterliliklerinin etkilenmesini bir çeşit kehanet işlevi şeklinde yorumlanmışlardır. Araştırmanın katılımcı görüşleri kısmında da bu özellikler öne sürülerek öz yeterlilik kavramları bununla bağdaştırılmıştır. Doğal olarak katılımcıların kendilerinde gördükleri özellikler de yine yönetici olma öz yeterliliklerini açıklarken kullandıklarını göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yöneticiliği bir meslek olarak seçmeden önce hangi özelliklerini fark ettikleri, bu özellikleri öz yeterlilikleri ile bağdaştırıp bağdaştırmadıkları ve ilk olarak hangi özelliklerinin yönetici olmalarına önderlik ettiği gibi sorulara cevap aranmış ve katılımcılara bu yönde sorular sorulmuştur. Özellikle katılımcıların yönetim ve yönetici ile ilgili sorulara rahatlıkla cevap verirken öz yeterlilik kavramı karşısında duraksadıkları ve daha çok düşündükleri gözlemlenmiştir. Bir bakıma yönetici olmalarındaki sorumluluklarını bilmelerinin yanı sıra bu sorumlulukların gerçekleşmesi ya da gerçekleşmemesi durumunda neler olacağını farkında oldukları görülmüştür. Diğer taraftan yöneticiliği seçmelerinde kendi öz yeterliliklerinin farkında olup olmadıkları sorulduğunda ilk olarak bir yöneticiden beklenen özellikler şeklinde cevaplar vermiş daha sonra kendilerini sınamışlardır. Buradan çıkan sonuç ise yöneticilerin birçoğunun kendilerindeki hangi özelliğin onları yönetici olmaya yönelttiğinin farkında olmadığı ya da düşünmedikleri yönünde bir izlenim olmuştur.

Ortaya çıkan sonuçlardan yola çıkarak yöneticilerin kendi öz yeterlilikleri ile ilgili bir öneride bulunmak yerine bu yeterliliklerinin farkına varmalarını sağlayacak başka çalışmaların yapılması da farkındalık oluşturması açısından bir öneri olarak sunulabilmektedir. Çünkü araştırmanın hemen ardından yapılan konuşmalarda gözlemlendiği üzere bu yeterliliklerinin sorulması yöneticiler açısından da bir bilinç oluşmasına katkı sağlamıştır.

## KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Coşkun, R., & Yıldırım, E. (2001). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Arseven, A. (2016). "Öz Yeterlilik: Bir Kavram Analizi / Self-Efficacy: A Concept Analysis", Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic-, ISSN: 1308-2140, Volume 11/19 Fall 2016, Ankara/Turkey, www.turkishstudies.net, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.10001>, p. 63-80.
- Aydın, S. (2015). Olgubilim araştırması. M. Metin (Ed.) Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi. s. 287-311.
- Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change- Psychological Review. 34 (2): 191-215. <http://www.uky.edu/Chapter2>: <http://samples.jbpub.com/9781449689742/Chapter2.pdf>
- Bandura, A. (1997) Self-Efficacy (The Exercise of Control), New York: W. H. Freeman and Company. BF637.S38B36.
- Baş, T. & Akturan, U. (2017). Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Basım, N., Korkmazıyürek, H., Tokat, O. (2008). Çalışanların Öz yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19: 101-119.
- Bilir Güler, S. , Minası, A. V. & Demiralay, T. (2019). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşma Davranışlarına Etkisi . Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi , 8 (1) , 209-222 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ssrj/issue/43336/531993>
- Budak, G. ve G. Budak (2004). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Christensen, L. B., Johnson, B. R., & Turner, L.A. (2015). Araştırma yöntemleri desen ve analiz (Çev. Ed: A. Aypay). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gist, M. ve Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. Acad Manage Review. 17(2): 183-211.
- Koçel, T. (2010) İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, 12. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Özgozğü, S. (2015). Eğitim örgütlerinde yöneticilerin liderlik davranışları, bilgi yönetimi ve örgüt kültürü ilişkisi. Doktora tezi. Ege Üniversitesi, İzmir
- Patton, M. L. (2010). Proposingempiricalresearch: A Guidetothe fundamentals. Glendale, CA: PyczakPublis- hing.



- Pulat, İ. (2010). Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları, yüksek lisans tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Redmond, B. F. (2015). Self-Efficacy and Social Cognitive Theory. <https://wikispaces.psu.edu>
- Schunk, D. H. (1995). "Self-efficacy, motivation, and performance." *Journal of Applied Sport Psychology*, vol 7, number 2, p. 112-137. <http://www.taylorandfrancis.com/>
- Silverman, D. (Ed.). (2020). *Qualitative research*. sage.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Tepe, D. (2011). Okulöncesi Öğretmenlerinin Öz Yeterlik İnançlarını Belirleme Ölçeği Geliştirme. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2011). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. (3. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.