



## Okul Yöneticilerinin Yeterliklerini Artırmada Etkileşimli Yönetsel Deneyim Uygulama Modeli<sup>1</sup>

Nuray SEVİNÇ<sup>2</sup>, Sibel TAŞCI<sup>3</sup>

### Öz

Günümüzde birçok alanda yaşanan değişimlerin etkisiyle eğitim alanında da okul yöneticilerinin okulu yönetirken yeni becerilere sahip olmasını gerektirmektedir. Okul yöneticisinin sahip olması gereken bu beceri ve yeterlikleri artırmalarına yönelik olarak araştırmacılar tarafından “okul yöneticisinin yeterliklerini artırmada etkileşimli deneyim paylaşım modeli” oluşturulmuştur. Oluşturulan model kapsamında Kırklareli İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nün yürütücü kurum olduğu TÜBİTAK 4005 Projesi ile Eylül 2021’de etkinlikler yürütülmüştür. Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin yeterliklerini artırmada kullanılmak üzere oluşturulan etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin okul yöneticilerinin yeterliklerini artırmada etkili olup olmadığının değerlendirilmesidir. Kırklareli ili 8 ilçesindeki devlet okullarında görev yapan ve projeye katılan 16 okul yöneticisi çalışma grubu olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada nicel ve nitel araştırma yöntemleri bir arada ele alındığından karma araştırma yaklaşımı seçilmiştir. Çalışmada nicel verileri elde etmek amacıyla Sevinç’in (2017) geliştirdiği “Okul Yöneticisinin Yeterlikleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ön-test son-test uygulaması yapılarak elde edilen nicel veriler SPSS programı kullanılarak bağımlı ve bağımsız gruplar t-testi ile analiz edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin yeterliklerini artırmada etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modeline yönelik olarak okul yöneticilerinin beklentileri ve değerlendirmeleri alınmıştır. Elde edilen nitel veriler ise içerik analizi ile çözümlenmiştir. TÜBİTAK 4005 Projesi uygulamalarında alınan ön-test ve son-test puanları birlikte analiz edildiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ön-test ve son-test puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda etkileşimli deneyim uygulama modelinin okul yöneticilerinin yeterliklerini artırmada etkili olduğu söylenebilir. Nitel verilerin analizi sonucunda modelin okul yöneticilerinin yeterliklerini beklentilerinin çok üzerinde artırdığı yönündeki değerlendirmeleri de bu sonucu desteklemektedir. Okul yöneticilerinin yeterliklerini artırmada etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin kullanılması, modelin bölgesel ve ülke genelinde etkililiğinin araştırılması gibi öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici yeterlikleri, deneyim, okul yöneticileri.

## Interactive Administrative Experience Application Model for Increasing the Competencies of School Administrators<sup>1</sup>

### Abstract

Today, with the effect of changes in many fields, it requires school administrators to have new skills while managing the school in the field of education. In order to increase these skills and competencies that the school administrator should have, the "interactive experience sharing model to increase the competencies of the school administrator" was created by the researchers. Within the scope of the created model, activities were carried out in September 2021 with the TÜBİTAK 4005 Project, in which the Kırklareli Provincial Directorate of National Education is the executing institution. The purpose of this research is to evaluate whether the interactive administrative experience application model, which was created to be used to increase the competencies of

<sup>1</sup> Bu çalışma Kırklareli İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nde birinci yazarın yürütücülüğünde yapılan “Okul Yöneticilerinin Yeterliklerini Artırmada Etkileşimli Yönetsel Deneyim Uygulama Modeli” adlı TÜBİTAK 4005 Projesi’nden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Sorumlu Yazar, Öğretmen, MEB, sevincnuray59@gmail.com ORCID: orcid.org/0000-0002-7181-957X

<sup>3</sup> Öğretmen, MEB, tascisibel@gmail.com ORCID: orcid.org/0000-0003-0434-6714

school administrators, is effective in increasing the competencies of school administrators. 16 school administrators working in public schools in 8 districts of Kırklareli province and participating in the project were determined as the study group. Since quantitative and qualitative research methods are considered together in this study, a mixed research approach was chosen. In the study, "School Administrator's Competencies Scale" developed by Sevinç (2017) was used to obtain quantitative data. The quantitative data obtained by performing the pre-test and post-test application were analyzed with the dependent and independent groups t-test using the SPSS program. In addition, the expectations and evaluations of school administrators were taken regarding the interactive administrative experience application model in increasing the competencies of school administrators. The qualitative data obtained were analyzed by content analysis. When the pre-test and post-test scores obtained in TÜBİTAK 4005 Project applications are analyzed together, it is seen that there is a significant difference between the pre-test and post-test scores of the school administrators participating in the research. In this direction, it can be said that the interactive experience application model is effective in increasing the competencies of school administrators. As a result of the analysis of the qualitative data, the evaluations that the model increased the competencies of the school administrators far above their expectations also support this result. Suggestions such as using the interactive administrative experience application model to increase the competencies of school administrators and investigating the effectiveness of the model regionally and nationwide were presented.

**Keywords:** Administrative competencies, experience, school administrators.

---

<b>Makale Geçmişi</b>	Geliş: 05. 12. 2021	Kabul: 26. 12. 2021	Yayın: 30. 12. 2021
<b>Makale Türü</b>	Araştırma Makalesi		
<b>Önerilen Atf</b>	Sevinç, N. & Taşcı, S. (2021). Okul yöneticilerinin yeterliklerini artırmada etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modeli. <i>Uluslararası Liderlikte Mükemmellik Arayışı Dergisi (ULMAD)</i> , 1 (1), 19-31.		

## Giriş

Etkili okul nedir? Etkili bir okul nasıl oluşturulur ve etkililik nasıl sürdürülür? Etkili bir okulu oluşturan bileşenler nelerdir? Günümüzde eğitim araştırmalarının ve tartışmalarının en önemli konularından biri olan etkili okulların, okulun ortak amaçları etrafında birleşen ve işbirliği içinde çalışan okullar olduğu söylenebilir (Alexson, 2008). Etkili bir okuldaki okul yöneticisinin sadece yönetici değil aynı zamanda bir lider olup, okulun tüm bileşenlerini etkin bir şekilde sürece dâhil edebilen ve yönlendirebilen aynı zamanda da geleceği tasarlayan ve kurgulanmasında yön veren bir orkestra şefi olduğu söylenebilir (Turan, 2007).

Aykurt (2017) eğitim örgütlerinin etkililiğini öğretmen görüşleri ile incelemiş ve okulların etkililiklerinin belirlenmesinde yöneticilerin yönetsel yeterliklerinin anlamlı bir yordayıcı olduğunu ortaya koymuştur. Okul yöneticisi süreç içinde birçok beceri ve yeterlik elde etmelerine rağmen zamanla bu yeterliliklerini kaybetmektedirler (Ada, 2000). Yapılan araştırmalar; okul yöneticilerinin tecrübeli hale geldikçe risk alma eğilimlerinin azaldığını, göreve yeni başlamış okul yöneticilerinin deneyimli okul yöneticilerinin danışmanlıklarına ihtiyaç duyduklarını göstermektedir (Sevinç, 2017).

Okulların başarılı olması için bir okul yöneticisinin deneyimli olmasının yanında eğitim yönetimi alanındaki teori ve kuramları bilmesi ve uygulaması yani yeterli olması gerekmektedir. Açar'a (2019) göre yöneticilerin yeterli olması örgütün amaçlarını etkili bir biçimde gerçekleştirmek için görevleriyle ilgili gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlara sahip olmaları anlamındadır. Örgütü belirlenen hedeflere ulaştırmada yöneticilerin ne gibi beceri ve yeteneklere ihtiyacı olduğu konusu etkili yöneticilik becerileri tanımlanmıştır. Katz (1974) etkili yöneticilik yeterliklerini teknik, insancıl ve kavramsal olarak üç yeterlik alanında belirlemiştir. Kavramsal yeterlikler, karmaşık durumları teşhis ve analiz edebilecek zihinsel yeterliğini; teknik yeterlikler, yöneticinin uzmanlık bilgilerini ve uzmanlığı uygulayabilme yeterliğini; insancıl yeterlikler, bireysel olarak ve grup içerisinde diğer bireylerle çalışabilme, onları anlayabilme ve motive edebilme yeterliğini ifade eder (Robbins ve Judge, 2013).

Öte yandan endüstri 5.0'ın yaşandığı günümüzde teknolojinin büyük bir hızla gelişmesi hayatın birçok alanını etkilediği bu kapsamda teknolojik yeterliklerin de yöneticilerde bulunması kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu bakımdan denilebilir ki etkili yöneticilik yeterliklerine teknolojik yeterlilik boyutunun da eklenmesi kaçınılmaz olmuştur (Sevinç, 2017). Özellikle teknolojinin eğitime entegrasyonunda en önemli görev ve sorumluluk sahibi bireylerin başında okul yöneticilerinin geldiği göz önüne alındığında okul yöneticileri de teknolojik yeterliklere sahip olması gereklidir. Eğitimde Uluslararası Teknoloji Topluluğu (ISTE) 2009 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim liderleri olarak okul yöneticileri için Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartları (NETS-A) geliştirilmiştir. Bu doğrultuda alanyazından yararlanarak Sevinç (2017) tarafından okul yöneticileri için kavramsal, teknik, insancıl ve teknolojik olarak dört yeterlik alanı kapsamında yeterlik maddeleri belirlenmiştir.

### **Yöneticilerin Yeterliklerini Artırmaya Yönelik Yapılan Çalışmalar**

Okul yöneticilerinin yeterliklerinin artırılması bakımından yöneticilerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve artırılmasına yönelik yapılacak çalışmalar, eğitim-öğretimin niteliğinin artırılması açısından oldukça önemli olup; eğitimin niteliğinin artırılması, yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmesi için bir sürekliliğin sağlanması ile mümkün olabilir (Polat, Uğurlu ve Aksu, 2018). Yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik farklı ülkelerde farklı modeller uygulanmaktadır. Balyer ve Gündüz (2011) tarafından yapılan çalışmada, Amerika'da okul yöneticilerinin hizmet öncesi eğitimin okul yöneticiliğinin ihtiyaçlarını karşılamada tam olarak yeterli olmadığı, bu nedenle de hizmet içi eğitimlerle desteklediği, Fransa'da ise okul yöneticilerinin diğer okul ve eğitim kurumlarını ziyaret ederek kendi deneyimlerini paylaşmaları ve gittikleri kurumlardaki yöneticilerin deneyimlerinden de yararlanmalarına yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlendiği belirtilmiştir.

Türk eğitim sisteminde okul yöneticiliği hala bir meslek olarak görülmemektedir ve bu nedenle okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce yönetici yeterliklerini kazanmalarını sağlayacak herhangi bir eğitime katılmamaları okul yöneticilerinin yetiştirilmesindeki sorunlardan biridir (Turhan ve Karabatak,2015). Yapılan bazı araştırmalara göre okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler göreve geldikten sonra yapılan hizmet içi eğitimlerle de kazandırılmamaktadır (Celep, Ay ve Göğüş, 2010; Receptoğlu ve Kılınç, 2014; Yavaş ve diğerleri, 2014). Turhan ve Karabatak (2015) çalışmalarında okul yöneticileri için düzenlenen hizmetiçi eğitimlerdeki sorunların en çok program içeriğinde ve derslerde kullanılan metot ve yöntemlerde olduğunu tespit etmişlerdir.

Balyer ve Gündüz (2011) çalışmalarında okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmesi kullanılan “deneyimleri paylaşım eğitimi” modelinden bahsetmiştir. Bu modelde yöneticiler belirli zamanlarda bir araya gelerek deneyimlerini ve bölgedeki genel veya okul temelli sorunların çözümünde kullandıkları yöntemleri paylaşırlar. Bu modelde olduğu gibi özellikle deneyimli okul yöneticileri ile göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin yapacakları deneyim paylaşımı yöneticilerinin yeterliklerinin artırılmasında önemli bir hizmet içi eğitim aracı görevi görebilir. Okul yöneticilerinin süreçte yaşadıkları sorunları ve bunları nasıl çözdüklerine yönelik olarak deneyimlerini paylaşmalarının diğer okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayacaktır.

Dedeoğlu (2020), farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımını incelediği araştırmasında okul yöneticilerinin gelişme ve ilerleme sağlayabilmeleri için farklı kuşaklardaki yöneticilerle iletişim kurarak bilgi paylaşımında bulunmalarının etkili bir yöntem olabildiğini belirtmiştir. Kuşaklararası öğrenme; öğrenme fırsatları sağlayan, tecrübelerin aktarılmasına imkan sunan, yöneticilerin performansını ve verimliliğini etkileyen bir kavramdır (Polat ve diğerleri, 2016). Bu doğrultuda az deneyimli ve çok deneyimli okul yöneticileri bir araya gelerek deneyim paylaşımını sağlayacak uygulamalar ile kuşaklar arası bilgi paylaşımı da sağlanabilir.

Teori ve uygulamanın bir arada olduğu yetiştirme modellerinin okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde işe koşulmasında önem arz etmektedir. Türkiye'nin kendi kültürel bağlamı çerçevesinde ele alınarak belirlenen standartlar çerçevesinde hem teorik bilginin sunulduğu hem de uygulamaya olanak veren programların okul yöneticilerini yetiştirmeye yönelik olarak tasarlanması önerilmektedir (Savaş,2019). Brina (2021) alan yazında okul yöneticisinin yetiştirilmesinde yer alan denenmiş ve sadece önerilmiş (denenmemiş) teorik bazlı modelleri incelemiştir. Bu incelemenin sonucunda Kosova'da okul yöneticisi yetiştirilmesinde yönelik geliştirdiği modelde yeterlik temelli olarak geliştirme için okul yöneticilerinin bir araya getirilerek tecrübe paylaşım toplantıları yapılmasını önermiştir.

Türkiye’de deneyim paylaşımına dayalı modeller ile kuram ve uygulamanın bir arada olduğu etkileşimi sağlayan uygulamalar okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde kullanılmamaktadır. Eğitim yönetimi alanında yaşanan gelişmeler okul yöneticilerinin yetiştirilmesini yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca eğitim yöneticilerine kazandırılması öngörülen yeterliklerin de tekrar sorgulanması gerekmektedir (Turan ve Şişman, 2000).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yeterliklerinin artırılması konusunda 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi’nde (MEB,2018) okul yöneticiliğinin uzmanlık alanı olarak görülmesi, mesleki gelişimi destekleyen lisansüstü düzeyde yetiştirme modeli geliştirilmesi ve hizmetiçi eğitimlerin akretide edilmesi kararlaştırılmıştır. 20. Milli Eğitim Şurası’nda okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik becerileri geliştirilmesi, lisansüstü eğitim yapmalarının desteklenmesi ve teşvik edilmesi, eğitim kurumu yöneticiliği ikinci görev olarak değil, liyakat ve uzmanlık gerektiren, yetki-sorumluluk dengesi sağlanmış, profesyonel bir meslek olarak düzenlenmesi (MEB,2021) yönünde kararlar alınmıştır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin mesleki olarak gelişiminde yenilikçi yaklaşımların işe koşulması gerektiği görülmektedir.

### **Etkileşimli Yönetmel Deneyim Uygulama Modeli**

Okul yöneticisinin sahip olması gereken bu beceri ve yeterlikleri arttırmalarına yönelik olarak araştırmacılar tarafından “Okul Yöneticisinin Yeterliklerini Arttırmada Etkileşimli Deneyim Paylaşım Modeli” oluşturulmuştur. Oluşturulan model içeriğinde hazırlanan etkinlikler 20-25 Eylül 2021’de TÜBİTAK 4005 Projesi kapsamında yürütülmüştür. Projede okul yöneticilerinin birbirleriyle etkileşim içerisinde olmaları için çok deneyimli ve az deneyimli olarak bir araya getirilmiştir. Okul yöneticileri arasında etkileşim sağlanması amacıyla ayrıca etkinlikler öncesi yaratıcı drama uygulamaları ve il içi geziler yapılmıştır. Model ile okul yöneticilerinin teknik, kavramsal, insancıl ve teknolojik yeterliklerini arttırmaları hedeflenmiştir. Bu doğrultuda yönetici yeterliklerinin kuramsal bilgiler ile tanınması, farklı yöntem ve teknik uygulamaları ile kazanılması, örnek olaylar üzerinden yönetsel deneyim paylaşımlarıyla birbirlerini desteklemesi yönünde etkinlikler uygulanmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin kendi yönetsel deneyimlerini de birbirleriyle paylaşması sağlanmıştır.

Araştırmanın amacı etkileşimli yönetsel deneyim paylaşım modelinin okul yöneticilerinin yeterliklerini arttırmada etkili olup olmadığını değerlendirilmesidir. Etkileşimli Deneyim Uygulama Modeli’nin okul yöneticilerinin yeterliklerini arttırmada etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca modele ilişkin okul yöneticilerinin beklentilerine ve değerlendirmelerine ait görüşleri alınmıştır.

### **Yöntem**

Bu çalışmada, hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerini birlikte kullanma imkânı sağladığından dolayı sosyal bilimlerde oldukça geçerli bir yöntem olan karma araştırma yaklaşımı (Creswel ve Plano Clark, 2015) seçilmiştir. TÜBİTAK 4005 Projesinin okul yöneticilerinin yeterliklerini arttırmada etkililiğini belirlemek amacıyla tutum ölçeği, nitel verileri elde etmek için de okul yöneticilerinin modele ilişkin beklentileri ve değerlendirmeleri alınmıştır.

Karma araştırma yaklaşımında araştırmacı yapmış olduğu araştırmanın bir ya da daha fazla aşamasında nicel ve nitel araştırma yaklaşımlarını kullanır (Kıral ve Kıral, 2011). Bu çalışmada TÜBİTAK 4005 projesi kapsamından düzenlenen etkinliklerin okul yöneticilerinin yeterliklerini arttırmada etkili olup olmadığını değerlendirilmesi amacıyla nicel ve nitel yöntemler birlikte proje etkinlikleri öncesinde ve sonrasında birlikte kullanılmıştır. Nicel yöntem olarak deneysel desen: tek grup öntest-sontest deseni (Balcı, 2006) tercih edilmiştir. Etkileşimli yönetsel deneyim paylaşım modeli etkinlikleri öncesinde ve sonrasında okul yöneticilerinin yeterliklerine yönelik tutumlarının değerlendirilmeleri amacıyla ölçek ile öntest-sontest uygulanmıştır. Nitel yöntem olarak görüşme ve doküman analizi yöntemleri (Yıldırım ve Şimşek,2005) kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanarak katılımcıların projeye yönelik beklentileri ve değerlendirilmeleri yazılı bir şekilde alınmıştır.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu Kırklareli ilinin merkez ve ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan 16 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış olup, katılımcıların belirlenmesinde yöneticilik deneyim durumları göz önünde

bulundurulmuştur. 8 ilçenin her birinden olacak şekilde, 10 yıl ve üzeri yıl yöneticilik yapan 8 çok deneyimli ve göreve yeni başlayan 1 yıla kadar yöneticilik yapan 8 az deneyimli olmak üzere toplam 16 okul yöneticisi belirlenmiştir. Katılımcılar Kırklareli İl Milli Eğitim Müdürlüğü yürütücülüğünde yapılan TUBİTAK 4005 projesine gönüllü başvuru yapan okul yöneticileri arasından seçilmiştir. Katılımcı okul yöneticilerine ait cinsiyet ve deneyimli olma durumlarını içeren demografik bilgiler Tablo 1’de belirtilmiştir.

**Tablo 1**

*Katılımcı Okul Yöneticilerinin Demografik Bilgileri*

Demografik Bilgiler	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Çok Deneyimli	3	5	8
Az Deneyimli	3	5	8
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>16</b>

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların 3 çok deneyimli ve 3 az deneyimli olmak üzere 6’sının kadın, 5 çok deneyimli ve 5 az deneyimli olmak üzere 10’unun erkek olduğu görülmektedir. 8’i çok deneyimli ve 8’i az deneyimli olarak toplamda 16 okul yöneticisi katılımcı olmuştur.

### **Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada nicel ve nitel veri toplama araçları kullanılmıştır. Etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin yönetici yeterliklerini artırmada etkili olup olmadığının belirlenmesinde nicel veri toplama aracı olarak “Okul Yöneticisinin Yeterlikleri Ölçeği” kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin yeterliklerine sahip olma durumlarını değerlendirmeleri için öntest-sontest uygulaması yapılmıştır. Ölçeğin uygulanması için gerekli izin ve onay Kırklareli İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınmıştır. Nitel verilerin elde edilmesinde katılımcıların beklentileri ve değerlendirmelerine ait görüşlerinin alınmasına yönelik yarı yapılandırılmış soruların olduğu proje beklenti ve değerlendirme formları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları aşağıda açıklanmıştır.

**Okul Yöneticisinin Yeterlikleri Ölçeği.** Katılımcı okul yöneticilerinin yeterliklerine sahip olma düzeyindeki değişimi belirlemeye yönelik olarak ölçek kullanılmıştır. Ölçek Sevinç (2017) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek; “kavramsal yeterlikler”, “teknik yeterlikler”, “insancıl yeterlikler” ve “teknolojik yeterlikler” boyutlarından ve 50 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte katılımcıların yeterlik ifadelerini gösterebilme düzeyleri “1= yok”, “2= az”, “3=orta”, “4=çok” ve “5=tam” olarak derecelendirilmiştir. Sevinç ve Arslan (2019) ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik analizlerini başarılı bir şekilde elde edilmiştir.

**Proje Beklenti - Değerlendirme Formu.** Araştırmacılar tarafından katılımcıların projeye dair beklentilerinin ve değerlendirmelerinin alınması amacıyla görüşme formları oluşturulmuştur. Bu kapsamda proje beklenti formunda; katılımcıların projeden genel beklentileri, etkileşimli yönetsel deneyim modeline dair beklentileri ve yönetici yeterliklerini arttırmada hangi yeterlik alanında daha çok katkı sunacağına dair beklentileri alınmıştır. Proje değerlendirme formunda katılımcıların projeden genel beklentilerinin karşılanma durumunu, etkileşimli yönetsel deneyim modeline dair beklentilerinin karşılanma durumu ve yönetici yeterliklerini arttırmada daha çok katkı sunmasını yeterlik alanındaki beklentilerinin karşılanma durumuna dair değerlendirmeleri alınmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmada karma yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırmada elde edilen nicel ve nitel verilerin analizinde gerekli istatistiksel analizler yapılmıştır. Nicel verilerin analizinde bilgisayar ortamında istatistiksel paket programı SPSS kullanılmıştır. Araştırmada tek grup olarak belirlenen katılımcı okul yöneticilerinin her birine ait öntest-sontest uygulaması ile elde edilen verilerin analizinde ilişkili ortalamalar t testi uygulanmıştır. Ölçeğin öntest-sontest uygulamalarında katılımcıların kendilerine ait değerlendirmelerini rahatlıkla yapabilmeleri amacıyla kişisel bilgilerini belirtmeyerek sadece kendilerinin bilebileceği bir rumuz belirlemeleri ve bu rumuzları forma yazmaları istenmiştir. Ayrıca belirledikleri rumuzları unutmamaları ve sontest uygulamasında da aynı rumuzu forma yazmaları istenmiştir. Analizde öntest-sontest ortalamaları farkının manidar olup olmadığına t-testi ile

bakılmıştır. Analiz sonucunun yorumlanmasında aritmetik ortalama değeri dikkate alınarak anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.5$  alınmıştır.

Proje etkinlikleri öncesinde katılımcılardan Proje Beklenti Formu, sonrasında ise Proje Değerlendirme Formundaki yarı yapılandırılmış soruları yazılı olarak cevaplandırmak suretiyle görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Görüşme formundan elde edilen verilerin geçerli ve güvenilir olması amacıyla Proje Beklenti ve Değerlendirme Formlarında katılımcıların kişisel bilgilerini yazmalarında bir sakınca görülmemiş, görüşme yöntemi olarak formlar kullanıldığından ad soyadlarını yazmaları istenmiştir. Nitel verilerin analizinde katılımcıların beklentileri ve değerlendirmeleri içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Katılımcıların formlar üzerinde yazarak belirttikleri görüşleri Word dosyası ile bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcıların görüşleri incelenerek her bir soruya ait verilen cevapların içeriğinde alt temalar oluşturulmuştur. Alt temalarda yer alan ifadelerin tekrarlanma sıklığı ( $f$ ) verilmiştir. Katılımcı okul yöneticileri kişisel bilgilerinin gizliliği esasında her bir katılımcıya sıra sayısı ile birlikte K1, K2, ..., K16 şeklinde kodlar ile belirtilmiştir.

### Bulgular

Bu araştırmada etkileşimli deneyim uygulama modelinin okul yöneticilerinin yeterliklerini artırmada etkili olmadığı değerlendirilmiştir. Ayrıca modele ilişkin etkinliklere dair okul yöneticilerinin beklentileri ve değerlendirmeleri alınmıştır. Modelin etkililiğinin değerlendirilmesinde elde edilen verilerin analizleri ile elde edilen bulgular belirtilmiştir.

Okul yöneticilerinin yeterliğini artırmada etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin etkililiği için ölçek ile öntest-sontest uygulanmıştır. Ölçek ön test-son test ortalama puanlarının t-testi sonuçlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Katılımcıların öntest ve sontest ortalama puanlarının t-testi sonucu bulguları Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2**

*Öntest ve Sontest Ortalama Puanlarının t-testi Sonuçları*

Ölçüm	n	X	S	Sd	t	p
Öntest	16	194,8750	22,16	15	4,91	.000
Sontest	16	219,9375	23,97			

Tablo 2 incelendiğinde; proje uygulamalarında alınan ön-test ve son-test puanları t-testi ile analiz edildiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ön-test ve son-test puanları arasında anlamlı bir fark olduğu [ $t(15)=4,91, p<.05$ ]; okul yöneticilerinin etkinlikler öncesi puanlarının ortalaması  $X=194,87$  iken, etkinlikler sonrasında  $X=21,93$ 'e yükseldiği görülmektedir. Bu bulgu etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin okul yöneticilerinin yeterliklerini artırmada önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin etkililiğinin değerlendirilmesinde ayrıca etkinlikler öncesinde katılımcıların beklentileri alınmıştır. Burada katılımcıların projeye, modele ve yeterliklere ilişkin beklentileri sorulmuştur. Katılımcı okul yöneticilerinin projeden genel olarak beklentilerine ait bulgular Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3**

*Katılımcı Okul Yöneticilerinin Projeden Beklentileri*

Alt Temalar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	f
Tecrübelerden faydalanmak	K1	K2	K5	K6	K8	K11	K15				7
Yönetici olarak kendimi geliştirmek	K4	K5	K8	K9	K12	K15	K16				7
Etkili bir eğitim almak	K1	K10	K13	K14	K15						5
Deneyimleri paylaşmak	K3	K6	K7								3
Arkadaşlık bağları kurmak	K2										1

Tablo 3 incelendiğinde; katılımcıların görüşlerinin tecrübelerden faydalanmak ( $f=7$ ), yönetici olarak kendimi geliştirmek ( $f=7$ ), etkili bir eğitim almak ( $f=5$ ), deneyimleri paylaşmak ( $f=3$ ) ve arkadaşlık bağları kurmak ( $f=1$ ) şeklinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin projeden beklentileri ile ilgili bazı görüşler şöyledir:

“Yöneticilikteki eksik olan yönlerimin gelişmesine katkı sunmasını bekliyorum.” (K4)

“Mesleki tecrübeli idareci arkadaşların yaşadığı deneyimleri bizlerle paylaşmaları bizlerin de tecrübelerine ışık tutacaktır. Karşılaşacağımız durumlarla ilgili önceden yaşanan süreçlerdeki örnekleri bilmek daha doğru kararları alabileceğimizi düşünüyorum. Kendimi geliştirmede önemli bir adım olacaktır.” (K8)

Okul yöneticilerine modele ilişkin beklentileri sorulmuştur. Modeli az deneyimli ve çok deneyimli yöneticilerin bir arada olup deneyim paylaşımında bulunması açısından ele almaları istenmiştir. Katılımcı okul yöneticilerinin modelden beklentilerine dair bulgular Tablo 4'de sunulmuştur.

**Tablo 4**

*Katılımcı Okul Yöneticilerinin Modele İlişkin Beklentileri*

Alt Temalar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	f
Deneyim paylaşımlarının öne çıkması	K2	K3	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K14		9
Karşılıklı bilgi akışı sağlanması	K5	K11	K12	K15	K16						5
Yol gösterici olması	K4	K8	K10	K12	K15						5
İyi bir iletişim oluşturması	K1	K4	K5	K14							4
Bakış açısı kazandırması	K3	K6	K9								3
Eğitimin niteliğini yükseltme	K13										1

Tablo 4 incelendiğinde; katılımcıların görüşlerinin deneyim paylaşımlarının öne çıkması (f=9), karşılıklı bilgi sağlanması (f=5), yol gösterici olması (f=5), iyi bir iletişim oluşturması (f=4), bakış açısı kazandırması (f=3), ve eğitimin niteliğini yükseltme (f=1) şeklinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin modele ilişkin beklentileri ile ilgili görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Deneyimi yüksek olan yöneticilerimizin bile göreve yeni başlayan idareciden kendine bir şeyler katacağına inanıyorum. İnsan ilişkileri çok zor ve dinamik bir süreçtir. Burada az deneyim veya çok deneyim kavramından çok paylaşımın öne çıkması daha önemli olacaktır.” (K2)

“Her yöneticinin birbirine katacağı değer mutlaka vardır. Önemli olan karşılaşılan sorunla baş edebilmektir. Deneyimin bunda etkisi fazla olabilir ama az deneyimli kişinin de bazen olaylara bakış açısı çok önemlidir. Çözülemez pek çok sorun bakış açısına göre çok basit hale gelebilir.” (K3)

“Uzun süre yöneticilik yapmış arkadaşların deneyimlerini dinleyerek bakış açımıza katkı sağlamak. Kendi yaşadığım olumlu- olumsuz deneyimlerimi aktarıp yöneticilerimizin karşılaşılabilecekleri durumlara katkı sunmak.” (K7)

“Az deneyimli bir yönetici olarak, meslek büyüklerimden deneyimlerini dinleyerek, eksik olduğum durumlarda kılavuz olarak kullanabilmek.” (K11)

Katılımcılara etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin yöneticilik yeterliklerini artırmada hangi yeterlik alanında daha çok katkı bekledikleri sorulmuştur. Yeterliklere dair beklentilerini yeterlik alanları başlıklarını da belirterek daha ayrıntılı belirtebilecekleri ifade edilmiştir. Katılımcıların yeterlik alanlarında beklentilerine ilişkin bulgular Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5**

*Katılımcı Okul Yöneticilerinin Yeterlik Alanlarına İlişkin Beklentileri*

Alt Temalar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	f
Teknik Yeterlikler	K1	K3	K5	K6	K8	K9	K10	K12	K14	K15	10
İnsancıl Yeterlikler	K1	K2	K11	K13	K14	K16					6
Teknolojik Yeterlikler	K4	K5	K10	K12	K14	K15					6
Kavramsal Yeterlikler	K4	K7	K8	K9	K14						5

Tablo 5 incelendiğinde; katılımcı okul yöneticilerinin görüşlerinin teknik yeterlikler (f=10), insancıl yeterlikler (f=6), teknolojik yeterlikler (f=6) ve kavramsal yeterlikler (f=5) şeklinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin yeterlik artırmada hangi yeterlik alanında daha çok katkı beklediklerine ilişkin beklentileri ile ilgili bazı görüşler ise şöyledir:

“İnsancıl ve teknik alanda eksikliklerimizi gidermek ve diğer arkadaşlardan olumlu yönde faydalanmak istiyorum. Yaşadığımız tecrübeler ve yapabildiğimiz farklı etkinlikleri paylaşmamızın yararlı olacağını düşünüyorum.” (K1)

“İdareci olmamız sebebiyle insancıl ve kavramsal konulara daha hakimiz fakat gelişen teknolojiye ve projenin ihtiyacı olan teknik donanıma ve bilgiye sahip olamayabiliyoruz. Bu sebeple, teknik ve teknolojik yeterlikler hususunda bilgilerimi güncellemek ve günümüze uyum sağlayabilecek düzeye gelmek isterim.” (K5).

“Yöneticilikte en önemli kavramın insancıl olduğunu düşünüyorum. Bu konuda eksikliklerimi ve yaptıklarımı diğer idareci meslektaşlarım ile karşılaştırma fırsatını bulmayı umuyorum. Kavramsal ve teknolojik yeterlikler bakımından da nerede olduğumu, neleri geliştirmem gerektiğini görmeyi bekliyorum.” (K11)

“Teknik ve teknolojik yeterlikler alanlarında geliştirilmeye ihtiyacım olduğunu düşünüyorum.” (K16)

Etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin etkililiğinin değerlendirilmesinde ayrıca etkinlikler sonrasında katılımcıların beklentilerinin karşılanma durumlarına yönelik değerlendirmeleri alınmıştır. Burada katılımcıların projeye, modele ve yeterliklere ilişkin değerlendirmeleri sorulmuştur. Katılımcı okul yöneticilerinin projeden beklentilerinin karşılanma durumunu değerlendirmelerine ait bulgular Tablo 6'da belirtilmiştir.

**Tablo 6**

*Katılımcı Okul Yöneticilerinin Projeden Beklentilerinin Karşılanma Durumu*

Alt Temalar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	f
Beklentilerimin fazlası gerçekleşti	K3	K4	K5	K6	K8	K9	K10	K11	K13		9
Deneyim paylaşımları çok iyiydi	K7	K8	K10	K16							4
Çok etkili ve faydalı oldu	K1	K2	K15								3
Tam olarak beklentilerimi karşıladı	K7	K12	K14								3

Tablo 6 incelendiğinde; katılımcı okul yöneticilerinin görüşlerinin beklentilerimin fazlası gerçekleşti (f=9), deneyim paylaşımları çok iyiydi (f=4), çok etkili ve faydalı oldu (f=3), tam olarak beklentilerimi karşıladı (f=3) şeklinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modeli projesinin beklentileri karşılama durumunu değerlendirmelerine ilişkin bazı görüşler şu şekildedir:

“Beklentilerim fazlasıyla gerçekleşti. Her şeyiyle çok iyi hazırlanmış ve çok iyi yönetilen bir süreç yaşadık.” (K3)

“Proje yöneticisinden eğitici personele kadar katılımcıları tümünden tahmin ettiğimin üzerinde beklentilerime karşılık buldum. Projede sadece eğitim konularında gelişeceğimi düşünürken çok farklı konularda da katkı sağlandığını düşünüyorum.” (K6)

“Deneyimlerimi paylaşıp, bir başka arkadaşın/arkadaşların deneyimlerini dinlemek ders çıkarmak. Ayrıca hocalarımdan aldığım dersler ve umut. Tam olarak beklentimi karşıladı. Benim açımdan iyi bir haftaydı.” (K7)

“Fazlasıyla karşıladı. Tüm gün boyunca yemeğimizi yerken bile tecrübeli idarecilerimizin deneyimlerini dinleme fırsatımız oldu. 10 yıllık tecrübemi 5 günde edindiğimi düşünüyorum.” (K11)

Okul yöneticilerine modele ilişkin beklentilerinin karşılanma durumu sorulmuştur. Modeli az deneyimli ve çok deneyimli yöneticilerin bir arada olup deneyim paylaşımında bulunması açısından ele almaları belirtilmiştir. Katılımcıların etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinden beklentilerinin karşılanma durumlarına göre elde edilen bulgular Tablo 7'de gösterilmiştir.



**Tablo 7**

*Katılımcıların Modelden Beklentilerinin Karşılama Durumu*

Alt Temalar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	f
Paylaşımlarla birbirimizden çok şey öğrendik	K3	K4	K5	K6	K7	K9	K10	K13			8
Çok faydalı oldu	K1	K3	K8	K12	K14	K15	K16				7
Mutlu oldum, keyifliydi	K1	K2	K7								3

Tablo 7 incelendiğinde; katılımcıların görüşlerinin paylaşımlarla birbirimizden çok şey öğrendik (f=8), çok faydalı oldu (f=7) ve mutlu oldum, keyifliydi (f=3) şeklinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modeli modelinin beklentileri karşılama durumunu değerlendirmelerine ilişkin bazı görüşler şu şekildedir:

*“Az deneyimli bir yönetici olarak burada bulunan çok deneyimli yönetici arkadaşlardan çok şey öğrendim. Deneyimin sadece yaşantı ürünü olmadığını, aktarım yoluyla da kazanılabilecek bir kazanım olduğunu gördüm.” (K4)*

*“Seçilen yöneticilerin dağılımı hem tecrübe, hem cinsiyet hem de paylaşımcı insan olmaları bakımından çok yerinde buldum ve sadece eğitimlerde değil, boş zamanlarda da sohbetlerimiz esnasında kendi adıma çok feyz aldım.” (K5)*

*“Bu projede çok deneyimli meslektaşlarımdan derin bilgiler, unutulmayacak tecrübeler elde ettim. Öte yandan benim gibi az deneyimli meslektaşlarımdan da davranışlarını, duygularını, fikirlerini gözlemlemiş oldum. Ayrıca, az deneyimli yönetici olarak da çok deneyimli yöneticilere de bir şeyler kattığıma inanıyorum.” (K9)*

*“Kim az, kim çok deneyimli fazla belli olmuyordu. Az deneyimli arkadaşlarımdan da çok şey öğrendim. Ve bu süreç tamamlanmış değil. Bir diyalog başlattınız, bu yıllarca devam edecek.” (K13)*

Katılımcı okul yöneticilerinin etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin yöneticilik yeterliklerini artırmada hangi yeterlik alanında daha çok beklentilerinin karşılandığı sorulmuştur. Yeterliklere dair beklentilerini yeterlik alanları başlıklarını da belirterek daha ayrıntılı belirtmeleri istenmiştir. Yeterlik alanlarına göre beklentilerinin karşılama durumuna göre bulgular Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8**

*Katılımcı Okul Yöneticilerinin Yeterlik Alanlarına İlişkin Beklentilerinin Karşılama Durumu*

Alt Temalar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	f
Kavramsal yeterlikler karşılandı	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K10	K12	K13	K14	10
İnsancıl yeterlikler karşılandı	K1	K3	K4	K8	K12	K13	K14	K16			8
Teknik yeterlikler karşılandı	K1	K3	K5	K12	K14	K15					6
Teknolojik yeterlikler karşılandı	K3	K5	K12	K14	K15						5
Teknolojik açıdan kendimi geliştirmem gerektiğini anladım	K1	K9	K10	K12	K15						5
Tüm yeterlik alanında eksiklerim olduğunu gördüm	K3	K5	K11								3

Tablo 8 incelendiğinde; katılımcı okul yöneticilerinin görüşlerinin kavramsal yeterlikler karşılandı (f=10), insancıl yeterlikler karşılandı (f=8), teknik yeterlikler karşılandı (f=6), teknolojik yeterlikler karşılandı (f=5), teknolojik açıdan kendimi geliştirmem gerektiğini anladım (f=5) ve tüm yeterlik alanında eksiklerim olduğunu gördüm (f=3) şeklinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modeli modelinin yöneticilik yeterliklerini artırmada hangi yeterlik alanında daha çok beklentilerinin karşılandığına ilişkin görüşlerden bazıları şu şekildedir:

*“Kavramsal alanda eksikliklerim olduğunu fark ettim. Gerek mesai saatleri içinde gerekse yüksek lisans derslerinde bu açığı kapatmak için çalışacağım.” (K2)*

*“Tüm yeterlik alanlarında bilmediğim eksiklerim olduğunu gördüm. Bundan sonra yapacağım çalışmalarda nelere dikkat etmem gerektiğini fark ettim. Bilip de unutmuş olduğum konuları hatırlamak da benim için çok faydalı oldu.” (K3)*

*“Tüm yeterliklerde pek çok kazanım elde ettim. Özellikle teknik ve kavramsal yeterliklerde birbirine karışan kavramları ayırt ettim. Yöneticilikte hangi durumda en çok hangi yeterliği kullanmam gerektiğini ve nasıl kullanılabileceğimi öğrendim. Teknolojik yeterlik açısından kendimi daha da çok geliştirmem gerektiğini anladım.” (K10)*

*“Teknolojik anlamda bana daha fazla katkı sağladığını düşünüyorum. Ama teknik, insancıl ve kavramsal yeterlik bakımından da kendimi yenilediğimi düşünüyorum. Bu gibi çalışmaların seminer döneminde yapılmasının faydalı olacağını düşünüyorum.” (K13)*

## **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Bu araştırmada, öntest-sontest verilerinin analizi ile elde edilen bulgular doğrultusunda etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin okul yöneticilerinin yeterliklerini arttırmada önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin modele ilişkin beklentileri ve değerlendirmelerinde belirttikleri görüşleri de bu bulguları destekler niteliktedir. Bu doğrultuda araştırmacılar tarafından geliştirilen etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin okul yöneticilerinin teknik, kavramsal, insancıl ve teknolojik yeterliklerini arttırmada etkili olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yeterliklere dayalı olarak yetiştirilmesi okulların etkili okullar olmasının sağlanmasında oldukça önemlidir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin yeterliklerini arttırmada yenilikçi yaklaşımlar kullanılması gereklidir. Zira yapılan bazı araştırmalarda Türkiye’de okul yöneticileri için hizmet öncesinde ve sonrasında düzenlenen yetiştirme programlarının yetersizliğini belirtmekte (Memduhoğlu, 2007) teorik ve pratik eğitimin gerekliliğini göstermektedir (Altın ve Vatanartıran, 2014). Aslında okul yöneticileri böylece alınan bilgilerin uygulamada somut faydasını görmek istedikleri modellere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin yetiştirme programlarında kullanılan yöntem ve teknikler konusunda sadece seminere katılarak değil, nasıl öğrendikleri hakkında birbirlerini düşünmeye zorlayarak ve birbirlerinin deneyimlerini geliştirerek de olabileceği belirtilen çalışmalar yapılması önerilmektedir (Akçadağ, 2014). Buradan hareketle model, yönetici yetiştirme programı olmasından ziyade içeriğindeki etkinlikler ve kullanılan teknikler ile okul yöneticilerinin yeterliklerini arttırmada yenilikçi bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin etkinlik uygulaması öncesinde okul yöneticilerinin modele ilişkin beklentilerinde en fazla tecrübelerden faydalanarak kendilerini geliştirme istedikleri görülmüştür. Modelde okul yöneticilerinin yönetsel deneyimlerini etkileşimli bir şekilde paylaşmaları sağlanmıştır. Uygulamalar sonrasında bu beklentilerinin karşılanma durumunda ise okul yöneticileri paylaşımlarla birbirlerinden çok şey öğrendikleri ve bunun çok faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Yönetsel deneyimlerin okul yöneticileri arasında paylaşım yapılmasının oldukça etkili olduğu görülmüştür. Tecrübelerle öğrenme, problem odaklı öğrenme geçiş dönemlerinde öğrenme, önceki deneyimlerin kişide eleştirel düşünmeyle zihninde oluşturduğu yansımayla ve zamanla etkileşim halinde olunan sosyal süreçlerle gerçekleşmektedir (Ewert, 1998). Bu doğrultuda okul yöneticilerin yönetsel deneyimlerinin yazılı ve sözlü olarak sunulması önem arz etmektedir. Bandura’nın “Öz Yetkinlik Teorisi” doğrultusunda deneyimli okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirebilme gücüne ilişkin inançlarını yönetsel deneyimleri aracılığıyla incelendiği bir çalışmada yönetsel deneyimlerin aktarılmasının diğer okul yöneticilerine model olabileceği belirtilmiştir (Sevinç ve Arslan, 2016). Okul yöneticilerinin yönetsel deneyimlerini diğer yöneticilere kaynak olması amacıyla Sevinç ve Arslan (2021) yönetici yeterlikleri kapsamında anlatıları yazılı olarak sunulmuştur. Yönetsel deneyimlerin okul yöneticileri arasında sözlü olarak paylaşımını içeren etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin yönetici yeterliklerini arttırmada etkili bir model olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin yönetsel deneyim uygulama modelinin yeterlik alanlarından en çok teknik, insancıl, teknolojik ve kavramsal yeterliklerini arttırmalarını bekledikleri görülmüştür. Modelin uygulaması sonrasında ise okul yöneticileri en çok kavramsal, teknik, insancıl ve teknolojik yeterlik alanında beklentilerinin karşılandığını belirtmişlerdir. En az düzeyde kavramsal yeterliklere ait bir beklenti varken en fazla kavramsal yeterliklerin kazanıldığının belirtilmesi çarpıcı bir sonuçtur. Sevinç (2017) çalışmasında okul yöneticilerinden lisansüstü mezunlarının kavramsal yeterliklerde kendilerini daha yeterli gördükleri belirlenmiştir. Model etkinliklerinde alan uzmanları tarafından yeterliklerin

kazanılmasında öncelikle yeterlik alanlarında teorik ve kuramsal bilgi edinmeleri kavramsal yeterliklerinin daha fazla kazanılmasına etki etmiş olabilir.

Okul yöneticilerinin teknik ve İnsancıl yeterliklerin artırılmasında da model etkili olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Yüksekli (2021) çalışmasında okul yöneticilerinin yeterliklerini alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, en yüksek düzeyde insancıl yeterliklerin olduğu daha sonra sırasıyla teknik, teknolojik ve kavramsal yeterlikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akbaşlı ve Diş'in (2019) yaptığı çalışmada lider okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler olarak kişilik özelliklerine, yöneticilik özelliklerine ve eğitim-öğretim faaliyetlerine ilişkili olarak belirlenmiştir. Erzen (2021), yaptığı çalışmada başarılı okul yöneticisi kavramı açısından en çok önem verilen konunun kişisel özellikler ve iletişim kabiliyeti olduğu belirtilmiştir. Öztürk'ün (2019) çalışmasında öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile okul yöneticilerinin yeterlikleri arasında anlamlı ve düşük düzeyde de olsa pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin görevlerine kendilerini adanmalarını istiyorsa yöneticilerin özellikle insancıl yeterliklerini arttırmalarını önermiştir. Bu sonuçlar, insancıl ve teknik yeterliklerin artırılması gerekliliğini desteklemektedir.

İnsancıl yeterlikler kadar teknolojik yeterlikler kazanma bakımından beklentileri olan okul yöneticileri teknolojik yeterliklerinin karşılandığını hatta teknolojik yeterlikler bakımından kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bülbül ve Çuhadar'ın (2012) çalışmasında okul yöneticilerinin genel olarak kendilerini teknolojik yeterliklere sahip olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak günümüzde tüm dünyada etkisini gösteren Covid 19 salgını neticesinde okul yöneticilerinin teknolojik yeterliklerini geliştirmeleri zorunluluğu doğmuştur. Turan (2020) yaptığı çalışmada bu süreçte uzaktan eğitim liderlik görevini üstlenmek zorunda kaldıklarını ve teknolojik lider olarak uzaktan eğitim sürecini yönetmek için teknoloji temelli bir etkileşim ortamı oluşturduğunu görülmüştür. Bu doğrultuda teknolojik yeterliklerinin de artırılması vurgulanmaktadır.

Okul yöneticilerinin tüm yeterlik alanlarında beklentilerinin karşılanma durumunun olması etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin etkili olduğunu destekleyici niteliktedir. Yöneticilerin yeterli olması eğitim yöneticiliği yapma sürecinde yönetsel bilgi ve becerilerin sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir (Ağar, 2019). Bu doğrultuda okul yöneticilerinin kavramsal, teknik, insancıl ve teknolojik yeterliklerinin yenilikçi modeller artırılması gerektiği aşikardır.

Çalışmanın sonuçlarına dayanarak etkileşimli yönetsel deneyim uygulama modelinin yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde uygulayıcılar tarafından mevcut okul yöneticilerinin yeterliklerini artırmak amacıyla yıl da en az iki kez uygulanarak kullanılması önerilir. Araştırmacılara da yerel düzeyde yapılan araştırma ile etkili olduğu görülen modelin farklı illerde olacak şekilde yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde yapılacak uygulamalar üzerinden modelin etkililiğinin araştırılması önerilmektedir. Ayrıca deney ve kontrol grupları da oluşturularak modelin etkililiğinin araştırılması önerilir.

**Sınırlılıklar.** Bu araştırma TÜBİTAK 4005 eğitimde yenilikçi yaklaşım programı kapsamında Eylül 2021'de yürütülen "Okul Yöneticilerinin Yeterliklerinin Arttırılmasında Etkileşimli Yönetsel Deneyim Uygulama Modeli" projesine katılan Kırklareli'ndeki okullarda görev yapan 16 okul yöneticisinin görüşleriyle sınırlıdır.

**Teşekkür.** Bu araştırmanın yapılmasında, TÜBİTAK 4005 projesinin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan Kırklareli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne ve paylaşımları ile araştırmaya katkı sağlayan katılımcı okul yöneticilerine teşekkür ederiz.

## Kaynakça

- Ada, Ş. (2000). İlköğretim kurumlarında okul yöneticilerinin geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 132-137.
- Ağar, M. (2019). *İl milli eğitim müdürlerinin yeterlikleri, seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesi [Yayımlanmamış doktora tezi]*. Ankara Üniversitesi.
- Akbaşı, S. ve Diş, O. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(29), s. 135-15.
- Alexson, A. A. (2008). Leadership and school success: The behaviors and practices of a principal in an effective urban high school [Unpublished doctoral dissertation]. Liberty University.
- Altın, F. ve Vatanartran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2), 17-35.
- Aykurt, S. B. (2017). Eğitim örgütünün etkililiğinin öğretmen görüşleri çerçevesinde incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Balcı, A. (2006). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Pegem A Yayıncılık.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2), 182-197.
- Brina, N. (2021). Kosova’da okul yöneticisi yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Bülbül, T. ve Çuhadar, C. (2012). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği öz-yeterlik algıları ile bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik kabulleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), s. 474-499.
- Celep, C., Ay, F. K. ve Göğüş, N. (1-2 Mayıs 2010). *Türkiye, Finlandiya ve Kanada’daki lisansüstü düzeyde eğitim yöneticisi yetiştiren kurumların karşılaştırılması*. V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Antalya, Türkiye.
- Creswel, J.W. ve Plano Clark, V.L. (2015). Karma yöntem araştırmaları, tasarımı ve yürütülmesi. Y. Dede ve S. B. Demir (Çev. Edt.). Anı Yayıncılık.
- Dedeoğlu, B. (2020). Farklı kuşaklardan okul yöneticileri arasında bilgi paylaşımı [Yayımlanmamış doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Erzen, A. (2021). Öğretmenler ile okul yöneticileri bakış açısıyla başarılı okul yöneticisi ve yönetici seçimi üzerine bir araştırma: Kayseri ili uygulaması [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kapadokya Üniversitesi.
- Ewert, M. (1998). Öğretmenlere yardım eden öğretmenler. H. Taymaz ve M. Hesapçioğlu (Ed). *Prof Dr. Ziya Bursalıoğlu’na Armağan" Türkiye’de Eğitim Yönetimi*. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- International Society for Technology in Education [ISTE]. (2009). *National Educational Technology Standards for Administrators (NETS-A)*. Retrived 18 October 2015 from [http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForAdministrators/2009Standards/NETS-A\\_2009.pdf](http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/NETS/ForAdministrators/2009Standards/NETS-A_2009.pdf)
- Katz, R.L. (1974). *Skills Of An Efectieve To Administrator*. Harvard Business Review.
- Kıral, B. ve Kıral, E. (27-29 Nisan 2011). *Karma araştırma yöntemi(Mixed Research Design)*. 2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications, Antalya, Turkey.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı, *Milli Eğitim Dergisi*, 36(176), 86-97. ISSN: 1302-5600 / 2791-7657.
- MEB (2018). *Milli Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyonu*. <https://2023vizyonu.meb.gov.tr/> Erişim Tarihi: 21 Kasım 2021.
- MEB (2021). *Milli Eğitim Bakanlığı 20. Milli Eğitim Şurası kararları*. [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2021\\_12/08163100\\_20\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_12/08163100_20_sura.pdf) Erişim Tarihi: 13 Aralık 2021.
- Öztürk, K. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi.
- Polat, S., Arslan, Y., Günçavdı, G., Çiçek, H. ve Kazak, E. (2016). *Okullarda kuşaklararası öğrenme*, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Polat, S., Uğurlu, C. T. ve Bilgin Aksu, M. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - Journal of Qualitative Research in Education*, 6(1), 205-224. DOI: 10.14689/issn.2148-2624.1.6c1s9m
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Journal of Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.6136>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Organizational behaviour. İ. Erdem (Trans. Edt.). Nobel Akademi.

- Savaş, G. (2019). Okul yöneticisi yetiştirmede dünyadaki eğilimler ve Türkiye için öneriler. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(1), s. 59-72.
- Sevinç, N. (2017). Okul yöneticilerinin yönetsel deneyimlerinin yöneticilerin yeterlikleri ve entelektüel liderliği üzerindeki etkisi [*Yayımlanmamış doktora tezi*]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Sevinç, N. ve Arslan, H. (2016). The Self-Efficacy Theory: School principals' administrative experiences In H. Arslan, M. A. Icbay & A. J. Gallard (Eds.) *Contemporary Approaches in Education and Communication* (pp.129-144). Peter Lang GmbH. ISBN 978-3-631-68106-0 (Print) ISBN 978-3-653-07230-3 (E-book)
- Sevinç, N. ve Arslan, H. (2019). Okul yöneticisinin yeterlikleri ölçeği geliştirme çalışması, *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, 2(4), 126-135.
- Sevinç, N. ve Arslan, H. (2021). *Okul yöneticiliğinden entelektüel liderliğe*. Anı Yayıncılık.
- Turan, S. (2007). İşini bil okuluna sahip ol. A. Açıkalın, M. Şişman, ve S. Turan (Ed). *Bir insan olarak okul müdürü* (ss.82-100). Pegem A Yayıncılık.
- Turan, S. (2020). Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin teknolojik liderliği, *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), Salgın Sürecinde Türkiye'de ve Dünyada Eğitim, 175-199. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.788133>
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi *TURK-JES Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3).
- Yavaş, T., Aküzüm, C., Tan, Ç. Ve Uçar, M. B. (2014). Günümüz okul müdürleri nasıl yetiştirilmeli? Veli görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 123-137.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yüksekli, N. U. (2021). Okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi [*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*]. Siirt Üniversitesi.