



Erken Kariyer Dönemindeki Müdürlerin Yöneticilik ve Liderlik Yeterliklerini Kazanmaları Sürecinin Veri Analizinin İncelenmesi

Erdoğan Karahan

MEB Eğitim Yöneticisi

erdogan_karahan@hotmail.com, ORCID:0000-0003-3981-7819

Özet

Bu çalışmanın amacı, erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecinin veri analizinin incelenmesidir. Söz konusu amaç kapsamında yapılan bu araştırma erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecine yönelik algılarını tespit etme yönünde nitel araştırmalardan fenomenolojik desende görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu; 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesi resmi okullarda göreve yeni başlayan tesadüfi örneklem yöntemine göre belirlenen gönüllü 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiş ve bu kapsamda ortak ifadelerde yer alan ana temaya göre kategoriler oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Kariyer, Yeterlik, Veri Analizleri

An Examination of the Data Analysis of the Process by which Managers in the Early Career Period Acquire Managerial and Leadership Competencies

Abstract

The aim of this study is to examine the data analysis of the process by which managers in the early career period acquire managerial and leadership competencies. This research conducted within the scope of the aforementioned purpose was carried out using phenomenological pattern interview technique from qualitative research in order to determine the perceptions of early career managers towards the process of gaining managerial and leadership competencies. The working group of the research; in the 2021-2022 academic year, Bahçelievler district of Istanbul province constitutes 10 school principals who are volunteers determined according to the random sampling method who have just started working in official schools. The data collected with the semi-structured interview form prepared by the researcher were analyzed by descriptive analysis method and categories were created according to the main theme contained in the common statements in this context.

Keywords: Management, Career, Qualification, Data Analysis

Giriş

Erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecinin veri analizinin incelenmesini amaçlayan bu araştırma erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecine yönelik algılarını tespit etme yönünde nitel araştırmalardan fenomenolojik desende görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacı erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecine yönelik algılarını tespit etmektir.

Araştırmada ana amaca bağlı kalınarak şu alt amaçlara cevap aranmıştır;

Erken kariyer dönemindeki müdürlerin,

1- Okul müdürlerinin sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerine yönelik algılarını belirlemek,

2- Okul müdürlerinin sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerine ilişkin kendilerine yönelik algılarını belirlemek,

- 3- Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla kurumlarından aldıkları destekleri belirlemek,
- 4- Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla yaptıkları kişisel çalışmalarını belirlemek,
- 5- Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla diğer kurum ve kuruluşlarla yaptıkları çalışmalarını belirlemek,
- 6- Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya yönelik ihtiyaç duyulan eğitim ve çalışmalarını belirlemektir.

Bu araştırma müdürlük görevine yeni başlayan yöneticilerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanma sürecini bilimsel yöntemlerle araştırması bakımından önemlidir.

Nitel bir araştırma olarak görevine yeni başlayan okul müdürlerinin bakış açısından göreve başlayacak paydaşlarına yeni bir bakış açısı ile yol göstermesi, konu ile ilgili görüşleri görevine yeni başlayan okul müdürlerinin görüşleri ile sunması, ilgili literatüre kaynaklık etmesi yönleriyle de önem arz etmektedir.

Araştırmada okul müdürlerinin görüşme sorularına doğru ve samimi yanıtlar verdikleri, verdikleri cevapların yeterli olduğu, cevapların kendi görüşlerini yansıttığı, katılımcı okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini bildikleri varsayılmıştır.

- a. Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılı 2. dönemi ile,
- b. Araştırma, görüşme formunda yer alan sorulara yönelik katılımcı görüşleri ile,
- c. Araştırma verileri İstanbul ili Bahçelievler ilçesi resmi okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşleri ile sınırlı tutulmuştur.

1.YÖNTEM VE VERİ ANALİZLERİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizine yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Modeli ve Deseni

Çok boyutlu ve karmaşık olan insan davranışları, algıları araştırmalara konu edinildiğinde önceden sınırları belli yöntemler yerine derinlemesine bilgi elde etmeyi sağlayan nitel araştırma yöntemlerine ihtiyaç duyulur. Gözlem, görüşme ya da doküman analizi şeklinde araştırmada nitel bir süreç izlenir.

Nitel araştırmanın temelini oluşturan araştırmalardan biri olan fenomenolojik araştırmalarda; olgular, olaylar, deneyimler, algılar, kavramlar, eğilimler ve o olaya konu olan durumlar çeşitlilik içinde karşımıza çıkar ve günlük hayatta bunların tümüyle karşılaşılabılır. Her ne kadar günlük hayatta karşımıza çıkabilen durumlar olsa bile bu durumu tam olarak anladığımız anlamına gelmez.

İşte bu noktada fenomenolojik araştırmalara ihtiyaç duyulur. Bize yabancı olmayan ama tam olarak anlayamadığımız olguları, algıları araştırmayı amaçlayan araştırmalar fenomenolojik araştırmaların temelini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 45,78).

Olgu bilim (fenomenoloji) desenli araştırmalar, kişinin tecrübeleri, ayrıntılı ve derinlemesine bir anlayış çerçevesinde olgulara odaklanılarak gerçekleştirir. Bireylerin kişisel deneyim, algı, tercih ve olaylara karşı öznel anlamlandırmalarını içeren tanımlayıcı araştırmalardır (Baş ve Akturan, 2008).

Erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliliklerini kazanmaları sürecine yönelik algılarını tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseninde görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

1.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu; 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesi resmi okullarda göreve yeni başlayan tesadüfi örneklem yöntemine göre belirlenen gönüllü 10 okul müdürü oluşturmaktadır.

Görüşme verilerinin gerçekçi ve samimi olması amacıyla katılımcıların isimleri sorulmamış ve araştırmada yer almamıştır. M1,M2...M10 şeklinde katılımcılara kodlar verilerek veriler araştırmada sunulmuştur.

Çalışma grubunun demografik özelliklerini hakkında veri toplamak amacıyla katılımcılara cinsiyet, yaş, müdürlük yapılan okul türü, medeni durum soruları sorulmuş ve cevaplar görüşme formuna kaydedilmek suretiyle demografik verilere ulaşılmıştır. Yapılan görüşme sırasına uygun olarak görüşme formları numaralandırılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubuna ilişkin demografik veriler Tablo 1 olarak sunulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde cinsiyet faktörüne göre kadın katılımcıların $f= 2$; erkek katılımcıların $f=8$ değerine sahip olduğu, katılımcıların yaş faktörüne göre 41-45 yaş arası $f=3$; 46-50 yaş arası $f=5$, 51 yaş ve üzeri $f=2$ değerine sahip olduğu; müdürlük yapılan okul türü değişkenine göre İlkokul $f=3$, Ortaokul $f=1$, Lise $f= 6$ değerine sahip olduğu, medeni durum faktörüne göre evli $f=9$, bekar $f=1$ değerine sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre en fazla erkek müdürlerin, yaş faktörüne göre en fazla 46-50 yaş arası grubunda olan müdürlerin, okul türü faktörüne göre en fazla lise düzeyi, medeni durum faktörüne göre en fazla katılımcının evli olanlar olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Çalışma Grubu Demografik Verileri

Demografik Veriler	Değişken	Katılımcı	f
Cinsiyet	Kadın	M3, M7	2
	Erkek	M1, M2, M4, M5, M6, M8, M9, M10	8
Yaş	41-45 yaş arası	M3, M6	3

	46-50 yaş arası	M1, M4, M5, M7, M8, M9	5
	51 yaş ve üzeri	M2, M10	2
Müdürlük yapılan okul türü	İlkokul	M3, M4, M10	3
	Ortaokul	M7	1
	Lise	M1, M2, M5, M6, M8, M9	6
Medeni durum	Evli	M1, M2, M3, M4, M5, M7, M8, M9, M10	9
	Bekar	M6	1

1.3. Veri Toplamada Aktarılabilirlik, İnanılrlık ve Tutarlılık Çalışmaları

Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Olgu bilim (fenomenolojik) desenli araştırmalarda temel veri toplama aracı görüşmelerdir. Derinlemesine sorular olguları ortaya çıkarmak için kullanılır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve F. Demirel, 2018).

Nitel araştırmalar, bütüncül bir yaklaşımla geniş kapsamlı soruları gerektirir. Temeli insan deneyimlerine dayanan nitel araştırmaların yöntem olarak doğası istatistiksel veya ampirik hesaplamalara dayanmamaktadır. Nitel araştırmalarda güven duyulabilirlik; bulgu ve bunlara bağlı yorumların gerçeklikle yansıtılması ile sağlanmaktadır (Arastaman, Fidan ve Fidan, 2018).

Araştırmada aktarıla bilirliği sağlamak amacıyla ilgili literatür taranarak araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu taslağı hazırlanmış, ardından uzman görüşüne başvurularak gerekli düzeltmeler yapılmış, elde edilen form iki okul müdürüne deneme olarak uygulanmış ve yarı yapılandırılmış bir görüşme formu son şeklini almıştır. Deneme olarak uygulanan görüşmeler araştırmada yer almamıştır.

Katılımcıların gönüllü olmasına dikkat edilmiş, katılımcı okul müdürlerine araştırmanın amacı anlatılmış, kimlik bilgilerinin araştırmada yer almayacağı ve gizliliğe dikkat edileceği söylenmiştir.

Görüşme formunun çalışma grubuna uygulanmasında süre en fazla 30 dakika ile sınırlı tutulmuş, katılımcıların kendilerinin belirlediği tarih ve zaman diliminde görüşmeler gerçekleştirilmiş ve araştırmacı tarafından atlanmadan yazıya görüşme sırasında yazılmış, ardından katılımcıdan her cevap sonunda teyit alınmış, görüşme sonunda tüm formun genel teyidi alınarak görüşmeler sonlandırılmıştır.

Katılımcı grupla yapılan görüşmelerin sırasına uygun olarak katılımcılar “M1,M2, ...” olarak kodlanarak bulgular kısmında görüşlere yer verilmiştir.

Bu amaca yönelik araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu uzman görüşüne göre son hali ile Ek 1 olarak sunulmuştur.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu toplam 7 sorudan oluşmakta olup, son soru yarı yapılandırılmış forma uygun olarak göreve yeni başlayan okul müdürlerinin konuyla ilgili eklemek istedikleri görüşleri belirleyebilmek amacıyla “Yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanma süreci konusunda iletmek istediğiniz başka bir görüş var mı?” sorusunu içermektedir.

1.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla 2021-2022 eğitim öğretim yılı 2. döneminde pandemi koşulları göz önüne alınarak gönüllü katılımcılardan telefon ile yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır.

Mevcut okullar aranmış; okul müdürleri ile görüşülmüş araştırmanın amacı ve gerekçeleri açıklanmış ve katılmak için gönüllü müdürlerden telefon numaraları istenmiş ve kendilerinin belirlediği gün ve saatte aranarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşme sırasında ilk olarak araştırmanın gerekçesi, amacı kısaca katılımcılara anlatılmış, araştırmacı tarafından yazılmak suretiyle araştırma verileri kayıt altına alınmıştır. Görüşme sırasında sık sık yazılan ifadelerin teyidi alınmıştır.

Görüşme sonunda ise görüşme formu ifadeleri katılımcıya okunmuş ve ilave etmek istedikleri görüşler var ise forma ilave edilmiştir. Görüşmeler maksimum 30 dakika olacak şekilde sınırlandırılmıştır.

1.5. Verilerin Analizi

Görüşme sırasında araştırmacı tarafından yazılan görüşler, tüm görüşmelerin ardından bilgisayar ortamına aktarılmış, veri setleri oluşturulmuştur. Katılımcıların demografik verileri öncelikli olarak analiz edilerek çalışma grubu kısmında tablo halinde sunulmuştur.

Katılımcılara verilen kodlara uygun olarak sırasıyla kaydedilerek veri setleri oluşturulmuştur. Araştırma verileri betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiş ve sunulmuştur. Katılımcıların görüşlerinden temalar oluşturularak ortak görüşler kategorilere ayrılmıştır.

Ortak ifadelerde yer alan ana temaya göre kategoriler oluşturulmuş, tablo halinde bulgular kısmında alt amaçlar doğrultusunda frekans değerleriyle birlikte sunulmuştur. Doğrudan alıntılar yapılarak ve temaların frekans (f) değerleri ile birlikte bulgulara ulaşılmış, ardından bulguların frekans değerlerinin yüksek oluşuna göre sonuçlara ulaşılmıştır.

Sonuç

Erken kariyer dönemindeki müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaları sürecine yönelik algılarını tespit etmeye yönelik yapılan araştırmada okul müdürlerinin görüşlerine göre amaca ulaşmaya çalışılmıştır.

Araştırmada genel olarak okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerinde eğitim ve pedagoji alanında yeterlikler öncelikli olarak yer almakta, bunu ruhsal yeterlik takip etmektedir. Yapılan araştırmada bir okul müdürünün eğitim ve pedagoji alanında yeterliğe ve ruhsal yeterliğe öncelikli olarak sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürünün sahip olması gereken yöneticilik ve liderlik yeterliklerine ilişkin katılımcıların kendi yeterliklerini çoğunlukla yeterli gördükleri, ancak kendi yeterliliklerini geliştirebilir düzeyde gören yöneticilerinde anlamlı düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin en fazla hizmet içi eğitimler ile yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırdığı, destek almayan yöneticilerde bulunduğu araştırmanın diğer sonucudur.

Yöneticilerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla en fazla lisansüstü eğitim yapmaya başvurdukları, mevzuat eğitimi konusunda da kendilerini geliştirmeye çalıştıkları araştırmanın sonuçlarından biridir.

Yöneticiler lisansüstü eğitim, mevzuat eğitimi, mesleki gelişim eğitimi, meslek toplulukları oluşturma ile yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya çalışmaktadır araştırmada diğer bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır.

Yöneticilerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmak amacıyla en fazla üniversitelerden destek aldıkları, okul müdürlerinin sivil toplum kuruluşlarından da sıkça destek aldıkları görülmektedir. Sendikalar, dernekler gibi eğitim yöneticilerini çatısı altında toplayan sivil toplum kuruluşları üyelerinin yeterliklerini geliştirmeye önem vermektedir.

Ayrıca müdürlerin yöneticilik ve liderlik yeterliklerini artırmaya yönelik en fazla mevzuat ile ilgili eğitimlere ihtiyaç duydukları, ayrıca yönetici eğitimi, pedagojik eğitim ile etkili iletişim konularında da eğitime ihtiyaç duydukları araştırmada ulaşılan bir diğer sonuçtur.

Kaynakça

Aksakal, A. (2020). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için hazırlanmış hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. *Yüksek Lisans*

Bakioğlu, A. (1994). Okul yöneticisinin kariyer basamakları: İngiliz eğitim sisteminde yöneticilerin etkinlikleri üzerindeki faktörler. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17-28.

Balcı, A. ve Apaydın, Ç. (2009). Türkiye'de eğitim yönetimi araştırmalarının durumu: Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi dergisi örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 325-343.

Balkar, B. ve Şahin, S. (2012). Okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerinin ve liderlik becerilerinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 178-188.

Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (7 b.). Ankara: Pegem A Basımevi.

Çetin, M. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının algılarına göre müdürlerinin liderlik yeterlikleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.

Güçlü, N. (1996). Eğitim yöneticiliği ve sosyal beceriler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(8), 555-564.

Karabatak, S. (2015, Ekim). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.

Oyman, N. ve Turan, S. (2014). Yeni atanan okul yöneticilerinin okul müdürlüğüne hazırlık ve yetiştirilme programlarına ilişkin düşünceleri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 1-31.

Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 151-168.

Sevinç, N. ve Arslan, H. (2019). Okul yöneticisinin yeterlikleri ölçeği geliştirme çalışması. *R&S -*

Terci, F. (2008). İlköğretim okulu yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ege Üniversitesi.

Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi(160)*. T.C. MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı. https://dhgm.meb.gov.tr/yayinlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm adresinden alındı

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.