

# Türkiye’de İlköğretim Okulu Müdürlüğünün Bir Meslek Olarak Mevcut Durumu: Bir Delphi Çalışması

Ali Ekber Şahin<sup>1</sup>

## Öz

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlüğünün Türkiye’de bir meslek olarak mevcut durumunu akademik çevrelerin tüm meslekler için kabul ettikleri ölçütler çerçevesinde değerlendirmektir. Araştırma verileri üç aşamalı Delphi uygulaması sonucunda elde edilmiştir. Bulgular, ilköğretim okulu müdürlüğünün on bir meslekleşme ölçütünden hiç birini karşılamadığını, bu ölçütlerden dokuzu üzerinde katılımcıların uzlaştıklarını, iki ölçüt üzerinde ise uzlaşma oluşmadığını göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ilköğretim okulu müdürlüğü meslek olma özelliği kazanamamıştır. Okul müdürlüğünün meslekleşmesine yönelik uygulamalara öncelik verilmelidir. Okul müdürlüğünün meslekleşme düzeyinin yükselmesinin eğitimin kalitesinin yükselmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Meslekleşme, meslek, mesleki tanınma, okul yöneticiliğinin meslekleşmesi

## The State of Elementary Principalship as a Profession in Turkey: A Delphi Study

### Abstract

This study assesses elementary principalship as a profession in Turkey in light of selected characteristics that scholars agree are common to all professions. Evidence was drawn primarily from a Delphi study in three rounds. The findings indicate that the elementary principalship does not meet any of the eleven selected characteristics of profession. In general, elementary principalship can not be considered as a profession in its current state. The main conclusion drawn is that steps must be taken to professionalize elementary principalship. In the future, the degree to which elementary principalship advances as a profession will greatly influence quality of education, elementary principalship credibility, recruitment and retention of elementary principals, and ultimately the general objectives of elementary schools in Turkey.

**Keywords:** Professionalism; profession; professional recognition; professionalization of principalship

<sup>1</sup>Yrd.Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, E-posta: alisahin@hacettepe.edu.tr

## Giriş

Türkçede karşılığı “meslek” olan “profession” sözcüğünün kökeni Latince de “özellikle dinî inanışlarla ilgili olarak açıkça bildirme, beyan etme” anlamına gelen “professio”dur (Freidson, 1986). Meslek sözcüğünün üniversite eğitimi almış, yüksek sosyal statüye sahip kişilerce yerine getirilen, öğrenilmiş bir işi ya da uğraşı ifade etmeye yönelik kullanımı yaklaşık dört asır öncesine dayanmaktadır. “Meslek” (profession) sözcüğü on altıncı yüzyılda İngiltere’de öncelikli olarak tıp, hukuk ve ilahiyatı ifade eden bir sözcük olarak kullanılmaya başlanmıştır (Carr-Saunders ve Wilson, 1962). Sıradan insanlar ya da zanaatkârlardan ziyade, bilgilerini ve inanışlarını sadece birbirleriyle paylaşan seçkinler, meslek üyesi olarak kabul ediliyordu (Freidson, 1986). Zamanla meslek, insanların sosyal statüsüne bakılmaksızın sadece yaşamı sürdürmek için gerekli geliri sağlayan bir iş ya da uğraş anlamında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandı. Başlangıçta az sayıda iş ve uğraş meslek olarak ifade edilirken, bugün için ise günlük dilde, aralarında okul müdürlüğünün de yer aldığı çok daha fazla sayıda iş ya da uğraş meslek olarak ifade edilmektedir. Oysaki meslek, özel bir uzmanlık alanı bilgisi, uzun ve yoğun bir akademik hazırlık gerektiren bir iş olarak tanımlanmaktadır (Carr-Saunders, 1962).

Abbott (1988) mesleği soyut bilgileri belirli durumlarda ve süreçlerde uygulama; bilgi ve becerileri kullanma yetkisine sahip seçkin grup olarak tanımlamaktadır. Hoyle’a göre (1995) ise meslek, toplumun gönenç için yaşamsal öneme sahip işlevleri yerine getirmede üst düzeyde bilgi ve becerileri kullanan iş ve uğraş alanlarını ifade etmektedir. Hodson ve Sullivan (2002) ise mesleği yüksek statüye sahip, bilgi temelli iş olarak tanımlamaktadır.

Özellikle sosyoloji alanında 1930lu yıllardan beri meslekleri diğer iş ya da uğraşlardan ayıran özellikleri belirlemeye ve bu amaçla bir ölçütler takımı oluşturmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Kuramcılar bir iş ya da uğraşın meslek olup olmadığını belirlemek için çeşitli ölçütler geliştirmişlerdir (Hughes, 1965; Volmer & Mills, 1966; Hall, 1968; Wallace, 1994). Toplum için benzeri olmayan, açık ve ihtiyaç duyulan bir hizmet sun-

ma; kuramlara dayalı bir bilgi temeline sahip olma ve bu bilgiyi kullanma; ilgili alanda yüksek düzeyde eğitim alma ve bunu diploma ile belgeleme, iş başında ve hizmet içinde sürekli eğitim hizmetleri sunma; uzmanlaşma; yetkiye ve özerkliğe sahip olma; meslek örgütlerine sahip olma; etik ilkelere sahip olma, nispeten yüksek bir ödeme bu ölçütler arasında sıralanmaktadır (Hodson & Sullivan, 2002; Wallace, 1994).

Meslekleşme yönünde okul yöneticiliğinin önemli ilerlemeler kaydettiğinin belirtilmesine rağmen, bu konuda gerek akademisyenlerin gerekse de uygulayıcıların hangi düzeyde uzlaşma sağladıkları belirsizdir. Okul yöneticiliği Türkiye’deki mevcut durumuyla meslekleri diğer iş ve uğraşlardan ayırmak için sıralanan ölçütleri hangi düzeyde karşılamaktadır? Bu sorulara yanıt verebilmek için öncelikle mesleklerin ana özelliklerinin anlaşılması gerekir. Aşağıda mesleklerin diğer iş ve uğraşlardan ayırıcı on özelliği kısaca açıklanmıştır.

### Meslekleşme ölçütleri

**Toplum için önemli bir hizmet sunma.** Bir meslek benzeri olmayan, açık ve ihtiyaç duyulan bir hizmet sunar. Sunulan hizmet toplumdaki tüm insanların yararlanabildiği, çok önemli bir hizmet olarak değerlendirilmelidir (Hoyle, 1995). Mesleğin sunduğu benzersiz hizmetin toplumun refahına katkı yapıp yapmadığı bir meslek olarak durumunu belirlemede önemli bir ölçüt olarak kullanılabilir.

**Kuramlara dayalı bir bilgi temeli ve beceriler.** Bilimsel yollarla elde edilmiş bilgilere ve becerilere sahip olma ve bunları kullanma meslekleri diğer iş ve uğraşlardan ayıran önemli özelliklerden biridir (Talbert & McLaughlin, 1994). Mesleklerin yürütmekle yükümlü oldukları işler oldukça karmaşık beceriler takımını, zihinsel süreçleri ve kolayca elde edilemeyen ve fazla sayıda insan tarafından sahip olunamayan bilgileri içerir. Bu açıdan bakıldığında meslekler çoğu zaman bilgi temelli işler olarak ifade edilmektedir (Larson, 1977; Friedson, 1986; Abbott, 1988; Wallace, 1994; Hodson and Sullivan 1995).

İleri düzeyde üniversite eğitimi ve diploma. Kolayca elde edilemeyen ve çok fazla kişinin sahip olmadığı kuramsal bir bil-

gi temeli meslek olmanın önemli bir koşulu olarak belirtilmektedir. Bu bilgi temelini edinmek, mesleğin gerektirdiği davranışları kazanmak resmî olarak onaylanmış ya da akredite edilmiş bir eğitim programının tamamlanmasını gerektirir. Diploma, sertifika vb. belgeler meslek için gerekli eğitimin alındığının kanıtıdır. Sıradan insanlar, mesleğin gerektirdiği karmaşık bilgilere sahip olsalar dahi bunlar mesleğin uygulayıcıları olamazlar. Bir mesleğin faaliyetlerini belge olmaksızın yürütmek yasadışı bir uygulamadır (Collins, 1979).

**Etik ilkeler.** Etik, neyin yapıp neyin yapılamayacağını bilmesine ilişkin doğru ve yanlış ölçütleridir. Meslek etiği, özellikle doğrudan doğruya insanla ilgili mesleklerde uyulması gereken davranış kuralları olarak tanımlanabilir. Meslek etiğinin en önemli yanlarından biri, dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan bireylerin bu davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekli olmasıdır (Kuçuradi, 1988). Meslek etiği, geçerli meslekî davranışlara kılavuzluk eden temel değerleri ve kavramları ifade eder (Duke, 1990). Etik ilkeler meslekleşmenin en güçlü araçlarından biridir.

**Meslek örgütleri.** Bir iş ya da uğraş alanının meslekleşme koşullarından bir diğeri de meslek örgütlerinin varlığıdır. Meslek örgütleri bir meslekten, bir işyerinden, bir çalışma alanından ya da aynı tür üretimi yapan kişilerden oluşan örgütlerdir. (Başaran, 1984). Meslek örgütleri mesleğe giriş, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, mesleğe kabul edilme, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim standartlarının belirlenmesi, etik ilkelerin belirlenmesi ve izlenmesi, özlük hakların korunması ve iyileştirilmesi gibi pek çok konuda yetki sahibidir. Üyeleri tarafından yetkilendirilen ve resmî makamlarca da tanınan meslek örgütleri bu çalışmalarını yürütürler (Sadkar ve Sadkar, 2000). Meslek örgütleri bir taraftan üyelerinin sosyal ve ekonomik refahını arttırmaya yönelik faaliyetler gösterirken, diğer taraftan mesleğin sunduğu hizmetin kalitesinin artırılmasından da sorumludurlar.

İş başında eğitim. Geleneksel iş ve uğraşlardan farklı olarak mesleklerde mesleğe yeni girenler için iş başında eğitim zorunluluğu vardır. Bu uygulama hizmet öncesi ve hizmet-içi eğitim uygulamalarından

farklıdır. İş başında eğitimin amacı, mesleğe yeni girenlerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardım etmek, onları mesleğin somut gerçekleri ile tanıştırmak ve giriş düzeyindeki bilgi ve becerilerini artırmaktır. İş başında eğitim mesleğe giriş yılında daha fazla yoğun olmak üzere sistematik bir şekilde düzenlenen ve sürdürülen programlar çerçevesinde gerçekleştirilir.

Hizmet içi eğitim.. Meslekî gelişme; yeterlik sahibi meslek üyelerinin işlerine ilişkin yeni bir bakış açısı kazanmak, becerilerini geliştirmek ve yeni sorumluluklar üstlenmek amacıyla alışılmış uygulamaların ve temel yeterliklerin ötesine geçme çabası olarak tanımlanır (Duke, 1990). Uzmanlık düzeyinde bilgi ve becerilerin edinilmesi uzun zaman alan ve devamlılık gerektiren bir süreçtir. Bunun yanında, meslek üyeleri özellikle kullanılan teknoloji, bilgi ve beceriler değiştiği kendi bilgi ve becerilerini güncellemek zorundadırlar. Bu nedenle, meslek özelliği kazanmış çalışma ortamları, üyelerinden meslekî gelişim göstermelerini bekler ve bunu destekleyici olanaklar sunar.

Uzmanlaşma. Meslekleri diğer iş ve uğraşlardan ayıran bir diğer özellik de uzmanlaşmadır. Meslek üyeleri her şeyi yapabilme iddiasından çok, sınırlandırılmış bir alanın bilgi ve becerilerine ilişkin uzmanlığı gösterirler. Meslek alanının ilgili olduğu işin karmaşık oluşu üyelerinin bu alan içinde değişik alt alanlarda uzmanlaşmalarını gerektirir. Örneğin, Tıpta Uzmanlık Sınavı (TUS) uzmanlığı sağlayacak üst düzey bir eğitime giriş sınavıdır. Uzmanlık özelliklerinden etkili bir şekilde yararlanabilmek için profesyonel çalışma ortamlarında beceri ve eğitime dayalı bir iş bölümü vardır (Abbot, 1988; Wallace, 1994).

Yetki ve özerklik. İşe ilişkin kararlar üzerindeki çalışan yetkisi, meslek olmaya ilişkin bir diğer önemli göstergedir. Özellikle teknik konulara ilişkin politikaların belirlenmesi ya da kararların alınması belirli bir yönetsel merkezin denetiminde midir? Yoksa bu yetki çalışanlara mı devredilmiştir? Meslek üyeliği özelliği taşıyan iş görenler yönetimden bağımsız olarak teknik konulara ilişkin karar yetkisine sahiptirler (Larson 1977, Friedson 1986).

Ödeme. Meslek üyelerine yapılan ödeme, sıradan iş ve uğraşları yerine getirilenlerden daha fazladır. Hizmet öncesi alınan eğitim süresinin uzunluğu, iş için gerekli bilgi ve becerinin karmaşıklığı göz önünde tutulduğunda yeterli ve motivasyonu yüksek kişilerin işe alınması ve işte tutulması için yüksek bir ödeme yapılması gerekir (Hodson ve Sullivan 1995). Ödeme, çalışanların morallerini etkileyen en önemli etkidir. (Casterter, 1992). Çalışanlar için öngörülen başlangıç maaşı ve yan ödemeler tutarı bir iş yerinin yetenekli bireyleri çekebilecek bir yer olup olamayacağı konusunda bazı belirtiler sunar.

Bir meslek olarak eğitim ve okul yöneticiliği

Tarihsel süreçte genel olarak eğitim örgütlerinin yönetimine ilişkin iki temel geleneğin etkili olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi emir-komuta zinciri ile işleyen, bürokrasinin egemen olduğu merkezden yönetimin uygulandığı Bonapartist gelenek; ikincisi ise bunu alternatifi olan daha ademi merkezliyetçi Anglo-Sakson gelenektir. Birinci gelenek Orta ve Güney Amerika, İslam ülkeleri ve Rusya dahil bazı Baltık ülkelerinde benimsenirken, ikincisi büyük ölçüde İngiltere, Kanada ve ABD gibi ülkelerde benimsenmiştir. Bu nedenle yönetimin bir bilim olarak serpilip gelişmesi ikinci geleneğe sahip ülkelerde gerçekleşmiştir. Eğitim ve okul yönetiminin buna bağlı olarak profesyonel bir meslek olarak özellik kazanması da yirminci yüzyılın başlarında bu ülkelerde başlamıştır. (Şimşek, 2002).

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır (Açıkalın, 1994). Bugüne kadar söylene gelen "yöneticiliğin okulu olmaz" düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler gösterir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Açıkalın, 1998). Sergiovanni ve diğerlerine göre (1999) okul yöneticiliğinin meslekleşmesi dikkatlice tartışılması gereken önemli bir konudur. Bu çerçevede okul yöneticilerinin uzmanlık eğitimi almalarının öğretmenlerle yöneticiler arasında bir ayrışmaya yol açıp açmayacağı, uzmanlık yetkisinin demokratik işleyişe etki edip etmeyece-

ği, okul yöneticiliğinde profesyonelleşmenin kadınların okul yöneticisi olmaları önünde bir engel teşkil edip etmeyeceği konuları dikkatlice ele alınmalıdır.

Eğitim yöneticilerinin hizmete girmen önceki öğrenimleri sırasında, dar anlamda yönetim ve yöneticilik konularında edindikleri bilgiler oldukça sınırlıdır. Genel ve klasik öğretim yapan öğretim kuruluşları ve üniversiteleri bitirmiş olmaları, hizmet öncesi eğitim için yeterli değildir. Önemli yönetsel görevlerde bulunan uzman kişilerin görev alacağı ve hizmete yatkınlığı daha çok artıracak bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir (Tortop, 1994, s.242).

Güçlüol'a (Akt. Öncü, 2003) göre, her meslek, belli bir gereksinmeden doğmaktadır. Hizmet öncesi eğitim, bir mesleğin meslek olabilmesi için temel koşuldur. Nasıl ki bir kimse hizmet öncesi eğitim görmeden doktor, avukat, mühendis vs. olamıyorsa, yöneticilik eğitimi almamış bir öğretmen de eğitim yöneticisi olamamalıdır. Ancak eğitim yöneticiliğinde durum böyle olmamaktadır. Çünkü yakın zamana kadar "meslekte esas olan öğretmenliktir", "yöneticiliğin okulu yoktur" gibi anlayışlarla hareket edilmiştir. İyi bir öğretmenin iyi bir yönetici de olacağı varsayımından hareketle, öğretmen-yönetici tipi ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda da doğal olarak bu yöneticiler, örgüt içinde çelişkiye, sorun ve çatışmalara maruz kalabilmekte ve örgütün zarar görmesine sebep olabilmektedir (Öncü, 2003).

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının yaptıkları için eğitim düzeyine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003, ). 27-29 Eylül 1993 tarihleri arasında toplanan On dördüncü Millî Eğitim Şûrası'nın (1993) ana temasını Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi oluşturmuş, okul yöneticiliğinin meslekleşmesine yönelik önem-

li kararlar alınmıştır. Bu kararlar arasında özellikle eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşmaya gidilmesi, üniversitelerin eğitim yöneticisi yetiştirmede ve hizmet içi eğitimlerde daha etkin kılınması, eğitim yöneticilerinin yetkilerinin ve karar güçlerinin artırılması, eğitim yöneticilerine yapılan ödemenin cazip hale getirilmesi eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak gelişmesine destek olabilecek nitelikteki kararlardır.

Şûrada alınan bu kararların eğitim yönetiminin kuramsal bilgi temeli ile tutarlık göstermesine rağmen, Millî Eğitim Bakanlığının okul yöneticilerinin seçilmesine ve atanmasına ilişkin izlediği politikalar ve gerçekleştirdiği yönetsel düzenlemeler okul yöneticiliğinin bir meslek olarak gelişmesini desteklememektedir. Örneğin 11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, “yükseköğrenim görmüş olmak (Madde 7/a)” koşulunu eğitim yöneticilerinde aranacak genel koşullar arasında sıralarken bu eğitimin, eğitim yönetimiyle ilgili bir uzmanlık eğitimi olmasını şart koşturmamaktadır. Yine yöneticilerin seçimi için yapılacak sınav kapsamında (Madde 13) %25 ağırlığında “görevin gerektirdiği temel mevzuat” bilgisi dışında kalan kapsam okul yöneticiliği ile doğrudan ilgili değildir.

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşme ve kurullaşmasına en önemli engel öğretmenlik ile yöneticilik görev değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışım öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır (Bursalıoğlu, 2002, s.15).

Bu çalışma şu iki soruyu yanıtlamayı amaçlamaktadır: (1) Türkiye’de ilköğretim okulu müdürlüğü hangi düzeyde meslekleşmiştir? (2) İlköğretim okulu müdürlüğünün mevcut mesleki durumuna ilişkin olarak öğretmenler, okul müdürleri, müfettişler ve öğretmen üyeleri arasında bir görüş birliği var mıdır?

## Yöntem

Bu çalışmada üç aşamalı uyarlanmış Delphi Yöntemi kullanılmıştır. Bir görüş birliği sağlama aracı olarak ifade edilen Delphi

hi yöntemi bir problem durumuna farklı açılardan bakan bireylerin ya da grupların yüz yüze gelmeden uzlaşmalarını amaçlayan bir yöntemdir. Delphi yöntemi; kararların güçlü kişi ya da gruplar tarafından etkilenme olasılığı bulunduğu durumlarda geçerli ve güvenilir sonuçlar elde etmek amacıyla kullanılabilir. Genel olarak; katılımda gizlilik, yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış anketlerin ardışık olarak uygulanması, grup tepkisinin nitel ve nicel analizleri, analiz sonuçlarının katılımcılara geri bildirim, katılımcılara her bir aşamada düşüncelerini yeniden şekillendirme ve karar verme fırsatının verilmesi, ardışık uygulamaların görüş birliği oluşana kadar devam ettirilmesi Delphi yönteminin en temel özellikleridir (Dalkey,1972; Sackman, 1975).

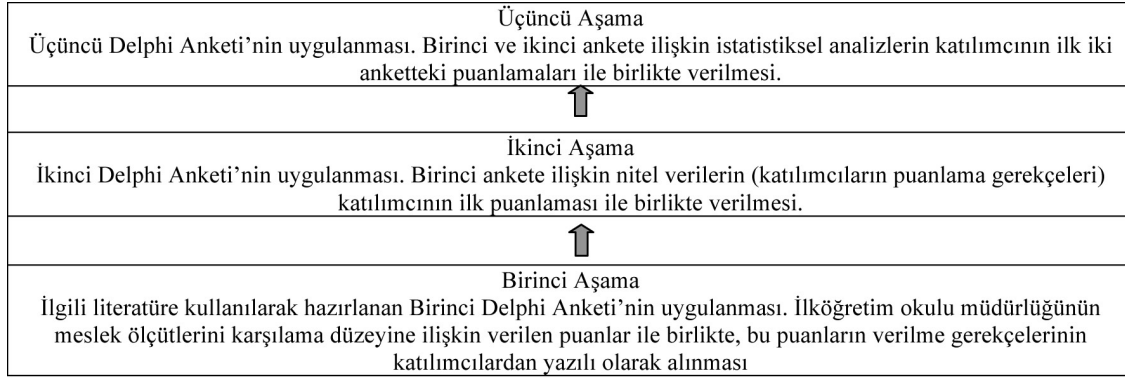
## Delphi panel gruplarının seçimi

Delphi araştırmalarının başarısı büyük ölçüde ilgili alanlardaki uzman kişilerin seçimine bağlıdır. Uygun uzmanların seçimi Delphi çalışmalarının güvenilirliğini artıran en önemli özelliktir. Bu nedenle, Lang’a göre (1998) katılımcıların seçkisiz (rastlantısal) yöntemle seçilmesi kabul edilemez. Bunun yerine panel üyelerinin uzmanlıkları gözlemlenerek amaçlı seçimi gerekmektedir. Bu çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerine ilişkin uzmanlık bilgisi, görevi ya da sorumlulukları olan dört panel grup oluşturulmuştur. Bunlar ilköğretim okulu müdürleri, öğretmenler, ilköğretim deneticileri ve eğitim yönetimi alanında görev yapan öğretim üyeleridir. Her bir gruptan 30 olmak üzere toplam 120 katılımcı ile üç aşamalı Delphi çalışması tamamlanmıştır. Aşamalar Şekil 1’de açıklanmıştır.

## Veri toplama araçları

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan Delphi anketinin üç kez ardışık olarak uygulanmasıyla toplanmıştır. Kullanılan ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılık katsayılarının (Cronbach Alpha) tamamı birinci, ikinci ve üçüncü Delphi uygulamaları için .93 ve yukarı değerlerdedir. Her üç uygulamada da her bir maddenin düzeltilmiş madde test korelasyonları .35 ile .70 arasında değişmekte olup, herhangi bir düzeltme yapılmaksızın ölçekte yer alabileceği kabul edilmiştir (Atılğan, 2006).

Şekil 1. Katılımcılar arasında Delphi yöntemi kullanarak görüş birliği oluşturma aşamaları.



### Verilerin toplanması

Birinci Delphi anketinde her biri meslek ölçütü olan on bir ifade yer almış ve katılımcılardan ilköğretim okulu müdürlüğünün her bir meslek ölçütünü hangi düzeyde karşıladığını 1 "Hiç", 7 "Tam" olmak üzere 7'li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirmeleri, her soru altında bırakılan boş alana ise değerlendirmelerine ilişkin gerekçelerini yazmaları istenmiştir. İkinci Delphi anketi, birinci anketin aynısıdır. Birinci ankette değerlendirmelere ilişkin olarak yazılan gerekçeler bir araya getirilerek katılımcılara İkinci Delphi Anketi ile birlikte sunulmuş, ilköğretim okulu müdürlüğünün meslek ölçütlerini hangi düzeyde karşıladığına ilişkin ikinci değerlendirmenin bu gerekçeleri de dikkate alınarak yapılması istenmiştir. Üçüncü Delphi anketinde tüm katılımcıların birinci ve ikinci uygulama-

da her bir maddeye ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları kendi bireysel değerlendirmeleri ile birlikte verilmiş, kendi değerlendirmelerini grubun değerlendirmeleri ile karşılaştırarak nihai bir değerlendirme yapmaları istenmiştir.

### Verilerin analizi

Bu çalışmada veri analizi her bir Delphi uygulaması sonrasında katılımcılara istatistiksel geri bildirimde bulunmak ve uzlaşmaya ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla merkezi eğilim ölçülerinden olan aritmetik ortalama, standart sapma, medyan ve çeyrekler arası fark (ÇAF) hesaplanmıştır. Kullanılan uzlaşma ölçüsü Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Uzlaşma ölçüleri

Uzlaşma	Uzlaşma göstergesi
Ölçüte sahip	Eğer medyan $\geq 5$ ve ÇAF $\leq 1.5$ ise Eğer medyan $\geq 5$ ve ÇAF $\leq 1.5$ ve 5-7 frekansı $\geq \%70$ ise
Ölçüte sahip değil	Eğer medyan $\leq 3$ ve ÇAF $\leq 1.5$ ise Eğer medyan $\leq 3$ ve ÇAF $\leq 2.5$ ve 1-3 frekansı $\geq \%70$ ise

## Bulgular

### Birinci Delphi uygulaması bulguları

Birinci Delphi uygulamasında katılımcılar ilköğretim okulu müdürlüğünün on bir meslek ölçütünün her birini hangi düzeyde karşıladığına ilişkin görüşlerini yedili Likert tipi ölçek üzerinde (1 Hiç, 7 Tam) belirtmişlerdir. Ayrıca her bir maddenin altında verilen boşluğa kararlarının gerekçelerini, dayanaklarını kısaca yazmışlardır. Bu ifadelerden olumsuz olanlara örnekler aşağıda sunulmuştur:

*Herkesin yapabileceği düşünülen işleri "benzeri olmayan" işler olarak değerlendirmek zordur. Müdürlüğü şu an herkes yapıyor, ancak toplum çıt çıkarmıyor. Demek ki önemli de görmüyor.*

*Okul müdürlüğü önemli olarak algılandığından değil, var olması lazım dendiği için var.*

*Müdür yardımcıları ve memurlar işleri paylaşılarak müdüre yapacak iş kalmaz. Dolayısıyla çok da gerek duyulan bir alan değil.*

*Okul müdürlerinin önemli bir kısmı yönetim biliminin bilgi ve süreçlerini kullanma bir yana,*

yönetim biliminin varlığından habersizdirler.

Okul müdürlüğüne atamalarda okul yöneticiliği mezunu olma koşulu aranmaz. Diploma sahibi olmak tercih nedeni sayılabilir. İlginç tarafı diploması olmayanlar atanırken, olanlar atanmıyor.

Okul müdürlüğüne vekâleten atama yoluyla diplomasız kişilerin bu işi yapmaları yaygınlaştırılıyor.

Okul müdürleri yetkileri az sorumlulukları çok olan grup olarak değerlendirilirler.

Okul müdürleri yönetimden bağımsız politika oluşturamazlar. Sadece üst yönetimin belirlediği politikaları uygulamakla sorumludurlar.

Kendilerine ait bir örgütlenmeleri yoktur. Diğer sendikalar içindeki mesleki örgütlenmeleri de çok düşük.

Müdürlük yaparlar, öğretmen maaşı alırlar.

Sunulan gerekçe ve dayanaklar içinde olumlu boyutta yer alanlara örnek olarak şu ifadeler sunulabilir:

Okullarda toplam kalite yönetimi uygulamaları yürütülüyor. Müdürler TKY’nin bilgisine sahip olmadan TKY’yi uygulayabilirler mi?

Yönetmelikler okul müdürlerine bağımsız karar verme konusunda önemli kolaylıklar sağlıyor.

Okul müdürlüğü uzmanlaşmaya oldukça açık sınırlı bir alana sahip. İyi bir eğitimle çok derin bir bilgi, beceri muhtevasının kullanıldığı bir uzmanlık alanı olabilir. Başlı başına bir uzmanlık alanıdır.

Özgün bir iş alanıdır.

Mesleğe giriş denetimi açısından en güçlü olan gruptur.

Toplumda önemli bir yere sahiptir.

Birinci Delphi uygulamasında katılımcılar ilköğretim okulu müdürlüğünün verilen meslek ölçütlerinden ikisini, “Nispeten iyi bir ödeme” (Mdn=2, ÇAF=2 ve 1-3 frekansı=%72.5) ve “Etkili meslek örgütlerine

sahip olma” (Mdn=2, ÇAF=2 ve 1-3 frekansı=%79.2), karşılamadığı yönünde uzlaşma gösterirken diğer dokuz madde üzerinde uzlaşma sağlayamamışlardır. Okul müdürlerine yapılan ödemede öğretmenliğin esas alınması ve okul yöneticilerinin meslek örgütlerinin bulunmayışı katılımcıların bu iki madde üzerinde hızlı bir uzlaşma gerçekleştirmelerini sağlamış olabilir. Tüm maddelere ilişkin detaylar Tablo 2’de sunulmuştur. Üzerinde uzlaşma sağlanan iki ölçüte sonraki iki Delphi uygulamasında da yer verilmiştir. Başlangıçta olumsuz boyutta sağlanan bir uzlaşmanın ardışık anketlerde iletilen yazılı gerekçeler, dayanaklar ve grupların eğilimlerinin istatistiksel geri bildirim yoluyla değişebileceği düşünülmüştür. Delphi yönteminin en önemli özelliği az sayıdaki katılımcının özellikle yazılı geri bildirimlerle grubun düşüncelerini değiştirmesine olanak tanınmasıdır.

### İkinci Delphi uygulaması bulguları

İkinci Delphi uygulamasında, anketle birlikte birinci uygulamada yazılı olarak sunulan gerekçe ve dayanaklar da katılımcılara verilmiştir. Kendilerinden, olumlu ve olumsuz boyuttaki bu gerekçeleri de dikkate alarak birinci Delphi uygulamasındaki kararlarını (ikinci uygulamada hatırlatma amacıyla birinci uygulamadaki puanlamaları kırmızı ile her bir madde karşısına yazılmıştır) gözden geçirmelerini ve yeni kararlarını belirtmeleri istenmiştir. Toplanan verilerin analizinde özellikle standart sapmalardaki küçülmeler ve frekanslarda görülen değişimler uzlaşma yönünde bir hareketlilik olduğunu gösterse de bu hareketlilik birinci uygulamada elde edilen uzlaşmalar dışında yeni bir uzlaşma durumu ortaya çıkaramamıştır. İlköğretim okulu müdürlüğünün verilen meslek ölçütlerini karşılamadığı yönündeki yazılı açıklamaların katılımcıların yeni görüşlerini etkilediği söylenebilir. İkinci Delphi uygulamasına ilişkin detaylar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 2. Meslek ölçütlerinin karşılanmasına ilişkin birinci Delphi uygulaması sonucunda uzlaşma durumu (n=120)

Nu.	Meslek Ölçütleri	$\bar{X}$	SS	Mdn	ÇAF	Frekans %			Uzlaşma
						1-3	4	5-7	
1.	Toplum için önemli bir hizmet sunma	3,98	1,55	4	2	40.0	24.2	35.8	UY
2.	Kuramsal bir bilgi temeline sahip olma	3,51	1,62	3	3	53.3	20.8	25.9	UY
3.	Kuramsal bilgi temelini kullanma	3,43	1,62	3	2.75	57.5	17.5	25.0	UY
4.	Uzun bir akademik eğitim ve diploma	3,20	1,72	3	2	60.0	15.8	24.2	UY
5.	İş başında eğitim	3,23	1,77	3	2	62.5	15.8	21.7	UY
6.	Hizmet içinde eğitim	3,18	1,53	3	2	66.6	14.2	19.2	UY
7.	Uzmanlaşma	3,22	1,62	3	2	65.0	15.8	19.1	UY
8.	Karar yetkisi ve özerklik	3,73	1,57	4	2	44.2	25.8	30.0	UY
9.	Nispeten iyi bir ödeme	2,75	1,41	2	2	72.5	14.2	13.4	KM
10.	Etkili meslek örgütlerine sahip olma	2,29	1,48	2	2	79.2	8.3	12.5	KM
11.	Belirgin etik ilkelere sahip olma	3,19	1,40	3	2	60.1	20.8	19.1	UY

Not: ÇAF arttıkça katılımcıların görüşleri değişkenlik göstermektedir. K (Ölçütü karşıladığı yönünde uzlaşma), KM (Ölçütü karşılamadığı yönünde uzlaşma), UY (Uzlaşma Yok)

Tablo 3. Meslek ölçütlerinin karşılanmasına ilişkin ikinci Delphi uygulaması sonucunda uzlaşma durumu (n=120)

Nu.	Meslek Ölçütleri	$\bar{X}$	SS	Mdn	ÇAF	Frekans %			Uzlaşma
						1-3	4	5-7	
1.	Toplum için önemli bir hizmet sunma	3,49	1,50	3	3	54.1	16.7	29.2	UY
2.	Kuramsal bir bilgi temeline sahip olma	3,32	1,45	3	2	60.9	18.3	22.6	UY
3.	Kuramsal bilgi temelini kullanma	3,06	1,30	3	2	67.4	16.7	15.8	UY
4.	Uzun bir akademik eğitim ve diploma	2,98	1,54	3	2	67.4	18.3	14.2	UY
5.	İş başında eğitim	2,88	1,45	3	2	67.5	17.5	15	UY
6.	Hizmet içinde eğitim	3,10	1,29	3	2	65.0	17.5	17.5	UY
7.	Uzmanlaşma	3,01	1,48	3	2	67.5	16.7	15.8	UY
8.	Karar yetkisi ve özerklik	3,61	1,46	4	2	48.4	20.8	30.9	UY
9.	Nispeten iyi bir ödeme	2,67	1,42	3	2	76.6	10.8	12.5	KM
10.	Etkili meslek örgütlerine sahip olma	2,19	1,26	2	2	83.3	11.7	5.0	KM
11.	Belirgin etik ilkelere sahip olma	2,97	1,42	3	2	64.1	22.5	13.4	UY

Not: ÇAF arttıkça katılımcıların görüşleri değişkenlik göstermektedir. K (Ölçütü karşıladığı yönünde uzlaşma), KM (Ölçütü karşılamadığı yönünde uzlaşma), UY (Uzlaşma Yok)

### Üçüncü Delphi uygulaması bulguları

Üçüncü Delphi uygulamasında katılımcılara daha önce uygulanan anketlere ek olarak birinci ve ikinci uygulamaların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Ayrıca katılımcının birinci ve ikinci anket için verdiği bireysel puanlar da her bir maddenin karşısına kırmızıyla yazılmıştır. Katılımcılardan birinci ve ikinci anketteki grup eğilimlerini ve kendi değerlendirmelerini dikka-

te olarak üçüncü bir değerlendirme yapımları istenmiştir. Üçüncü uygulama sonunda katılımcılar yine uzlaşma yönünde hareketlilik göstermişlerdir. Üzerinde uzlaşma sağlanan madde sayısının bu uygulama sonunda ikiden sekize çıktığı görülmüştür. Katılımcılar bu sekiz meslek ölçütünü ilköğretim okul müdürlüğünün karşılayamadığını belirtmektedirler. Katılımcılar üç ölçüt üzerinde ise yakın olmalarına rağmen uzlaşma sağlayama-



mışlardır. Genel olarak değerlendirildiğinde ilköğretim okulu müdürlüğünün karşıladığı bir meslek ölçütü bulunmamaktadır. Bu nedenle mevcut durumuyla bir meslek olarak değerlendirilmesi mümkün görülmemektedir. Üçüncü Delphi uygulamasına ilişkin detaylar Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Meslek ölçütlerinin karşılanmasına ilişkin üçüncü Delphi uygulaması sonucunda uzlaşma durumu (n=120)

Nu.	Meslek Ölçütleri	$\bar{X}$	SS	Mdn	ÇAF	Frekans %			Uzlaşma
						1-3	4	5-7	
1.	Toplum için önemli bir hizmet sunma	3,54	1,26	3.5	1	50.1	27.5	22.5	UY
2.	Kuramsal bir bilgi temeline sahip olma	3,33	1,39	3	2	60.9	17.5	21.7	UY
3.	Kuramsal bilgi temelini kullanma	3,10	1,16	3	2	70.0	18.3	11.7	KM
4.	Uzun bir akademik eğitim ve diploma	2,98	1,42	3	2	70.2	19.2	11.7	KM
5.	İş başında eğitim	2,92	1,29	3	2	70.2	19.0	10.8	KM
6.	Hizmet içinde eğitim	3,03	1,24	3	2	72.6	14.2	13.3	KM
7.	Uzmanlaşma	3,03	1,30	3	2	70.0	16.7	13.3	KM
8.	Karar yetkisi ve özerklik	3,63	1,34	3	2	50.9	23.3	25.9	UY
9.	Nispeten iyi bir ödeme	2,59	1,22	2	1	80.0	11.7	8.3	KM
10.	Etkili meslek örgütlerine sahip olma	2,23	1,19	2	2	86.7	8.3	5.0	KM
11.	Belirgin etik ilkelere sahip olma	3,03	1,24	3	2	70.1	19.1	10.8	KM

Not: ÇAF arttıkça katılımcıların görüşleri değişkenlik göstermektedir. K (Ölçütü karşıladığı yönünde uzlaşma), KM (Ölçütü karşılamadığı yönünde uzlaşma), UY (Uzlaşma Yok)

## Tartışma

Üçüncü ve son uygulama sonucunda ilköğretim okulu müdürlüğünün mevcut durumuyla on bir meslek ölçütünden hiçbirini karşılayamadığı görülmektedir. İlköğretim müdürlüğü; kuramsal bilgi temeline gereksinim duyulmayan, dolayısıyla eğitim yönetiminin bilgi temellini kullanma yeterliğinin göstergesi olan bir diploma gerektirmeyen, iş başında ve hizmet içinde eğitimin zayıf olduğu, meslek örgütlerinden ve belirgin etik ilkelere yoksun, sınırlı karar yetkisi ve özerkliğe sahip, geliri düşük bir iş ya da uğraş alanı olarak ifade edilmektedir. Okul yöneticiliği açısından bu çalışmada ortaya çıkan tablo kaliteli eğitimin önemli bir ögesinin zayıflığına dikkat çekmektedir.

1993 yılında gerçekleştirilen 14. Millî Eğitim Şurasının ardından geçen süre içerisinde meslekleşmeyi destekleyecek Şûra kararlarına rağmen meslekleşme yönünde bir gelişme olmadığı görülmektedir. Oysaki eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesinin kaliteli eğitimin önemli bir koşulu olduğu kabul edilmeli, meslekleşmenin önündeki engeller

kaldırılmalıdır. Bu amaçla Millî Eğitim Bakanlığı, üniversiteler ve meslek örgütleri işbirliği halinde reform niteliğinde bir dizi uygulamayı yaşama geçirmelidirler. İlgili bu çevrelerce, eğitim yöneticilerinin görevlerini etkili şekilde yerine getirmeleri için sahip olmaları gereken yeterlikler çağın gereklerine göre yeniden belirlenmeli, üniversiteler bu alanlarda lisansüstü eğitim programlarını yeterlik temelli olarak düzenlemelidir. Hizmet öncesi eğitim süreçlerinde uygulamalara ağırlık verilmeli, kuramsal bilgi temelini uygulama sürecinde ne şekilde işe koşulduğu kavratılmalıdır. Millî Eğitim Bakanlığı, okul yöneticiliği için Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği alanında lisansüstü dereceye sahip olma koşulunu getirmelidir.

Meslek örgütlerini daha işlevsel hale getirecek yasal düzenlemeler gerçekleştirilmelidir (mesleğe giriş, etik ilkelerin korunması vb.). Mesleğe girişin denetlenmesinde meslek örgütleri söz sahibi olmalıdır. Meslek örgütleri öncelikli olarak bu alanların etik ilkelerini belirlemeli, bunların koruyucusu ve izleyicisi olmalıdır. Yöneticilerin ve deneticilerin belirli aralıklarla hizmet içi eğitimlerini

sürdüremeleri Bakanlık ve meslek örgütleri tarafından güvence altına alınmalı ve izlenmelidir.

Eğitim yöneticilerine ve deneticilerine yapılan ödeme sundukları hizmetin önemi dikkate alınarak iyileştirilmelidir. Bu araş-

tırmada tartışılan meslek ölçütlerinin tam olarak karşılanmasının, bir başka ifadeyle meslekleşmenin; hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim sorumluluğu bulunan üniversitele- rin; eğitim politikalarını belirleyen MEB'in ve meslek örgütlerinin ortak çabası ile mümkün olacağı açıktır.

## Kaynakça

- Abbot, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: PEGEM Yayınları.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Öncü Basımevi.
- Atılğan, H. (2006). Test geliştirme. H. Atılğan (Ed.), *Eğitimde ölçme ve değerlendirme içinde* (ss. 378-398). Ankara: Anı Yayıncılık
- Başaran, İ. E. (1984). *Yönetime giriş*. Ankara: AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları
- Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Carr-Sounders, A.M. & Wilson, P.A. (1962). The emergence of professions. S. Nosow, & W. H. Form (Ed.), *Man, work, & society içinde*, New York: Basic Books.
- Castetter, W. B. (1992). *The personnel function in educational administration*. New York: Macmillan.
- Collins, R. (1979). *The credential society*. New York: Academic Press.
- Duke, D. L. (1990). *Teaching: an introduction*. New York: McGraw-Hill
- Freidson, E. (1986). *Professional powers: A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hall, R. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 33:92-104.
- Hodson, R. & Sullivan, T.A. (2002). *The social organization of work*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson
- Hodson, R. Ve Sullivan, T. (1995). "Professions and professionals" *The social organization of work*. Belmont, CA: Wadsworth, 287-314.
- Hoyle, E. (1995). Teacher as professionals. In L.W. Anderson (Ed.), *International encyclopedia of teaching and teacher education* (pp. 11-15). New York: Pergamon
- Hughes, E. (1965). Professions, Lynss, K (Ed.), *The professions in America içinde*. Boston: Houghton Mifflin, 1-14.
- Kuçuradi, İ. (1994). *Uludağ konuşmaları. Özgürlük, ahlak, kültür kavramları*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Lang, T. (1998). *An overview of four futures methodologies*. 4 Eylül 2008 tarihinde <http://www.soc.hamamii.edu/~future/j7/LANG.html> adresinden erişildi.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (1993). *Millî eğitim şûrası raporları görüşmeler kararları*. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2002). *Öğretmen yeterlikleri*. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- Murnane, R., Singer, J., Willett, J., Kemple, J., & Olsen, R. (Ed.) (1992). *Who will teach? Policies that matter içinde*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Öncü, F. (2003). *Eğitim yöneticilerinin atanması*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Yüksek Lisans Projesi.
- Sadker, M. & Sadker, D. (2000). *Teachers, schools, and society*. New York: McGraw Hill
- Sadker, M. P. ve Sadker, D. M. (2000). *Teachers, schools, and society*. New York: McGraw-Hill
- Sergiovanni, T. J., Burlingame, M., Coombs, F. S. ve Thurston, P.V. (1999). *Educational governance and Administration*. Boston: Allyn and Bacon
- Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57, 1-22
- Şimşek, H. (2002). *Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirilemez*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi tarafından düzenlenen "21. Yüzyılın Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi" konulu sempozyumda yapılan panel konuşmasının metni, 16-17 Mayıs 2002.
- Talbert, J. & McLaughlin, M. (1994). Teacher professionalism in local school contexts. *American Journal of Education*, 102 (2): 123-153.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tortop, N. (1994). *Personel yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Volmer, H. & Mills, D. (1966). *Professionalization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wallace, J. (1994). *Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional bureaucracies*. Amerika Sosyoloji Derneği'nin yıllık toplantısında sunulmuş bildiri. Los Angeles, CA.

## Summary

*Introduction:* Profession is a complex concept, which has been studied and defined by many people from a variety of disciplines. Abbott (1988) defines a profession as an exclusive occupational group that applies abstract knowledge to particular cases and processes jurisdiction over knowledge, skills, and work. Hoyle (1995) defines professions as "occupations requiring a high degree of knowledge and skill to perform social functions that are most central to the well-being of society. Theorists offer numerous variations of the criteria used to determine whether an occupation is indeed a profession. Those who study the development and nature of professions tend to agree that certain criteria distinguish professions from other endeavors (Hughes, 1965; Volmer & Mills, 1966; Hall, 1968; Meyers, 1973; Wallace, 1994). These criteria include: Essential service to society and the acceptance by the society; special knowledge and skills; credentials, advanced university training; code of ethics; professional organizations; induction; in-service training; specialization; autonomy and authority; compensation. The state of elementary principalship as a profession is unclear. The purpose of this study is to describe the extent to which elementary principalship in Turkey exhibits the characteristics of the professional model. This study focuses on two questions:

1) How professionalized the elementary principal occupation in Turkey?

2) Do teachers, principals, supervisors, and university professors have a consensus on the current state of the elementary principalship as a profession in Turkey?

*Methodology:* A Delphi study was carried out in this research which comprised three rounds. Delphi is an attempt to elicit expert opinion in a systematic manner for useful results. It usually involves iterative questionnaires administered to individual experts in a manner protecting the anonymity of their responses. Feedback of results accompanies each iteration of the questionnaire, which continues until convergence of opinion, or a point of diminishing returns, is reached. The end product is the consensus of experts,

including their commentary, on each of the questionnaire items, usually organized as a written report by the Delphi investigator (Sackman, 1975).

There were four groups selected from those individuals who have roles and responsibilities associated with the elementary school teaching and expertise and background of teaching and administration. Specifically, one group was the faculty members of the colleges of education who give the courses related to educational administration. The second group consisted of elementary school principals. The third group was elementary school supervisors. A fourth group was composed of elementary school teachers. Thirty from each group, a total of 120 participants participated to the study.

On the basis of the literature search the first Delphi questionnaire which consisted of eleven items each of which represented a characteristic of a profession was developed. The participants were able to give their opinions on how well elementary principalship met the characteristics of a profession by indicating on a Likert scale. A seven-point scale ranging from (1) 'absolutely not meets' to (7) 'absolutely meets' was opted. After each item a blank space was provided for the participants to write justifications for their responses. Cronbach Alpha coefficients were found as .93 for the First Delphi Questionnaire, .94 for the Second Delphi Questionnaire, and .95 for the Third Delphi Questionnaire. Mean, the standard deviation, median, interquartile range, and frequencies for each item were computed.

*Findings:* The findings indicate that the elementary principalship does not meet any of the eleven selected characteristics of profession. At the end of the Third Delphi Round groups reached consensus on nine items. Based on the findings, elementary principalship in Turkey does not qualify as a true profession.

*Discussion:* In general, elementary principalship can not be considered as a profession in its current state. The main conclusion drawn is that steps must be taken to professionalize elementary elementary principalship. To that end, recommenda-

tions are made for professional associations, credentialing standards, and a certification/licensing scheme. In the future, the degree to which elementary principalship advances as a profession will greatly influence student

learning, elementary principalship credibility, recruitment and retention of elementary principals, and ultimately the general objectives of elementary schools in Turkey.