

BİLSEM Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler ve Atama Kriterlerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri

Ayşe Negiş Işık^{1*} 
Narin Rehber² 

¹Bağımsız Araştırmacı, Konya, Türkiye
aysenegis@gmail.com

²Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul,
Türkiye
narinabirehber@gmail.com

*Sorumlu Yazar

Geliş tarihi: 27.05.2024
Kabul tarihi: 25.10.2024
Yayın tarihi: 30.07.2025

Özet: Bu çalışmada Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM) yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler ve atama süreçleri ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Nitel araştırma modelinin kullanıldığı çalışmanın verileri yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ilindeki BİLSEM’lerde görevli 14 öğretmen ve eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Veri analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, BİLSEM yöneticilerinden proje yönetebilme, teknoloji ve bilişim bilgisi, yabancı dil, gibi bilgi ve becerilerin beklendiği gözlenmiştir. Bu niteliklere ek olarak BİLSEM’lerin farklı yaş gruplarından özel yetenekli öğrencilere hitap etmesi nedeniyle yöneticinin bu öğrencilerin gelişim özelliklerine ilişkin bilgi sahibi olması gerektiği ifade edilmiştir. BİLSEM yönetici atama süreçlerine ilişkin katılımcılar özellikle BİLSEM’de öğretmen olarak deneyim kazanmanın yönetici olarak başarı sağlamada önemli bir değişken olduğunu vurgulamış, ilgili yönetmelikte BİLSEM deneyimi koşulu bulunmasına rağmen BİLSEM sayılarının hızla artması nedeniyle bazı durumlarda bu ölçütün dikkate alınmadığı ifade edilmiştir. Araştırmada ayrıca müdürler için aranan ölçütlerin müdür yardımcılarında aranmaması eleştirilmiştir. Müdür yardımcılarının BİLSEM’e öğretmen olma koşullarına sahip olmamalarına rağmen derse girme zorunda olmaları önemli bir çelişki yarattığı vurgulanmıştır. Katılımcılar ayrıca BİLSEM’in çalışma koşullarının zorluklarına da değinmişlerdir.

Anahtar Kelime: Bilim Sanat Merkezi (BİLSEM), BİLSEM Yöneticileri, Yönetici Nitelikleri

GİRİŞ

Bilim ve Sanat Merkezleri (BİLSEM) özel yetenekli öğrencilerin erken keşfedilip, kendi yetenekleri doğrultusunda yetiştirilmelerini amaçlayan eğitim kurumlarıdır (MEB, 2022). Öğrencilerin aday gösterme, ön değerlendirme ve bireysel değerlendirme olmak üzere üç aşamalı bir değerlendirmeden geçerek seçildiği BİLSEM’de öğretmen olmak için de yabancı dil, proje ve yayın yapma gibi belirli kriterler aranmaktadır. BİLSEM yöneticilerinin seçiminde ise diğer eğitim kurumlarından farklı olarak bir yıl BİLSEM’de öğretmen olarak görev yapmış olma şartı beklenmektedir. Ancak öğretmen ve yönetici seçimine ilişkin ölçütler ve değerlendirmenin objektifliği ile ilgili eleştiriler bulunmaktadır (Sak, vd., 2015).

Literatür incelendiğinde bir eğitim kurumu olarak Bilim Sanat Merkezleri (BİLSEM) ile ilgili birçok çalışma karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalara bakıldığında; öğretim yöntemleri ve eğitim programları (Aktepe, Aktepe, 2009; Genç, 2014; Yılmaz, Yılmaz, 2021; Ayaydın, Ün; 2018; Uğurlu, 2021), öğrencilerin derslere yönelik tutumları (Okur, Özsoy, 2013; Kartal, 2021; Tümen, 2021), öğretmen yeterlikleri ve seçimi (Kılıç, Özkan, 2022; Birol, Gelbal-Odabaş, Özdemir, 2023); çalışma koşulları (Akhan, Altaş, 2021; Kır, Akbaşlı, 2021; Topçu, 2022) gibi konuların incelendiği görülmektedir. Ancak, bu kurumlarda görev yapacak yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler ve yöneticilerin atama süreçleri üzerine yapılmış az sayıda çalışma (Çoban, 2018; Kılıç, Memişoğlu, 2018; Polatcan, Akyürek, 2016) bulunmaktadır. Oysaki eğitim örgütlerinin başarısında yöneticilerin önemli bir rolü bulunmaktadır (Sun, Leithwood, 2015; Yılmaz, Jafarova, 2019). Bu nedenle bu çalışmada BİLSEM müdürlerinin sahip olması gereken nitelikler ve atama süreçlerine ilişkin olarak BİLSEM müdürleri ve öğretmenlerinin görüşleri incelenmiştir.

Literatür incelendiğinde bir eğitim kurumu olarak Bilim Sanat Merkezleri (BİLSEM) ile ilgili birçok çalışma karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalara bakıldığında; öğretim yöntemleri ve eğitim programları (Aktepe, Aktepe, 2009; Genç, 2014; Yılmaz, Yılmaz, 2021; Ayaydın, Ün; 2018; Uğurlu, 2021), öğrencilerin derslere yönelik tutumları (Okur, Özsoy, 2013; Kartal, 2021; Tümen, 2021), öğretmen yeterlikleri ve seçimi (Kılıç, Özkan, 2022; Birol, Gelbal-Odabaş, Özdemir, 2023); çalışma koşulları (Akhan, Altaş, 2021; Kır, Akbaşlı, 2021; Topçu, 2022) gibi konuların incelendiği görülmektedir. Ancak, bu kurumlarda görev yapacak yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler ve yöneticilerin atama süreçleri üzerine yapılmış az sayıda çalışma

(Çoban, 2018; Kılıç, Memişoğlu, 2018; Polatcan, Akyürek, 2016) bulunmaktadır. Oysaki eğitim örgütlerinin başarısında yöneticilerin önemli bir rolü bulunmaktadır (Sun, Leithwood, 2015; Yılmaz, Jafarova, 2019). Bu nedenle bu çalışmada BİLSEM müdürlerinin sahip olması gereken nitelikler ve atama süreçlerine ilişkin olarak BİLSEM müdürleri ve öğretmenlerinin görüşleri incelenmiştir.

Özel Yetenekli Bireylerin Eğitimi

Özel yetenekli bireyler özel eğitim hizmetleri yönetmeliğinde (2018) “yaşıtlarına göre daha hızlı öğrenen, yaratıcılık, sanat, liderliğe ilişkin kapasitede önde olan, özel akademik yeteneğe sahip, soyut fikirleri anlayabilen, ilgi alanlarında bağımsız hareket etmeyi seven ve yüksek düzeyde performans gösteren bireyler” olarak tanımlanmaktadır. Özel yetenekli bireylerin erken tespiti, potansiyel ve yeteneklerinin geliştirilmesi önemlidir (Eraslan- Çapan, 2010). Özel yetenekli bireylere verilecek eğitimin bireyin öğrenme hızı, ilgi ve ihtiyaçlarına uygun olarak planlaması ve öğrencilerin ilgisini çekecek ve araştırma isteği uyandıracak, yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Kök, 2012). Böylece kendileri ve toplum için faydalı bireyler haline gelmeleri mümkün olabilecektir (Çelikten, 2017).

Türkiye’de özel yetenekli bireylerin eğitimleri için farklı ülkelerde uygulanan modellerin Türkiye koşullarında uygulanabilirliği incelenerek yeni bir model geliştirilmiştir. Bu model “Ek Ders Uygulama Okulu” olarak faaliyete geçirilmiş, daha sonra Bilim ve Sanat Merkezi adını alarak ilk olarak 1994-1995 eğitim öğretim yılında Ankara ilinde kurulmuştur. Kısa sürede ülke çapında yaygınlaştırılmıştır (Çoban, 2018). Ülke çapında BİLSEM sayısı 2023 yılı itibarı ile 393’e ulaşmıştır.

BİLSEM’ler okul öncesinden liseye kadar tüm eğitim kademelerindeki kendi yaşıtllarına göre üstün performans gösteren öğrencilere, kendi örgün eğitim kurumlarındaki eğitimlerini aksatmadan eğitim vermektedir. BİLSEM’lerde örgün eğitim kurumlarından farklı olarak bireysel eğitim esas alınmakta, proje tabanlı öğrenme modeliyle eğitim yürütülmekte ve öğrencilerden ürün ve proje üretmeleri beklenmektedir (MEB, 2023).

BİLSEM’lere Öğretmen ve Yönetici Atama

BİLSEM’ler öğrencileri, bu öğrencilere verilen eğitimin amacı, öğretim yöntemleri açısından örgün eğitim kurumlarından farklıdır. Bu nedenle BİLSEM’de görev alacak öğretmenlerin atama süreçleri ve seçimlerinde dikkate alınan ölçütler de farklılaşmaktadır. BİLSEM öğretmen atamaları, MEB’in BİLSEM Öğretmen Seçme ve Atama Kılavuzu’na göre yapılmaktadır. Bu kılavuz ihtiyaç duyulduğunda yayınlanır ve öğretmen alımları başlar. Öğretmen atamaları, belirli dönemlerde değil, ihtiyaç ortaya çıktığında gerçekleştirilir. BİLSEM öğretmen seçimleri iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada adayların değerlendirme kriterlerine göre puanları hesaplanmakta kesinleşen puanlar doğrultusunda en yüksek puandan başlayarak kontenjanın 3 katı sayıdaki birey sözlü sınava davet edilmektedir. Değerlendirme kriterleri, eğitim, ödüller, projeler, fikri mülkiyet ve sınai haklar, yayınlar, sanatsal faaliyetler, çalıştay, kongre ve hizmet içi eğitimler, yabancı dil ve kariyer basamakları olmak üzere on kategoriden oluşmaktadır. Eğitim kategorisinde en yüksek puan eğitim ya da özel yetenekliler alanında doktora yapan bireylere verilmektedir. Buna karşın öğretmen seçiminde tercih edilen kriterler üstün yetenekliler eğitimi konusundaki bilgi ve beceri düzeyine yeterli ağırlık vermemesi nedeniyle eleştirilmektedir (Birol, vd., 2023; Okan, Tekgül, 2019; Sak, vd., 2015). Sözlü sınavda ise adaylar iletişim becerileri, ifade ve muhakeme gücü, bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklık, liyakat ve toplum önünde temsil yeteneği, güncel bilgi, yaratıcılık ve isteklilik olmak üzere beş kategoride değerlendirilmektedir (MEB, 2023).

BİLSEM yönergesi (2023) 8. Maddesinde öğretmenlerin atama süreci ayrıntılandırılmışken BİLSEM’e yönetici seçme ve atama usullerine yönelik bilgi yer almamaktadır. BİLSEM’e müdür olarak görevlendirileceklerde örgün eğitim kurumlarına atanacak müdürlerde aranan niteliklere ek olarak Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinin (T.C. Resmî Gazete, 2022) altıncı maddesinde “bilim ve sanat merkezleri için bilim sanat merkezinde kadrolu olarak görev yapmış olmak” ibaresine yer verilmiştir.

BİLSEM yöneticileri üzerine yapılan çalışmalar sonucunda BİLSEM yöneticilerinin çoğunlukla kendilerini yeterli gördükleri (Polatcan, Akyürek, 2016), öğretmenlerin daha önce BİLSEM’de öğretmenlik yapmış olan yöneticileri daha yeterli gördükleri (Kılıç, Memişoğlu, 2018) gözlenmiştir. Çoban (2018) çalışmasında, BİLSEM yöneticilerinin göreve uyum sürecinde zorluklar yaşadıklarını, özel yetenekli öğrencilerin eğitiminden sorumlu olmanın ek bir yük getirdiğini düşündükleri bu nedenle teknoloji, bilim, sanat ve yenilikleri takip etme gerekliliğini hissettikleri sonucuna ulaşmıştır.

BİLSEM yöneticileri üzerine yapılmış az sayıda çalışma bulunması bu kurumların ihtiyaç duyduğu yönetici niteliklerin daha iyi anlaşılabilmesi için daha fazla çalışma yapılmasının gerekli olduğunu

düşündürmektedir. Bu nedenle bu çalışmada BİLSEM yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. BİLSEM yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
2. BİLSEM yöneticilerinin atama süreçlerine ve atama kriterlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada BİLSEM yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler ve yönetici seçim kriterlerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini derinlemesine ve kapsamlı bir biçimde (Creswell, 2016), bütüncül olarak (Yıldırım ve Şimşek, 2006) inceleyebilmek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmaya 2022-2023 eğitim-öğretim yılında İstanbul iline bağlı BİLSEM kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler katılmıştır. Çalışmanın örnekleminin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme bilgi açısından zengin durumların seçilmesini sağlar (Glesne, 2012). Araştırma problemine taraf olan bireyleri en üst seviyede (maksimum) yansıtabilmek (Baltacı, 2019) için hem BİLSEM yöneticileri hem de BİLSEM öğretmenlerinden farklı kıdem, cinsiyet, branş ve öğrenim durumundaki bireyler çalışmaya dahil edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

Çalışma grubunun demografik özellikleri

Görev	Cinsiyet	BİLSEM Kıdem	Branş	Eğitim Durumu
Müdür	Erkek	12	Coğrafya	Y. Lisans
Müdür	Erkek	6	Bil. Teknolojileri	Doktora
Müdür	Erkek	6	Tarih	Y. Lisans
Müdür	Erkek	10	Sınıf	Lisans
M. Yardımcısı	Kadın	10	PDR	Y. Lisans
M. Yardımcısı	Erkek	3	Sınıf	Y. Lisans
M. Yardımcısı	Kadın	3	İngilizce	Y. Lisans
Öğretmen	Erkek	7	Müzik	Lisans
Öğretmen	Erkek	2	Özel eğitim	Lisans
Öğretmen	Erkek	2	Sınıf	Y. Lisans
Öğretmen	Kadın	3	Matematik	Y. Lisans
Öğretmen	Erkek	2	Sınıf	Lisans
Öğretmen	Erkek	5	PDR	Doktora
Öğretmen	Kadın	3	Müzik	Y. Lisans

Araştırmaya 7’si BİLSEM müdürü/müdür yardımcısı, 7’si BİLSEM öğretmeni olmak üzere 14 kişi katılmıştır. Katılımcıların ikisi doktora olmak üzere 10’u lisansüstü eğitime sahiptir. Yöneticilerin BİLSEM kıdemleri 6-12 yıl, öğretmenlerin kıdemleri ise 2-5 yıl arasında değişmektedir. Katılımcılar, farklı kademe, branş ve eğitim düzeyindeki öğretmen ve okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmaya farklı branşlardan ve farklı kademelerde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenler dahil edilmiştir.

Veri Toplama Aracı

BİLSEM yöneticilerinden beklenen nitelikler ve yöneticilerin seçim sürecine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin ayrıntılı bir şekilde incelenebilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, hem yapılandırılmış görüşmelerde kullanılan sabit sorulardan hem de yapılandırılmamış görüşmelerde kullanılan ve her bir görüşmenin akışına göre esnek sorulardan oluşabilmektedir (Büyüköztürk, vd., 2018). Böylece araştırmanın odak noktasına uygun olarak her bir

katılımcıya ortak soruların sorulması aynı zamanda da katılımcıların bireysel deneyimlerini daha derinlemesine anlayabilmek için farklı soruların sorulması mümkün olmuştur.

Görüşme formu birinci yazar tarafından araştırma problemi ve ilgili literatür dikkate alınarak geliştirilmiştir ve öğretmen ve okul yöneticileri için ayrı ayrı düzenlenmiştir. Görüşme soruları önce eğitim yönetimi alanında iki öğretim üyesinin görüşlerine sunulmuş, getirilen öneriler doğrultusunda sorulara son hali verilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama sürecine başlamadan önce BİLSEM’lerde çalışmakta olan yönetici ve öğretmenler telefon ile aranmış, araştırma hakkında bilgi verilerek kendilerinden randevu talep edilmiştir. Görüşmeler belirlenen gün ve saatlerde (genellikle cumartesi günleri) BİLSEM’lerde müdür ve müdür yardımcılarının odalarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce ses kaydı almak için katılımcıların onayı alınmış, kendilerinden elde edilen bilgilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı, kişisel verilerinin paylaşılmayacağı bilgisi verilmiştir. Görüşmeler 20-50 dakika arası sürmüştür.

Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları analiz öncesinde yazılı metne (word) dönüştürülmüştür. Veri analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, “belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenbilir bir teknik olarak” tanımlanır (Büyüköztürk, vd., 2018). Analiz sürecinde öncelikle yazılı metin okunarak anlam bütünlüğüne sahip parçalara ayrılmış, sonrasında bu parçalar analiz sürecinde ortak kod ve temaları daha kolay ayırıp bir araya getirilmek için Excel programına aktarılmıştır. Bir sonraki aşamada öncelikle araştırma soruları dikkate alınarak temalar oluşturulmuştur. Bu aşamadan sonra veriler yeniden okunmuş temalar ve kodlar düzenlenmiştir. Bu süreç her bir verinin uygun temada ve kod altında olduğundan emin olana kadar devam etmiştir.

Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlilik kavramları yerine, tutarlık, inanırılık, nakledilebilirlik, kavramları kullanılmaktadır (Merriam, 2013). İnanırılığı sağlamak için kullanılabilecek yöntemlerden biri çeşitlemedir. Bu araştırmada ele alınan probleme ilişkin farklı bakış açılarını ortaya koyabilmek amacıyla müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuş, böylece veri kaynağı çeşitlendirilmeye çalışılmıştır. Veri toplama sürecine veriler doygunluğa ulaştığında, yani araştırmacı farklı cevaplar almamaya başladığında son verilmiştir. Veri doygunluğu yeterli sayıda görüşmenin yapıldığının ya da yeterli örnekleme ulaşıldığının göstergesi olarak kullanılmaktadır (Merriam, 2013).

Araştırmanın tutarlılığını sağlamak amacıyla uzman incelenmesinden yararlanılmıştır. Araştırmacılar tarafından araştırmanın amaçları doğrultusunda görüşme soruları geliştirilmiş bu sorular eğitim yönetimi alanında uzman iki öğretim üyesinin görüşüne sunulmuştur. Ayrıca veri analizi iki yazar tarafından ayrı ayrı yapılmış ve sonuçların tutarlı olup olmadığı incelenmiş ve kodlayıcılar arası tutarlık %81 olarak hesaplanmıştır (Miles ve Huberman, 1994).

Nakledilebilirlik araştırmanın dış geçerliği yani genellenebilirliği ile ilgilidir ancak nitel araştırmalarda nitel araştırmalarda olduğu gibi genelleme yapmak mümkün değildir. Bunun yerine okuyucuların araştırmanın bulgularının diğer durumlarla benzerlikleri ve farklılıklarını daha net anlamasına imkân verecek yöntemler kullanılmalıdır (Merriam, 2013). Bu yöntemlerden biri de ham verilerin sunulmasıdır. Bu araştırmada da ham verilere bulgular bölümünde yer verilmiştir. Ham verilerin sunulmasında katılımcıların demografik özelliklerini betimleyen kodlar, görüşülen bireylerin gizliliğini korumak amacıyla kullanılmıştır. Kodlar oluşturulurken görev (Müdür “M”, Müdür yardımcısı “MY”, Öğretmen “Ö”), cinsiyet (Kadın “K”, Erkek “E”) ve kıdem değişkenleri dikkate alınmıştır.

Araştırmanın Etik İzinleri

Çalışmanın bütün süreçlerin araştırma etiği ilkeleri dikkate alınmış, gerekli etik kurul izinleri İstanbul Aydın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi etik kurulundan 24.11.2022 tarihinde alınmıştır (Belge no. E-45379966-050.06.04-69880)

BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular çalışmanın alt problemleri doğrultusunda üç tema şeklinde oluşturulmuştur. Görüşmeler esnasında katılımcılara önerilerine ilişkin bir soru yöneltilmemiş olmasına rağmen BİLSEM yöneticilerine ve yöneticilerin seçim sürecine ilişkin önerilerde bulunmuştur. Bu nedenle öneriler ayrı bir tema olarak ele alınmıştır.

Katılımcılara öncelikle “Bilsem müdürlerinin olması gereken nitelikler nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen veriler Tablo 2’te sunulmuştur.

Tablo 2.

BİLSEM müdürlerinin sahip olması gereken nitelikler

Temalar	Kodlar	n
BİLSEM Yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler	Proje yönetim bilgisi	12
	Bilişim ve teknoloji bilgisi	9
	Vizyoner olma	8
	Yenilikçi	8
	Motive edici olma	6
	Özel yet. Öğren özelliklerini bilme	6
	Farklı okul kademeleri bilgisi	5
	Sanat eğitimi	5
	Akademik yetkinlik	5
	Yabancı dil	5

Tablo 2’de görüldüğü üzere, öğretmenler ve yöneticilerin en çok değindiği niteliğin *proje yönetim bilgisi* olduğu görülmüştür. Katılımcılar, BİLSEM’lerde proje tabanlı eğitim verildiği bu nedenle yöneticilerin de proje yönetimi bilgisine sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca müdürlerin projelerin aşamalarını ve özelliklerini bilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

“Aslında tüm eğitim yöneticilerinde olması gereken temel nitelikler var. Bunların dışında özellikle BİLSEM müdüründe neler olması gerekir. BİLSEM kurumları proje tabanlı eğitim kurumlarıdır. O yüzden de aslında BİLSEM yöneticilerinin de seçilirken CV’sinde proje yürütme, yönetme bilgi ve donanımı olan kişilerden seçilmesi daha doğru olur...” (MY-E-16).

Proje yönetim bilgisinden sonra katılımcıların en çok üzerinde durduğu diğer bir nitelik ise *bilişim ve teknoloji bilgisidir*. Katılımcılar, hem öğretim sürecinde, Web 2 araçlarının kullanımı, hem de bilişim ve teknoloji ile ilgili projeler nedeniyle yöneticilerin bilişim teknolojilerine hâkim olması gerektiğini, aynı zamanda da öğretmenleri de bu noktada teşvik etmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

“Teknolojinin çok hızlı ilerliyor. Bilgiye ulaşma hem öğrencilerde hem öğretmenlere çok hızlıca gelişmesiyle bilgiye çok rahat rahat ulaşabiliyor. BİLSEM yöneticilerinin de bir tık ilerde olması için bu bilgiyi özümsemesi hem de kendi kurumunda kurumun da yaşatabilmeli...” (M-E-21).

BİLSEM yöneticilerinde aranan bir diğer önemli özellik, vizyon sahibi olmalarıdır. Ö-E-24 ile yapılan görüşmede, BİLSEM öğrencilerinin özel yeteneklere sahip oldukları için diğer öğrencilerden farklı oldukları ve bu nedenle doğru şekilde yönlendirilmeleri için güncel vizyonu yakalamaları gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin geniş ufka sahip olmalarının önemli olduğu belirtilmiştir. M-E-12, kendisi ile yapılan görüşmede, BİLSEM’lerin başarısında yöneticilerin vizyonunun önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir. Yöneticilerin kurumla ilgili ödeneklerin harcanması, veli ve öğrenci yönlendirmesi gibi konularda sorumluluğunun bulunduğu ve bu sorumluluğun iyi kullanılması durumunda BİLSEM kurumlarının öne çıkabileceğini belirtilmiştir.

BİLSEM’lerde yönetici olmanın diğer eğitim kurumlarından farklı olarak *özel yetenekli öğrencilerin özelliklerini* bilmeyi gerektirdiği özellikle yöneticilik görevi olan katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Yöneticilerin özel yetenekli öğrencilerin doğru eğitim ve rehberlik hizmeti alabilmesini sağlamak için öğretmenleri yönlendirebilecek donanıma sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Katılımcılardan Ö-E-14 ve M-E-18 kurumdaki tüm öğrencilerin özel yetenekli olduğunu ve bu farklılığın gözetilerek hareket edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler ve öğretmenlerin, velilerle iletişim kurarken özel yetenekli öğrencilerin özelliklerini bilerek iletişime geçmeleri gerektiği üzerinde durmuşlardır.

“...Diğer eğitim kurumlarındaki yöneticilerden farklı olarak. ...iyi bir kurum iklimi sağlaması gerekiyor. Çünkü özel yetenekli öğrencilerle çalışmak normal gelişim gösteren çocuklarla çalışmaktan daha zor. Dolayısıyla özel yetenekli gelişim gösteren öğrencilere hizmet veren öğretmenlerin de motivasyonlarının, ilgilerinin, keyif durumlarının, kurum iklimine, kurum ikliminden doğrudan etkilenen durumlarını sürekli stabil ve destekleniyor olması gerekiyor...” (Ö-E-14).

Kurum yöneticilerinden beklenen önemli niteliklerden biri de çalışanlarının *motivasyonunu* sağlamaktır. Ö-E-14 adlı katılımcıya göre; BİLSEM’lerde proje tabanlı ve iş birliğine dayalı eğitim verilmektedir. Bu eğitim stratejileri öğrencilerin ve farklı disiplinlerden öğretmenlerin bir arada iş birliği içinde çalışmasını gerektirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin öğretmenleri iş birliği içinde çalışmaya teşvik etmesi ve kurumda iş birliği iklimini oluşturmaları gerekmektedir.

“...hem öğrencileri hem de öğretmenleri bu anlamda disiplinler arası çalışma ya da motive edecek yetkinliğe sahip olması gerekiyor. Yani hem kendisinin böyle bir anlayışın olması gerekiyor hem de bu motivasyonu öğrencilere ve öğretmenlere aktaracak bir yetkinliğe sahip olması gerekiyor...” (Ö-E-14).

BİLSEM kurumlarında genel zihinsel yetenekli öğrencilerin yanı sıra müzik ve resim alanlarında yetenekli öğrencilerde eğitim almaktadır. Araştırmaya katılan BİLSEM öğretmenleri yöneticilerin *sanata bakışının* da önemini ifade etmiş, yöneticilerin resim ve müzik alanında da özgeçmiş olabileceği veya bu alanlarda deneyimleri olmasa bile sanata pozitif bakış açısına sahip olmalarının gerekliliğini vurgulamışlardır.

“...Yani bu alanlara yönelik bir pozitif bakışının ve kabul noktasının olması gerekiyor. Önemli olan bence reddetmeyecek. Duyuşsal olarak sanatta neymiş, resim de neymiş, müzikte neymiş bunlar boş işler filan en azından dememesi lazım. Yani pozitif bir tutumunun olması gerekiyor. Yeteneği olmayabilir. Bu yetenek çok göreceli bir şey...” (Ö-E-14).

“...Yani en azından bilim ve sanat konusunda kişilerin biraz açık fikirli, biraz sanata ve bilime emek vermiş insanlar olması bence çok kıymetli olurdu...” (Ö-E-14).

Dile getirilen bir diğer nitelik ise *yabancı dil bilgisi* olmuştur. BİLSEM yöneticilerinin güncel gelişmeleri takip edebilmesi için en az bir dil bilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Buna ek olarak Avrupa – Türkiye ortak projelerinde diğer ülkelerden gelen konukları ağırlama, yurt dışına proje amaçlı gitme gibi görevleri etkili bir biçimde yerine getirilebilmesi için yabancı dil yetkinliğinin önemi vurgulanmıştır.

“Kurum müdürlerinin çoğu yabancı dil bilmez. ERASMUS’tan hocalar, çoğu bilmez. Yurtdışından gelir yabancı hocalar yani kurum müdürlerinin işte bir yabancı dil bilmesi çok önemli. Benim yabancı dil bilmem gerekemeyebilir belki, öyle düşünebilirsiniz ama bir yönetici de olması gereken bir yabancı dil olması lazım.” (Ö-E-17).

Araştırmanın ikinci teması BİLSEM yöneticilerinin atama süreçleridir. Katılımcılara “BİLSEM yöneticilerinin seçim süreçlerine ilişkin görüşleriniz nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 3’te görüldüğü üzere, araştırmaya katılan 3 öğretmen yönetici seçim süreçleri ile ilgili herhangi bir bilgileri olmadığını ifade etmişlerdir. Diğer katılımcılar tarafından dile getirilen görüşler, müdür seçimleri (11 kişi), müdür yardımcılığı seçimleri (6 kişi), kurucu müdürlük (3 kişi) ve yönetici seçimi ile ilgili önerilerdir (7 kişi).

Tablo 3.

BİLSEM müdürlerin sahip olması gereken nitelikler

Temalar	Kodlar	n
BİLSEM Yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler	Seçim Kriterleri (Müdür Seçimleri)	11
	Seçim Kriterleri (Müdür Yrd. Seçimleri)	6
	Seçim Kriterleri (Kurucu Müdür)	3
	Yönetici Seçimi ile İlgili Öneriler	7
	Yönetici seçimi ile ilgili bilgin yok	3

BİLSEM müdür atamalarına ilişkin olarak katılımcılar ilgili yönetmeliğe vurgu yaparak BİLSEM’de müdür olabilmek için gerekli koşulları dile getirmişlerdir. Diğer eğitim kurumlarından farklı olarak BİLSEM yönetici atamalarında en az bir yıl BİLSEM’de öğretmen olma şartı aranmaktadır.

“...Yani öncelikle BİLSEM öğretmeni olacaksınız sonrasında müdür veya müdür yardımcısı olacaksınız. Bizdeki mülakatlar daha farklı. Siz de ilk önce bir sene öğretmenlik yapıp... Puanı alabilmek için önce bir kriteri doldurmaları gerekiyor. Bazı çalışma yapmış mı? Ekstra bir makalesi, çalıştığı bildirisi var mı? Yüksek lisansı doktorası var mı? Biz bu mülakata girebilmek için de bunları doldurmamız gerekiyor. O yüzden bakanlık tarafından görevliler bize bir mülakat yapıyor. Herkes alanı ile ilgili sorular soruyor. Psikoloji mezunuyum. Bana kendi alanımla ilgili sordular ardından idareci sınavına giriyorsunuz...” (MY-K -23).

Ancak, atama ölçütlerinin BİLSEM sayılarının hızla arttırılması gibi nedenlerle bazı durumlarda esnetildiği, BİLSEM’de öğretmenlik yapmış olma koşulunun dikkate alınmadığı örneklerin de olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılardan M-E-18, kendi atandığı dönemde BİLSEM öğretmenlik kriterlerini karşılayan kişilere valilik tarafından BİLSEM müdürlüğü tercih hakkı verildiğini ifade etmiştir. BİLSEM’de öğretmenlik yapmadan sadece eğitim yöneticiliği mülakatı ile BİLSEM müdürü olarak atandığında ise BİLSEM tecrübesi olmadığı için ilk etapta çok zorlandığını dile getirerek, BİLSEM yöneticisinin BİLSEM’de yetişmesi gerektiğinin altını çizmiştir.

Katılımcılardan bazıları ise yasal olarak belirlenen ölçütlere göre yapılacak olan seçimin her zaman başarılı bir yönetici seçmeyi sağlamadığını ifade etmiştir. Yönetici olarak başarı sergileyen bireylerin belirlenen ölçütleri sağlamadığı için BİLSEM’e yönetici olarak başvurmadığı ya da ölçütleri sağlayan bireylerin de yönetici olarak başarılı olabilmesi için gerekli başka niteliklere sahip olmadığına dikkat çekilmiştir.

“...Yani kesinlikle seçim kriterleri olmalı. Ama şunu da söylüyoruz. Bakın Türkiye’de her yöneticilik sınavını geçenın geçen öğretmenin ya da müdür yardımcısının da müdür olamayacağını süreç bize gösteriyor. Bundan dolayı birtakım şeyler var. Kriterler konmalı ama o kriterler bile bazen bu seçim sürecinde çok başarılı olmuyor. Yani şu anda emin ol Genel müdürlük de bunun kararını veremiyor. Yani biz onlara da baskı kuruyoruz. Dolayısıyla Türkiye de böyle bir handikapı var. Sınavla kriterle alalım dediğinde çok oran gerekli. Oraya orada başarılı olacak tipler oraya giremiyor ya da girenler orada tam uyum sağlayıp başarılı olamıyor.” (M-E -24).

Katılımcılar müdür seçimlerine ek olarak müdür yardımcılığı seçimlerine de değinmiş, BİLSEM’e özgü olarak müdür yardımcılığı atamalarının olmadığını ve öğretmen ve müdürler için aranan ölçütlerin müdür yardımcılarında aranmadığını vurgulamışlardır. Müdür yardımcıları adaylarının sadece MEB Yönetici Atamaları sınavını kazanması veya 4+4 ataması ile BİLSEM’i tercih etmesinin yeterli sayılması katılımcılar tarafından eleştirilmiştir. Bu durum özellikle müdür yardımcılarının maaş veya ek ders karşılığı belli bir saat derse girme zorunluluğunun bulunmasına BİLSEM’de öğretmen niteliğine verilen önem konusunda bir çelişki yaratmaktadır. BİLSEM müdür yardımcılığına ilişkin değinilen bir diğer nokta ise müdür atamalarında BİLSEM’de çalışan müdür yardımcılarının tercih hakkı tanınmaması olmuştur.

“Müdür yardımcılığı için düşünürsek işte orada daha büyük bir sıkıntı var. Çünkü müdür yardımcılığı seçim kriterinde BİLSEM öğretmeni olma kriteri yok. Herhangi bir kurumun öğretmeni ya da müdür yardımcısı bu kuruma müdür yardımcısı olabiliyorlar. Buraya seçilen öğretmen belli bir mülakatla buraya gelirken bu mülakata tabi tutulmadan müdür yardımcısı oluyor. Bu temelde bir eksiklik aslında. Normal atama yönetmeliğinde işte az önce bahsettiğim yönetmeliklerle yönetilmemesinden kaynaklı BİLSEM’in seçim kriterinde bu artı şartlar aranmıyor.” (MY-E-16).

Millî Eğitim Bakanlığı’nın her ilçeye BİLSEM kurulmasına (MEB, 2022) yönelik politikaları da yönetici atama süreçleri ile ilgili bir eleştiri olarak katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. BİLSEM sayısının hızlı bir biçimde artmasını sağlamak için yapılan uygulamaların kurucu müdür ve görevlendirme müdür yardımcısı seçimlerinde liyakatin geri planda kalmasına neden olduğu ifade edilmiştir. M-E-21 ile yapılan görüşmede genellikle kurucu müdür veya görevlendirme müdür yardımcısı seçilirken kişinin liderlik

özeliğinden, yönetsel becerilerinden veya yetkinliklerinden çok, seçimi yapan üst yöneticilerin kendilerine yakın bulduğu kişilerin seçildiğini dile getirmiştir. BİLSEM tecrübesi olmayan bireylerin bu kurumlara yönetici olarak atanmasının kurum açısından olumsuz etkileri kadar atanan bireyler için olumsuzluklar doğurabileceği de vurgulanmıştır.

“...Çünkü bizim ülkemizde eğitim sisteminde pek çok şey yaptım oldu anlayışına dayandığı için hani mantar gibi BİLSEM açıldı mesela hala da açılmaya devam ediyor, Oradaki açığı kapatmak için apar topar kim gözüne kestirirse veya kim uygunsa ki o da seçen kişinin bakış açısına göre değişiyor. Pat diye o kişi atanabiliyor...” (M-E-24).

“...Mesela yeni kurulan BİLSEM’lerin hepsinin müdürü, BİLSEM müdürü değil, mesela kurucu müdür atanıyor, onların hiçbirisi BİLSEM’in “B” sini bile bilmiyor. Sadece işte o ilçenin gözde öğretmeni vardır. İlçe müdürüne yakın ya da ilçenin kazara gördüğü ya da x bir sosyal projedeki ya da bir sendikal faaliyette göze çarpmış bir birey “Aaa bu çocuk yapar ya! Hadi bunu verelim diyorlar ki bunu çok yaşadık, bizi arıyorlardı. “Ya abi beni BİLSEM müdürü yapacaklar, ne yapayım?” Kaç diyordum yani. Ve yeni evlisin, çocuğun oldu kaç diyordum. Keza beni dinlemedi, mesela bir BİLSEM’e kurucu müdürü oldu. İkinci ay istifa etti. Dayanamaz çünkü, öyle kolay değil görüldüğü gibi...” (M-E-18).

“...Ehline vermek hani hakikaten yapabilir. ... Günü kurtarma değil hani anlatabiliyor muyum çünkü o kişiye de yazık, sen alıp bir öğretmeni bir yöneticiyi bir müdür, müdür yardımcısı yaptıktan sonra beş sene on sene sonra artık onların da hayali var, geleceği var. Onun da beklentileri var e kusura bakma olmadı hocam olmadı deyip sen merdivenlerde o kadar birikimiyle ceplerini dolduran bir adamla hadi hop itip hadi baştan öğretmenliğe dediğin zaman ona da haksızlık olur...” (M-E-21).

Katılımcılar ayrıca BİLSEM yönetici seçim süreçlerinde dikkate alınması gereken niteliklere ve seçimi yapacak kişilere ilişkin önerilerde de bulunmuştur. BİLSEM yöneticilerinin, akademik yetkinlik, mevzuat bilgisi, işbirlikçi çalışma, kurumu tanıma ve geliştirme potansiyeline sahip olma, disiplin cezasının bulunmaması, gibi özelliklere sahip olması gerektiği ve seçim süreçlerinde bu niteliklere sahip olunup olunmadığının dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir.

Yönetici seçim süreçlerinde yapılan mülakatlara değinen katılımcılar, kısa süren mülakatlarla adayı tanımanın ve doğru değerlendirmenin mümkün olmadığını ifade etmiş, bu nedenle mülakat yapacak ekip içerisinde aday ile çalışmış ya da çalışmakta olan yöneticilerin de bulunması gerektiğini ifade etmiştir. Benzer bir öneri müdür yardımcısı seçimi içinde dile getirilmiş, okul müdürü olan katılımcılar, müdür yardımcısı seçiminde kendi görüşlerinin de alınması gerektiğini “müdürün kendi ekibini seçmesi gerekir” (M-E-21), “tanımadığımız insanlarla çalışmakta zorlanıyoruz” (M-E-24) cümleleri ile ifade etmişlerdir. Bir diğer katılımcı ise seçimlerin etik olan ve güven duyulan bir seçici kurul tarafından yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Seçici kurulun hesap verebilirlik çerçevesinde çalışması gerektiğini belirtmiştir.

“Bu bir kere çok önemli yani. Şimdi diğer müdürlerin arasından da seçmek lazım. Yani ben deneyimden yanayım. Tamam mı bak ben şundan yanayım bir kere bir kere ben seçmem. Türkiye’de olması gereken en önemli kriter şu; bir seçici kurul. Tamam mı bir kişinin değil, bir sendikanın değil bilmem tarikatın değil. Anlatabiliyor muyum? Seçici bir etik kurul olması lazım. Bu Etik kurula güvenmek lazım. Bu etik kurul gibi yöneticilerin atamasından sorumlu bir sorumluluğu olduğu için hesap veren de bir kurulu olması gerekiyor. Bunlar doğru düzgün atamaları yapıp başarılı olamadığında geri çekebilme etkisi gibi donanımlı şeylere sahip olması gerekiyor.....” (M-E-21).

Katılımcılardan biri ise yönetici akademileri kurulup bireylerin eğitim alması gerektiğini ifade etmiştir. Bu akademilerde alınacak eğitimin en azından adayın özverisinin ve istekliliğinin göstergesi olması bakımından değerli olacağı yine bu katılımcı tarafından ifade edilmiştir.

“...bir şeyin çabuk olmasını istiyoruz. Yani sistemden ziyade çabuk olmasını istiyoruz. Yoksa şu yapılabilir yönetici arkadaşların bir akademisi olsun doğru mu üniversite bitirince yönetici akademileri olsun il bazında iller bazında düzeyinde. Yönetici akademisine gitsin bu eğitimlerini alsın doğru mu bu süreç içerisinde o fedakarlığı yapması bile iştir doğru mu ya da istemesi

anlamına geliyor. İstiyor istiyor ama istedikten sonra sen onların içerisinde rahatlıkla seçebilirsin...” (M-E-21).

Görüşmeler esnasında katılımcılar BİLSEM’de çalışacak öğretmen ve yöneticilere yönelik önerilerde de bulunmuşlardır. Katılımcılar çalışma koşulları (7), ek ders/maaş (5), öğrenci özellikleri ve veli beklentileri (3) üzerine önerilerde bulunmuştur. Tablo 4’te öneriler temasına ilişkin verilere yer verilmiştir.

Tablo 4.

Öneriler

Temalar	Kodlar	n
Öneriler	Çalışma koşulları	7
	Ek ders/ maaş	5
	Öğrenci özellikleri ve veli beklentileri	3

BİLSEM’ler örgün eğitim sonrasında ya da hafta sonları öğrencilere eğitim vermektedir. Bu nedenle katılımcılar akşam saatlerinin ve özellikle hafta sonunun mesai saati olarak kabul edilmesinin özel hayatı olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan biri bu duruma ilişkin olarak gülerek BİLSEM’de çalışan kişinin bekar olması gerektiğini vurgulamıştır.

“...Çünkü çocuklarımızın hepsi okuldan sonra BİLSEM eğitimine devam ediyor. Bizim için de pek bir aile uygun olmayan sekizler dokuzlara kadar çalışmak. Özel bir öğretmenlikle ilgili artı bizde mesai mefhumu yok. Daire başkanı gecenin 2’sinde 3’ünde bize mesaj atabilir ona cevap vermek zorundasınız özel eğitim olduğu için velilerimiz her şey çok farklı. O yüzden bekar olmak birinci şart...” (M-E-18).

Çalışma koşulları ile ilgili mesai saatleri dışında ifade edilen bir başka nokta ise özellikle velilerin BİLSEM eğitimi ile hızlıca öğrencinin başarısında bir yükselme beklentisi içerisinde olmasıdır. Mesai saatlerinin fazla olmasına ve beklentilerin yüksek olmasına karşın ek ders ücretinin olmamasından dolayı gelirin daha az olması da dile getirilen noktalardan biridir.

“...BİLSEM’lerin çalışma şartları, saatleri, zaman dilimi bunların hepsi çok farklı. ...maddi bir kaygı yaşayacakları durumlar çok oluyor. Hani bunu da göz önüne almaları lazım...” (Ö-E-17).

Dolayısıyla BİLSEM’de çalışmaya başlamadan önce kurumun koşullarını tanımanın önemi katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Bu sorunun çözümü olarak müdür yardımcılığı görevini yürütmekte olan bir katılımcı hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin önce görevlendirme ile kurumda çalışmaya başlamasının sonrasında ise kadroya alınmasının hem görev alacak kişi hem de kurum açısından fayda sağlayacağını ifade etmiştir. Bir diğer katılımcı ise hem öğretmen hem de yöneticilerin göreve başlamadan önce uyum eğitimleri almasının gerekli olduğunu vurgulamıştır.

“Kurumların kimliğiyle öğretmenin kendi kimliğin uyuşup uyuşmadığını öğrenmesi için bu kurumlarda önce görevlendirme olarak- kadrolu değil- görevlendirme çalışmalarının daha sağlıklı olacağını düşünüyorum. Çünkü her ikisinin faydasıdır buraya kadrolu bir kişi atıldığı anda üç yıl çalışma şartı var. İstese de bırakmıyor üç yıl kendisini de mutsuz edecek kurum da orada fayda sağlayamayacak. Kısa sürede görevlendirme ile bu müdürler için de gerekli müdür yardımcısı ve öğretmenler için de gerekli.” (MY-E-16).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Eğitim yöneticisinin etkililiği eğitiminin amaçlarına ulaşmasında önemli değişkenlerden biridir (Hallinger & Heck, 1998; Waters, Marzano, & McNulty, 2003) ve yöneticinin sahip olması gereken nitelikler üzerine pek çok çalışma yapılmıştır (Fırat, 2023; Grissom, Loeb, 2011; Gürbüz, Erdem, Yıldırım, 2013), ancak genel olarak özel eğitim, özelde üstün yetenekli öğrencilerin eğitiminin yönetimi üzerine sınırlı çalışma bulunmaktadır (Sider, Maich, Morvan, 2017). Bu çalışmada Türkiye’de üstün yetenekli öğrencilerin eğitimi amacıyla kurulmuş BİLSEM yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler ve atama süreçlerinde dikkate alınan ölçütlere ilişkin BİLSEM öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, BİLSEM yöneticilerinden vizyoner olma, yenilikçi olma, motive edici olma gibi genel olarak okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere (Derinbay-Gülmez ve Yavuz, 2016) ek olarak BİLSEM'lere özgü, özel yetenekli öğrencilerin özelliklerini bilme, proje yönetebilme ve farklı okul kademelerini bilme gibi niteliklere de sahip olmaları gerektiği de ifade edilmiştir. Üstün yetenekli öğrencilere eğitim veren BİLSEM yöneticileri bu öğrencilerin özel ihtiyaçları ve veli talepleri ile de karşı karşıyadır. Milligan vd (2012) özel eğitim ve üstün yeteneklilerin eğitiminin farklı paydaşların bir arada çalışmasını gerektirdiği bu nedenle de yöneticilerin “sorun çözme, tüm paydaşlarla etkili bir şekilde çalışma öğretmenlerine destek sağlama” gibi kilit beceriler sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu nedenle yöneticilerin özel eğitim alanında bilgi ve tecrübe sahibi olmasının gerekliliği araştırmalarda dile getirilmiştir (Sider vd. 2017; Parker, 2016).

BİLSEM yöneticilerinin ayrıca proje yönetebilme becerisine de sahip olması gerektiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Buna ek olarak hem güncel bilgilere ulaşmak hem de yapılan projelerde yurt dışı paydaşlarla etkili iletişim kurabilmek açısından yabancı dil becerisinin gerekliliği üzerinde durulmuştur. Çoban (2018) çalışmasında, özellikle yeni atanan BİLSEM müdürlerinin TÜBİTAK, AB Projeleri, ERASMUS gibi proje tecrübelerinin az olmasından dolayı proje yazım aşamalarında faydalı olmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma kapsamında katılımcılara BİLSEM yönetici atama süreçlerine ilişkin görüşleri de sorulmuştur. Katılımcılar BİLSEM tecrübesine sahip bireylerin yönetici olarak atanması gerektiğini ifade etmiştir. BİLSEM yöneticilerinden diğer eğitim kurumlarından farklı olarak beklenen tek özellik BİLSEM’de öğretmen olmaktır. Aslında bu ölçütle kurumda öğretmen olmak için sahip olması gereken niteliklere taşıyan aynı zamanda da kurum içinde deneyim kazanmış bireylerin yönetici olarak atanmasını sağlamak amaçlamıştır. Dolayısıyla var olan yönetmelik açısından bakıldığında katılımcıların görüşlerini karşılayan bir durum söz konusudur. Ancak, BİLSEM sayılarının hızla artması nedeniyle bazı durumlarda BİLSEM’de öğretmen olma koşullarını sağlayan ancak BİLSEM tecrübesi olmayan kişilere de yöneticilik tercih hakkı verildiği, bu şekilde atanan bireylerin de ilk yıllarında zorluklar taşıdığı görülmüştür. Kılıç, Memişoğlu’nun (2018) araştırmasında katılımcılar BİLSEM’de öğretmenlik deneyimine sahip okul yöneticilerinin daha yetkin olduğunu ifade etmiştir. Kurnaz da (2014) BİLSEM’lerin diğer eğitim kurumlarından öğrenci ve öğretmen özellikleri, kurumun yapısı ve işleyişi açısından farklılıklara sahip olduğunu vurgulayarak yöneticilerin bu işleyişi çok iyi bilmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Milligan, vd. (2012, s. 177) özel yetenekli öğrencilerin eğitim göreceği okul yöneticilerin atanmaları öncesindeki hazırlık sürecinde alacakları eğitime ilişkin şu önerilerde bulunmuştur; (1) Lisansüstü eğitim ve mesleki gelişim programları saha temelli deneyimleri içermelidir, (2) kaliteli programlar etkili bir mentorluk programı içermelidir, (3) deneyim ve saha temelli etkinlikleri içeren bir staj süreci olmalıdır, (4) yönetici adaylarından oluşan öğrenme grupları oluşturularak bu bireylerin deneyimlerini paylaşmaları sağlanmalıdır, (5) iletişim ve grup dinamiklerini yönetmeyi içeren temel liderlik becerilerini içermelidir. Görüldüğü üzere, yönetici eğitimine ilişkin yapılan önerilerde sahada deneyim kazanma vurgusu bulunmaktadır. Bu araştırmanın öneriler teması altında da katılımcılar, yöneticilerin deneyim kazanması için atama öncesi geçici görevlendirme yapılması, uyum eğitimi alınması önerilerinde bulunmuştur. Ne yazık ki Türkiye’de yıllardır dile getirilmesine, alanda yapılmış pek çok çalışmada önerilmesine (Balcı, 2021; İmrak, vd., 2023) rağmen sistematik bir yönetici eğitim programımız bulunmamaktadır.

Katılımcılar tarafından dile getirilen diğer öneriler BİLSEM çalışma koşulları ile ilgili olmuştur. Çalışma saatleri (hafta içi mesai saati sonrası ya da hafta sonu), ek ders olmaması BİLSEM’de çalışmayı güçleştiren unsurlar olarak dile getirilmiştir. İnan, vd. (2024) çalışmasında görüşlerini aldığı yöneticiler de benzer şekilde BİLSEM’de çalışmanın fedakârlık gerektirdiğini ifade etmiştir. Yine İnan’ın (2024) çalışmasında da bu çalışma da olduğu gibi özellikle velilerin yüksek beklentileri zorlayıcı bir sorun olarak dile getirilmiştir. Kır ve Akbaşlı’nın (2021) çalışmasında ise öğretmenler çalışma saatleri ve yüksek veli beklentilerini BİLSEM’de çalışmasının dezavantajları olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

BİLSEM müdürlerinden beklenen nitelikler arasında proje yürütme bilgisi, BİLSEM deneyimi ve yabancı dil bilgisi ön plana çıkmıştır. Bu nedenle BİLSEM müdürlerinin atamalarında bu niteliklere dikkat edilmesi ve yöneticilik görevini sürdüren bireylerin bu niteliklerini arttırabilecekleri eğitimleri almalarının önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca BİLSEM çalışma koşulları araştırma kapsamında sıklıkla dile getirilmiştir. Çalışma koşulları üzerine daha fazla akademik araştırma yapılarak verimliliği arttırabilecek çalışma koşullarının nasıl sağlanabileceği ortaya koyulabilir.

BİLSEM’lerin özel yeteneğe sahip öğrencilere hizmet vermesi nedeniyle hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin özel eğitim alanında eğitim almalarının da önemli olduğu görülmektedir. Bu nedenle hem seçim

sürecinde hem de sonrasında hizmet içi eğitimlerle yönetici ve öğretmenlerin özel eğitim alanında gelişimlerinin sağlanması kurumun verimliliğinin artırılması açısından önemlidir.

BİLSEM sayılarının hızla arttığı görülmektedir. Özel yetenekleri öğrencilerin ek eğitimler alabilecekleri kurumların sayısının artması şüphesiz olumlu bir gelişmedir. Ancak bu araştırma sonuçların da ortaya koyduğu üzere kurucu müdür atamalarında BİLSEM tecrübesi olmayan bireylerin görevlendirmeleri söz konusu olabilmekte kurumu tanımayan yöneticiler hem kendileri zorlanmakta hem de işleyiş açısından sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bu nedenle kurucu müdür atamalarında BİLSEM tecrübesinin dikkate alınması ya da yöneticilerin görevlendirilmeden önce kuruma uyum süreçlerini sağlayacak eğitimlerin verilmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akhan, O., & Altaş, S. (2021). BİLSEM history teachers' opinions on BİLSEM working conditions. *Manisa Celal Bayar University Journal of the Faculty of Education*, 9(1), 133-147. <https://doi.org/10.52826/mcbuefd.924337>
- Aktepe, V., & Aktepe, L. (2009). Fen ve teknoloji öğretiminde kullanılan öğretim yöntemlerine ilişkin öğrenci görüşleri: Kırşehir bilsen örneği. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 69-80. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1494909>
- Ayaydın, Y., & Ün, D. (2018). Bilim ve sanat merkezi öğretmenlerinin bilsen ve üstün yetenekli öğrencilerin eğitimine yönelik görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 121-155.
- Balcı, A. (2021). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 62-78. <https://doi.org/10.52848/ijls.880112>
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 3(8), 90-124. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Birol, Z., Gelbal-Odabaş, Ö., & Özdemir, B. (2023). Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM)'nde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin, BİLSEM'e Rehber Öğretmen Seçim Sürecine İlişkin Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 92-109. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3008464>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (25. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir). Siyasal Kitabevi.
- Çelikten, Y. (2017). Üstün yetenekli çocuklar ve BİLSEM. *Turkish Journal of Educational Studies*, 4(3), 477-493. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/403129>
- Çoban, G. S. (2018). *Bilim ve sanat merkezleri yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar ve çözüm yollarına ilişkin görüşleri: İstanbul örneği*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Derinbay-Gülmez, D., & Yavuz, M. (2016). Okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40), 220-233. <http://dx.doi.org/10.9779/PUJE748>
- Eraslan-Çapan, B. (2010). Öğretmen adaylarının üstün yetenekli öğrencilere ilişkin metaforik algıları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(12), 140-154. Retrieved from <https://www.tuzyeksav.org.tr/wp-content/uploads/2015/09/capan-bahtiyar-eraslan-ogretmen-adaylarinin-ustun-yetenekli-ogrencilere-iliskin-metaforik-algilari.pdf>
- Fırat, Y. (2023). Okul yöneticilerinin görüşlerine göre bir okul yöneticisinin sahip olması gereken yönetsel beceriler. *The Journal of Academic Social Science*, 137(137), 338-351. <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.67515>
- Genç, M. A. (2014). Üstün yetenekli öğrencilerin görsel sanatlar eğitiminde disiplinler arası öğretim etkinliklerinin değerlendirilmesi (Konya BİLSEM örneği). *Sed-Sanat Eğitimi Dergisi*, 2(1), 142-168. <https://doi.org/10.7816/sed-02-01-08>
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş* (Çev. Edt. Ali Ersoy, Peli Yalçınoglu). Anı.
- Grissom, J. A., & Loeb, S. (2011). Triangulating principal effectiveness: how perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. *American Educational Research Journal*, 48(5), 1091-1123. <https://doi.org/10.3102/0002831211402663>
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 167-179. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/786941>
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9, 157-191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>

- İmrak, C., Okyay, Ö., Ak, E., Okyay, S., Çam, A., Bulut, Ö. (2023). 2017, 2018 ve 2021 yıllarında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliklerinin değerlendirilmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(26), 47-64. <https://doi.org/10.51293/socrates26-222>
- İnan, S., Akkuzu, Z.Ç., Yeni, Y., & Çelikten, M. (2024). Bilim ve sanat merkezlerinde yönetici olmak. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 11(21), 102-114. <https://doi.org/10.29129/inuigse.1448118>
- Kartal, R. (2021). *BİLSEM ortaokul öğrencilerinin matematiğe yönelik tutumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Kılıç, F., & Memişoğlu, P.M. (2018). Bilim ve sanat merkezlerindeki (BİLSEM) öğretmenlerin yöneticilerin liderlik yeterlikleri, kurum etkililiği ve kurum kültürüne yönelik algılarının çeşitli değişkenler bakımından incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(1), 110-137. <https://doi.org/10.24289/ijsser.338212>
- Kılıç, Ş., & Kırıl Özkan, T. (2022). BİLSEM öğretmenlerinin eğitim teknolojisi öz yeterliği üzerine bir çalışma. *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 8(3), 165-190. <https://doi.org/10.47714/uebt.1173885>
- Kır, S., & Akbaşlı, S. (2021). Being a Teacher in BİLSEM: A Sample from Ankara. *Journal of Hasan Ali Yücel Faculty of Education/Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi (HAYEF)*, 18(2), 193-219. <https://doi.org/10.5152/hayef.2021.20030>
- Kök, B. (2012). *Üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilerde farklılaştırılmış geometri öğretiminin yaratıcılığa, uzamsal yeteneğe ve başarıya etkisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Kurnaz, A. (2014). Evaluation of science and art centers in the twentieth year depending on the reports and directors' views. *Journal of Gifted Education Research*, 2(1), 1-22.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Edt. Selahattin Turan). Nobel.
- Miles, M.B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Sage.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2022). *Bilim sanat merkezi yönergesi*. https://orgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_10/07031350_bilsem_yonergesi.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2023, Nisan). *Bilim sanat merkezi nedir?* https://kdzereglibilsem.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/67/08/765945/dosyalar/2019_11/18153934_Bilsem_Nedir.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2022, Aralık 23). *2023 yılında tüm ilçelere bilim ve sanat merkezi kurulacak*. <https://orgm.meb.gov.tr/www/2023-yilinda-tum-ilcelere-bilim-ve-sanat-merkezi-kurulacak/icerik/2174>
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2023, Mayıs). *Bilim ve sanat merkezlerine öğretmen seçme ve atama kılavuzu*. https://orgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2023_01/30224858_2023_YILI_BYLSEM_OYRETMEN_SECME_VE_ATAMA_KILAVUZU.pdf
- Milligan, J., Neal, G., & Singleton, J. (2012). Administrators of special and gifted education: Preparing them for the challenge. *Education*, 133(1), 171-180. <https://gseuphsdlibrary.wordpress.com/wpcontent/uploads/2013/03/administrators-of-special-and-gifted-education.pdf>
- Okan, S., & Tekgöl, E. (2019). *Bilim ve sanat merkezlerine öğretmen seçme ve atama kılavuzunda yer alan değerlendirme kriterlerine yönelik bir inceleme*. International Congress on Gifted and Talented Education in Congress Proceedings. Retrieved from <https://igate.inonu.edu.tr/assets/docs/IGATE2019TamMetin.pdf>
- Okur, A., & Özsoy, Y. (2013). Üstün zekâlı öğrencilerin Türkçe dersine yönelik tutumlarının incelenmesi: Bartın BİLSEM örneği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 9(3), 254-264. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/63356>
- Parker, S.M. (2016). *A Phenomenological Study of the Roles of Principals in Special Education* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Walden University.

- Polatcan, M., Akyürek, M.İ. (2016). Bilim sanat merkezi (BİLSEM) yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin görüşleri. *International Journal of Social Science*, 47, 429-441. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS3355>
- Sak, U., Ayas, M.B., Sezerel, B.B., Öpengin, E., Özdemir, N.N., & Gürbüz, Ş.D. (2015). Gifted and talented education in Turkey: critics and prospects/Türkiye'de üstün yeteneklilerin eğitiminin eleştirel bir değerlendirmesi. *Talent*, 5(2), 110-132. Retrieved from <https://theeducationjournals.com/index.php/talent/article/view/38>
- Sider, S., Maich, K., & Morvan, J. (2017). School principals and students with special education needs: Leading inclusive schools. *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, 40(2), 1-31. Retrieved from <http://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/2417>
- Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Direction-setting school leadership practices: A meta-analytical review of evidence about their influence. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(4), 499-523. <https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1005106>
- Topçu, S. (2022). Özel yetenekli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin meslek deneyimlerinin incelenmesi: BİLSEM'de öğretmen olmanın anlamına ilişkin fenomenolojik bir çalışma [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Tümen, S.D. (2019). Bilim ve sanat merkezi öğrencilerinin öğrenmeye ilişkin tutumları: Bolu BİLSEM örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 257-267. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/732629>
- Türkiye Cumhuriyeti Resmî Gazete. (2018) Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği (Yönetmelik No. 30471). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180707-8.htm>
- Türkiye Cumhuriyeti Resmî Gazete. (2021). Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği (Yönetmelik No. 31386). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Uğurlu, R. (2021). BİLSEM öğretmenlerinin görüşlerine göre Türkiye'deki özel yetenekli öğrencilere yönelik eğitim politikalarının değerlendirilmesi [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Waters, T., Marzano, R., & McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. A working paper. Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED481972.pdf>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E., & Jafarova, G. (2019). Leadership and School Climate in Effective Schools: A Meta-Analysis. *Journal of Economic Sciences: Theory & Practice*, 76(1), 48-69. Retrieved from <https://www.ecosciences.edu.az/view.php?lang=en&menu=journal&id=370>
- Yılmaz, M., & Yılmaz, T. (2021). Yönetici ve öğretmenler gözünden BİLSEM'lerde verilen eğitimin kritiği. *International Review of Economics and Management*, 9(1), 1-27. <https://doi.org/10.18825/iremjournal.828298>



Teachers' and Administrators' Views on the Qualifications and Appointment Process of Science and Art Center Administrators

Ayşe Negiş Işık^{1*}
Narin Rehber²

¹Independent Researcher, Konya, Türkiye
aysenegis@gmail.com

²Ministry of Education, İstanbul, Türkiye
narinarehber@gmail.com

*Corresponding Author

Abstract: This study aims to examine the views of teachers and administrators on the qualifications that Sciences and Art Center (SAC) administrators should have and their appointment processes. Data were collected through semi-structured interviews using a qualitative research model. The study group consist of 14 teachers and educational administrators working in SACs in İstanbul during 2022-223 academic year. Data were analyzed using content analysis. The findings revealed that SAC administrators are expected to have knowledge and skills in project management, technology, informatics, and foreign language. Additionally, since SACs cater to gifted students of various age groups, administrators should be familiar with the characteristics of these students. Regarding the appointment processes, participants highlighted that experience as a SAC teacher is crucial for success as an administrator. However, despite regulations requiring SAC experience, this criterion is sometimes overlooked due to the rapid increase in the number of SACs. Participants criticized the lack of specific criteria for appointing vice principals and noted that contradiction of requiring them to teach classes without having necessary qualifications for SAC teachers. Furthermore, participants discussed the challenging working conditions at SAC.

Keywords: Science and Art Center (SAC), BİLSEM Administrators, Administrators Qualifications

Received: 27.05.2024
Accepted: 25.10.2024
Available Online: 30.07.2025

INTRODUCTION

The objective of the Science and Art Centers (SACs) is the early identification of gifted students and the subsequent training of such individuals in accordance with their specific talents (MoNE, 2022). Students are selected through a three-stage evaluation process, which includes nomination, pre-evaluation, and individual evaluation. In order to become a teacher in SAC, candidates must demonstrate proficiency in certain criteria, such as foreign language, project, and publication. In contrast to other educational institutions, SAC requires that its principals have previously worked as teachers at the institution for a minimum of one year. However, the criteria for selecting teachers and administrators, as well as the objectivity of the evaluation process, have been subject to criticism (Sak et al., 2015).

A literature review highlights a significant body of research on SAC as an educational institution. These studies predominantly focus on topics such as teaching methods and educational programs (Ayaydın & Ün, 2018; Aktepe & Aktepe, 2009; Genç, 2014; Uğurlu, 2021; Yılmaz & Yılmaz, 2021), student attitudes towards courses (Kartal, 2021; Okur & Özsoy, 2013; Tümen, 2021), teacher competencies and selection processes (Birol, Gelbal-Odabaş, & Özdemir, 2023; Kılıç & Özkan, 2022), as well as working conditions (Akhan & Altaş, 2021; Kır & Akbaşlı, 2021; Topçu, 2022). However, studies addressing the qualifications required for administrators in these institutions and their appointment processes are relatively scarce (Çoban, 2018; Kılıç & Memişoğlu, 2018; Polatcan & Akyürek, 2016), despite the critical role administrators play in the success of educational institutions (Sun & Leithwood, 2015; Yılmaz & Jafarova, 2019). To address this gap, the present study examines the qualifications expected of SAC administrators and explores the perspectives of both SAC directors and teachers regarding the appointment process.

Education for the Gifted

The Regulation on Special Education Services (2018) defines gifted individuals as "those who learn faster than their peers, excel in creativity, art, and leadership, possess special academic talents, understand abstract concepts, enjoy acting independently in their areas of interest, and achieve high levels of

performance." Early identification of gifted individuals is crucial to nurturing their potential and abilities (Eraslan-Çapan, 2010). Education for the gifted should be tailored to their learning pace, interests, and needs and designed to engage their curiosity, spark a desire for research, and foster the development of their talents (Kök, 2012). Such an approach enables gifted individuals to grow into valuable contributors to both themselves and society (Çelikten, 2017).

A new model for the education of gifted individuals in Turkey was developed through an examination of the applicability of existing models in different countries, with due consideration of the specific conditions in Turkey. The model was initially implemented as an "Additional Course Application School," subsequently renamed the Science and Art Center and first established in Ankara during the 1994-1995 academic year. It rapidly proliferated nationwide (Çoban, 2018), with the number of SACs reaching 393 by 2023.

SACs provide education to gifted students at all levels, from pre-school to high school, without disrupting their formal education. In contrast to traditional educational institutions, SACs are based on individualized learning, with a project-based learning model and an expectation of student production of products and projects (MoNE, 2023).

Assigning Teachers and Administrators to SACs

SACs differ from formal education institutions in terms of their students, the objectives of the education provided, and the teaching methods employed. Consequently, the appointment processes and selection criteria for teachers working in SACs are distinct. Teacher assignments to SACs are guided by the Ministry of National Education's SACs Teacher Selection and Assignment Guide, which is published as needed, initiating recruitment processes when requirements arise rather than at fixed intervals.

The selection process for SAC teachers involves two stages. In the first stage, candidates are evaluated based on specific criteria, and their scores are calculated. Candidates are then ranked, and those within three times the available quota are invited to the oral examination. The evaluation criteria encompass ten categories: education, awards, projects, intellectual property and industrial rights, publications, artistic activities, workshops, congresses and in-service training, foreign languages, and career progression. In the education category, the highest scores are awarded to candidates holding a doctorate in education or gifted education. However, these criteria have been criticized for insufficiently emphasizing candidates' expertise and skills in gifted education (Birol et al., 2023; Okan & Tekgöl, 2019; Sak et al., 2015).

During the oral exam, candidates are assessed across five categories: communication skills, clarity of expression and reasoning, openness to scientific and technological advancements, merit and ability to represent themselves publicly, and up-to-date knowledge, creativity, and motivation (MoNE, 2023).

While the procedure for the appointment of teachers is detailed in Article 8 of the SACs Regulation (2023), there is no information on the procedures for the selection and appointment of SACs administrators. In addition to the qualifications required for principals to be appointed to formal education institutions, the sixth article of the Regulation on Selection and Appointment of Administrators for Educational Institutions Affiliated to the Ministry of National Education (T.C. Official Gazette, 2022) includes the phrase "for science and art centers, having served as a permanent staff member in the science and art center".

Studies on SAC administrators reveal that most administrators perceive themselves as competent (Polatcan & Akyürek, 2016), while teachers tend to view administrators with prior teaching experience at SACs as more effective (Kılıç & Memişoğlu, 2018). Çoban (2018) found that SAC administrators face challenges in adapting to their roles, perceive the responsibility for the education of gifted students as an additional burden, and feel the need to stay updated with technology, science, art, and innovations.

The limited number of studies focusing on SAC administrators highlights the need for further research to understand better the administrative qualifications required in these institutions. Accordingly, this study aims to address the following questions based on the perspectives of SAC administrators and teachers:

1. What are the views of administrators and teachers on the qualifications that SAC administrators should possess?
2. What are the views of administrators and teachers on the appointment processes and criteria for SAC administrators?

METHOD

Research Model

The qualitative research method was used in this study in order to examine in-depth and comprehensively (Creswell, 2016) and holistically (Yıldırım & Şimşek, 2006) the views of teachers and administrators on the qualifications that SAC administrators should have and the selection criteria for administrators.

Sample

This study was conducted with administrators and teachers working in SAC institutions in Istanbul during the 2022–2023 academic year. Maximum variation sampling, a type of purposive sampling, was employed to determine the study group. Purposive sampling allows for the selection of information-rich cases (Glesne, 2012). To ensure maximum representation of individuals involved in the research problem (Baltacı, 2019), participants were selected from both SACs administrators and teachers with varying levels of seniority, gender, branch, and educational backgrounds. The demographic characteristics of the participants are presented in Table 1.

Table 1.

Demographic characteristics of the study group

Admin/Teacher	Gender	Seniority in SACs	Branch	Education Level
Principal	Male	12	Geography	Master's degree
Principal	Male	6	Computer Tech.	PhD degree
Principal	Male	6	History	Master's degree
V. Principal	Male	10	Classroom	Bachelor's degree
V. Principal	Female	10	Psy. Coun.	Master's degree
V. Principal	Male	3	Classroom	Master's degree
Teacher	Female	3	English	Master's degree
Teacher	Male	7	Music	Bachelor's degree
Teacher	Male	2	Special Education	Bachelor's degree
Teacher	Male	2	Classroom	Master's degree
Teacher	Female	3	Mathematics	Master's degree
Teacher	Male	2	Classroom	Bachelor's degree
Teacher	Male	5	Psy. Coun.	PhD degree
Teacher	Female	3	Music	Master's degree

Fourteen individuals participated in the study, including seven SAC principals/vice principals and seven SAC teachers. Ten of the participants held postgraduate degrees, two of which were doctorates. The seniority of SAC administrators ranged from 6 to 12 years, while that of the teachers ranged from 2 to 5 years. The participants represented a diverse group, encompassing various levels of seniority, branches, and educational backgrounds.

Data Collection Tool

A semi-structured interview form was utilized to explore teachers' and administrators' expectations regarding the qualifications required for SAC administrators and the selection process for these positions. Semi-structured interviews incorporate elements of both structured interviews, with predetermined questions, and unstructured interviews, allowing for flexibility in questioning based on the flow of the conversation (Büyüköztürk et al., 2018). This approach enabled the researchers to ask standardized questions aligned with the study's objectives while also adapting the inquiry to gain deeper insights into each participant's unique experiences.

The first author developed the interview form, drawing on the research problem and relevant literature. It was structured separately for teachers and school administrators. Two experts in educational administration reviewed the initial draft of the interview questions, and the questions were refined based on their feedback to ensure clarity and relevance.

Data Collection and Analysis

Before starting the data collection process, the administrators and teachers working in SACs were called by phone, informed about the research and an appointment was requested from them. The interviews were conducted on the determined days and hours (usually on Saturdays) in the rooms of the principals and vice principals in SACs. Before starting the interview, the participants' consent was obtained for audio recording, and they were informed that the information obtained from them would be used only for scientific purposes and that their personal data would not be shared. The interviews lasted between 20-50 minutes.

The audio recordings of the interviews were converted into written text (word) before analysis. The method of content analysis was used to analyze the data. Content analysis is defined as "a systematic,

repeatable technique in which some words of a text are summarized into smaller content categories by coding according to certain rules" (Büyüköztürk et al., 2018). In the analysis process, the written text was first read and divided into parts with meaningful integrity. Then, these parts were transferred to the Excel program to separate and bring together common codes and themes more easily during the analysis process. In the next stage, themes were created by first considering the research questions. After this stage, the data was reread, and themes and codes were organized. This process continued until we were sure that each data was under the appropriate theme and code.

Validity and Reliability of the Study

In qualitative research, concepts such as consistency, credibility, and transferability are used instead of validity and reliability (Merriam, 2013). One method to ensure credibility is triangulation. In this study, the perspectives of principals, vice principals, and teachers were sought to present different viewpoints on the research problem, thereby aiming to achieve data source triangulation. The data collection process was concluded when data saturation was reached, meaning the researcher stopped receiving new or differing responses. Data saturation is considered an indicator that a sufficient number of interviews have been conducted, or an adequate sample size has been reached (Merriam, 2013).

Expert review was utilized to ensure the consistency of the study. Interview questions were developed by the researchers in line with the study's objectives and were reviewed by two faculty members specializing in educational administration. Additionally, data analysis was conducted independently by two authors, and the consistency of the results was examined. The inter-coder reliability was calculated as 81% (Miles & Huberman, 1994).

Transferability relates to the external validity or generalizability of the study. However, as in most qualitative research, generalization is not possible. Instead, methods should be employed to help readers better understand the similarities and differences between the study's findings and other contexts (Merriam, 2013). One such method is presenting raw data. In this study, raw data were included in the findings section. To protect the confidentiality of participants, demographic codes describing their characteristics were used when presenting raw data. The codes were created considering variables such as role (Principal "P," Vice Principal "VP," Teacher "T"), gender (Female "F," Male "M"), and seniority.

Ethical Approval

The principles of research ethics were taken into account in all processes of the study, and the necessary ethics committee approvals were obtained from the Ethics Committee of İstanbul Aydın University, Faculty of Education on 24.11.2022 (document no. E-45379966-050.06.04-69880).

FINDINGS

The research findings were organized into three themes aligned with the study's sub-problems. Despite the absence of a question regarding suggestions during the interviews, the participants proffered suggestions regarding SAC administrators and the selection process of administrators. Consequently, these suggestions were treated as a distinct theme.

The participants were initially asked what qualifications SAC administrators should possess. The resultant data are presented in Table 2.

Table 2.

Qualifications that SAC administrators should have

Theme	Codes	n
Qualifications that SAC administrators should have	Project management knowledge	12
	Information and technology knowledge	9
	Visionary	8
	Innovative	8
	Motivating	6
	Knowing the char. of gifted students	6
	Knowledge of different school levels	5
	The view of art	5
	Academic competence	5
	Foreign language competence	5

As seen in Table 2, the most frequently mentioned qualification of teachers and administrators was *project management knowledge*. The participants stated that project-based education is provided in SACs, so the administrators should also have project management knowledge. It was also emphasized that principals should know the stages and characteristics of projects.

"In fact, there are basic qualities that all education administrators should have. Apart from these, what should be especially in the SAC administrator? SAC institutions are project-based educational institutions. Therefore, it would be more accurate to select SAC administrators from people who have the knowledge and equipment of project execution and management in their CVs..." (VP-M-16).

In addition to project management expertise, the participants underscored the significance of *information and technology proficiency*. They asserted that administrators must possess a comprehensive understanding of information technologies, given the integration of Web 2 tools in the instructional process and the prevalence of information and technology-related projects. Moreover, they emphasized the importance of fostering teacher development in this domain.

"Technology is advancing very fast. Both students and teachers can access information very easily with the rapid development of technology. In order for SAC administrators to be one click ahead, they should be able to assimilate this information and keep it alive in their own institution..." (P-M-21).

Another important feature sought in SAC administrators is to have a *vision*. In the interview with T-M-24, it was emphasized that SAC students are different from other students because they have special talents, and therefore, they need to catch the current vision in order to be guided in the right way. In this context, it was stated that it is important for administrators to have a broad horizon. P-M-12 stated that the vision of the administrators played an important role in the success of SACs. It was stated that administrators have responsibilities in matters such as spending funds and guiding parents and students, and if this responsibility is used well, SAC institutions can stand out.

It was stated that being an administrator in SACs requires *knowing the characteristics of gifted students*, unlike other educational institutions, especially by the participants who have administrative duties. Administrators should be equipped to direct teachers to ensure that gifted students receive the right education and guidance services. Participants T-M-14 and P-M-18 stated that all students in the institution are gifted, and this difference should be taken into consideration. They emphasized that administrators and teachers should communicate with parents by knowing the characteristics of gifted students.

One of the key competencies expected of an administrator is to *foster employee motivation*. According to participant S-E-14, project-based and collaborative education is provided in SACs. These pedagogical approaches necessitate the collaboration of students and teachers from diverse disciplines. Consequently, administrators must facilitate teacher collaboration and cultivate a culture of cooperation within the institution.

'...they should have the competence to motivate both students and teachers to work interdisciplinary in this sense. In other words, the administrator himself/herself should have such an understanding, and he/she should have the competence to transfer this motivation to students and teachers...' (T-M-14).

Talented students in the fields of music and painting also receive education in SAC institutions. The SAC teachers who participated in the research also expressed the importance of the administrators' *view of art* and emphasized that the administrators may have experience in painting and music, or even if they do not have experience in these fields, they should have a positive perspective on art.

"...In other words, they need to have a positive view and acceptance towards these areas. I think the important thing is not to reject them. Effectively, he/she should at least not say, 'what's in art, what's in painting, what's in music, these are empty jobs'. In other words, they should have a positive attitude." (T-M-14).

"...I mean, I think it would be very valuable to have people who are at least a little open-minded about science and art and who have made some effort in art and science..." (T-M-14).

Another qualification mentioned was *foreign language knowledge*. It was stated that SAC managers should know at least one language in order to follow current developments. In addition, the importance of foreign language competence was emphasized to effectively fulfill tasks such as hosting guests from other countries in Europe-Turkey joint projects and traveling abroad for project purposes.

"Most of the administrators do not speak foreign languages. Erasmus lecturers, most of them do not know. Foreign lecturers come from abroad, so it is very important for institution

managers to know a foreign language. I may not need to know a foreign language, you may think so, but a manager should have a foreign language.” (T-M-17)

The second theme of the research is the appointment processes of SAC managers. The participants were asked the question, “What are your views on the selection processes of SAC administrators?”. As seen in Table 3, 3 teachers who participated in the research stated that they did not have any information about the administrator selection processes. The opinions expressed by the other participants were evaluated under four different codes: principal selection (11 people), vice-principal selection (6 people), founding principalship (3 people) and suggestions about administrator selection (7 people).

Table 3.

Views on the selection processes of SAC administrators

Theme	Codes	n
Selection processes of SAC administrators	Selection Criteria (Principal)	11
	Selection Criteria (Vice Principal)	6
	Selection Criteria (Founding Prin.)	3
	Suggestions on Manager Selection	7
	Has no information about the selection of the manager	3

In regard to the appointment of principals in SAC, the participants underscored the prerequisites for such an appointment, citing the pertinent regulation. In addition to other educational institutions, SAC principal appointments necessitate a minimum of one year of teaching at SAC.

‘...So, firstly, you will be a SAC teacher, and then you will be a principal or vice principal. Our interviews are different. You first have to teach for a year, and then... In order to get the score, they have to fulfill a criterion first. Has he done some work? Does he have an extra article or a paper he worked on? Do they have a master's degree or a doctorate? We need to fill these out in order to enter this interview. That's why officials from the ministry do an interview. Everyone asks questions about their field. I am a psychology graduate. They asked me about my field and then you take the administrator exam...’ (VP-F-23).

However, it was stated that the appointment criteria were stretched in some cases due to reasons such as the rapid increase in the number of SACs and that there were examples where the condition of having taught in SAC was not taken into account. M-E-18, one of the participants, stated that during his appointment period, people who met the SAC teaching criteria were given the right to choose the SAC directorate by the governorship. When he was appointed as an SAC director only through an interview for educational administration without teaching in SAC, he stated that he had much difficulty in the first stage because he did not have SAC experience and underlined that the SAC director should be trained in SAC.

Some of the participants stated that the selection made according to the legally determined criteria does not always ensure the selection of a successful administrator. It was pointed out that individuals who are successful as managers do not apply to SAC as managers because they do not meet the specified criteria, or individuals who meet the criteria do not have other qualifications necessary to be successful as managers.

‘...So, there should definitely be selection criteria. But we also say this. Look, the process shows us that not every teacher or vice-principal who has passed the exam can become a (effective) principal in Turkey. Therefore, there are some things. Criteria should be set, but even those criteria are sometimes not very successful in this selection process. I mean, right now, you can be sure that the General Directorate cannot make this decision either. So we are putting pressure on them, too. Therefore, Turkey has such a handicap. When you say let's take them by exam and criterion, a very high ratio is required. The types who will be successful there cannot get in, or those who get in cannot fully adapt and succeed there.’ (P-M-24).

In addition to the selection of principals, the participants also mentioned the selection of vice principals. They emphasized that there are no vice principal appointments specific to SAC and that the criteria required for teachers and principals are not sought for vice principals. The participants criticized the fact that it is considered sufficient for vice-principal candidates to win the MoNE Executive Appointments exam or prefer SAC with 4+4 assignment. This situation creates a contradiction in terms of the importance given to teacher

quality in SAC, especially since vice principals are obliged to attend a certain number of classes in return for salary or additional courses. Another point mentioned in relation to SAC vice-principal appointments was that vice principals working at SAC were not given the right of preference in principal appointments.

"If we think about the vice principalship, there is a bigger problem. Because there is no criterion for being a SAC teacher in the selection criteria for vice principals, the teacher or vice principal of any institution can become the vice principal of this institution. While the teacher selected comes here with a certain interview, anyone becomes a vice-principal without being subjected to this interview. This is a fundamental flaw. In the normal appointment regulations, these additional conditions are not sought in the selection criteria of the SAC because it is not subject to the regulations I have just mentioned" (VP-M-16).

Participants also criticized the Ministry of National Education's policy of establishing SAC in every district (MoNE, 2022). It was stated that the practices used to ensure a rapid increase in the number of SACs meant that merit took a back seat in the selection of founding principals and vice-principals. In the interview with P-M-21, it was stated that when selecting founding principals or vice principals, the people close to them are chosen by the senior managers making the selection rather than the leadership, managerial skills or competencies of the individual. It was emphasized that the appointment of persons without SAC experience as administrators in these institutions could have negative effects on the institution as well as on the persons appointed.

"...Because in our country, the education system often operates on a 'do it and it's done' mentality. For example, mushrooming SACs have been established, and they are still being opened. To fill the gaps there, anyone who seems suitable or convenient—based on the perspective of the person making the decision—can suddenly be appointed without much consideration..." (P-M-24).

"...For example, the principals of all the newly established SACs are not SAC principals but founding principals, none of whom even know anything about SAC. There is only one favorite teacher in the district. Someone close to the district director, someone the district happens to see, or someone who stands out in a social project or union activity says: 'Oh, this kid can do it!' Let's give him this; we've seen this many times, and they've called us. 'They're going to make me principal of the SAC; what should I do?' I mean, I said run away. And I said: 'You're newly married, you've just had a child, run away.' He didn't listen to me either, so he became the founding director of a SAC. He resigned in the second month. He couldn't stand it because it's not as easy as it seems..." (P-M-18).

Participants also made suggestions about the qualifications that should be taken into account in the selection of SAC administrators and the people who will make the selection. It was stated that SAC managers should have qualifications such as academic competence, knowledge of legislation, collaborative work, potential to know and develop the institution, and no disciplinary record, and whether they have these qualifications should be taken into account in the selection process.

In discussions about the selection process for administrators, participants emphasized the limitations of short interviews in accurately evaluating candidates. They suggested that the interview panel should include administrators who have previously worked with or are currently working with the candidate to ensure a more informed assessment. A similar recommendation was made for the selection of vice principals. Principals among the participants highlighted the importance of involving their perspectives in these decisions, expressing sentiments such as, "The principal should choose their own team" (P-M-21) and "We face challenges working with people we do not know" (P-M-24). Another participant proposed that the selection process should be entrusted to a committee recognized for its ethical standards and trustworthiness. They further emphasized that the committee's work should adhere to principles of accountability.

"This is extremely important. Now, it is necessary to make selections from among other principals as well. I prioritize experience. The most important criterion that should exist in Turkey is this: a selection committee. You understand? Not an individual, not a union, not some sect. Do you get what I mean? There needs to be an ethical selection committee. We must trust this ethical committee. This committee, which is responsible for appointing administrators, should also operate within a framework of accountability. It must have the authority to make proper appointments and, if necessary, withdraw those who fail to succeed, equipped with such capabilities..." (P-M-21).

One of the participants suggested establishing administrator academies where individuals could receive training. This participant emphasized that the training provided in these academies would at least serve as an indicator of the candidate's dedication and willingness.

"...We want things to happen quickly. I mean, we prioritize speed over the system itself. Otherwise, something like this could be done: there could be academies for administrators, right? After university, let there be administrator academies at the provincial level. Let them attend these academies and receive their training, right? The fact that they make the effort to undergo this training is, in itself, meaningful, isn't it? It demonstrates their desire and willingness. After that, you can easily choose from among them..." (P-M-21).

During the interviews, participants also made suggestions for teachers and administrators working in SAC. The participants made suggestions on working conditions (7), additional course/salary (5), student characteristics and parent expectations (3). Table 4 presents the data on the theme of suggestions.

Table 4.

Suggestions

Theme	Codes	n
Suggestions	Working conditions	7
	Additional course/salary	5
	Student charac. and parents expectations	3

SACs provide education to students after formal education or on weekends. For this reason, the participants stated that the acceptance of evening hours and especially weekends as working hours negatively affects private life. One of the participants laughed about this situation and emphasized that the person working in the SAC should be single.

"...Because all of our children continue SAC education after school. For us, it is not suitable for family life to work until eight or nine o'clock. It's about being a special teacher, plus we don't have the concept of time. The head of the department can send us a message at 2:00 or 3:00 at night; you have to respond to it because it is special education, our parents, and everything is very different. So being single is the first condition..." (P-M-18).

Another issue raised regarding working conditions, aside from working hours, is the high expectations of parents, particularly for a rapid improvement in student achievement through SAC education. Despite the demanding working hours and elevated expectations, the lack of additional course fees, resulting in lower income, was also highlighted as a significant concern.

"...the working conditions, hours, the time frame of SACs are all very different. ...there are many situations where they may experience financial anxiety. They should take this into consideration..." (T-M-17).

Therefore, the participants emphasized the importance of understanding the institution's conditions before starting to work at SAC. As a solution to this issue, a participant currently serving as a vice principal (VP-M-16) suggested that both teachers and administrators should first begin working at the institution on an assignment basis and later be officially appointed. This approach would benefit both the individuals taking on the roles and the institution itself. Another participant highlighted the necessity of providing orientation training for both teachers and administrators before they start their duties.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The effectiveness of educational administrators is a critical variable in achieving the goals of education (Hallinger & Heck, 1998; Waters, Marzano, & McNulty, 2003), and numerous studies have examined the qualifications administrators should possess (Firat, 2023; Grissom & Loeb, 2011; Gürbüz, Erdem, & Yıldırım, 2013). However, there is generally limited research on the management of education in special education settings, particularly for gifted students (Sider, Maich, & Morvan, 2017). This study explores the perspectives of SAC teachers and administrators regarding the qualifications SAC administrators should have and the criteria considered in the appointment processes for administrators in institutions established to educate gifted students in Turkey.

The findings of the study revealed that, in addition to the general qualifications expected of school administrators, such as being visionary, innovative, and motivating (Derinbay-Gülmez & Yavuz, 2016), SAC administrators need specific skills tailored to the unique context of SACs. These include understanding the characteristics of gifted students, managing projects, and being familiar with different school levels. SAC administrators who work with gifted students also face the unique challenges of addressing these students' special needs and meeting parental expectations.

Milligan et al. (2012) emphasized that the education of gifted and special needs students requires collaboration among various stakeholders. Therefore, administrators must possess key skills such as problem-solving, working effectively with all stakeholders, and providing support to teachers. Research has consistently highlighted the importance of administrators having knowledge and experience in the field of special education (Sider et al., 2017; Parker, 2016).

Participants also expressed that SAC administrators should possess project management skills. Additionally, the necessity of foreign language proficiency was emphasized, both for accessing up-to-date information and establishing effective communication with international stakeholders in ongoing projects. In his study, Çoban (2018) concluded that newly appointed SAC principals, particularly due to their limited experience with projects such as TÜBİTAK, EU Projects, and ERASMUS, were not helpful during the project writing stages.

As part of the research, participants were asked about their views on the SAC administrator appointment processes. The participants emphasized that individuals with SAC experience should be appointed as administrators. One key expectation for SAC administrators, unlike other educational institutions, is that they should have teaching experience within SACs. This criterion aims to ensure that individuals appointed as administrators not only meet the qualifications required for teaching within the institution but also have gained experience within the SAC environment. From the perspective of the existing regulations, this aligns with the participants' views. However, due to the rapid increase in the number of SACs, in some cases, individuals who meet the criteria to be a teacher in SAC but lack SAC experience are given the opportunity to be appointed as administrators. It has been observed that these individuals face challenges during their initial years. In the study of Kılıç and Memişoğlu (2018), participants stated that school administrators with teaching experience in SACs were more competent. Kurnaz (2014) also highlighted that SACs differ from other educational institutions in terms of student and teacher characteristics, the structure of the institution, and its operations, stressing that administrators must have an in-depth understanding of this unique environment.

Milligan et al. (2012, p. 177) made the following recommendations regarding the preparation and training of school administrators for institutions serving gifted students: (1) Graduate education and professional development programs should include field-based experiences, (2) Quality programs should include effective mentorship, (3) An internship process should include field-based activities and experiences, (4) Learning groups should be formed from administrative candidates, enabling them to share their experiences, (5) Basic leadership skills should include managing communication and group dynamics. As seen, the recommendations for administrator training emphasize the importance of gaining field experience. Under the theme of suggestions in this study, participants also recommended temporary assignments before appointments and orientation training to allow administrators to gain experience. Unfortunately, despite being frequently raised for years and recommended in many studies conducted in the field (Balıcı, 2021; İmrak et al., 2023), there is still no systematic administrator training program in Turkey.

Other suggestions raised by the participants were related to the working conditions at SACs. Working hours, such as after regular weekday hours or on weekends, and the lack of additional course fees were identified as factors that make working at SAC challenging. In their study, İnan et al. (2024) also found that administrators expressed that working at SAC requires sacrifice. Similarly, in İnan's (2024) study, the high expectations of parents were highlighted as a particularly demanding issue. In the study of Kır and Akbaşlı (2021), teachers also viewed working hours and high parental expectations as disadvantages of working at SAC.

Project management knowledge, SAC experience, and foreign language proficiency stand out among the qualifications expected of SAC administrators. Therefore, attention should be paid to these qualifications when appointing SAC administrators, and it is important for those in administrative positions to receive training that enhances these qualities. Additionally, SAC working conditions have been frequently mentioned in the study. Further academic research on working conditions could help identify how more productive working conditions can be established to increase efficiency.

Given that SACs serve gifted students, it is also evident that both teachers and administrators need to receive training in special education. Therefore, ensuring that both the selection process and in-service training

programs support the development of administrators and teachers in the field of special education is important for increasing institutional efficiency.

The rapid increase in the number of SACs is noteworthy. The growing number of institutions where gifted students can receive additional education is undoubtedly a positive development. However, as highlighted by the results of this study, the appointment of individuals without SAC experience as founding principals may occur. Administrators who are unfamiliar with the institution can face difficulties themselves and may create operational challenges. Therefore, it is recommended that SAC experience be considered when appointing founding principals or that administrators receive training to facilitate their adaptation to the institution before being appointed.

REFERENCES

- Akhan, O., & Altaş, S. (2021). BİLSEM history teachers' opinions on BİLSEM working conditions. *Manisa Celal Bayar University Journal of the Faculty of Education*, 9(1), 133-147. <https://doi.org/10.52826/mcbuefd.924337>
- Aktepe, V., & Aktepe, L. (2009). Fen ve teknoloji öğretiminde kullanılan öğretim yöntemlerine ilişkin öğrenci görüşleri: Kırşehir bilsem örneği. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 69-80. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1494909>
- Ayaydın, Y., & Ün, D. (2018). Bilim ve sanat merkezi öğretmenlerinin bilsem ve üstün yetenekli öğrencilerin eğitimine yönelik görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 121-155.
- Balcı, A. (2021). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 62-78. <https://doi.org/10.52848/ijls.880112>
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 3(8), 90-124. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Birol, Z., Gelbal-Odabaş, Ö., & Özdemir, B. (2023). Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM)'nde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerin, BİLSEM'e Rehber Öğretmen Seçim Sürecine İlişkin Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 92-109. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3008464>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (25. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir). Siyasal Kitabevi.
- Çelikten, Y. (2017). Üstün yetenekli çocuklar ve BİLSEM. *Turkish Journal of Educational Studies*, 4(3), 477-493. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/403129>
- Çoban, G. S. (2018). *Bilim ve sanat merkezleri yöneticilerinin yaşadıkları zorluklar ve çözüm yollarına ilişkin görüşleri: İstanbul örneği* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Derinbay-Gülmez, D., & Yavuz, M. (2016). Okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40), 220-233. <http://dx.doi.org/10.9779/PUJE748>
- Eraslan-Çapan, B. (2010). Öğretmen adaylarının üstün yetenekli öğrencilere ilişkin metaforik algıları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(12), 140-154. Retrieved from <https://www.tuzyeksav.org.tr/wp-content/uploads/2015/09/capan-bahtiyar-eraslan-ogretmen-adaylarinin-ustun-yetenekli-ogrencilere-iliskin-metaforik-algilari.pdf>
- Fırat, Y. (2023). Okul yöneticilerinin görüşlerine göre bir okul yöneticisinin sahip olması gereken yönetimsel beceriler. *The Journal of Academic Social Science*, 137(137), 338-351. <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.67515>
- Genç, M. A. (2014). Üstün yetenekli öğrencilerin görsel sanatlar eğitiminde disiplinler arası öğretim etkinliklerinin değerlendirilmesi (Konya BİLSEM örneği). *Sed-Sanat Eğitimi Dergisi*, 2(1), 142-168. <https://doi.org/10.7816/sed-02-01-08>
- Glesne, C. (2012). *Nitel araştırmaya giriş* (Çev. Edt. Ali Ersoy, Peli Yalçınoglu). Anı.
- Grissom, J. A., & Loeb, S. (2011). Triangulating principal effectiveness: how perspectives of parents, teachers, and assistant principals identify the central importance of managerial skills. *American Educational Research Journal*, 48(5), 1091-1123. <https://doi.org/10.3102/0002831211402663>
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 167-179. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/786941>
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9, 157-191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>

- İmrak, C., Okyay, Ö., Ak, E., Okyay, S., Çam, A., Bulut, Ö. (2023). 2017, 2018 ve 2021 yıllarında Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici atama yönetmeliklerinin değerlendirilmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(26), 47-64. <https://doi.org/10.51293/socrates26-222>
- İnan, S., Akkuzu, Z.Ç., Yeni, Y., & Çelikten, M. (2024). Bilim ve sanat merkezlerinde yönetici olmak. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 11(21), 102-114. <https://doi.org/10.29129/inujse.1448118>
- Kartal, R. (2021). *BİLSEM ortaokul öğrencilerinin matematiğe yönelik tutumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Kılıç, F., & Memişoğlu, P.M. (2018). Bilim ve sanat merkezlerindeki (BİLSEM) öğretmenlerin yöneticilerin liderlik yeterlikleri, kurum etkililiği ve kurum kültürüne yönelik algılarının çeşitli değişkenler bakımından incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(1), 110-137. <https://doi.org/10.24289/ijsser.338212>
- Kılıç, Ş., & Kırıl Özkan, T. (2022). BİLSEM öğretmenlerinin eğitim teknolojisi öz yeterliği üzerine bir çalışma. *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 8(3), 165-190. <https://doi.org/10.47714/uebt.1173885>
- Kır, S., & Akbaşlı, S. (2021). Being a Teacher in BİLSEM: A Sample from Ankara. *Journal of Hasan Ali Yücel Faculty of Education/Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi (HAYEF)*, 18(2), 193-219. <https://doi.org/10.5152/hayef.2021.20030>
- Kök, B. (2012). *Üstün zekâlı ve yetenekli öğrencilerde farklılaştırılmış geometri öğretiminin yaratıcılığa, uzamsal yeteneğe ve başarıya etkisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Kurnaz, A. (2014). Evaluation of science and art centers in the twentieth year depending on the reports and directors' views. *Journal of Gifted Education Research*, 2(1), 1-22.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Edt. Selahattin Turan). Nobel.
- Miles, M.B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Sage.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2022). *Bilim sanat merkezi yönergesi*. https://orgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_10/07031350_bilsem_yonergesi.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2023, Nisan). *Bilim sanat merkezi nedir?* https://kdzereglbilsem.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/67/08/765945/dosyalar/2019_11/18153934_Bilsem_Nedir.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2022, Aralık 23). *2023 yılında tüm ilçelere bilim ve sanat merkezi kurulacak*. <https://orgm.meb.gov.tr/www/2023-yilinda-tum-ilcelere-bilim-ve-sanat-merkezi-kurulacak/icerik/2174>
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2023, Mayıs). *Bilim ve sanat merkezlerine öğretmen seçme ve atama kılavuzu*. https://orgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2023_01/30224858_2023_YILI_BYLSEM_OYRETMEN_SECME_VE_ATAMA_KILAVUZU.pdf
- Milligan, J., Neal, G., & Singleton, J. (2012). Administrators of special and gifted education: Preparing them for the challenge. *Education*, 133(1), 171-180. <https://gseuphsdlibrary.wordpress.com/wpcontent/uploads/2013/03/administrators-of-special-and-gifted-education.pdf>
- Okan, S., & Tekgül, E. (2019). *Bilim ve sanat merkezlerine öğretmen seçme ve atama kılavuzunda yer alan değerlendirme kriterlerine yönelik bir inceleme*. International Congress on Gifted and Talented Education In Congress Proceedings. Retrieved from <https://igate.inonu.edu.tr/assets/docs/IGATE2019TamMetin.pdf>
- Okur, A., & Özsoy, Y. (2013). Üstün zekâlı öğrencilerin Türkçe dersine yönelik tutumlarının incelenmesi: Bartın BİLSEM örneği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 9(3), 254-264. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/63356>
- Parker, S.M. (2016). *A Phenomenological Study of the Roles of Principals in Special Education* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Walden University.

- Polatcan, M., Akyürek, M.İ. (2016). Bilim sanat merkezi (BİLSEM) yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin görüşleri. *International Journal of Social Science*, 47, 429-441. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS3355>
- Sak, U., Ayas, M.B., Sezerel, B.B., Öpengin, E., Özdemir, N.N., & Gürbüz, Ş.D. (2015). Gifted and talented education in Turkey: critics and prospects/Türkiye'de üstün yeteneklilerin eğitiminin eleştirel bir değerlendirmesi. *Talent*, 5(2), 110-132. Retrieved from <https://theeducationjournals.com/index.php/talent/article/view/38>
- Sider, S., Maich, K., & Morvan, J. (2017). School principals and students with special education needs: Leading inclusive schools. *Canadian Journal of Education / Revue canadienne de l'éducation*, 40(2), 1-31. Retrieved from <http://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/2417>
- Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Direction-setting school leadership practices: A meta-analytical review of evidence about their influence. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(4), 499-523. <https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1005106>
- Topçu, S. (2022). *Özel yetenekli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin meslek deneyimlerinin incelenmesi: BİLSEM'de öğretmen olmanın anlamına ilişkin fenomenolojik bir çalışma* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Tümen, S.D. (2019). Bilim ve sanat merkezi öğrencilerinin öğrenmeye ilişkin tutumları: Bolu BİLSEM örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 257-267. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/732629>
- Türkiye Cumhuriyeti Resmî Gazete. (2018) *Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği* (Yönetmelik No. 30471). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180707-8.htm>
- Türkiye Cumhuriyeti Resmî Gazete. (2021). *Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği* (Yönetmelik No. 31386). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Uğurlu, R. (2021). *BİLSEM öğretmenlerinin görüşlerine göre Türkiye'deki özel yetenekli öğrencilere yönelik eğitim politikalarının değerlendirilmesi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Waters, T., Marzano, R., & McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. A working paper. Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED481972.pdf>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E., & Jafarova, G. (2019). Leadership and School Climate in Effective Schools: A Meta-Analysis. *Journal of Economic Sciences: Theory & Practice*, 76(1), 48-69. Retrieved from <https://www.ecosciences.edu.az/view.php?lang=en&menu=journal&id=370>
- Yılmaz, M., & Yılmaz, T. (2021). Yönetici ve öğretmenler gözünden BİLSEM'lerde verilen eğitimin kritiği. *International Review of Economics and Management*, 9(1), 1-27. <https://doi.org/10.18825/iremjournal.828298>