

Leader Manager Training and Appointment Process In The Turkish Education System

Celal Aramaz

Ministry of National Education, Türkiye

Mustafa Çelikten

Erciyes University, Kayseri-Türkiye

Article History

Submitted: 15.12.2024
Accepted: 20.02.2025
Published Online: 30.04.2025

Keywords

Leader
Administrator
Educational
administration
Leader-
administrator

Abstract

Purpose: The aim of this research is to determine the current situation regarding the process of training and appointing leader administrators in the Turkish education system, to examine the opinions of education administrators regarding the deficiencies and problems encountered and to develop a functional solution proposal. An answer to the question of why leader management is important for the Turkish National Education System is sought.

Design & Methodology: It is a case study conducted with qualitative research model. The study population consists of pre-school, primary and secondary school administrators working in public schools in Kayseri and branch managers working in national education directorates. Although purposive sampling method was used in the formation of the study group, snowball technique was used to determine the female administrators due to their low number compared to men.

The current research data were collected using a semi-structured interview form. Descriptive analysis method was used to analyze the obtained research data.

Findings: It was observed that the participants who supported the research had a high level of awareness about "leading management". While most of the participants found their superiors inadequate in terms of leading management, they suggested different categories of training on leadership for manager candidates. It was seen that the strengths they see in themselves in terms of leading managers and the characteristics that enable them to see the manager as a leading manager overlap with each other.

Implications & Suggestions: Participant educational administrators stated that there is no educational leader or administrator training program in Turkey. While the constantly changing regulations for appointing administrators are evaluated as efforts to find the truth, on the other hand, they are criticized for preventing the formation of a systematic program. Taking into account the recommendations of the education councils and the suggestions of researchers, an educational leadership standard that is suitable for Turkey's conditions and can meet its needs should be established.



DOI:10.29129/inugse.1601821

Türk Eğitim Sisteminde Lider Yönetici Yetiştirme ve Atama Süreci

Celal Aramaz

Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye

Mustafa Çelikten

Erciyes Üniversitesi, Kayseri-Türkiye

Makale Geçmişi

Geliş: 15.12.2024

Kabul: 20.02.2025

Online Yayın: 30.04.2025

Anahtar Sözcükler

Lider
Yönetici
Eğitim yönetimi
Lider yönetici

Öz

Amaç:Bu araştırma Türk eğitim sisteminde lider yönetici yetiştirme ve atama sürecine ilişkin mevcut durumun tespiti, eksiklikler ve karşılaşılan sorunlara yönelik olarak eğitim yöneticilerinin görüşlerini incelemek ve fonksiyonel bir çözüm önerisi geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Lider yöneticiliğin Türk Milli Eğitim Sistemi için neden önemli olduğu sorusuna cevap aranmaktadır.

Yöntem:Nitel araştırma modeliyle gerçekleştirilmiş bir durum çalışmasıdır. Çalışma evrenini Kayseri’de devlet okullarında görev yapmakta olan okul öncesi, ilk ve ortaöğretim yöneticileri ile milli eğitim müdürlüklerinde görevli şube müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmının çalışma grubunun oluşturulmasında amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış olmasına rağmen sayı olarak erkeklere oranla az olmalarından dolayı kadın yöneticilerin belirlenmesinde kartopu tekniği kullanılmıştır. Mevcut araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen araştırma verilerinin incelenmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Bulgular: Araştırmaya destek veren katılımcıların “lider yöneticilik” konusundaki farkındalıklarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük bölümü üst amirlerini lider yöneticilik konusunda yetersiz bulurken yönetici adaylarına yönelik liderlik konusunda farklı kategorilerde eğitim önerisinde bulunulmuşlardır. Kendilerinde lider yöneticilik açısından gördükleri güçlü yönler ile yöneticiyi lider yönetici olarak görmelerini sağlayan özelliklerin birbiri ile örtüştüğü görülmüştür.

Sonuçlar ve Öneriler:Katılımcı eğitim yöneticileri Türkiye’de bir eğitim lideri ya da yöneticisi yetiştirme programı olmamasının eksikliğini belirtmişlerdir. Sürekli değiştirilen yönetici atama yönetmelikleri doğruyu bulma çabaları olarak değerlendirilirken diğer yandan sistemli bir program oluşmasına engel olduğu için eleştirilmektedir. Eğitim şubalarının tavsiye kararları ve araştırmacıların önerileri de dikkate alınarak Türkiye şartlarına uygun ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir eğitim liderliği standardı oluşturulmalıdır.



DOI:10.29129/inujse.1601821

GİRİŞ

Her şeyin çok sık değişip geliştiği günümüzde her türlü kurumun yöneticilerinin de yetiştirildiği eğitim kurumlarında vizyoner bir liderliğe her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Dedeoluk, Kırmızı, Başel ve Çöllü, 2023). Gelişmiş ülkeler klasik eğitim yöneticiliği yerine eğitimsel liderliğe yoğunlaşarak bu ihtiyaca cevap verme çabasına girişmiştir. Türkiye’de ise eğitim yöneticiliği bir iş ya da meslek değil, her öğretmenin yapabileceği ek görev olarak görüldüğünden “yönetici yetiştirme” işi atandıktan sonra hizmet içi eğitimlerle yapılmaya çalışılmaktadır. Ancak Milli Eğitim Bakanlığı’nın yönetici yetiştirme ve atama yönetmeliklerinde sık sık yaptığı değişiklikler doğru olanı arama çalışmaları olarak değerlendirilebilir. Bunun son örneği 10 Ekim 2024 tarihinde yasalanan Öğretmenlik Meslek Kanunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu kanun ile eğitim kurumu yöneticilerinin, profesyonelleşmelerini güçlendirmek için Millî Eğitim Akademisinde görev öncesinde yönetici yetiştirme programına alınmaları planlanmaktadır.

Eğitimde lider-yönetici yetiştirme sürecinin sağlıklı yürütülmesi, karşılaşılan pek çok problemi daha kaynağında çözebilecek bir adım olacaktır. Lider – yönetici, yönetici yönü ile yasa ve yönetmeliklerin gerektirdiği kanun gücünü kullanırken diğer taraftan da liderlik özellikleri sayesinde vizyon çizebilecek ve eğitime liderlik yapabilecektir. Ülkemizde eğitime liderlik edebilecek yöneticilerin yetiştirilmesine yönelik oturmuş bir sistemden bahsetmek ne yazık ki mümkün değildir. Bu araştırma ülkenin geleceğinin şekillenmesini sağlayacak olan yeni neslin yetiştirildiği okulları yöneten eğitim liderlerinin, seçilme, yetiştirilme ve atanma süreçlerinde, mevcut durumun tespiti ve karşılaşılan problemlere sunacağı çözüm önerileri açısından önemli görülmektedir. Eğitim kurumları sadece yönetici ya da sadece liderlik özellikleri ile yönetilemeyecek kadar karmaşık bir durumdadır. Bu kurumların yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklerin tespit edilmesi ve eksiklerin giderilmesi için ciddi çalışmaların yapılması zorunluluk haline gelmiştir. Okul yönetimi ve eğitim liderliği özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar ışığında kendine has kuralları olan bir bilim alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda eğitim liderlerinin yeterlilik alanları ile ilgili pek çok tanımlama yapılmasına rağmen bu alanların neler olduğuna ilişkin tam bir görüş birliğine varılamamıştır (Gümüşeli, 2006). Her ne kadar uluslararası geçerliliği olan evrensel birtakım özelliklerden söz edilebilse de eğitim liderliğinde belirleyici olan toplumun ihtiyaçları ve beklentileri olduğundan her toplum kendine özgü standartlar geliştirmektedir. Bu bağlamda öncelikle dünyada uygulanan standartları incelemek ülkemizdeki durumu daha iyi görebilmemiz açısından faydalı olacaktır.

Eğitim liderliği konusunda gelişmiş kabul edilen pek çok ülkede birçok çalışma yapılmış olsa da bilimsel çalışmaların ilk yapıldığı ülkelerin başında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gelmektedir. 1996 yılında ISSCL kısa adıyla ortaya konulmuş olan bu eğitim liderliği standartları 6 maddeden oluşmaktadır. Birinci standartta okul yöneticisi: vizyon oluşturan, eğitim sürecini yönetecek olan lider olarak tanımlanmıştır. İkinci standartta öğrenci başarısı merkezli, sürdürülebilir okul kültürü ve eğitim müfredatı oluşturan lider olarak tanımlanmıştır. Üçüncü standartta okulun sahip olduğu kaynakları öğrenmeye elverişli bir ortam oluşturmada kullanan lider olarak tanımlanmıştır. Dördüncü standartta okul dışı paydaşlarla iş birliği ve çevresel kaynakların okula yönlendirilmesi konusu vurgulanmıştır. Beşinci standartta adil olma ve etik kurallara uygun hareket etme üzerinde durulmaktadır. Altıncı standartta ise çevreyi anlayan, çevresel faktörlere cevap veren ve çevreyi etkileme gücüne sahip lider olarak tanımlanmaktadır. Bu standartlar daha sonra 2008 ve 2015 yıllarında yenilenerek geliştirilmiştir (Işık, 2003; Uzun ve Şişman, 2023).

Avrupa ülkelerine baktığımızda ise ülkeler arasında birbirinden farklı uygulamalar olduğu görülmektedir. Belçika, Hollanda, Norveç ve Letonya’da okul yöneticisi olmak için ayrı bir şart aranmamakta, öğretmen olmak yeterli görülmektedir. Kuzey İrlanda, Yunanistan ve Litvanya’da ise öğretmenlik tecrübesinin yanında idari tecrübe de aranmaktadır. Bu iki ön şartla birlikte yöneticilik eğitimi alınmasını da isteyen

ülkeler: Malta, İzlanda, Romanya, İngiltere ve Galler şeklinde sıralanabilir (Derinbay Gülmez ve Yavuz, 2016). İngiltere’de okul müdürleri belirli bir süre için sözleşme yapılarak işe alınır ve devlet memuru olarak kabul edilmezler (Akalin, 2008). İngiltere’de okul müdürleri için 1997 de oluşturulan 7 maddelik standartlar şöyle sıralanabilir: 1. Liderlik; stratejik olarak okulun yönlendirilmesi ve gelişimi. 2. Öğretme ve öğrenme: öğrenme vizyonu oluşturma, okulun öğretim kapasitesini geliştirme. 3. Öğretim elemanları: mesleki gelişimlerini sağlama. 4. Kaynaklar: kaynakların yerinde kullanımı ve hesap verilebilirlik. 5. İlişkiler: Okul, aile, paydaş ilişkilerini düzenleme. 6. Etik ilkeler ve mesleki normlar. 7. Okul kültürü ve iklimi oluşturarak fırsat eşitliği oluşturma (Ayrıl, 2016). Almanya’da okul müdürlerinden beklenen en önemli görev okulda öğretim liderliği yapmasıdır. Ülke geneli için geliştirilmiş bir eğitim lideri standardından bahsedilememekle birlikte hemen her eyalette uygulanan bazı standartlar bulunmaktadır. Bunlar: Yöneticiliğine talip olduğu okulda öğretmen olarak çalışıyor olmak, en az 5 yıl öğretmenlik tecrübesine sahip olmak, yöneticiliğin gerektirdiği belirli yeterliliklere sahip olmak, 30 ile 56 yaş aralığında olmak, A sınıfı devlet memuru olmak. (Öz, 2019). Fransa’da ise ilköğretim okullarının müdürleri yerel yöneticiler tarafından en az iki yıllık öğretmenlik tecrübesi olan adaylar arasından atanırken ortaöğretim kurumlarının müdürleri en az 5 yıllık tecrübeye sahip ve 30 yaşından büyük öğretmenler arasından eğitim bakanlığınca atanırlar. Bütün adayların katılmak zorunda olduğu oldukça kapsamlı bir merkezi yazılı sınav yapılmaktadır. Bu sınavda başarılı olanlar bakanlığın düzenlediği hizmet içi eğitimlere katılmakta ve 2 yıl süreli stajyer okul müdürlüğü uygulaması yapılmaktadır (Erden, 2021). Finlandiya’da ise temel eğitim kanunu yönetimin nasıl organize edileceği ve yürütüleceği ile ilgili bir düzenlemeye gitmemiştir. Fin Parlamentosu eğitim mevzuatına ve genel ilkelerine karar verirken okul yöneticilerinin belirlenmesinde yerel yönetimler etkilidir. Her okulda eğitim faaliyetlerinden sorumlu bir müdür ve yönetim kurulu bulunması zorunludur. Okulun büyüklüğüne göre bir ya da iki müdür yardımcısı görevlendirilir. Ayrıca öğrenci ve okul ilişkisini güçlendirmek amacıyla bir öğrenci kurulu oluşturulur (“Eurydice 2023”, 2023; İnandı, 2005). Göreve yeni başlayan okul müdürleri okul yönetimi konusunda 9 krediden oluşan bir eğitim almak zorundadır. Ayrıca isterlerse üniversitelerin düzenlediği eğitim programlarına gönüllük esasıyla başvuruda bulunabilmektedirler. Bazı üniversiteler devlet tarafından finanse edilen okul liderliği eğitimleri düzenlemektedir (Taipale, 2012)

Asya kıtasında yer alan ülkelere İran’da yüksek öğretim kurumlarında eğitim yöneticisi yetiştirmekle ilgili bir bölüm bulunmamaktadır. Öğretmenlik esas olmak üzere müdürler, müdür yardımcısı arasından seçilmektedir. Okul müdürü olarak atanana teorik 26 saat ve uygulamalı 18 saat olmak üzere iki bölümden oluşan hizmet içi eğitim verilmektedir. Ayrıca yıl içinde 60 saat süren bir eğitim de verilmektedir (Ghasemy Aqdamy, 2016). Dünyanın en kalabalık ülkesi ve çok geniş bir coğrafyaya sahip olan Hindistan’da eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama her eyalette ve okul düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Bazı eyaletlerde lisans diploması yeterli olurken bazı eyaletlerde eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi gerekmektedir. Bazı eyaletler ise yüksek lisans diplomasının yanında eğitim yöneticiliği sertifikası istenmektedir. Ortaöğretim kurumlarına müdür olmak için ise sekiz yıllık öğretmenlik tecrübesinin yanında üç yıllık idarecilik tecrübesi de gerekmektedir. 30 – 50 yaş aralığında, Hintçe ve Urdu dillerini ileri düzeyde konuşabiliyor olmak gerekmektedir (Coşkun, 2022). Rusya’da yöneticilik için zorunlu sertifika programı uygulanmaktadır. Kanunlara uydukları ve kanunlara göre yönettikleri sürece görevlerine devam eden okul yöneticileri için kariyer planlamasından söz edilemeyecektir (Akyol, Erkoç ve Öztaban, 2024). Dünyanın en kalabalık ikinci ülkesi olan Çin’de; okul müdürlüğü için öğretmenlerin uzun yıllar başarılı bir öğretmenlik yapmaları gerekmektedir. 1980’li yıllara kadar yöneticiler usta-çırak ilişkisiyle yetiştirilirken daha sonra deneyimle eğitimin birleştirildiği bir uygulama oluşturulmuştur (Coşkun ve Çelikten, 2020). Üç tür eğitim yöneticisi yetiştirme programı uygulanmaktadır. En az 300 saat süren ve ilk defa yönetici olarak atanacaklara uygulanan yeterlilik eğitimi bu programların ilkidir. Atanmış ve görev yapan müdürlere her beş yılda bir uygulanan ve 360 saat süren geliştirme eğitimi ise bu programların ikincisidir. Üçüncü programda ise bir zaman şartı bulunmamakta

ve seçilen müdürler için ileri düzey eğitim semineri şeklinde uygulanmaktadır. Bu programa katılan yöneticiler bir ay boyunca üniversite kampüsünde kalmaya teşvik edilir, bu süre içinde yerel okullar ziyaret edilir ve derslere katılırlar. Bir ay sonunda ise eğitimi değerlendirecekleri bir rapor hazırlamaları istenmektedir (Tanrisevdi ve Kiral, 2018). Japonya’da merkezi bir eğitim bakanlığı bulunmakla birlikte eğitim yönetiminde yerinden yönetim uygulanmakta, bakanlık daha çok koordinasyon görevi görmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenler arasından seçildiği Japonya’da müdürler öğretimsel liderlikle pek ilgilenmemekte, daha çok okul ile çevre bağlantısını sağlamaktadır. Öğretimsel liderlikle başöğretmen ilgilenmektedir. Japonya’da okul müdürü, olabilmek için yaklaşık 20 yıl öğretmenlik yapmak gerekmektedir, bunun yanında ayrıca uzun yıllar müdür yardımcılığı da yapmaları beklenir. Okul müdürleri hizmet içi eğitimlerle yetiştirilirler ve ayrıca lisansüstü eğitim yapmaları gerekir. Japon okul müdürleri ortalama 55 yaşın üzerindedir ve neredeyse tamamı erkektir. Bu durum Japonların yaşa bağlı birikime verdikleri değeri göstermesi açısından önemlidir (Akın, 2012; Öz, 2019; Uçar ve Uçar, 2004). Afrika kıtasında ise hiçbir ülkede okul müdürü olmak için özel bir standart bulunmamaktadır. Başarılı bir öğretmen olmak, okul yöneticiliği için tek ön şarttır. Yöneticiliğe atanmadan önce verilen herhangi bir eğitim de bulunmamaktadır (Akın, 2012; Dağtekin ve diğerleri, 2022; Öz, 2019).

Türkiye’de eğitim kurumu yöneticilerinin nasıl atanacağı, hangi yeterlilikleri taşımaları gerektiği yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bununla birlikte eğitim yöneticilerinin eğitim liderliğine dönüşebilmelerini sağlayacak donanım ve beceri kazanmaları ile ilgili uygulanan herhangi bir eğitim planı, programı ya da modeli bulunmamaktadır (Karip, 2004). Millî Eğitim Bakanlığının yönetici seçme ve atama yönetmeliklerinde sık sık değişiklik yapması bir arayış içinde olduğunu göstermesi bakımından önemli kabul edilebilir. Ancak oldukça sık değiştirilen yönetmelikler bu konuda sürekliliği ve kalıcı bir standart oluşmasını engellemektedir.

Çağın ihtiyaçlarına paralel olarak günümüzde her türlü kurum ve kuruluşun yönetici pozisyonlarında liderlik özellikleri gösteren yöneticiler istenmektedir. Liderlik özellikleri olmayan bir yönetici ya da yöneticilik yapamayan bir lider kurumların ihtiyaçlarının karşılanmasında yetersiz kalmaktadır. Her iki özelliğin bulunmadığı yönetimler eksik kabul edilmektedir. “Lider yöneticilik” bu eksikliğin giderilmesini sağlamak için ortaya çıkmış ve kısa sürede kabul görmüştür (Biber, 2019).

Lider Yöneticilerin Temel Özellikleri: Liderlik kimi araştırmacılara göre doğuştan gelen bir özellik olsa da liderlik özelliklerinin sonradan geliştirilebildiği bir gerçektir. İstekli insanların bu konuda hazırlanmış programları takip ederek liderlik özelliklerini geliştirmeleri mümkündür (Yıldız Özsalmanlı, 2005). Bütün özellikleri ile birbirine benzeyen bir lider yönetici tanımlamak mümkün değildir. Ancak kimi özellikleri açısından birbirlerine benzemektedirler. Bu benzerlikleri farklı şekillerde ortaya koyan araştırmacıların ortaklaştığı özelliklerden bazıları aşağıda sıralanmaktadır.

Lider yöneticilerin en temel özelliklerinin başında insana değer vermesi gelir. Bilgi toplumunu yönetme iddiasındaki insanlar olan lider yöneticiler, takipçilerinin eğitimini teşvik etme, öğrendiklerini alanda kullanmalarını sağlayacak tedbirler almak gibi sorumluluklara sahiptir. Bir başka özellikleri ise takipçilerine sorumluluk duygusu kazandırmalarıdır. Lider yöneticiler ilkeli insanlardır. Ahlaki değerlere sıkı sıkıya bağlı olan lider yöneticiler erdemli insanlardır. Hukuka saygılı olmaları ise en belirgin özelliklerinden biridir (Biber, 2019). Lider yöneticiler iletişimde etkili bir dil kullanırlar, hedefler ve stratejiler belirleyerek takipçilerini yönlendirirler. Eşitlikçi bir anlayışla hareket eden lider yöneticiler ayırım yapmazlar ve demokratik davranırlar. Seçici olan lider yöneticiler yönetsel konularda tutarlı ve duyarlıdır. Öğrenme ve öğretmeye açık olan lider yöneticiler ekip çalışmasına önem verirler (Akyürek, 2016).

Lider Yöneticileri Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler: Lider yöneticilerin sergiledikleri davranışlar, uyguladıkları stratejiler takipçilerini ve içinde bulundukları kurumsal yapıyı yakından ilgilendirmekte ve sonuçları itibarı ile kimi zaman olumlu, kimi zaman da olumsuz olarak etkilemektedir. Konu hakkında yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde Lider yöneticilerin davranışlarını olumsuz yönde etkileyen

birçok faktörden söz edildiği görülmektedir. Bu faktörleri gruplandırarak olursak şu şekilde sıralamak mümkündür; çatışmaları zamanında görmemek, empati kuramamak, davranışlarında olgunluk gösterememek, kendisine alternatifler oluşturamamak, değişimi gerçekleştirememek/karşı olmak, gündemi takip etmemek, yeni hedefler belirleyememek, başarıyı adil ödüllendirememek.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile lider yöneticiliğin Türk Milli Eğitim Sistemi için neden önemli olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Ayrıca bu amaca bağlı olarak aşağıda belirtilen alt problemlere de cevap aranacaktır:

1. Türk eğitim sisteminde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama sürecinde mevcut durum nedir?
2. Yöneticilerden beklenen liderlik davranışlarına - biçimlerine ilişkin beklentiler nelerdir?
3. Eğitim yöneticilerinin eğitim liderine dönüşmeleri için hangieğitimsel ihtiyaç duyulmaktadır?

Eğitimde yönetici yeterlilikleri ile ilgili pek çok (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Başaran, 1998; Çelikten, 2002; Karip, 2004; Şahin, 2022) çalışma bulunmasına rağmen alanyazın taramasında görülmüştür ki eğitim yöneticiliği açısından lider-yönetici yetiştirmekle ilgili yapılan bilimsel çalışmalar oldukça yetersizdir. Az sayıda yayınlanmış yüksek lisans ve doktora tezlerinin yanında yine az sayıda yayınlanmış makaleye ulaşılabilmektedir. Bu durum paydaşların görüşleri doğrultusunda konuyu derinlemesine ele almayı önemli kılmaktadır.

YÖNTEM

Desen

Bu çalışma nitel araştırma modeliyle gerçekleştirilmiş betimsel bir çalışmadır. Nitel araştırmalar; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi farklı nitel veri oluşturma yöntemlerinin kullanıldığı, bakış açılarının, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Nitel araştırma, insanın kendi sırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisidir (Özdemir, 2010). Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre eğitim sistemimizde lider-yönetici yetiştirme ve atama sürecinde karşılaşılan sorunlar ve önerileri betimlenerek raporlaştırılmıştır.

Katılımcılar / Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu

Nitel araştırmalar için çalışma grubunun belirlenmesi, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini etkilediğinden oldukça önem arz etmektedir (Mertens, 2014). Türk eğitim sisteminde lider yönetici yetiştirme ve atama sürecini incelemek ve paydaşların görüşleri doğrultusunda öneriler geliştirmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın çalışma evrenini Kayseri’de devlet okullarında görev yapmakta olan okul öncesi, ilk ve ortaöğretim yöneticileri ile milli eğitim müdürlüklerinde görevli şube müdürleri oluşturmaktadır. Katılımcılara ait görev, cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem bilgilerini içeren veriler Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunun oluşturulmasında amaçlı örneklem yöntemi kullanılmış olmasına rağmen sayı olarak erkeklere oranla az olmalarından dolayı kadın yöneticilerin belirlenmesinde kartopu tekniği kullanılmıştır. Görüşme yapılan kadın eğitim yöneticilerinden daha önce çalıştıkları ve lider yöneticilik özellikleri gösterdiğini düşündükleri eğitim yöneticilerinin iletişim bilgileri talep edilmiş, daha sonra ulaşılan bu eğitim yöneticilerinden randevu talep edilmiş ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1
Katılımcılara İlişkin Tablo

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Görevi	Şube Müdürü	3	10
	Okul Müdürü	23	76.67
	Müdür Yardımcısı	4	13.33
Cinsiyet	Kadın	7	23.33
	Erkek	23	76.67
Eğitim Düzeyi	Lisans	9	30
	Tezsiz Yüksek Lisans	10	33.33
	Tezli Yüksek Lisans	10	33.33
	Doktora	1	3.3
Mesleki Kıdem	10-15 yıl	4	13.33
	16-20 yıl	2	6.67
	21-25 yıl	12	40
	26-30 yıl	6	20
	31 yıl ve üstü	6	20
Toplam		120	100

Katılımcıların büyük bölümünü (%76.67) okul müdürleri oluşturmaktadır. Tablo 1 ‘de görüleceği üzere araştırmaya destek veren erkek katılımcı sayısı kadın katılımcı sayısının üç katından fazla olmuştur (%76,67). Eğitim düzeyleri konusunda özel bir tercih olmamasına rağmen katılımcıların % 70’i lisansüstü eğitim düzeyindedir. Mesleki kıdem çizelgesine baktığımızda en az on yıllık bir mesleki tecrübe aranmış, katılımcıların % 80 ‘inin ise 20 yıl ve üstü tecrübeye sahip eğitim yöneticilerinden oluşmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Mevcut araştırma verileri araştırma izni alındıktan sonra yarı yapılandırılmış görüşmelerde araştırma grubuna sorular sorularak toplanmıştır. Araştırma öncesinde katılımcılara, soruları dürüstçe cevaplayabilmeleri için çalışmanın amacı, içeriği, gizliliği hakkında gerekli bilgiler verilmiş, görüşmeler sırasında notlar alınarak ve doğrulama soruları sorarak katılımcıların görüşleri alınmıştır. Görüşmeler ortalama 25-30 dakika sürmüş olup, katılımcıların soruları rahat hissettikleri bir ortamda cevaplamaları için, kendilerine ait yönetici odalarında gerçekleştirilmiş ve ayrıca katılımcıların onayı alınarak ses kayıtları kullanılmıştır. Çalışma sonunda çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini artırmak için elde edilen veriler doğrudan Microsoft Word programı kullanılarak yazıya dökülmüştür.

Verileri toplamak için kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme soruları alan yazın çalışması yapıp incelendikten sonra araştırma amaçlarına göre hazırlanmıştır. Daha sonra anlama, anlatım uygunluğu ve görüşme süresini test etmek için üç eğitim yöneticisi ile ön görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerden sonra gözlem ve öneriler dikkate alınarak görüşme soruları yeniden düzenlenmiştir. Geçerlilik testi için sorular bir eğitim program ve öğretim uzmanına, bir psikolojik danışmana, bir eğitim yönetimi uzmanına, bir de ölçme ve değerlendirme uzmanına gönderilerek değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Son hali verilen ve 9 sorudan oluşan görüşme formlarının pilot uygulaması üç okul yöneticisi ile yapılmış ancak pilot uygulama kapsamında yapılan görüşmeler araştırma verilerine dâhil edilmemiştir.

Verilerin Analizi

Görüşme formu kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen araştırma verilerinin incelenmesinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel içerik analizinin kullanıldığı çalışmalarda, elde edilen bilgilerin doğru ve sistemli bir şekilde ortaya konulması, analize tabi tutulması, yorumlanması ve sonuçların açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Ültay, Akyurt & Ültay, 2021).

Mevcut araştırma için üç okul yöneticisi ile ön görüşmeler yapılarak iç ve dış yeterlilik konusunda uzman görüşleri alınmıştır. Doğrudan alıntı ve hedefli örnekleme yöntemleri kullanılarak dış geçerliliği doğrulanmıştır. İç güvenilirlik için görüşler arası tutarlılığa, dış güvenilirlik için uzman görüşüne bakılmıştır. Verilerin bir parçası olarak kodlama yapılmıştır. Ulaşılan alt konular için eğitim bilimleri ve nitel araştırma alanlarında uzman öğretmenlerle görüşülerek elde edilen alt konulara kodlayıcılar arası güvenilirlik analizi yapılmıştır (Türkmenoğlu & Bülbül, 2015). Bu süreçte Miles ve Huberman tarafından kullanılan, Güvenirlik= $\frac{[Görüş Birliği]}{[Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı]} \times 100$ formülü kullanılmış ve kodlayıcılar arası güven yüzdesi %87 olarak hesaplanmıştır. %70'ten büyük bir güvenilirlik, çalışma veri analizinin güvenilir olduğunu gösterir (Miles ve Huberman, 1994).

BULGULAR

Türk eğitim sisteminde eğitim yöneticisi yetiştirme ve atama sürecinde mevcut duruma ilişkin

Bulgular

Eğitim yöneticiliğinin profesyonelleşerek meslekleşmesi ülkemizde olduğu gibi dünyada da yeterince yaygınlaşmamıştır. Sayıca karşılaştırıldığında okul sayısı fabrika sayısından çok daha fazla olmasına rağmen ne yazık ki eğitim yöneticiliği konusundaki bilgi birikimi fabrika yöneticiliği konusundaki bilgi birikiminden çok daha azdır. Eğitim yöneticiliği ülkemizde meslek olarak görülmediği ve öğretmenliğe ek görev olarak kabul edildiği için çok ciddi bir politika ortaya konulamamıştır. Yönetici yetiştirme işi hizmet içi eğitimlerle gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde kullanılacak bilgi kaynağının ne olacağı dünyada olduğu gibi ülkemizde de tartışma konularından biridir. Yönetici yetiştirme programlarında- *+ teknik bilgi mi yoksa uygulamalı bilgi mi ağırlıkta olmalı sorusunun cevabı günümüzde de netlik kazanmış değildir (Çelik, 2002).

Ülkemizdeki durumu ayrıntılarıyla incelemeden önce dünyada başarılı olduğu bilinen kimi ülkelerdeki yönetici yetiştirme sistemlerine kısaca göz atmak faydalı olacaktır. Eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda en fazla tecrübe ve bilgi birikimine sahip ülkenin ABD olduğu bilinmektedir. Bu ülkede eğitim yöneticilerinin yetiştirildiği programlar eyaletler arasında farklılıklar gösterse de genel olarak yönetici adaylarının eğitim süreçlerinde stajlar yaptırılarak nasıl birer yönetici olacakları anlaşılmaya çalışılmaktadır. Eğitim yöneticisi yetiştirmeye yönelik farklı adlarda 150'den fazla liderlik geliştirme akademisi bulunmaktadır. Bunlardan başka görevdeki yöneticilerin etkinliğini ve verimliliğini artırarak sürdürebilmeleri için sivil toplum kuruluşlarının da katkılarıyla izleme ve denetleme programları uygulanmaktadır. Başarılı olduğu kabul edilen bir başka ülke ise yine ABD sistemini örnek alan Avustralya'dır. Bu ülkede de yöneticiler göreve başlamadan önce pratik ve teorik olarak iki aşamalı bir eğitimden geçirilerek sorumluluk bilinci, kendini yönetme ve diğerlerini etkileme, analitik düşünme ve başarıya odaklanma gibi eğitimler almaları sağlanmaktadır (Karacabey ve Bozkuş, 2020). Staj uygulaması zorunluluğu ile hem pratik hem de uygulama arasında bağ kurulmaktadır. Başarılı olduğu kabul edilen bir başka ülke ise İngiltere'dir. İngiltere'de okul müdürü olabilmek için öğretmen olmak ve en az yüksek lisans düzeyinde diplomaya sahip olmak gerekmektedir. Okul müdürlerinin ataması yerel yönetimler tarafından yapılır ve okul müdürleri devlet memuru kabul edilmezler (Öz, 2019). İngiltere diğer ülkelerin eğitim

politikalarını yakından izlemekle birlikte okul yöneticilerinin seçiminde lider yetiştirme programlarını uyguladığı deneyimli kişileri tercih etmektedir (Karacabey ve Bozkuş, 2020). 16 Eyaletten oluşan Almanya ise federatif bir yapıya sahiptir ve okul yöneticileri bu yapıya uygun olarak yerel yetkililer tarafından seçilmektedir. Yönetici atama şekli İngiltere'ye benzemekle birlikte farklı olarak bu ülkede okul müdürleri devlet memuru sayılmaktadır. Okul müdürleri için tanımlanmış genel bir görev-sorumluluk tablosu bulunmamaktadır. Bununla birlikte okul müdüründen beklenen öncelikli rol okulda öğretim liderliğidir (Öz, 2019). Fransa'da eğitim yöneticisi atama işi önceki örneklerden biraz farklılaşmaktadır. İlköğretim okullarının müdürlerini yerel otoritelerin içindeki ilgili birimler belirlemektedir. Ortaöğretim okullarına yönetici olarak başvuracak olan adayların ise en az 5 yıllık deneyime sahip 30 yaşından büyük tecrübeli öğretmen olmaları ve eğitimle ilgili her konudan sorumlu oldukları merkezi bir sınavı kazanmaları gerekmektedir. Sınavda başarılı olan yönetici adayları eğitim ortamı içinde örnek olay çözümlemeleri yaptırılarak değerlendirilmektedir. Eğitim bakanlığının düzenlediği hizmet içi eğitimlere de katılmak zorunda olan yönetici adayları tecrübeli okul müdürlerinin yanında 2 yıl da staj yapmaktadırlar (Erden, 2021).

Türkiye'deki duruma gelince, eğitim yöneticiliğinin meslekleşme sürecinde ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Cumhuriyetin ilk yıllarında çıkarılan Tevhid-i Tedrisat kanunu ile öğretim kurumları birleştirilmiş ve eğitim sisteminde köklü değişikliklere gidilmiştir. Kapatıldığı Eylül 1980 yılına kadar, "yoksul üniversitesi" olarak ta bilinen öğretmen, müfettiş ve yönetici yetiştirmek gibi önemli hizmetler gören Gazi Eğitim Enstitüsü (GEE) 1926 yılında açılmıştır. Türkiye'de kamu yönetimi ve bunun alt dallarına yönetici yetiştirerek bu yöneticilerin idari sahada olgunlaşmalarını sağlamak amacıyla 1953 yılında kurulan (Kurban, 2016) Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) eğitim yönetimini ilk defa bağımsız bir alan olarak değerlendirmiştir. 2018 yılında kapatılana dek oldukça önemli çalışmalar yürütmüş ve pek çok alana yönetici yetiştirmek amacıyla kamu görevlilerine yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitimler vermiştir. Süreç içerisinde görülen eksikliklerin giderilmesi amacıyla kurulan enstitüler, uygulanan projeler, toplanan eğitim şuralarının her birinin önemli katkıları olmuştur. Bu şuralardan 1993 yılında toplanmış olan on dördüncüsü eğitim yöneticiliği konusunu bağımsız olarak incelemesi açısından ayrıca önemlidir. 1964 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi bünyesinde açılan eğitim idareciliği ve planlaması bölümü 1997 yılında kapatılmış ve yerine herhangi bir lisans programı açılmamıştır. Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme süreci Eğitim İdareciliği ve Planlaması Bölümü ile başlamıştır (Balci, 2008). Lisansüstü düzeyde bu alanda farklı adlarla açılmış programlar bulunmaktadır. 1998 yılında çıkarılan yönetmelikle Türkiye'de ilk kez yetiştirme temeline dayalı eğitim yöneticisi atama imkanı ortaya çıkmıştır (Can ve Çelikten, 2000). 1998'den günümüze bazıları hiç uygulanmadan kaldırılan on iki farklı yönetmelik çıkarılmış ve bu yönetmeliklerde çok sayıda değişiklikler yapılmıştır. Günümüzde eğitim yöneticileri göreve başlamadan önce yetiştirilme amaçlı herhangi bir eğitim görmemekte ancak yetiştirilme işi göreve başladıktan sonra hizmet içi eğitimlerle sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu da ilk defa göreve başlayan yöneticilerin göreve başladıklarında görevlerinin gerektirdiği donanıma sahip olmadıkları ve bu boşluğu süreç içinde hizmetiçi eğitimlerle kapatmaya çalıştıklarını göstermektedir (Süngü, 2012)

10 Ekim 2024 tarihinde Resmi Gazete yayınlanarak bir kısmı yürürlüğe giren Öğretmenlik Mesleği Kanunu'nun (ÖMK) getirdiği yenilikleri ise ayrı bir parantezde değerlendirmek gerekir. Toplam 38 maddeye ek 3 geçici maddeden oluşan ve başlı başına bir araştırma konusu olabilecek olan ÖMK'nun yönetici yetiştirmekle ilgili bölümlerini kısaca incelemek bundan sonra yapılması planlanan uygulamalar hakkında ön bilgi edinilmesine katkı sağlayacaktır. ÖMK'nun 6. Maddesi Yöneticilerin ödev ve sorumlulukları başlığı altındadır. Alt fıkralarında ise; Eğitim yöneticilerinden beklenen eğitim programlarının uygulanması, huzurlu bir eğitim öğretimin yapılabilmesi için gerekli ortamın hazırlanması, denetleme, rehberlik etme ve kaynakların doğru kullandırılmasının temini gibi beklentiler sıralanmaktadır.

21. Madde, Yönetici görevlendirme başlığı altında ve 5 alt fıkradan oluşmaktadır. Yönetici olarak atanmadan önce yetiştirme amacıyla bir eğitim verileceği bu madde ile kanun hükmüne bağlanması

açısından oldukça önemli görülmektedir. Sonraki fıkralarda eğitimden sonraki değerlendirme ölçütleri, atamanın nasıl yapılacağı ve görev süreleri gibi ayrıntılar belirtilmektedir. Bu maddenin yürürlüğe giriş tarihi 1 Eylül 2025 olarak ifade edilmektedir. 27. Maddede ise Kurulan Milli Eğitim Akademisinin görevleri 11 fıkra halinde sıralanmıştır. 2. Fıkra Yönetici yetiştirme programlarını hazırlamak ve uygulamak şeklindedir. Bu maddenin yürürlüğe giriş tarihi de 1 Ocak 2025 olarak belirtilmektedir.

Eğitim ve eğitim yöneticiliğinin kaynağı öğretmenliktir. Bununla birlikte her ikisi de birbirinden farklı beceriler gerektiren mesleklerdir. Literatür taraması yapıldığında eğitim yöneticiliğinin gelişmiş birkaç ülke dışında profesyonel bir meslek olarak görülmediği ortaya çıkmaktadır. Seçilme, yetiştirilme ve atama aşamalarında ülkeden ülkeye hatta federal yapıya sahip ülkelerin her bir eyaletinde yerel şartlara göre farklı uygulamalar yapıldığı görülmektedir. Eğitim yönetimi alanında başarılı olduğu kabul edilen ülkelerin sistemleri incelendiğinde Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve İngiltere'nin neredeyse bütün okul müdürleri için eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapma zorunluluğu getirdiği görülmektedir (Akın, 2012). Ülkemizde eğitim yöneticiliği bir meslek olarak değil, öğretmenliğe ek bir idari görev olarak kabul görmektedir. Her ne kadar Milli Eğitim Bakanlığının 2023 Vizyon Belgesinde "Okul yöneticilerinin; özlük hakları iyileştirilerek, kariyer basamağı olarak yapılandırılacak ve profesyonel bir uzmanlık alanı şeklinde düzenlenecektir." (MEB, 2019) şeklinde ele alınmış ve eğitim yöneticiliğinde profesyonelleşmeye gidileceği belirtilmişse de halihazırda ek görev uygulaması devam etmektedir. Mevcut yönetmelik 5 Şubat 2021 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik eğitim kurumu yöneticilerinde aranacak şartları genel ve özel şartlar olarak iki bölüme ayırmıştır. Genel şartlar incelendiğinde yüksek öğrenim mezunu bir öğretmen olmak ve bakanlık kadrolarında çalışıyor olmak öncelikli şart olarak dikkat çekmektedir. İlk defa yönetici olacaklarda yine aynı yönetmelikte belirtilen sınavlarda başarılı olmak şartı aranmaktadır. Bu sınava katılabilmek için ise daha önce en az bir yıl yöneticilik yapma şartı aranmaktadır. Yeniden görevlendirilecek olan eğitim yöneticileri istemeleri halinde sınava girebilecekleri gibi Eğitim Yönetimi Sertifikası olanlar sınava girmeden yeniden yönetici olmak üzere başvurabilmektedir. Bahsi geçen sertifika Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nce online ya da yüz yüze düzenlenecek eğitimlerde başarılı olanlara verilmektedir. Ayrıca yönetici adaylarının yöneticisi olmak istedikleri kurumlarda öğretmen olarak çalışabilme şartlarını taşımaları beklenmektedir. Bir başka şart ise yönetici adaylarının son dört yıl içinde idarecilikten soruşturma sonucu el çektilmemiş olmasıdır. Genel şartların sonuncusu ise zorunlu çalışma yükümlüğü ile ilgilidir. Zorunlu çalışma bölgeleri dışındaki yönetici adaylarının bu görevlerini yapmış olmaları, erteletmiş olmaları ya da muaf olmaları gerekmektedir.

Özel şartlara baktığımızda ise daha çok ortaöğretim kurumları ile ilgili olduğu görülmektedir. Rehberlik araştırma merkezlerine yönetici olmak isteyenlerde alan öğretmeni olma şartı bulunmaktadır. Fen liselerine müdür olmak isteyenlerin sayısal dersler olarak bilinen Matematik, Biyoloji Kimya ya da Fizik branşlarından birinde öğretmen olması gerekmektedir. Sosyal Bilimler Liselerinde yönetici olmak isteyen adayların ise sözel dersler olarak bilinen Türk Dili ve Edebiyatı, Yabancı Dil, Psikoloji, Tarih, Felsefe ve Coğrafya branşlarından birine sahip olması gerekmektedir. Güzel Sanatlar Liselerine yönetici olmak isteyenlerin ise yetenek dersleri olarak bilinen Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik öğretmeni olması gerekmektedir. Spor Liselerinde ise yine yetenek derslerinden kabul edilen Beden Eğitimi öğretmeni olma şartı aranmaktadır. Eğer bu alanlardan başvuru olmamışsa diğer alan öğretmenlerinden de atama yapılabilir (Resmi Gazete 31386, 2021). 1 Eylül 2025 tarihinden itibaren ÖMK'da belirtilen hususlar geçerli olacaktır. ÖMK'nın geçici 1. Maddesi uyarınca yönetici görevlendirme işlemlerinde 1 Eylül 2025 tarihine kadar (yürürlükten kaldırılmış olsa bile) mevcut hükümler uygulanmaya devam edecektir. 1 Eylül 2025 tarihinden sonra ise ÖMK'nun 21. Maddesi uyarınca ilk defa yönetici olmak isteyen adayların Milli Eğitim Akademisi tarafından düzenlenecek yönetici yetiştirme programlarına katılması gerekmektedir. Bu programa girebilmek için ise düzenlenecek yazılı ve/veya sözlü sınavlardan en az altmış puan almaları gerekmektedir. Eğer hem yazılı hem de sözlü sınav yapılacak olursa ikisinin aritmetik ortalaması alınarak puanları belirlenecektir. Akademiyi başarı ile bitirenler program sonunda yapılacak

olan yazılı sınavdan altmış ve üzerinde puan alırlarsa başarılı kabul edileceklerdir. Bu adaylar yaptıkları tercihlerde dikkate alınarak puan üstünlüğü sırasına göre vali onayı ile yönetici olarak görevlendirilebileceklerdir.

Mevcut durumun katılımcılar açısından nasıl değerlendirildiğinin tespiti amacıyla katılımcılara “Mevcut haliyle yönetici yetiştirme ve geliştirme sürecini lider yönetici yetiştirme özellikleri açısından değerlendirebilir misiniz?” şeklinde soru sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların kendi atanma süreçlerine göre şekillendiği görülmektedir. Kayseri’de en çok prestij atfedilen bir Fen lisesi müdürü: “Mevcut halinde yönetici yetiştirme biraz deneme yanılma yöntemiyle gerçekleşmektedir. Bazı hizmet içi eğitimler yapılmaktadır. Fakat bu eğitimlere erişim imkanının yeterli düzeyde olmadığını düşünüyorum. Kişiler kendi imkân ve meraklarıyla gelişim sağlamaktadır.” diyerek bir yönetici yetiştirme standardı olmadığına dikkat çekerken, bir başka yönetici mevcut sistemi eleştirirken kendi önerilerini de şu şekilde sıralamaktadır: “Mevcut sistemde yöneticinin yetiştirilmesi gibi bir kaygı güdülmemektedir. Sadece boşluklar dolsun mantığı var. Yazılı sınavlar ve mülakatlar personelin niteliklerini ölçmede yetersiz.” şeklinde görüşlerini paylaşmıştır. Bu soruyu cevaplarken katılımcılar büyük ölçüde paralel görüşler sergilemişlerdir. Farklı bir açıdan konuyu ele alan oldukça tecrübeli bir ilkökul müdürü: “Okullarda yöneticiler süreç içerisinde yetişmektedirler. Okul yöneticiliği için öğretmenlerin yeniden bir eğitime tutulmaları abestir.” diyerek, öğretmen kalitesine olan inancını ve eğer bir eksiklik varsa bunun lisans eğitimi sırasında giderilmesi gerektiği görüşünü paylaşmıştır.

Katılımcıların tamamına yakını atama öncesi bir yönetici yetiştirme programı olmamasını eleştirirken, göreve başladıktan sonra verilen hizmetiçi eğitimlerin muhtevasına yapılacak eklemelerle bu boşluğun doldurulabileceğini belirtmişlerdir. Bazı katılımcıların ise hizmet içi eğitimleri önemsemekle birlikte, atandıktan sonra yapılan hizmet içi eğitimleri lider yönetici yetiştirme amacından uzak gördükleri anlaşılmaktadır.

Yöneticilerden Beklenen Liderlik Davranışlarına - Biçimlerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların mesleki tecrübe ortalamaları 24,76 yıl olarak hesaplanmıştır. Yani araştırmaya destek veren katılımcılar yaklaşık ortalama 25 yıldır eğitim camiasının içinde bulunmaktadır. Bu sonuç bize oldukça tecrübeli bir örneklem ile çalıştığımızı göstermesi açısından manidar bulunmaktadır. Bu kadar deneyimli olan katılımcıların meslek hayatları süresince lider yönetici olarak gördükleri eğitimcilerle çalışıp çalışmadıklarının tespiti eğitim yönetimi açısından da önem arz etmektedir. Otuz katılımcıdan yedi tanesi meslek hayatları boyunca hiç lider yönetici özellikleri taşıyan bir eğitimci ile çalışmadığını belirtmişlerdir. Lider yönetici olarak tanımlayabileceği bir yönetici ile çalışmadığını ifade eden katılımcıların mesleki tecrübe ortalamaları 22,28 yıl, yöneticilik tecrübe ortalamaları 15 olarak hesaplanmıştır. Toplam katılımcıların mesleki tecrübe ortalamalarının 24,76 yıl, yöneticilik tecrübe ortalamalarının 14,78 yıl olduğu düşünülürse lider yönetici ile çalıştığını belirten yöneticilerle, lider yöneticilerle çalışmadığını belirten yöneticiler arasında mesleki tecrübe açısından manidar bir fark olmadığı görülmektedir. Bu sonucun, yönetici atama konusunda yetkili olan karar vericiler tarafından mutlaka derinlemesine incelenmesi ve çözüm üretilmesi gereken olumsuz bir durum olduğu düşünülmektedir.

Bu soru ile katılımcıların yöneticilerini, lider yönetici olarak görmelerini sağlayan özelliklerin neler olduğu tespit edilmek istenmiştir. Böylece önerdikleri eğitimler ile lider kabul ettiklerinin özellikleri arasında anlamlı bir benzerlik olup olmadığının belirlenmesi hedeflenmektedir. Katılımcılardan 23 eğitim yöneticisi (katılımcıların %76,66’sı) daha önce lider yönetici olarak kabul ettiği en az bir yönetici ile çalıştığını ifade etmiştir.

Yöneticilerin liderlik özellikleri 106 kez tekrarlanmıştır. Bu özelliklerden benzer ve aynı olanlar birleştirilerek 9 alt başlık elde edilmiştir. Aşağıda en az tekrarlanan özelliklerden başlayarak cevaplar

değerlendirilecektir. Yöneticisini temsil yeteneğinden dolayı lider olarak gördüğünü belirten katılımcıların sayısı 4 olmuştur. Toplam katılımcıların %13,33'ü, Lider yönetici ile çalıştığını belirtenlerin ise 17,39'u "giyim kuşamı" ile, yönetici vakarına yakışır duruşu" ile ve temsil yeteneği ile lider yönetici olarak tanımlanmıştır.

Araştırmamızda yöneticilerini çalışanlara karşı adaletli tutumundan dolayı lider yönetici olarak tanımlayan katılımcı sayısı yedi olmuştur. Toplam katılımcılara oranı %23,33, cevap verenlere oranı ise %30,43 olarak gerçekleşmiştir. Öngörülü ve vizyon sahibi olduğu için yöneticilerini lider yönetici olarak değerlendiren katılımcılar 9 kişi iken, alçak gönüllü – mütevazı olmasını liderlik özelliği olarak kabul edenler ise 11 kişi olmuştur. Çözüm odaklı olma / problem çözme konusu eğitim önerilerinde %40 oranında yer alırken, lider gördüklerinin özellikleri arasında %47,82 oranında yer almıştır. Birbirini destekleyen başka bir özellik ise Alan uzmanlığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim önerileri arasında Alan uzmanlığı, 16 katılımcının önerisi olarak %53,33 oranında yer alırken, lider gördüklerindeki özellikler içerisinde %47,82 oranında yer bulmuştur.

Liderlik özellikleri arasında en çok tekrarlanan özelliklerden üçüncüsü 14 tekrar ile "tutarlı, güvenilir ve kararlı olmak" şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcıların %60,87 si daha önce çalıştığı eğitim yöneticilerini "lider yönetici" olarak görmelerini sağlayan "tutarlı, güvenilir ve kararlı" olma özelliklerine dikkat çekmişlerdir. Yöneticilerini lider olarak tanımlamalarını sağlayan özellikler sorusu için en çok tekrarlanan ikinci özellik "etkili iletişim" olmuştur. Katılımcıların %78,26 sı "dili etkili kullanma, ikna kabiliyeti, hitabeti güçlü, dinlemeyi bilen ve yönlendiren" gibi ifadeler kullanarak lider yöneticilerinin etkili iletişim kurmalarının önemini belirtmişlerdir. Eğitim önerileri arasında %83,33 ile en çok tekrarlanan etkili iletişim bu soruda da çok benzer bir oranda dile getirilmiştir. Lider yönetici yetiştirmek için önerilen eğitimler sorusunda %80 ile en çok tekrarlanan ikinci eğitim olan "Kişisel gelişim" bu soruda %91,30 ile en çok tekrarlanan özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar "kişisel gelişimi destekleyen, personelin eğitimini destekleyici, motive eden, çalışanların nabzını tutabilen, kurumuna ve çalışanına sahip çıkan, çalışanı takdir eden" gibi ifadelerle kişisel gelişim konusuna verdikleri önemi dile getirmişlerdir.

Katılımcıların 7. ve 8. Sorulara verdikleri cevaplar beraber değerlendirildiğinde, Lider yönetici olabilmek için gerekli görülen eğitimlerle, yöneticileri lider olarak görmelerini sağlayan özelliklerin büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Cevapların kategorik oranlarındaki benzerlik, tutarlılık açısından manidar bulunmuş ve bu çalışmada elde edilen sonuçların kendi içerisinde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Herhangi bir dönemde lider yönetici ile çalışmadığını söyleyen 7 katılımcıdan 5'i farklı alanlarda eğitim önerilerinde bulunurken, diğer 2 katılımcının ise bir önceki soruda eğitim önerisinde de bulunmadıkları görülmüştür.

Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Liderine Dönüşmeleri İçin Gerekli Görülen Eğitimlere İlişkin Bulgular

Eğitim yöneticilerinin eğitim liderlerine dönüşebilmeleri için neler yapılması gerektiği konusunda düşüncelerini öğrenmek amacıyla katılımcılara "Sizce yönetici adaylarına liderlik özellikleri kazandırmak için hangi eğitimler verilmelidir?" şeklinde soru sorulmuştur. Katılımcı eğitim yöneticilerinden biri "Eğitim yöneticiliği ile ilgili her türlü eğitim verilmeli" diyerek çok genel bir ifade kullanmış ve bir eğitim önerisi getirmemiştir. Öneride bulunmayan başka bir yönetici ise "Daha önce dediğim gibi bazı özellikler sonradan kazanılmaz, (cesaret, korkaklık) gibi. Liderlik de eğitimle olmaz." diyerek eğitimin "lider yönetici" yetiştirmeye katkı sağlamayacağı düşüncesini paylaşmıştır. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinden 28 kişi ise farklı alanlarda çeşitli eğitim önerilerinde bulunmuş ve bu katılımcıların her birinin bu soruya oldukça istekli cevap verdikleri gözlemlenmiştir. Eğitimle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili gördükleri birbirinden oldukça farklı alanlarda eğitim önerileri getirmişlerdir. Cevaplar incelendiğinde eğitim verilmesi gerektiği ifade edilen, 172 başlık ortaya çıkmaktadır. Bu başlıklardan aynı

ya da benzer olanlar birleştirilerek 15 tema oluşturulmuştur. Aşağıda en az tekrarlanandan başlayarak bu temalar ve temaları içine alan dikkat çekici cevaplardan bazıları yer almaktadır.

1.Empati kurabilme eğitimi: Çalışmanın başında mülakat soruları sorulurken empati kurabilmekle ilgili eğitim önerisinin daha çok katılımcı tarafından önerileceği araştırmacı tarafından bekleniyordu. Ancak sadece üç katılımcı, yani toplam katılımcıların %10'u yöneticilerin lider özelliği taşıyabilmeleri için gerekli özelliklerden birinin empati kurabilmek olduğunu belirtmiştir.

2.Vizyon belirleme/geliştirme eğitim: Verilen cevaplar arasında vizyon ya da vizyon kazandırma ile eğitim talebi araştırmacının beklentilerinin oldukça altında bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Üç eğitim yöneticisi tarafından dile getirilen vizyon eğitimi, empati eğitimi gibi katılımcıların %10'u tarafından önerilmiştir.

3.Teknoloji kullanımı eğitimi: Araştırmamıza katılan eğitim yöneticilerinden de dört kişi lider yöneticilerin teknolojiyi doğru ve yerinde kullanabilmeleri için eğitim almaları gerektiğini belirtmişlerdir. Toplam katılımcılara oranı ise %13,33 olarak hesaplanmıştır.

4.Kaynak yönetimi eğitimi: Araştırmamızda kaynak yönetimi ile ilgili eğitim önerisi katılımcıların %13,33'ü yani dört katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

5.Mantıklı ve stratejik düşünme eğitimi: Düşünme eğitimi konusunun önemine dikkat çekenlerin oranı da dört yönetici ile %13,33 olarak gerçekleşmiştir.

6.Takım ve grup çalışması eğitimi: Bu başlıkta araştırmacının beklentilerinin aksine empati, teknoloji kullanımı ve problem çözme becerileri eğitimi gibi eğitimlerden daha fazla tekrar edilmiştir. Takım ve grup çalışması eğitimi yedi kez tekrar edilerek katılımcıların %23,33'ü tarafından önerilmiştir.

7.Protokol kuralları eğitimi: Hiç şüphesiz kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin öncelikli olarak bilmeleri gerektiği düşünülen alanların başında protokol kuralları gelmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerden on katılımcı yani toplam katılımcıların %33,33'ü bu alanda eğitim vermenin lider – yönetici yetiştirmeye katkı sağlayacağı düşüncesini paylaşmıştır.

8.Liderlik vasıflarını geliştirme eğitimi: Katılımcıların %40'ı yani 12 eğitim yöneticisi eğitimcilerin liderlik özelliklerini hem ortaya çıkaracak hem de var olan özelliklerinin geliştirilmesini sağlayacak eğitimler düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

9.Problem Çözme Becerileri ve Risk Yönetimi Eğitimi: Literatüre baktığımızda; Miller, (1992) başarılı eğitim yöneticilerinin etkili problem çözme becerilerine ve stratejilerine sahip olduklarına dikkat çekmektedir. Literatürü destekler nitelikte çalışmamıza katılan eğitim yöneticilerinin %40'ı yani on iki yönetici, eğitim yöneticilerin liderlik özelliği gösterebilmelerini, olası risklere tedbir alma ve karşılaştıkları problemleri kolaylıkla çözebilmelerine bağlamışlardır.

10.Planlama becerileri ve İnsan Kaynakları Eğitimi: Yönetimde planlamanın önemine dikkat çeken katılımcılar, planlama ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili çeşitli eğitim önerilerinde bulunmuşlardır. Toplam katılımcıların %50'sini ifade eden on beş yönetici "planlama becerileri eğitimi", "etkili zaman kullanımı eğitimi", "uzun vadeli okul yönetimi planlaması eğitimi", "planlama ve organize etme eğitimi" gibi başlıklar altında planlama eğitiminin gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

11.Yönetim bilimi eğitimi: Yönetim anlayışının bir bilim olarak kabul edilmesi ve bunun yönetici adaylarına verilmesi gerektiğini düşünen katılımcı sayısı on altı olmuştur. Okul yönetimi ve pratik uygulama eğitimi, sevk ve idare eğitimi, örgütsel yönetim eğitimi gibi farklı şekillerde ifade

edilmiş olsa da katılımcıların %53,33'ü yönetim bilimi eğitiminin lider yöneticiler tarafından alınması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir.

12.Alan uzmanlığı eğitimi: Lider yöneticilerin alanlarında uzman olmaları gerektiğini belirten katılımcı sayısı on altı olmuştur. Katılımcıların %53,33'ü alan uzmanlığı ile ilgili, denetim eğitimi, eğitim yönetimi uzmanlık eğitimi, sürekli mesleki gelişim destekleme eğitimi, mevzuat eğitimi, ödül ve kalite yönetim sistemleri eğitimi, öğretim programları geliştirme eğitimi gibi uzmanlık eğitimleri önermişlerdir. Bu cevaplardan anlaşılmaktadır ki katılımcılar lider yöneticilerin hem yöneticilikle ve hem de öğretmenlikle ilgili alanlarda uzman olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Liderin yönettiği alanla ilgili uzmanlığı manipüle edilmesini de engelleyecektir.

13.Lider eğitimcilerden mentorluk eğitimi: Bir nevi usta-çırak ilişkisi ile alanda deneyimli lider yöneticilerin yönetici adaylarına uygulamalı olarak eğitim vermesini içeren bu yöntem on yedi kez tekrarlanarak %56,66 ile en çok önerilen üçüncü eğitim olmuştur. Katılımcılar yöneticiliğe başladıktan sonra pek çok şeyi deneme yanılma yoluyla öğrenmek zorunda kaldıklarını, karşılaşılan problemlerin doğru ve hızlı bir şekilde çözülebilmesinde tecrübe aktarımının çok önemli olduğunu belirtmişlerdir

14.Kişisel gelişim eğitimleri: Lider yöneticilerin yalnız mesleki alanda değil her alanda kendini geliştirmesi ve uzmanlaşması gerektiği yirmi dört kez tekrarlanmıştır. Bu sonuç katılımcıların %80'inin kişisel gelişim eğitimleri önerdiğini ortaya koymaktadır. Katılımcı yöneticiler "mental dayanıklılık eğitimi, modernleşme eğitimi, gözlem yapma eğitimi, psikoloji ve sosyoloji eğitimi, kararlılık eğitimi, hata yönetimi ve öğrenme eğitimi gibi birbirinden oldukça farklı ama eğitim yönetimi açısından düşünüldüğünde her biri çok manidar olduğu düşünülen eğitim teklifleri önermişlerdir. Bu cevapları incelediğimizde katılımcı tespitinde ne kadar isabetli seçimler yapıldığı ortaya çıkmaktadır.

15.Etkili iletişim eğitimi: Lider yöneticilik için yönetici adaylarının alması gereken eğitimler sıralamasında iletişim konusu yirmi beş kez tekrarlanarak verilmesi gereken eğitimler arasında ilk sırada yer almıştır. Katılımcıların %83,33'ü etkili iletişim kurma özelliğini lider yöneticilik için vazgeçilmez olarak gördüğünü belirtmektedir. Cevapların tamamı bir bütün olarak değerlendirildiğinde katılımcıların lider yöneticiyi yalnız eğitim lideri gibi görmedikleri, aynı zamanda farklı alanlarda da kendini yetiştirmiş örnek bir eğitimci olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan otuz yöneticiden ikisi verilebilecek eğitimlerle ilgili öneri sunmamışlardır. Eğitim önerisinde bulunmayan bir katılımcı "eğitim yöneticiliği ile ilgili her türlü eğitim verilmelidir" şeklinde genel bir ifade kullanmış, başka bir katılımcı ise doğuştan lider olunabileceğini, liderliğin eğitimle verilemeyeceğini belirterek eğitim önerisinde bulunmamıştır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma lider yönetici yetiştirme sürecine katkı sunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Türk eğitim sisteminde yönetici atama konusunda lider yönetici yetiştirmekle ilgili herhangi bir bölüm bulunmamasına rağmen bu çalışmaya destek veren eğitim yöneticilerinin "lider yöneticilik" konusundaki farkındalıklarının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmamızın bulguları lider-yöneticilerin, eğitim kurumlarının etkin yönetilmesini sağlayarak, çalışanlar arasında ortak kurumsal hedefler belirleme, bu hedefleri içselleştirilerek aidiyet duygusu ve olumlu bir eğitim iklimi oluşturma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Bu potansiyelin gerçekleştirilmesi için lider-yöneticilik kavramının daha etkin kullanılması gerekmektedir. Yine araştırma bulgularına göre lider-yöneticilerin sergilediği uygulamaların eğitim yönetiminde çağın gerektirdiği yeni bakış açılarının ortaya konulmasına yardımcı olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarını destekler şekilde literatürde (Akyürek, 2016; Aslan ve Karip, 2014; Müftüoğlu, 2019; Toprakçı, 2001; Toptaş ve Taştan, 2020), lider-yöneticilerin eğitimde yenilikçi yaklaşımları benimsemeye, olumlu bir eğitim iklimi oluşturmada ve eğitim kurumlarının etkin yönetiminde önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgular lider-yöneticilerin eğitim yönetimi süreçlerini nasıl etkilediğini ve bu etkilerin nasıl daha da

güçlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu konuda da pek çok araştırmacı (Seçkin & Yeniçeri, 2011; Tekin & Ehtiyar, 2011; Yalçınkaya Akyüz, 2002; Yörük, 2020), araştırmada elde ettiğimiz bulguları destekler nitelikte lider-yöneticilik kavramının eğitimde kaliteyi artırmada önemli bir rol oynadığını ve bu rolün eğitimde yenilikçi yaklaşımların benimsenmesine katkı sağladığını belirtmektedir. Katılımcılar farklı alanlarda da kendini yetiştirmiş eğitimci beklentisi içinde olduklarını belirtmektedirler. Önceki çalışmalarda araştırmamızı destekler yönde, eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin niteliklerini artırmaya çalışmaları gerektiği belirtilmektedir. (Cohen & Hill, 2000).Katılımcı yöneticiler etkili iletişim kurabilen lider yöneticilerin olumlu bir eğitim iklimi ve kurum kültürü oluşturabildiğini, bu durumun hem kurumsal başarıya hem de öğrenci başarısına katkı sunduğunu dile getirmişlerdir. Bu bulgular; Demirtaş ve Yıldırım (2010),Engels, Hotton, Devos, Bouckennooghe ve Aelterman (2008),Williamson ve Blackburn'un (2010)araştırmalarını destekler yöndedir.

Katılımcılar Türkiye’de yalnız lider yönetici yetiştirmekle ilgili değil, yönetici yetiştirmekle ilgili bir süreçten söz edilemeyeceğini belirtmişlerdir. Nitekim yönetici atama yönetmeliği incelendiğinde yönetici adaylarının atama öncesi herhangi bir eğitim almadıkları görülmektedir. Yönetici yetiştirmekle ilgili boşluk ise yöneticiler göreve başladıktan sonra hizmet içi eğitimlerle doldurulmaya çalışılmaktadır.

Katılımcı yöneticiler, yönetici ve eğitim yöneticisi ifadelerini tanımlarken belirgin bir ayrıma girmiş, eğitim yöneticisini tanımlarken daha spesifik ve hassas ifadeler kullandıkları görülmüştür. Bu hassasiyet kendi yaptıkları işe karşı duydukları hassasiyeti de göstermesi açısından oldukça anlamlı bulunmuştur.

Teoriye Yönelik Öneriler

Bu çalışma kartopu örnekleme yöntemiyle çevrelerinde “lider yönetici” olarak görülen 30 eğitim yöneticisiyle yapılmıştır. Yeni araştırma yapacak olan araştırmacılar daha kalabalık bir örneklem ile bir çalışma gerçekleştirebilir.

Bu çalışma yalnız eğitim yöneticileri ile yapılmıştır. Bütün eğitim paydaşlarının katılacağı daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

Pratiğe Yönelik Öneriler

Eğitim şuralarının tavsiye kararları ve araştırmacıların önerileri de dikkate alınarak Türkiye şartlarına uygun ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir eğitim liderliği standardı oluşturulmalıdır.

Üniversitelerle iş birliği içerisinde “Eğitim Yönetimi” alanında verilen lisansüstü programlarında “lider yöneticilik” konusunun işlevsel bir şekilde eklenmesi sağlanmalıdır.

MEB ile Üniversiteler arasında iş birliği artırılarak mevcut yöneticilerin “eğitim yönetimi” alanında lisans üstü eğitim almaları teşvik edilmelidir.

ÖMK’nun ilgili maddesinin yürürlüğe gireceği 01.09.2025 tarihine kadar Eğitimle ilgili bütün paydaşların temsil edildiği bir kurul-komisyon kurulmalı yöneticilerin liderlik özellikleri kazanmalarının sağlanması için uygulanabilirliği olan bir eğitim programı oluşturulmalıdır.

Belirli aralıklarla Lider yöneticilik eğitimleri planlanmalı ve bütün yöneticilerin katılımı sağlanmalıdır.

Lider yönetici yetiştirme konusunda nitelikli araştırmaların yapılması özendirilmeli ve desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 161-175.
- Akalın, F. (2008). Türk-İngiliz genel eğitim sistemlerini karşılaştırıp bir model oluşturma (Tez No. 220547). [Yüksek Lisans, Yeditepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelere farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Akyol, B., Erkoç, N. ve Öztaban, A. (2024). Çin, Avustralya, Rusya ve Arjantin eğitim yönetimi sistemlerinin karşılaştırılması. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 16-30. <https://doi.org/10.33206/mjss.1296390>
- Akyürek, S. (2016). *Lider yöneticilerin öğrenme biçimleri ve kontrol odaklarının karar verme stilleri üzerindeki etkileri ve buna yönelik bir uygulama* (Tez No. 454525) [Doktora tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Ayral, M. (2016). Okul müdürü yetiştirmede 2015: Sorunlar ve gelecek. İçinde A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Maarif Müfettişliği: C. 7. Bölüm* (1. Baskı, ss. 113-146). Pegem Akademik Yayınları.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 181-209.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri, Yönetimsel davranış*. Nobel Yayınları.
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197. <https://doi.org/10.33416/baybem.523611>
- Can, N., ve Çelikten, M. (2000b). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 148(8), 43-50.
- Cohen, D. K., ve Hill, H. C. (2000). Instructional policy and classroom performance: The mathematics reform in California. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*, 102(2), 294-343. <https://doi.org/10.1111/0161-4681.00057>
- Coşkun, B. (2022). Hindistan eğitim sistemi. *Alanyazın Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi*, 3(1), 85-102. <https://doi.org/10.22596/cresjournal.0301.85.102>
- Coşkun, B., ve Çelikten, M. (2020). Çin Halk Cumhuriyeti eğitim sistemi. *OPUS 15 Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 1-1. <https://doi.org/10.26466/opus.669104>
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 3-12.
- Çelikten, M. (2002). Okul müdürlerinin bilgisayar kullanma becerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 155, 182-190.

- Dağtekin, M., Eker, S. B., İçözlü, F., Tunç, E., Özboğa, M., ve Cengiz, S. (2022). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmeleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(33), 323-355. <https://doi.org/10.29228/inesjournal.66382>
- Dedeoluk, Y., Kırmızı, Y., Başel, H., ve Çöllü, S. (2023). Eğitim yönetiminde liderlik ve yönetici rolleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(8), 1258-1273. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8375671>
- Derinbay Gülmez, D., ve Yavuz, M. (2016). Okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40), 220-233. <https://doi.org/10.9779/puje748>
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckennooghe, D., ve Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture. *Educational Studies*, 34(3), 159-174. <https://doi.org/10.1080/03055690701811263>
- Erden, A. (2021). Fransa eğitim sistemi. İçinde A. Balcı (Ed.), *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri* (9. bs., ss. 165-190). Pegem Akademi.
- Eurydice 2023. (2023). 24 Eylül 2024 tarihinde <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/finland/administration-and-governance-local-and-or-institutional-level> adresinden erişilmiştir.
- Ghasemy Aqdamy, M. (2016). *İlkokul müdürlerini seçme, atama ve yetiştirme politika ve uygulamalarına ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma* (Tez No. 418183). [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). *Okul müdürleri için geliştirilen liderlik standartları ve bu standartlarla ilgili Türk eğitimcilerinin görüşleri*. <https://doczz.biz.tr/doc/223004/okul-m%C3%BCd%C3%BCrleri-i%C3%A7in-geli%C5%9Ftirilen-liderlik-standartlar%C4%B1-ve-bu> adresinden erişildi.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (24), 206-211.
- İnandı, Y. (2005). *Avrupa birliği ülkeleri eğitim sistemi ile Türk eğitim sisteminde eğitim yönetimi ve finansmanı* (Tez No. 158847) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Karacabey, M. F., ve Bozkuş, K. (2020). Okul yöneticilerinin okul liderliğinde yetiştirilme ve sorun yaşama seviyeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 34(1), 42-57. <https://doi.org/10.33308/26674874.2020341159>
- Karip, E. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili politikalar ve uygulamalar. *Özel Eğitimler ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu* (25-27 Ocak).
- Kurban, S. (2016). Tanzimat sonrası dönemden günümüze üst düzey yönetici eğitimi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 71-81.
- MEB. (2019). *MEB 2023 Vizyon Belgesi*. <https://tegm.meb.gov.tr/www/2023-vizyonu/icerik/23>
- Mertens, D. M. (2014). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage Publications.

- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. Sage Publications.
- Öz, H. (2019). Veri temelli okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli. *Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 2(2), 311-334.
- Özdemir, S., Köse, M. F., ve Kavgacı, H. (2015). Türkiye’de eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarının okul liderliği standartları çerçevesinde değerlendirilmesi. *Mukaddime*, 5(1), 1-26. <https://doi.org/10.19059/mukaddime.58461>
- Resmi Gazete 31386. (2021). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Şahin, M. (2022). Eğitimde yönetici yetkinlikleri. *Akdeniz Üniversitesi Educatione*, 1(2), 340-361.
- Taipale, A. (2012). *International survey on educational leadership*. Finnish National Board of Education Publishing.
- Tanrısevdi, F., ve Kiral, B. (2018). Çin ve Türk eğitim sistemlerinin karşılaştırılması. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(3), 223-240.
- Türkmenoğlu, G., ve Bülbül, T. (2015). Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 526-549. <https://doi.org/10.17860/efd.26254>
- Uçar, R., ve Uçar, İ. H. (2004). Japon eğitim sistemi üzerine bir inceleme çeşitli açılardan Türk eğitim sistemi ile karşılaştırma. *Yüzüncü yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Uzun, A., ve Şişman, M. (2023). Eğitim liderliğiyle ilgili standartlar ve Türkiye’de eğitim liderliği: ISLLC okul liderliği standartları. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(2), 137-158. <https://doi.org/10.52848/ijls.1342122>
- Ültay, E., Akyurt, H., ve Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 188-201. <https://doi.org/10.21733/ibad.871703>
- Williamson, R., ve Blackburn, B. (2010). *Rigorous schools and classrooms: leading the way. Eye on educati.* <http://www.eyoneducation.com/>
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Seçkin Yayınları.
- Yıldız Özsalmanlı, A. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.