

# Okul yöneticiliği meslekleşmeden okul müdürleri güçlenebilir mi?

Kürşad Yılmaz<sup>1</sup> 

**Öz:** Türk eğitim sisteminde, geçmişten günümüze en önemli sorun alanlarından biri okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ile ilgilidir. 2024 yılı itibarıyla Türkiye’de okul yöneticiliği belirli bir eğitime dayanan profesyonel bir meslek olarak kabul edilmemektedir ve sorunsal büyüyerek devam etmektedir. Böyle bir ortamda “okul müdürlerinin yetkileri ile sorumlulukları arasında bir denge kurulması ve özerkliklerinin artırılması” okul yöneticilerinin güçlendirilmesine katkı getirebilir. Ancak okul müdürlerinin güçlendirilmesi için ilk şart okul yöneticiliğinin belirli bir eğitime dayanan, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi ve buna dönük adımların atılmasıdır. İkincisi, siyasallaşma ihtimali çok yüksek olan Milli Eğitim Akademisi gibi içe dönük çabalar yerine üniversitelerle iş birliği içerisinde eğitim programları düzenlemek olmalıdır. Üçüncüsü ise sivil toplum kuruluşları ile yapılan çalışmaların sayısının artırılmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yöneticiliği, meslekleşme, güçlendirme, Türkiye.

## Can it be empowering school principals without professionalizing school principalship?

**Abstract:** The training, selection, and appointment of school principals have been one of the biggest issues facing the Turkish educational system from the beginning to the present. As of 2024, school principalship is not recognized as a professional profession based on a specific education and the problem continues to grow in Türkiye. In such a context, “establishing a balance between the authorities and responsibilities of school principals and increasing their autonomy” can contribute to the empowerment of school principals. However, acknowledging school principalship as a professional occupation based on a particular level of education and taking action to achieve this goal are prerequisites for school principal empowerment. Second, rather than inward-looking initiatives like the National Education Academy, which have a high likelihood of becoming politicized, education programs should be planned in collaboration with universities. Increasing the quantity of research conducted by non-governmental groups is the third strategy.

**Keywords:** School principalship, professionalization, empowerment, Türkiye.



Okul Yönetimi Dergisi  
School Administration Journal

Okul Yöneticileri Derneği  
e-ISSN: 2822-4221

Yorum  
Commentary

Davetli Makale  
Article by Invitation

Yılmaz, K. (2024). Okul yöneticiliği meslekleşmeden okul müdürleri güçlenebilir mi? *Okul Yönetimi Dergisi*, 4(2), 106-110.

Yayın / Published  
30 Ara / Dec 2024

<sup>1</sup> Prof. Dr. Küthaya Dumlupınar Üniversitesi, [kursad.yilmaz@dpu.edu.tr](mailto:kursad.yilmaz@dpu.edu.tr), ORCID: 0000-0002-3705-5094

## Giriş

Türk eğitim sisteminde, geçmişten günümüze en önemli sorun alanlarından biri okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ile ilgilidir. Öyle ki Yılmaz (2015) bu durumun bir sorundan daha çok bir eğitim politikası sorunsalı olduğunu ifade etmiştir. Sorunsal “çözümü belli olmayan; problematik” (TDK, 2024) olarak tanımlanmaktadır ve bu tanım Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ile ilgili sorunu çok güzel bir şekilde özetlemektedir. Çünkü sorunsalların en önemli özelliği, sorunun kronik hale gelmesidir. Bu kronik durum, bazen çözümden vazgeçilmesi anlamına da gelebilmektedir (Yılmaz, 2015). 2024 yılı itibarıyla Türkiye’de okul yöneticiliği belirli bir eğitime dayanan profesyonel bir meslek olarak kabul edilmemektedir ve sorunsal büyüyerek devam etmektedir. Bu bağlamda okul yöneticiliği ile ilgili temel varsayımlarda önemli bir sorun bulunmaktadır. Sistemde hâlâ deneyime önem verilmekte, meslekte asıl olan öğretmenliktir ilkesi ile belli bir süre öğretmenlik yapan herkesin yöneticilik yapabileceği varsayılmaktadır. Okul yöneticiliği öğretmenliğin devamı olarak algılanmakta, iyi öğretmenlerin iyi yönetici olacağına inanılmakta ve okul yöneticileri öğretmenler arasından seçilmeye devam etmektedir. 2024 yılında çıkarılan Öğretmenlik Mesleği Kanunu’nda (2024) müdürlük ve müdür yardımcılığı görevlerinin, öğretmen kadrosuna dayalı olarak yapılan ek bir görev olarak tanımlanması da benzer bakış açısının devam ettiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda Şimşek’in (2004) ifade ettiği gibi “Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi tartışmaları kuramsal olarak kalmaya” devam edecek gibi görünmektedir.

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması ile ilgili sorunsalın devam etmesinin en önemli sebebi tabii ki okul yöneticiliğinin eğitime dayalı profesyonel bir meslek olarak kabul edilmemesidir. TALIS 2018 araştırmasına Türkiye’den katılan okul müdürlerinin sadece %30’u okul müdürü olmadan önce en az bir kez okul yönetimi ile ilgili bir eğitim aldığını belirtmiştir. Bu konudaki OECD ortalaması %53,9’dur (OECD, 2019). Okul müdürlerinin aldığı eğitimler de genelde hizmet içi eğitim şeklindedir. Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu millî eğitim şuralarına, raporlara, projelere, kitaplara, makalelere, bilimsel etkinliklere sıklıkla konu edilmiştir. Mevcut sorun sadece akademik araştırmalarda kuramsal olarak dile getirilmemiştir. Çeşitli araştırmalara (Can, 2023; İşleyen, 2024; Turan vd., 2012) katılan okul yöneticileri de okul yöneticisi seçme ve atama sistemini bir sorun olarak dile getirmiştir. Örneğin Can’ın (2023) araştırmasında katılan okul yöneticilerine göre eğitim sistemindeki birinci önemli sorun alanı sistemin kendisi, ikinci önemli sorun alanı ise okul yöneticisi seçme ve atama sistemidir. Okul yöneticilerinin sorunlarını konu edinen araştırmaları inceleyen başka bir araştırmada (İşleyen, 2024) 2014-2022 yılları arasındaki çalışmalar incelenmiş ve en çok vurgulanan üçüncü sorun olarak yönetici görevlendirme ve yetiştirme süreci, birinci sorun olarak ise okul yöneticilerinin görev tanımları ile sorumlulukları arasındaki dengesizlik belirlenmiştir.

Türkiye’de okul yöneticiliği belirli bir eğitime dayanan profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediği için maalesef okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda çok ciddi bir politika üretilememiş, bilimsel bir temele yerleştirilememiş (Çelik, 2002) ve amacı ya da görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumu bugüne kadar oluşturulamamıştır (Turan ve Şişman, 2000). Öğretmenlik Mesleği Kanunu’nda (2014) eğitim kurumu müdürü veya müdür yardımcısı olarak ilk defa görevlendirilecek adayların Millî Eğitim Akademisine düzenlenecek olan yönetici yetiştirme programına alınacağı belirtilmektedir. Okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce belirli bir yöneticilik eğitimi alacak olması önemli bir gelişme gibi görünse de işin özünde bu uygulama içedönük bir çabadan öteye gitmeyecektir. Şimşek’in de (2004) belirttiği gibi bu tür kurumlar uzun vadede kendi içine kapalı hale gelebilmekte, ilgili alanda yetişmiş insan gücü sağlanamadığı için kendi kaynaklarına daha fazla yaslanmakta, sonuçta da mevzuat öğretmekten öteye gidememektedir. Ayrıca akademinin bürokratik bir birim olması, yükseköğretimin ve eğitim fakültelerinin yok sayılması, daha önceki uygulamalarda da görüldüğü gibi bu tip kurumlara yapılan akademisyen görevlendirmelerinin etkili çalışmaması (Karataş, 2024) gibi sorunlar da diğer önemli sorunlar olarak ifade edilebilir.

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda üniversitelerin eğitim yönetimi lisansüstü eğitim programları önemli birer kaynaktır ve bu programlar önemli bir tecrübeye, bilgiye ve birikime sahiptir. Bu programlar genellikle kuram ile uygulama arasında bir denge kurulamaması yönünde eleştirilse de (Çelik, 2002; Turgut, 2022; Yılmaz, 2015) günceli takip etme, sisteme dışarıdan ve eleştirel bir gözle bakabilme ve en önemlisi de bağımsız olma yönünden daha önemli katkılar getirmektedir. Yapılan bütün eleştirilere rağmen okul yöneticisi yetiştirmedeki en önemli kaynak üniversitelerin eğitim fakültelerindeki eğitim yönetimi lisansüstü eğitim programlarıdır. Kesmen vd.’nin (2023) araştırmasına katılan okul yöneticilerine göre eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmak yönetim alanında önemli bir etkiye sahiptir. Turgut’un (2022) araştırmasında katılan okul yöneticileri de eğitim yönetimi lisansüstü eğitim programlarının “gerçek yaşama aktarılabilme, iletişim becerisi, nitelikli yönetici yetiştirme, kişisel gelişim” gibi konularda katkı yaptığını belirtmiştir. Ancak Öğretmenlik Meslek Kanunu’ndaki (2024) “eğitim kurumu müdürü veya müdür yardımcısı olarak ilk defa görevlendirilecek adaylar Millî Eğitim Akademisine düzenlenecek olan yönetici yetiştirme programına alınır (Madde 21-1)” şeklindeki ifade

üniversitelerin eğitim yönetimi programlarındaki bilgi, birikim ve tecrübeyi tamamen yok sayan bir bakış açısının ürünüdür.

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması ile ilgili sorunsalın devam etmesinin en önemli sebeplerinden biri de seçme ve atama süreçleriyle sürekli oynanmasıdır. Bu durum birçok araştırmada önemli bir sorun olarak tespit edilmiştir (Akçadağ, 2013; Can, 2023; Yılmaz, 2015). Yılmaz (2015) “Bir eğitim politikası sorunsalı: Yönetici seçme ve atama” başlıklı kitap bölümünü 2015 yılında yazmış ve bölüm yayınlanmadan büyük ihtimalle yeni bir atama ve yükselme yönetmeliği çıkacağını ifade etmiştir ki 2015 yılından sonra birçok kez (2017, 2018, 2019, 2021, 2024) yönetmelik değişiklikleri yapılmıştır. Ancak bu değişiklikler daha iyiye gitmek yerine süreci daha da geriye götürmüştür.

Konu ile ilgili son yıllardaki bir diğer sorun alanı ise okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması süreçleri ile ilgilidir. Özellikle belirli sendikalara üye olan kişilerin daha kolay yönetici yapıldığı, diğer bazı sendikalara üye olan kişilerin ise bin bir zorlukla karşılaştığı mülakatlar sıklıkla dile getirilmektedir. Okul müdürü seçme ve atama süreçlerinde siyasi parti ve sendika gibi baskı gruplarının olumsuz etkileri olduğu çeşitli araştırmalarda vurgulanmıştır (Demirtaş ve Özer, 2014; Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012; Yılmaz, 2015).

Bu bağlamda Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, seçilmesi ve atanması konusu bu kadar sorunlu bir alan iken ve okul yöneticiliğini profesyonel bir meslek olarak konumlandırmadan okul müdürlerini güçlendirmek mümkün olabilir mi ya da mevcut sistem içinde neler yapılabilir?

### Okul Müdürlerinin Güçlendirilmesi

Güçlendirme, çalışanların yaptığı işlerdeki yetkilerinin artırılması, daha fazla karar hakkı tanınması ve işinde özerkliğinin olabilmesi (Altuğ, 1997) ile ilgilidir. Bu bağlamda okul müdürlerinin güçlendirilmesiyle ilgili ilk konu okul müdürlerinin yetkileri ile sorumlulukları arasında bir denge kurulması ile ilgilidir. Çünkü okul yöneticiliğinin meslekleşmediği bir ortamda yaşanan en önemli sorun okul müdürlerinin yetkileri ile sorumlulukları arasındaki dengesizliktir. Bu sorun uzun zamandır dile getirilmektedir (Aslan, 2021; Bursalıoğlu, 1987; Can, 2023; Demirtaş ve Özer, 2014; İşleyen, 2024; Karataş, 2022; Şahin, 1996). Örneğin Bursalıoğlu’na (1987) göre, okul yöneticilerinin yetkileri ile sorumlulukları arasında dengesizlikler vardır. Yetkiler üst sistemde (merkez teşkilatında) toplanırken sorumluluk büyük oranda okuldadır. Aslan’ın (2021) araştırmasına katılan okul yöneticilerine göre de okul yöneticilerinin yetkilerinin sınırlı olması okulların en temel sorun alanlarından biridir. Can’ın (2023) araştırmasında katılan okul yöneticileri de yetkilerinin az, sorumluluklarının çok olduğunu belirtmiştir.

Altuğ’un (1997) tanımında da görüldüğü gibi güçlendirme ile ilgili diğer bir husus da özerklik ile ilgilidir. Okul yönetiminde özerklik genel olarak “merkezi ya da yerel yönetim kurumlarının belirli alanlarla sınırlı olmak üzere yetkilerinin ya da karar alma güçlerinin bir kısmının okullara aktarılması (Şahin vd., 2018)” olarak tanımlanabilir. Aslında öğretim özgürlüğünün bir yansıması olarak gelişen okul özerkliği, okul yöneticisinin karar alma yetkisi ve alınan kararları hayata geçirebilme gücü olarak ifade edilebilir (Yılmaz-Fındık, 2015). Ancak PISA (Programme for International Student Assessment) 2015 okul özerkliği indeksine göre Türkiye en düşük değere sahip ülkeler arasındadır (OECD, 2016). Okul özerkliği indeksinde, okulla ilgili kararların kimler tarafından alındığı incelenmektedir. Türkiye, okul kaynaklarının kullanımı, müfredat ve öğrencilerin değerlendirilmesi gibi konularda merkezi yönetimin en fazla söz sahibi olduğu; okul müdürü ve öğretmenlerin en az söz sahibi olduğu ülkelerdendir (ERG, 2017). Birçok Avrupa ülkesiyle ya da ABD ile karşılaştırıldığında Türkiye’deki devlet okulları, kaynaklar, çalışanların kadrolaşması, ders kitabı seçimi, öğretim programının seçimi ve öğretim zamanının planlanması gibi konularda en az özerkliğe sahip ülkelerden biridir (Yılmaz, 2022). Ancak OECD (2016) okul özerkliğinin fazla olmasının her zaman verimli olmayabileceğini, verimlilik için okul müdürünün ve öğretmenlerin sorumluluk alma konusunda hazırlıklı olmalarının ve çocukların başarısı konusunda hesap verebilir olmalarının önemli olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda okul yöneticiliğinin belirli bir eğitime dayanması gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bursalıoğlu (1987) yönetimin okulu olduğunu, tecrübeyle öğrenmenin pahalı bir meslek olduğunu ifade etmektedir. Bu yüzden okul müdürlerinin akademik bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Bu alandaki zorunluluk, okul yönetimine verilen önemden kaynaklanmaktadır. Okul müdürlerinin yöneticilik bilgileri ve uygulamaları, okulu etkili ve verimli biçimde yönetmelerinde, örgütsel amaçları gerçekleştirmelerinde etkili olmaktadır.

### Sonuç Yerine

Aslında, okul yöneticilerinin güçlendirilmesini araştırma konusu edinmek, okul yöneticilerinin güçsüz olduğunu kabul etmek anlamına da geliyor. Çünkü Türk eğitim sisteminde, belki de en güçsüz grup yetkisiz-sorumlu birer çalışan olan okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin güçlendirilmesinin ilk şartı okul yöneticiliğinin belirli bir eğitime dayanan, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi ve buna

dönük adımların atılmasıdır. Eğitim sistemine “bilgi, beceri ve deneyimin birleştirildiği bir seçme ve atama uygulaması” gereklidir. Ancak MEB’in ya da en azından yetkililerin okul müdürlüğünü profesyonel bir meslek olarak konumlandırmaya niyetleri yok gibi.

Bu adımların ikincisi, siyasallaşma ihtimali çok yüksek olan Millî Eğitim Akademisi gibi içe dönük çabalar yerine üniversitelerle iş birliği içerisinde eğitim programları düzenlemek olmalıdır. Üniversitelerin eğitim yönetimi lisansüstü eğitim programlarında önemli bir bilgi birikimi ve tecrübe varken bunları görmezden gelip yeni bir bürokratik birim oluşturmak kamu kaynaklarının israfına sebep olacaktır.

Üçüncüsü ise sivil toplum kuruluşlarınca yapılan çalışmaların sayısının artırılmasıdır. Çünkü belirli bir eğitime dayanmayan, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmeyen bir ortamda en değerli çaba yine sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarıdır. Bu kapsamda “Okul Yöneticileri Derneği, Öğretmen Akademisi Vakfı, Başka Bir Okul Mümkün Derneği, Köy Okulları Değişim Ağı” vb. kuruluşların çabaları çok değerlidir. Ancak bunlar içinde kendini “Türkiye’de okul yöneticiliği mesleğini güçlendirecek bir ekosistemin oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesine” adayan Okul Yöneticileri Derneği’nin çabaları daha da öne çıkmaktadır. Okul Yöneticileri Derneği’nin yaptığı gibi hazırlanacak olan raporlar, düzenlenecek bilimsel etkinlikler, kampanyalar, çalıştaylar, kitaplar ile okul yöneticilerinin sorunlarına, okul yöneticiliğinin meslekleşmesine daha fazla vurgu yapılmalıdır. Belki de en önemlisi okul yöneticilerinin bu konularda daha fazla bilgilendirilmesine ve bilinçlendirilmesine dönük faaliyetlerdir. Çünkü eğitim sisteminin bu halinde, okul müdürlerini güçlendirmenin en uygun yolu, okul müdürlerini bilgi olarak güçlendirmek gibi görünüyör. Karataş’ın da (2022) belirttiği gibi okul yöneticiliğinin profesyonel bir uzmanlık alanı olarak tanımlanması ve bunun gerektirdiği adımların atılması merkezi hükümet kadar okul yöneticiliği mesleğini icra eden kişilerin de sorumluluğundadır. Okul yöneticileri, görevlerinin bir uzmanlık alanı olduğunun farkında olmak, bu uzmanlık alanının standart ve yetkinliklerini tanımlamak, mesleğin uygulanmasında bağlı kalınacak etik ilkeleri belirlemek için girişimlerde bulunmalıdırlar.

## Kaynakça/Reference

- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, beklentiler, çözüm önerileri ve yansımalar. *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 379-399.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel davranış: Toplam kalite yönetimi anlayışı içinde*. Haberal Eğitim Vakfı.
- Aslan, G. (2021). İlkokul ve ortaokulların hayati sorunları ve çözüm önerileri: Okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25, 204-242.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (Genişletilmiş 7. Baskı). Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. İçinde C. Elma ve Ş. Çınkır (Yay. Haz.), 21. *Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiri Kitabı* (ss. 3-12). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- ERG (2017). *PISA 2015: Genel bulgular ve eğilimler*. Eğitim Reformu Girişimi Yayını.
- İşleyen, Y. (2024). Okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlarla ilgili araştırmaların incelenmesi (2014-2022). *International QMX Journal*, 3(2), 1209-1216.
- Karataş, H. (2022). Türkiye’de okul yöneticiliğinin açmazları. *Okul Yönetimi*, 1(1), 9-18.
- Karataş, İ. H. (2024). Yeni Öğretmenlik Meslek Kanunu teklifi ve Millî Eğitim Akademisi’nin kurulmasına dair. *Okul Yönetimi*, 4(1), 1-10.
- Kesmen, K., İşlek, Ö., Yılmaz, M. ve Aksu, F. F. (2023). Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmanın okul yönetimine etkileri: okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(70), 3817-3828.
- OECD (2016). *PISA 2015 results (Volume II): Policies and practices for successful schools*. OECD Publishing.
- OECD (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners, TALIS*. OECD Publishing.
- Öğretmenlik Mesleği Kanunu (2024). *Öğretmenlik Mesleği Kanunu*. Resmî Gazete, Kanun Numarası: 7528, Kabul Tarihi: 10.10.2024.
- Şahin, A. E. (1996). Okul müdürlerinin eylemleri planlayıp uygulamada karşılaştıkları engeller. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(5), 129-138.
- Şahin, İ., Akkaş, S., Yeşil, M., Dağlı, İ. ve Ertan, U. (2018). Okul müdürlerinin okul yönetimine ilişkin özerklik algısı. İçinde C. T. Uğurlu vd. (Edt.), *Eğitim yönetimi araştırmaları* (ss. 312-325). Cumhuriyet Üniversitesi Yayını.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- TDK (2024). *Büyük Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Turan, S., Yıldırım, N., ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Turgut, O. V. (2022). *Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan mezunların eğitim yönetimi programına ilişkin görüşleri* [Tezsiz yüksek lisans projesi]. Pamukkale Üniversitesi.

- Yılmaz, K. (2015). Bir eğitim politikası sorunsalı: Yönetici seçme ve atama. İçinde K. Karakütük (Yay. Haz.), *Eğitim ekonomisi ve planlaması alanına adanmış bir ömür: Prof. Dr. Mahmut Adem'e 80. yaş armağanı* (ss. 401-429). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Yılmaz, K. (2022). Teachers' professional collaboration: Current status, barriers and suggestions. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 55(3), 1005-1043. <https://doi.org/10.30964/auebfd.1143251>.
- Yılmaz-Fındık, L. (2015). *PISA 2012 sonuçlarına göre okul liderliği ve okul özzerklüğünün öğrenci başarısına etkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.