

ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP
STUDIES: THEORY AND PRACTICE

Cilt / Volume: 6

Sayı / Issue: 2

Ağustos / August

2023



ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARI DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA
INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: THEORY AND PRACTICE

Cilt / Volume: 6 **Sayı / Issue: 2**

Ağustos / August 2023

Sahibi / Owner

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Baş Editörler / Editors-in-chief

Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN

Doç. Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN

Editörler / Editors

Doç. Dr. Gökhan DAĞHAN

Dr. Öğrt. Ü. Zeynep ŞEN

Dr. Özlenen ÖZDİYAR GEDİK

Teknik Düzenleme / Technical Arrangement

Dr. Deniz GÖRGÜLÜ & Dr. Mehmet Sabir ÇEVİK

Esra SARI & Buşra SARI

Her Hakkı Saklıdır. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Yazıların her türlü sorumluluğu yazarlara aittir. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar yayınlansın veya yayınlanmasın iade edilmez.

All rights reserved. The articles in the journal can be cited by citing references. All responsibility for the articles belongs to the authors. Manuscripts submitted to the journal for publication are not refundable whether they are published or not.

Haberleşme / Information

sefikasule@gmail.com

suaynilhan@gmail.com

ULUSLARARASI LİDERLİK ÇALIŞMALARİ DERGİSİ: KURAM VE UYGULAMA HAKKINDA BİLGİ

1. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama dört ayda bir olmak üzere yılda üç kez yayınlanan kör hakemli ve bilimsel bir dergidir.
2. Yönetim ve liderlik alanına katkı sağlayacak nitelikteki, özgün makale ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini yayınlar.
3. Makalelerde daha önce başka bir yerde yayınlanmamış veya başka bir yere söz verilmemiş olma şartı aranır.
4. Makaleler çağdaş Türkçe ya da İngilizce yazılmış olarak gönderilebilir.
5. Dergide hangi makalelerin yayınlanacağına hakem raporlarına göre yayın kurulu karar verir.
6. Yazımda, özel durumlar dışında, TDK Yazım Kılavuzu esas alınır.
7. <http://dergipark.gov.tr/ijls> sitesinde olan sistemimize yazarların üye olup, çalışmalarını sisteme yüklemesi gereklidir.

INTERNATIONAL JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES: INFORMATION ABOUT THEORY AND PRACTICE

1. The Journal of International Leadership Studies: Theory and Practice is a blind peer-reviewed and scientific journal which is published once in four months, three times a year.
2. It publishes the original papers and book presentations with the quality to contribute to the management and leadership area as well as seminars, conferences and symposiums evaluations.
3. Articles must not have been previously published elsewhere or promised elsewhere.
4. Articles can be sent in contemporary Turkish or English.
5. The editorial board decides which articles will be published in the journal according to the referee reports.
6. In writing, the TDK Writing Guide is taken as a basis except for some special cases.
7. The authors are required to be members of the system at <http://dergipark.gov.tr/ijls>, and upload their studies to the system.

DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD

Dr. Akbar Rahimi ALİSHAH	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Arzu GÜLER	Adnan Menderes University	TURKEY
Dr. Binali TUNÇ	Mersin University	TURKEY
Dr. Cemal ATAKAN	Ankara University	TURKEY
Dr. Cengiz ANIK	Marmara University	TURKEY
Dr. Cevdet EPÇAÇAN	Siirt University	TURKEY
Dr. Çağlar DOĞRU	Ufuk University	TURKEY
Dr. Derya KARA	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University	TURKEY
Dr. Esm'e ÖZDAŐLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Fatma ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. Fatma ÇOBANOĞLU	Pamukkale University	TURKEY
Dr. Fırat Kıyas BİREL	Dicle University	TURKEY
Dr. Halil İbrahim ÖZMEN	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. İbrahim KOCABAŐ	Yıldız Teknik University	TURKEY
Dr. İhsan ÇAPÇIOĞLU	Ankara University	TURKEY
Dr. İlknur ŐENTÜRK	Eskişehir Osmangazi University	TURKEY
Dr. Joan Pere PLAZA	Fabra Escola Superior de Comerç Internacional Universitat Pompeu	SPAIN
Dr. Kadisha SHALGYNBAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. Kaliyabanu KERTAYEVA	The L.N. Gumilyov Eurasian National University	KAZAKHSTAN
Dr. KürŐat ÖZDAŐLI	Mehmet Akif Ersoy University	TURKEY
Dr. Luis TOME	Universidade Autonoma de Lisboa	PORTUGAL
Dr. Lütfi ÜREDİ	Mersin University	TURKEY
Dr. Manuel ALBERTO	M. FERREİRA SCTE-IUL	PORTUGAL
Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU	Sakarya University	TURKEY
Dr. Mehmet Cem ŞAHİN	Dokuz Eylül University	TURKEY
Dr. Mehmet ÖZBAŐ	Erzincan Binali Yıldırım University	TURKEY
Dr. Mehmet ÜSTÜNER	Inonu University	TURKEY
Dr. Mehmet YILMAZ	Ankara University	TURKEY
Dr. Meral ELÇİN	Gebze Teknik University	TURKEY
Dr. Mina ABBASİYANNEJAD	UPM	MALAYSIA
Dr. Murat Ali DULUPÇU	Suleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Murat BEYAZYÜZ	Namık Kemal University	TURKEY
Dr. Mutlu ER	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Nail ALKAN	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nayil KILIÇ	İstanbul University	TURKEY
Dr. Nihan POTAS	Ankara Hacı Bayram Veli University	TURKEY
Dr. Nilanjan RAY	Adamas University	INDIA
Dr. Oktay TANRISEVER	Middle East Technical University	TURKEY
Dr. Rıdvan KÜÇÜKALİ	Atatürk University	TURKEY
Dr. Sabri ÇELİK	Gazi University	TURKEY
Dr. Sait AKBAŞLI	Hacettepe University	TURKEY
Dr. Salih GÜNEY	İstanbul Aydın University	TURKEY
Dr. Selim KANAT	Süleyman Demirel University	TURKEY
Dr. Wassim ALOULOU	Al-Imam Muhammed Ibn Saud Islamic University	SAUDI ARABIA

Dr. Yahya MAHAMADU
Dr. Yusuf ESMER
Dr. Zekai ÖZTÜRK
Dr. Zhumabekova Fatima
NİYAZBEKOVNA

Universite Franco Arabe Attadamoun
Bayburt University
Ankara Hacı Bayram Veli University
The L.N. Gumilyov Eurasian National University

NIGER
TURKEY
TURKEY
KAZAKHSTAN

6. CİLT 2. SAYININ HAKEMLERİ / REVIEWERS OF 6TH VOLUME 2ST ISSUE

Doç. Dr. Leyla YILMAZ FINDIK	Hacettepe University
Dr. Didem KOŞAR	Hacettepe University
Dr. Yunus ÇOLAK	İstanbul University
Uzm. Halil İbrahim ALEGÖZ	İbn Haldun University
Dr. Pınar MARDİN YILMAZ	Milli Eğitim Bakanlığı
Prof. Dr. Ercan YILMAZ	Necmettin Erbakan University
Prof. Dr. Engin KARADAĞ	Akdeniz University
Prof. Dr. Cemil YÜCEL	Eskişehir Osmangazi University
Dr. Bediha ŞAHİN	Hacettepe University
Prof. Dr. Lütfi ÜREDİ	Mersin University
Prof. Dr. İlknur MAYA	Çanakkale Onsekiz Mart University

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Article Type / Makale Türü: Review Article / Derleme Makale

The Leadership Role of THEQC in the Development of Quality Assurance System in Higher Education in Türkiye

Türkiye’de Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Sisteminin Geliştirilmesinde YÖKAK’ın Liderlik Rolü

Cihan Cenk ÇİÇEK 102

Makale Türü / Article Type: Derleme Makale / Review Article

Liderlikte Algı Yönetimi Stratejileri: Donald Trump Örneği

Perception Management Strategies in Leadership: The Case of Donald Trump

İsmet Anıl YILMAZ 115

Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

Rektör ve Rektör Yardımcılarının Liderlik Özelliklerinin Uygulamadaki Rollerini

The Roles of Leadership Qualities of Rectors and Vice Rectors in Practice

Ayşe Sena ÖZDEMİR 124

Makale Türü / Article Type: Derleme Makale / Review Article

Eğitim Liderliğiyle İlgili Standartlar ve Türkiye’de Eğitim Liderliği: ISLLC Okul Liderliği Standartları

Standards in Educational Leadership and Educational Leadership in Türkiye: ISLLC Standards about Educational Leadership

Aslıhan UZUN & Mehmet ŞİŞMAN 137

Article Type / Makale Türü: Research Article / Araştırma Makalesi

Leaders and Management Structure in Vocational and Technical Education in Türkiye

Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitimde Liderler ve Yönetim Yapılanması

Pınar MARDİN YILMAZ 159

Baş Editörlerden

Yayın hayatına Ağustos 2018 sayısı ile başlayan Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama'nın 6. Cilt 2. Sayısı ile sizlerle yeniden bir araya gelmenin gururunu ve mutluluğunu yaşıyoruz. Bu sayımızda da liderlik olgusunu disiplinler arası bir anlayışla inceleyen gerek kuramsal gerekse uygulamaya dönük makalelere yer verdik. Dergimizde yer alan makaleler 2021 yılında güncellenen TR Dizin Dergi Değerlendirme kriterlerine uygun bir şekilde hazırlanmıştır.

Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, çift kör hakem sistemiyle ve hızlı değerlendirme süreciyle alanda üretilen bilimsel çalışmaları büyük bir titizlikle sizlere sunmaktadır. Söz konusu hedeflerle dergimiz, özgün makalelerin ve kitap tanıtımlarının yanı sıra seminer, konferans ve sempozyum değerlendirmelerini de yayımlamaya devam edecektir.

Dergimizin bu sayısında birbirinden değerli beş makale yer almaktadır. Bu ve gelecek sayılarımızdaki makaleler, diğer çalışmalarla birlikte dergimiz, liderlik ve yönetim alanyazınına özgün ve bilimsel katkılar sunmaya devam edecektir. Dergimize değerli katkılarda bulunan danışma ve hakem kuruluna, yazarlara teşekkür ederiz. Bir sonraki sayımız yayınlanana kadar hepimize iyilik ve esenlikler diliyoruz.

Ağustos 2023

Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN

From the Editors-in-chief,

We are so proud and glad to come together with you again with Volume 6 of Issue 2 of International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice, which started its publication life in August 2018. In this issue, we have included both theoretical and applied articles that analyze the phenomenon of leadership from interdisciplinary perspective. The articles in our journal have been prepared in accordance with the TR Index Journal Evaluation Criteria updated in 2021.

With double blind review system and quick evaluation process, International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice presents you the scientific studies conducted in the field. For that purpose, our journal will continue to publish research articles and book reviews as well as seminars, conferences and symposium proceedings.

There are five valuable articles in the current issue of our journal. We will continue to contribute to leadership literature with authentic and scientific studies through our journal. Lastly, we would like to thank the advisory board, reviewers and the authors for their valuable contributions to our journal. Until our next issue is published, we wish you all wellness and well-being.

August 2023

Dr. Şefika Şule ERÇETİN & Dr. Şuay Nilhan AÇIKALIN



Başvuru Tarihi (Received Date): 06.07.2023

Kabul Tarihi (Accepted Date): 21.08.2023

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1323460

Citation Information: Çiçek, C. C. (2023). The leadership role of THEQC in the development of quality assurance system in higher education in Türkiye. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(2), 102-114. doi: 10.52848/ijls.1323460

Kaynakça Gösterimi: Çiçek, C. C. (2023). Türkiye’de yükseköğretimde kalite güvencesi sisteminin geliştirilmesinde YÖKAK’ın liderlik rolü. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(2), 102-114. doi: 10.52848/ijls.1323460

THE LEADERSHIP ROLE OF THEQC IN THE DEVELOPMENT OF QUALITY ASSURANCE SYSTEM IN HIGHER EDUCATION IN TÜRKİYE

Cihan Cenk ÇİÇEK¹

Abstract

Higher education, which has a wide stakeholder structure with many actors at different levels, from international organizations to students, has a complex structure in which various actors are intertwined. Quality assurance is one of the policy areas that represents this complexity with many stakeholders at the international, national and institutional level. Quality assurance is an important issue in the Turkish higher education system and improvements are needed in this area. Massification and internationalization activities in higher education have brought quality problems to the fore. It is important to design a quality assurance system so that Türkiye can compete internationally and achieve qualitative growth.

The focus of this study is the institutional leadership role of the Higher Education Quality Council (THEQC). It is important for THEQC to assume an effective leadership role in the development and implementation of quality assurance processes. The aim of the study is to analyze the quality processes in higher education and develop recommendations based on this in the center of the institutional leadership role of YÖKAK in the quality assurance system. Within the scope of the study, the development and implementation of quality assurance in the Turkish higher education system, the issues that should be done during the development phase in order to respond qualitatively to the quantitative development of quality assurance processes, and the improvement of the current leadership role of YÖKAK were emphasized. Document analysis method was used in the study. The institutional leadership role in quality processes has been tried to be interpreted by reviewing the provisions in the Constitution on the basis of the duties and responsibilities of CHE, and the regulation and other institutional or text-based documents regarding the quality assurance system for the development of the quality assurance system.

Keywords: Quality Assurance, Corporate Leadership, International Competition, Quality Assurance System, THEQC.

Türkiye’de Yükseköğretimde Kalite Güvencesi Sisteminin Geliştirilmesinde YÖKAK’ın Liderlik Rolü

Öz

Uluslararası kuruluşlardan öğrencilere kadar farklı düzeylerde pek çok aktörün yer aldığı geniş bir paydaş yapısına sahip olan yükseköğretim, çeşitli aktörlerin iç içe geçtiği karmaşık bir yapıya sahiptir. Kalite güvencesi, uluslararası, ulusal ve kurumsal düzeyde birçok paydaş ile bu karmaşıklığı temsil eden politika alanlarından biridir. Kalite güvencesi, Türk yükseköğretim sisteminde önemli bir konudur ve bu alanda iyileştirmelere ihtiyaç vardır. Yükseköğretimde kitleselleştirme ve uluslararasılaşma faaliyetleri kalite sorunlarını ön plana çıkarmıştır. Türkiye’nin uluslararası alanda rekabet edebilmesi ve niteliksel olarak büyüebilmesi için bir kalite güvence sisteminin tasarlanması önemlidir. Bu çalışmanın odak noktası,

¹ Graduate Student, Hacettepe University, Graduate School of Educational Sciences, E-mail: ccihancenk@gmail.com, ORCID: 0009-0005-7027-057X

The Leadership Role of THEQC in The Development of Quality Assurance System in Higher Education in Türkiye

Cihan Cenk ÇİÇEK

Yükseköğretim Kalite Kurulu'nun (YÖKAK) kurumsal liderlik rolüdür. Kalite güvencesi süreçlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında YÖKAK'ın etkin bir liderlik rolü üstlenmesi önemlidir. Bu çalışmanın amacı, kalite güvence sisteminin iyileştirilmesinde YÖKAK'ın kurumsal liderlik rolüne odaklanarak önerilerde bulunmaktır. Çalışma kapsamında Türk yükseköğretim sisteminde kalite güvencesinin geliştirilmesi ve uygulanması, kalite güvencesi süreçlerinin niceliksel gelişimine nitel olarak yanıt verebilmesi için geliştirilmesi aşamasında yapılması gereken hususlar ve YÖKAK'ın mevcut liderlik rolünün iyileştirilmesi hususları üzerinde durulmuştur. Çalışmada doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Kalite güvencesi sisteminin geliştirilmesine yönelik başta YÖK'ün görev ve sorumlulukları temelinde Anayasa'da yer alan hükümler ve kalite güvence sistemine yönelik yönetmelik ve diğer kurumsal veya yazı temelli dokümanlar gözden geçirilerek kalite süreçlerinde kurumsal liderlik rolü yorumlanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite Güvencesi, Kurumsal Liderlik, Uluslararası Rekabet, Kalite Güvence Sistemi, YÖKAK.

Introduction

The main discussion topic in the higher education system in Türkiye before 1981 was the autonomy of higher education institutions. (Çelik, 2014, s.21). However, although the topics discussed include more quantitative targets such as the inability to train a sufficient number of education in the newly established higher education system and the inability to complete the higher education service by its users, and reaching these, quality has started to be talked about more at this point and the targets related to this field have started to be focused on.

The first step regarding quality assurance practices in Türkiye was the publication of the Higher Education Law. The purpose of this Law; In addition to determining the aims and principles related to higher education, it is the regulation of basic education related to the administrative units of education, research and higher education institutions.

Quality Assurance System in the 1980s

Higher education in Türkiye is administered by the Higher Education Council (YÖK), which was established in 1981 with the Higher Education Law No. 2547. In the past, higher education had a dispersed appearance consisting of state academies, state engineering schools and academies of fine arts, institutes affiliated to the Ministry of National Education and other ministries, vocational schools and sports academies. With the adoption of the new higher education law, which envisages the gathering of higher education institutions under a single roof, it is aimed to eliminate this dispersed structure in the education system by gathering colleges, academies and conservatories affiliated to different ministries under the roof of universities and to eliminate this problem by providing similarity in planning, effective coordination and programs between higher education institutions. YÖK is the only institution responsible for the establishment, unification and services of academic units at universities within the scope of its constitutional mandate and responsible for the planning, organization and supervision of higher education. The studies and missions/descriptions of YÖK, to which all universities are administratively and academically affiliated, were targeted with the Higher Education Law No. 2457 in 1981 and the 1982 Constitution (Eurydice, 2022). It is seen that the higher education system in Türkiye is a centralized structure. Originally under the protection of universities in many parts of the world; Planning and supervision of education is given to YÖK in Türkiye.

The limitation of the powers of YÖK for the said centralized and bureaucratic cage, and the issue of the units of the autonomy and structure of higher education institutions have been discussed for a long time. This bureaucratic and centralized structure did not encourage universities to create a quality assurance in accordance with their characteristics. In the new understanding of YÖK, important projects and practices have been carried out in recent years in order for YÖK to transfer some of its powers, to share some of its powers, and to change the uniform structure of universities. most important ones; The formation of the Higher Education Council as an independent national quality assurance institution, the

arrangement of the Education Advisory Council and the Vocational Schools Coordination Council, the differentiation of their missions, and the redefinition of the types of higher education institutions with their specialization practices.

Another application for quality improvement has been the accreditation of engineering programs of some universities by the Engineering and Technology Accreditation Council operating in the USA since the first half of the 1990s.² The “ABET Substantial Equivalence” document, which is the equivalent accreditation given to institutions outside the USA, was obtained from Türkiye under the leadership of Middle East Technical University (METU) (13), Istanbul Technical University (ITU) (25), Boğaziçi University (6), Hacettepe University (1), Bilkent University (4) and Istanbul Gelisim University (3) have been awarded a total of 52 programs from six universities.

In 1997, within the scope of cooperation between YÖK and the British Consulate, “Turkish Universities Quality Determination Project” studies were initiated in order to improve the quality of Turkish universities, increase accreditation, internal evaluation of institutions, peer audit, performance evaluation, reporting of results and establishment of a national quality office, and to establish a quality assurance system; but the project could not be realized. Since the 1998-99 academic year, accreditation of teacher education has been carried out within the scope of quality-enhancing regulations in education faculties (Tezsürücü and Bursalıoğlu, 2013, s.105).

Two years after the Bologna Declaration was published, Türkiye was participated in the Bologna process at the meeting held in Prague in 2001 and the issue of quality was brought to the agenda of the Turkish higher education system. Since this date, policy transfer has been experienced intensively and widespread practices related to quality assurance have begun to be implemented. Quality assurance is one of the main policy areas of the Bologna Process, which aims to promote European cooperation to develop comparable criteria and methodologies.

It is aimed to increase the quality of education, training, research activities and administrative services of higher education institutions by establishing comprehensive, systematic and regular evaluation and development mechanisms. The quality assurance dimension in the Bologna process focuses on the establishment of independent agencies, the establishment of internal and external evaluation mechanisms and the participation of relevant stakeholders. In this context, the Bologna Process provided a comprehensive quality assurance framework for the Turkish higher education system and YÖK was authorized as the institution responsible for the coordination of reforms. However, a national framework for quality assurance could not be established until 2005, when Türkiye joined the EU Education and Youth programs and the formal negotiation process with the European Union began.

Quality Assurance System in the 2000s

Until 2005, the need for a legal framework increased with the developments aimed at ensuring quality in higher education, and in 2005, the "Regulation for Academic Evaluation and Quality Improvement in Higher Education Institutions" was put into effect in order to establish quality assurance in Türkiye and to ensure international harmony, in line with ESG-2005. “Higher Education Evaluation and Quality Improvement Commission (HEEQIC)” was established within the body of YÖK, responsible for the implementation of the regulation. (Kurulu, 2007, s.182)

² The Accreditation Council for Engineering and Technology is a non-governmental organization that accredits higher education institutions' programs in applied science, engineering, technology and informatics.

The Leadership Role of THEQC in The Development of Quality Assurance System in Higher Education in Türkiye

Cihan Cenk ÇİÇEK

YÖDEK has defined the processes and performance indicators required for higher education institutions to carry out academic evaluation and quality improvement activities in a systematic way. The fact that the Commission established at that time was not independent and the inclusiveness of the commission members in terms of ensuring the representation of the relevant stakeholders shows that it is far from the practices in the EHEA. Within the framework of the "Regulation for Academic Evaluation and Quality Improvement in Higher Education Institutions", each higher education institution has established its own Academic Evaluation and Quality Improvement Council (AEQIC, which is responsible for academic evaluation and quality improvement studies. After the institutional evaluation process that will take place in a higher education institution, academic evaluation and quality improvement reports are prepared by the Academic Evaluation and Quality Improvement Council of the relevant higher education institution based on the evaluation reports from the evaluators.

The relevant report is sent to YÖDEK after the approval of the higher education institution's senate and administrative institutions, and YÖDEK creates the Higher Education Academic Evaluation and Quality Improvement Report in the light of the reports from ADEK and presents it to YÖK. While the internal evaluation process carried out in this way is repeated regularly every year, the external evaluation process carried out by independent experts' takes place every five years. External evaluation can be applied on an institutional basis as well as on a program and unit basis. Although ADEK reports were prepared by higher education institutions until 2014, the relevant reports are not available on the web pages of many higher education institutions. However, due to the problems stemming from the institutional culture and perception regarding the reports in question, the development did not reach the expected level. The fact that the aforementioned reports were not adopted at the institutional level and could not be internalized by all administrative and academic units in the higher education institution prevented the formation of a quality culture. It was established as an independent platform under the name of Engineering Evaluation Council in 2002 by the Engineering Deans Council (MDK), which consists of the deans of faculties providing engineering education in Türkiye and the TRNC, in order to organize and implement a detailed program for the evaluation of engineering undergraduate programs of these faculties started the evaluation of its programs and became an association in 2007 by obtaining the "Quality Evaluation Registration Certificate".

YÖK started to issue registration certificates to some accreditation institutions other than MÜDEK in order to enable them to make program-based external evaluations. In order to increase the quality of education and training, regulations were made in the criteria for opening masters and doctoral programs in 2014. In this context, the minimum number of faculty members in the doctoral program was increased from 5 to 6, and while foreign faculty members were not previously considered among the minimum faculty members, one foreign faculty member was accepted with these changes. (Taşci and Lapçın, 2023, s.11).

Another development regarding quality assurance was the entry into force of the "Public Financial Management and Control Law" No. 5018, which brought fundamental changes in the public financial management system in 2016. With the law, it is aimed to make strategic planning and performance-based budgeting in order to ensure efficiency and accountability in the use of public resources. However, within the scope of the Bologna Process, the "Bologna Coordination Commission (BEK)" was established in universities according to the decision of the General Assembly of Higher Education dated 20.11.2008. In this process, ADEK and BEK have been structures that complement each other (Ayvaz et al. 2016, s.57). Finally, YÖDEK applied for ENQA membership and the application was accepted by the ENQA Council on 15 June 2007.

Quality Assurance Practices and Structures in Higher Education in Türkiye-THEQC

Although quality assurance was on the agenda in Türkiye in 2015, it has not yet become a holistic strategic policy area for policy makers. In 2015, a more systematic quality approach was adopted in line with the new vision of YÖK on the higher education system. In this context, a new quality policy has been established in line with the restructuring of the system. In 2015, YÖK put into practice a new understanding of higher education system defined as mission differentiation, diversity, institutional autonomy and flexible structure.

The new vision for quality required significant changes in the existing higher education system, which has a long history of being centralized, uniform and bureaucratic. (Erdem, 2006, s.302) Thus, with the creation of new policies, legal frameworks and institutional structures, a new roadmap for quality assurance has been adopted. In this context, the first step taken was the enactment of a new legal framework in line with the policy change. With the "Higher Education Quality Assurance Regulation" published in 2015, the rules regarding the internal and external quality assurance of education and research activities and administrative services of higher education institutions, accreditation processes and the authorization of independent external evaluation institutions have been determined. (Bakioğlu and Baltacı, 2000, S.42)

The regulation dealt with quality assurance with a conceptual approach in line with international standards and formed the basic building blocks of the quality policy formulation designed in line with quality assurance, accreditation, external evaluation, internal evaluation, self-evaluation, strategic planning, Quality Assurance Standards and Principles in the European Higher Education Area. "THEQC", which was established under the YÖK in the first place, has been transformed into an administratively and financially independent structure with the Law dated 1 July 2017 (YÖK, 2018, s.6). The main responsibilities of THEQC are to raise awareness on external institutional evaluation, registration of accreditation institutions and development of quality culture in order to organize and carry out quality assessment and assurance in higher education institutions.

This formation of the Council can be considered as an important development in ensuring stakeholder participation, which has been observed for a long time as an important deficiency of the quality assurance system in the Turkish higher education system. THEQC elects the President and the Vice-President from among its members by absolute majority. The term of office of the student member of the Council is determined as one year, while the term of office of the other members is determined as four years. In accordance with the regulation, the members of the Council can be a member for a maximum of two terms. The Council convenes with at least two-thirds majority of the total number of members and takes decisions with the absolute majority of the total number of members.

Quality assurance practices at the national level in Türkiye; internal quality assurance, program accreditation and institutional external evaluation practices. Higher education institutions are responsible for internal quality assurance, accreditation agencies for program accreditation and THEQC for institutional external evaluation. While the internal quality assurance practices of higher education institutions and the institutional external evaluation processes carried out by the Higher Education Quality Council are legally compulsory, program accreditation is not mandatory. Program accreditation can be carried out by national accreditation agencies as well as by international accreditation agencies. There is no legal obstacle for international accreditation agencies to operate in Türkiye.

One of the most important implementation tools for THEQC's quality assurance system is the Institutional Evaluation Program. The program focuses on two main mechanisms, Self-evaluation and

The Leadership Role of THEQC in The Development of Quality Assurance System in Higher Education in Türkiye

Cihan Cenk ÇİÇEK

External evaluation. Institutional Internal Evaluation Reports (KİDR) are prepared by higher education institutions every year as a basis for the Institutional External Evaluation Program. The program aims to evaluate the procedures related to education, research and management systems of higher education institutions and their quality improvement activities within the scope of Institutional Evaluation Criteria. All higher education institutions are required to attend the Program at least once every five years. Evaluation is made according to the self-evaluation reports submitted annually by the universities within the scope of the program. After the institutions to be included in the program are determined, the evaluation teams that will carry out the evaluation process are determined (Uludağ et al. 2018, s.96).

Team members are selected from the THEQC evaluator pool. Evaluation teams include academics and administrative staff. Each team has a chairperson, and this team head is determined by the Council from among those experienced in quality assurance and managerial processes in higher education. Throughout the program, the team makes a preliminary visit to the assessed institution and a site visit. After the visits, each evaluation team drafts an Institutional Feedback Report (KGBR), which will be made public by the Council. The program therefore includes both an internal evaluation conducted by the universities and an external evaluation by the Council (Uludağ et al. 2018, s.96).

Implementation and continuous improvement of mission, vision and target statements within the scope of internal quality assurance of higher education institutions; quality assurance policy; quality management mechanisms, reflection of institutional policies at faculty level; awareness of these policies and the functioning of quality assurance processes. The Self-Assessment Report is one of the most important tools that enables the institution to analyze and evaluate itself with all these aspects. The said report enables the institution to realize its own strengths and weaknesses and to realize further improvement processes.

THEQC started the mentoring program in 2019 to support the functioning of quality assurance systems at universities. The mentoring program was created to guide the institutions to be evaluated within the scope of the Institutional Evaluation Program. The purpose of the mentoring system is to contribute to the establishment of an internal quality assurance system in institutions and to the dissemination and internalization of the quality assurance culture in higher education. The most important criticism of the structure of the Higher Education Quality Council, established within the scope of the Higher Education Quality Assurance Regulation, was that it could not be independent in terms of administrative and financial aspects.

With the legal regulation in 2017, this problem was eliminated and a structure with a public legal personality was created. According to ESG standards (2015), quality assurance bodies are required to have a legal basis. This situation has been ensured with the said legal regulation. The most important task undertaken by the Higher Education Quality Council is to carry out the external evaluation of higher education institutions. The Council conducts these evaluations through evaluation teams it has formed. The Council carries out the external evaluation of higher education institutions at least once every five years, taking into account the internal evaluation report prepared by higher education institutions every year.

In the Institutional External Evaluation process, the quality of educational, research and social contribution activities and administrative services of institutions is evaluated; this process includes the evaluation of the institution through an evaluation team commissioned by THEQC. The stages of the institutional external evaluation process; It consists of pre-evaluation, pre-visit, site visit/s and post-visit activities that result in KGBR over KİDR. Institutions are informed in detail about the "strengths" and "prospects for improvement" regarding the quality assurance system after a site visit after the

preliminary evaluation. In this context, the Council expects higher education institutions to complete the short-term improvement points in KİDR and to design the necessary infrastructure for long-term improvements.

Another important mechanism of quality policy in the Turkish higher education system is accreditation. The program was conducted by an independent evaluation team by THEQC, based on the maturity level of the "planning, implementation, control and taking action (PUKÖ)" cycle in education and training, research and development, social contribution and administrative service processes, based on the level of meeting the criteria qualitatively and quantitatively. It is an evaluation process in which the accreditation decision of the institution and the report given by the Council are shared with the public.

With the new regulation made by YÖK regarding the Higher Education Institutions Examination (YKS), in order to increase the quality of education and training, the application of "limitation according to success" in the admission of students to some programs has started. First of all, in 2015, the order of success limits in medicine and law programs were determined, and in the same context, the order of success restriction was implemented in 2016 for programs in the field of engineering and architecture, and in 2017 for teaching programs.

Accredited programs started to be included in the Higher Education Programs and Preference Guide as of 2016 in order to increase the quality of higher education programs and to encourage the accreditation of their programs by creating a competitive environment among universities. All these regulations signaled a new roadmap in terms of both internal and external quality assurance in higher education institutions.

As of June 2019, an administrative staff of twenty-three people has been established in the Higher Education Quality Council with the legal regulation. When the volume of higher education in Türkiye is evaluated, it is seen that the number of staff in question is quite insufficient. In addition, the titles of the cadres given to reach a human resource specialized in the field of quality assurance are also insufficient. The Higher Education Quality Council used the budget of YÖK until the legal regulation on financial resources.

As in almost all fields, the pandemic crisis represents a break in the higher education and quality assurance system. THEQC, within the scope of its activities in line with its aims and objectives, for the first time in 2020; He prepared the principles and calendar regarding the internal and external evaluation processes, and these principles and the calendar were shared with higher education institutions as of January. However, the Covid-19 pandemic, which started to show its effect in our country in March, has necessitated the need for reorganization in the application calendar, application principles/principles and methods. All activities were tried to be continued without interruption by ensuring the adaptation of all implementations to the current situation.

In this context, all meetings held with various stakeholders at different levels, as well as training activities and field visits related to external evaluation processes, were transformed into online and mixed formats. In 2020, in order to ensure the continuity of the quality assurance system during the Covid-19 pandemic process, more than 40 information meetings were held face-to-face and/or online with higher education institutions, accreditation institutions, evaluation teams, team leaders and all stakeholders (THEQC, 2020, s.10).

The Leadership Role of THEQC in The Development of Quality Assurance System in Higher Education in Türkiye

Cihan Cenk ÇİÇEK

The pandemic crisis, which is effective in the field of higher education like all social systems, has brought with it the need for a rapid online transformation. THEQC has adapted to this sudden change in an agile manner and has moved all its activities to the online environment. In order to ensure the continuity of the quality assurance system during the pandemic process, more than 40 information meetings were held face-to-face and/or online with higher education institutions, accreditation bodies, evaluator teams, team leaders and all stakeholders.

The five basic headings of the THEQC quality assurance view, therefore the quality assurance system and evaluation in Turkish higher education, are divided into the five main headings of "Quality Assurance System", "Education and Training", "Research and Development", "Social Contribution" and "Management System" under the "Distance Education and Quality" sections. Assurance" section was added in 2020. "Quality Assurance Criteria in Distance Education and Evaluation Guide 2020" has been prepared by THEQC in order to determine the quality standards for distance education, which has started to be implemented in higher education institutions and presented to higher education institutions. (Emin, 2022, s.90)

Within the scope of this guide, self-evaluation reports were received by higher education institutions and a general evaluation report was prepared by THEQC. Global changes, which are felt in all areas of life and accelerated with the pandemic period, have caused the outputs expected from higher education institutions to change and transform. In this context, it has been seen that higher education institutions with strong internal quality assurance in this change environment accompanied by uncertainty are more successful in change management and turning crises into opportunities, and the importance of the quality assurance system, especially in education and training processes, has been revealed once again (a.g.e, s.135).

THEQC in the Focus of Institutional Leadership

The concept of leadership is a fundamental and important component in organizations, and it presents a dynamic structure with the changing organizational theories and definitions in the leadership literature. Although it is emphasized that leadership theories are constantly changing and transforming over time, the phenomenon of leadership is inevitably affected by this situation.

Leaders function as key actors in organizations based on their authority to initiate, shape and direct management. Leaders contribute to the achievement of their goals by undertaking responsibilities such as setting vision and strategic goals, directing resources, building and motivating teams. (Yeşil, 2016, s.160)

Leaders also undertake tasks such as shaping organizational culture, setting values and ethical standards, managing the performance of employees and supporting their development. At the same time, leaders have important roles and abilities such as coping with crises, managing change and promoting innovation. As a result, leaders are vital to the success of organizations by assuming responsibilities based on the authority to initiate, shape and direct management as key actors in organizations.

Studies in the field of leadership from past to present, such as James MacGregor Burns' transformational leadership and Bernard Bass's transformational and transactional leadership, are shown as successful examples by arousing significant interest in the literature. Corporate leadership, which is not focused enough due to its periodic and theoretical effects, can be considered as a leadership approach

that has an important position in the organizational context and can have a stronger field with its effects compared to others.

Institutional leadership is a design that is often overlooked in organizational research and more emphasis should be placed on this issue (Silva, 2020, s.81). It can be stated by referring to authors such as Scott, who argue that institutional leadership is formed by integrating with the formal structure and routinizing (Scott, 2003, s.72). Selznick, on the other hand, defines institutionalization as a process that enables structures and activities to become value-infused beyond technical requirements (Selznick, 1997, s.23).

These statements draw attention to the importance of corporate leadership and how institutionalization affects leadership. Corporate leadership involves leaders embracing the organization's mission, values, and goals, shaping the corporate culture, and developing a strategic vision for the organization's sustainable success. Institutionalization, along with this leadership effect, ensures that the structure and activities are compatible with the values, mission and goals of the institution.

In this context, it is important to emphasize the institutional leadership role of THEQC in improving the quality assurance system. THEQC needs to guide quality assurance processes based on corporate leadership principles and guide institutions to meet quality standards. It is also important for THEQC to take measures to improve its management skills and strategic thinking capacity in order to strengthen its corporate leadership abilities. In this way, it can be ensured that the institutional leadership plays an active role in the quality assurance processes and the goal of raising the quality standards of the Turkish higher education system can be better achieved.

Identification of the Main Problem Area for Higher Education Quality Assurance Policies Evaluations on the Main Problem Areas within the Scope of THEQC Activities

- Although quality assurance was on the agenda with the establishment of the Higher Education Quality Council in 2015, it was stated by policy makers that it did not become a holistic and strategic policy area. At this point, it has been stated that the quality assurance processes carried out within THEQC are in a very good condition compared to the starting point, but there are areas that need improvement.
- It has been stated that quality assurance processes in Türkiye should get rid of their advisory nature and result in some obligations and gains. It has been stated that the lack of an award-incentive mechanism causes universities to perceive quality processes as an administrative workload and there are difficulties in motivation.
- Although THEQC is a member of many international agencies, it does not have departments, assistant general secretariat, legal counsel, personnel department, strategy development department within its administrative structure. It was stated that under the law of quality assurance in higher education, the administrative structure of THEQC should be regulated and that quality is an area that requires expertise, and that specialist staff should be created in the execution of these processes. In this context, it has been stated that the institutional capacity of THEQC needs to be improved.
- It has been stated that the application of the same criteria for all higher education institutions in the institutional external evaluation process carried out by THEQC, due to the move away from the uniform higher education institution approach within the new YÖK understanding, is not applicable for a long time within the scope of YÖK's policies.

- It has been stated that the absence of a central database in the field of quality assurance makes the current processes bureaucratic and this situation causes a loss of motivation in academics and administrative staff.
- It has been stated that due to the centralized nature of quality assurance processes in higher education, the policy making phase is generally carried out by the bureaucracy and universities are involved in the implementation phase. It has been stated that this situation has a very limited effect on the decision-making processes of universities and this causes incompatibility between formulation and practice.
- It has been stated that in the selection of rectors, who are described as the leaders of higher education institutions, a measurement and evaluation, certain and objective criteria are not established and the rectors are not appointed accordingly. It has been stated that this situation makes it impossible to provide a top-to-bottom quality in institutions.
- Considering the locality of Türkiye, it has been stated that the lack of an external audit poses a problem in establishing internal quality assurance in higher education institutions and ensuring that it is established.

Solution Suggestions for The Main Problem Areas of The Quality Assurance System Within the Scope of THEQC and Higher Education Institutions Activities

- The importance of data and digitalization in the changing world becomes even more prominent. Adopting this approach in higher education will provide insights in many areas, from the estimation of the graduation and employment time of the student to the effectiveness of the academician in education and research. In this context, it was stated that the quality assurance processes of both THEQC and higher education institutions should be digitalized.
- Higher education institutions should develop performance indicators, in which they evaluate quality, in line with changing learning outcomes. Higher education systems are transforming into a level such as online assisted learning, shortened courses instead of diplomas, certificates, recognition of prior learning, counting the knowledge and skills that a person has gained through informal means outside the classroom environment into courses and credits. In this context, it was stated that curricula should have a dynamic structure in order to compete in today's world, in parallel with the learning outcomes.
- Considering the fact that quality is a relative concept and not absolute quality, it was stated that higher education institutions should clearly define the meaning of quality in their context and be clear about the purpose of internal quality assurance.
- It has been stated that higher education institutions should establish structures (offices, units or centers) to support the implementation of internal quality assurance systems and processes and that adequate resources (human, physical and financial) should be provided to these structures. Because it has been stated that quality assurance cannot be effective if sufficient resources are not provided.
- While establishing the quality assurance system in higher education institutions, it should be individualized by taking into account the institutional characteristics, various organizational cultures, historical location and regional structure of the institution. In this context, the opinion was expressed that institutions will be encouraged to adopt an all-encompassing approach to develop an internal quality assurance system and mechanism that is guided by their own strategic goals and adapts to the nature of the institutions, with systems specially prepared for the relevant institutions.
- It was stated that within the scope of the external evaluation program carried out by the Higher Education Quality Council, local evaluators should be integrated into the system in order to ensure professionalization in quality and human resources to take place as evaluators.

Conclusion, Discussion, and Recommendations

Higher education institutions in Türkiye should fully document and periodically review their quality systems after carrying out a major review. In quality assurance processes, THEQC should set a time limit, and universities should be asked to provide standards, and sanctions such as budget constraints or termination of education activities should be applied to universities that do not. While determining this period, it is necessary to ensure that what is expected is prepared competently. Institutions should consider establishing departmental, faculty and central institutional level quality assurance structures to address quality issues. Responsibility for assuring the quality of education provided should ultimately rest with the institutions, in partnership with THEQC.

Considering the relative infancy of quality assurance in Türkiye, the provision of external quality control is also of great importance. It is of great importance to ensure external quality control by considering the current status of established or newly established universities. Considering the cultural context, it should not be assumed that the mere existence of a formal internal assurance system will ensure quality by itself. With the audit, THEQC will monitor and verify to what extent these internal systems contribute to the maintenance and improvement of institutional quality and standards, and their effectiveness.

Since the actual quality assurance procedures adopted and implemented differ between institutions, the needs of individual institutions should be taken into account when conducting the audit and a national model of how to implement improvement works and procedures should not be established. While evaluating the quality of an institution by THEQC, it should focus on the institution's own goals, mission and the effectiveness of the institution's own systems in achieving these stated goals.

Quality assurance processes in higher education in the world lead to decision-making consequences in many countries. These decisions may be for the continuity of the activities of the higher education institution or program, as well as for the financing of these structures. Quality assurance processes in Türkiye are currently advisory. Planning such as quotas, staff distribution, program/unit opening, distribution of resources determined by YÖK initiative, should be made taking into account the results of the reports prepared by THEQC, and motivation, incentive and rewarding mechanisms should be strengthened for higher education institutions with institutional accreditation or the number of accredited programs. (Aktan and Gencel, 2010, s.141)

With this incentive, a competitive environment will be created between higher education institutions, and this will have a positive effect on the improvement of quality. The revenues of the Higher Education Quality Council are in the Higher Education Law No. 2547; Aids from the general budget, operating income, all kinds of donations and aids and other incomes. The Higher Education Quality Council does not have any income items within the scope of its activities. Many quality assurance agencies in the AYA have their own revenues from their own activities. In this context, the Higher Education Quality Council; Authorization of national accreditation agencies, Institutional External Evaluation Program and national or international projects to be carried out should generate own revenues. (Güney, 2019, s. 410)

Due to the centralized structure of the higher education system, it has been observed that the universities cannot be flexible in the processes and the systems imported without adapting to the cultural structure are not successful in the implementation phase. Although the positive developments in this field gained momentum with the policies and practices implemented after 2015 and the administrative

and financial restructuring of THEQC in 2017, it is still not at the desired point in terms of ensuring quality in higher education institutions.

As a result of the situation reports published by THEQC and the interviews, it is seen that the level of awareness about the "Quality Assurance System" in higher education institutions has increased compared to previous years, but the first steps of the PÜKO cycle, which is the most important step of the internal evaluation process, are concentrated on and the improvement processes are neglected. Monitoring and improvement mechanisms, which are seen in very few institutions, need to be extended to all institutions. In this context, since the digitalization of processes and the creation of integrated information management systems will reduce the current bureaucracy and workload, it will increase the motivation of the institutions at the point of closing all the cycles in the internal assurance processes.

One of the most important problems faced by Türkiye in establishing and maintaining quality assurance processes is leadership. The quality process is a dynamic process that includes the full participation of everyone, starting from the top management. With this rapid change in the world, people who can keep up with this change and can lead agile should be included in the process and evaluated according to indicators that can measure whether they have leadership qualities and qualifications. Even when the manager changes, ensuring that the system is still sustainable and functional is only provided by leadership. In this context, quality assurance processes should be designed independently of individuals and the new leader should be included in the process with his team.

Since quality is an area that requires expertise, the institutional capacity and legal basis of THEQC, similar to international practices, should be strengthened. Planning such as quotas, staff distribution, program/unit opening, and distribution of resources determined by YÖK initiative, should be made taking into account the results of the reports prepared by THEQC, and motivation, incentive and rewarding mechanisms should be strengthened for higher education institutions with institutional accreditation or the number of accredited programs competitive environment will be created and this will have a positive effect on the improvement of quality.

Concepts such as quality assurance and accreditation in the Turkish higher education system have started to be spoken loudly in recent years. In particular, the fact that accredited program information has been included in the ÖSYS Higher Education Programs and Quotas Guide since 2016 has created a serious awareness about accreditation and encouraged higher education institutions to accredit their programs. This practice also encourages the organization of accreditation agencies in different disciplines as civil initiatives. Such studies should be intensified more in order to raise awareness about quality assurance in higher education institutions.

Statement of Research and Publication Ethics

The research was carried out in accordance with the principles of publication ethics.

Authors' Contribution Rate

The author has prepared the article alone.

Statement of Interest

The author has no conflict of interest with any person or organization.

References

- Aktan, C. C., & Gencel, U. (2010). Yükseköğretimde akreditasyon. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 137-146.
- Ayvaz, B., Kuşakçı, A. O., & Borat, O. (2016). Kalite güvencesi ve akreditasyon süreçleri. *Yeni Türkiye*, 88, 1-8.
- Bakioğlu, A., & Baltacı, R. (2000). Üniversitede akreditasyon ve düşünceler. *Öneri Dergisi*, 3(13): 39-47.
- Çelik, Z. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1): 18-27.
- da Silva, J. B. (2020). Institutional leadership—the historical case study of a religious organisation. Understanding values work: Institutional perspectives in organizations and leadership, 81-95.
- Emin, Ö. (2022). Yükseköğretimde kalite güvencesi ve akreditasyon: *Açık ve uzaktan eğitim. Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 8(1): 87-93.
- Erdem, A. R. (2006). Dünyadaki yükseköğretimin değişimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15): 299-314.
- Güney, A. (2019). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yükseköğretimde Akreditasyon Süreci. *Electronic Turkish Studies*, 14(2).
- Kurulu, Y. (2007). Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi. TC Yükseköğretim Kurulu.
- Scott, W. Richard (2003). *Organizations, Rational, Natural, and Open Systems*.
- Selznick, P. (1997). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Resources Firms and Strategies, Oxford University Press, Oxford, 21-26.
- Taşci, D., & Lapçin, H. T. (2023). Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemi: kurumsal akreditasyon Raporları üzerinden bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1): 1-16.
- Tezsürücü, D., & Bursalıoğlu, S. A. (2013). Yükseköğretimde değişim: Kalite arayışları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2): 97-108.
- Uludağ, G., Mehmet, B., & Çatal, S. (2021). Türk yükseköğretiminde kalite güvencesi sistemi ve öğrenci katılımının önemi. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 1(1): 91-111.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3): 158-180.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. [YÖKAK] (2021). Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporu 2021. Ankara: Yükseköğretim Kalite Kurulu.



Başvuru Tarihi (Received Date): 10.07.2023

Kabul Tarihi (Accepted Date): 27.08.2023

Makale Türü (Article Type): Derleme Makalesi / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1325133

Kaynakça Gösterimi: Yılmaz, İ. A. (2023). Liderlikte algı yönetimi stratejileri: Donald Trump örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(2), 115-123. doi: 10.52848/ijls.1325133

Citation Information: Yılmaz, İ. A. (2023). Perception management strategies in leadership: The case of Donald Trump. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(2), 115-123. doi: 10.52848/ijls.1325133

LİDERLİKTE ALGI YÖNETİMİ STRATEJİLERİ: DONALD TRUMP ÖRNEĞİ

İsmet Anıl YILMAZ¹

Öz

Günümüzde kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması liderlerin ve izleyenlerin daha fazla etkileşim içerisinde olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla kitle iletişim araçlarının kullanılması liderler için daha fazla izleyene ulaşmak için stratejik bir hal aldı. Liderlerin bu stratejileri uygulamasında referans aldığı disiplinler arası bazı stratejiler bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Liderlerin rakiplerinden ayrılması amacıyla kullanılan strateji ise nevi şahsına münhasırlık anlayışından yola çıkarak bazı pazarlama stratejilerine yönelmiştir. Günümüz siyasal iletişim stratejilerine farklı bir perspektifle yaklaşan Donald Trump, kendi lider markasını oluştururken belirli pazarlama tekniklerinden etkilenmiş ve bunları organizasyonel, iyi kurgulanmış bir şekilde uygulamaya koymuştur. Bu uygulama ve pazarlama stratejisinin ortaya çıkarttığı Donald Trump'ın lider markası bu çalışmada incelenecektir. Bu pazarlama stratejilerinden liderin akıllara en kolay gelmesi amacıyla benzersiz satış noktası (unique selling points / USP) Donald Trump tarafından kullanıldığı bu çalışmanın bulguları arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Marka, Algı Yönetimi, USP, Trump.

Perception Management Strategies in Leadership: The Case of Donald Trump

Abstract

Today, the widespread use of mass media enables leaders and followers to interact more. Therefore, the use of mass media has become strategic for leaders to reach more followers. Some interdisciplinary strategies that leaders refer to in the implementation of these strategies are the subject of this research. The strategy used to distinguish leaders from their competitors, on the other hand, has turned to some marketing strategies based on the understanding of sui generis. Approaching today's political communication strategies with a different perspective, Donald Trump was influenced by certain marketing techniques while creating his own leader brand and put them into practice in an organizational and well-constructed manner. The leading brand of Donald Trump, which is revealed by this application and marketing strategy, will be examined in this study. It is among the findings of this study that Donald Trump used the unique selling points (USP) in order to bring the leader to mind the easiest among these marketing strategies.

Keywords: Leader, Brand, Perception Management, USP, Trump.

Giriş

Günümüzde ticari ürünlerin marka değeri olduğu kadar kişilerin ve kurumlarında marka değeri olduğu gerçeği kabul edilmektedir. Özellikle kişilerin sosyal-siyasal statüsü de kendi marka değerlerinin

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, E-posta: ismet.yilmaz@hbv.edu.tr, ORCID: 0009-0005-3218-673X

inşası konusunda yer almaktadır. Siyasal statüsü üzerinden bir marka inşa sürecine giren lider konumundaki insanlar kendi kişisel markalarını oluşturarak lider marka kavramını besleyecek davranışsal öğelere sahip olurlar. Bu öğeler kapsamında pazarlamanın ve marka yönetiminin en önemli kavramlarından biri olan benzersiz satış teklifi/alamet-i farika (unique selling proposition) kişiler tarafından farklı şekillerde kullanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında bu kavramın bir önceki dönem Amerika Birleşik Devletleri (ABD) başkanlığı yapmış Donald Trump tarafından nasıl kullanıldığı incelenecektir.

Benzersiz Satış Teklifi (Unique Selling Proposition)

Unique Selling Proposition (ya da kısa haliyle **USP**), 1940'lı yıllarda Rosser Reeves tarafından pazarlama bilimi literatürüne kazandırılan bir pazarlama terimidir. Türkçeye 'Benzersiz Satış Teklifi' veya 'Eşsiz Satış Teklifi' olarak birçok şekilde çevrilmiş olan Unique Selling Proposition, günümüzde bir pazarlama teriminden ziyade pazarlama stratejisi olarak kullanılmaktadır.

Dijital dönüşümün çok hızlı yaşandığı çağımızda, birçok alanda olduğu gibi pazarlama alanında da var olan strateji ve yöntemler bu değişime ayak uydurmuştur. Ancak pazarlama stratejisinin temelinde yatan, müşteriyle etkileşime geçerken markanın ve ürünün ne sunacağı, hangi iletişim kanallarını kullanacağı ve bu iletişim kanallarının hitap edeceği hedef kitlenin belirlenmesi ilkeleri köklü bir değişime uğramamış fakat sürekli olarak güncellenmiştir. Bu noktada en önemli unsur ürün müşteriye sunulurken öne çıkarılacak mesajın belirlenmesidir.

Unique Selling Proposition, ürünün sadece kendisinde bulunan bir özelliğinin ya da diğer ürünler üzerinde bir ayrıcalığa sahip olması durumunda, müşteriye iletilecek mesajın bu üstünlük veya ayrıcalık üzerine kurulmasıdır. Temelinde müşteri ile kurulan iletişimde ürünün spesifik tek bir mesajının üstlendiği rolün verilmek istenen diğer mesajların önüne geçirilmesini böylece "biricikleşmesini" ifade eder. Açıkça söylemek gerekirse, U.S.P. bir iddianın felsefesidir ve marka imajı bir duygunun felsefesidir.

Artık sloganlar ve ifadeler garip resimlerle hemen hemen her şey ile gevşek ve anlaşılmaz bir şekilde uygulanıyor (Reeves, 1970, s. 48). 21. yüzyıla gelindiğinde ise durum sadece yönetilen araç olarak değişmiştir. Günümüzde sosyal medya aracılığı ile insanlara temas eden liderler kendi alamet-i farikalarını (u.s.p.) sosyal medya üzerinden pazarlayarak kişisel markalarını oluşturmaktadır. Bu alamet-i farikalar sosyal medyada anlık, ikonik ve sembolik hareketler ve paylaşımlar sayesinde oluşabilir. Örnek olarak Trump'ın seçim sürecinde dans figürlerinin insanlar tarafından TikTok adlı sosyal medya platformunda defalarca kez tekrarlanarak parodi haline getirilmiştir. Trump'ın bu şekilde oluşturduğu alamet-i farikaları insanlar tüketici olarak sürekli görme arzusunda oldukları için sürekli olarak Trump'ı takip etme potansiyelinde olmaları çok yüksektir. Bununla birlikte sosyal medyada "meme" olarak adlandırılan görsellerin kullanımı da yine kişisel marka inşasında alamet-i farika unsuru olarak hem Trump'ın kişisel markasına hem de lider markasına katkı sağlayarak siyasi politikalarını da pazarlama da önemli araç olarak kullanılmıştır. Bu tip uygulamalar aynı zamanda organizasyonel olarak liderler tarafından kullanılabilir. Elsbach'a göre sembolik davranışlar, bir kuruluşun imajı veya kimliği hakkında bir şeyler belirtmek için hem rutin hem de özel olarak kullanılan eylemleri içerir (Elsbach, 2003, s. 313).

Organizasyonel uygulamalarda sembolik davranışlar önem taşımaktadır. Nitekim organizasyonel algı yönetimi bakımından değerlendirildiğinde Trump, mitinglerinde sembolik davranışları sıkça tekrar ederek kitleleri kolayca hareket geçirmiş ve izleyenleri ile çok etkin bir iletişim içerisinde olmuştur (Immelman, ve Griebie, 2020, s. 28). Hatta pandomim etkisi yaratarak Trump

destekçilerinin sosyal medya hesaplarında bile kolayca tekrar edilebilen ve akılda kalıcı bir hal almıştır. Bu uygulama yine lider tarafından kullanılan sembolik davranışların gruplarla ve kuruluşlarla etkileşim içinde olabileceği anlamına gelmektedir (Elsbach, 2003, s. 315).



Şekil 1. Donald Trump'ın Twitter'da paylaştığı "meme" örneği



Şekil 2. Donald Trump'ın Twitter'da paylaştığı "meme" örneği

Trump ve U.S.P.

Lider marka kavramı.

İnsanın bir marka olarak tanımlandığı zaman "pazarlama iletişimi çabalarının konusu olan herhangi bir tanınmış kişidir" tanımı ortaya konmuştur. (Thomson, 2006). İnsan markalarını pazarlama iletişimi çabalarının odak noktası olarak tanımlayan bu tanım, kişinin marka konumlandırma sürecini açıklar. Tıpkı ticari ya da herhangi bir markalama stratejilerinde olduğu gibi bir insanın, kayda değer bir

marka değerine sahip olup olmadığı, belirli bir pazardaki farkındalığına ve o pazardaki müşterilerin birey hakkında sahip olduğu çağrışımlara bağlıdır (White ve Chernatony, 2002). Oluşturulan kişilik imajı ile sahip olunan kişilik özellikleri arasındaki uyumun toplum tarafından özümsemesi durumu “özgünlük” olarak adlandırılır. Hedef pazardan alınan çağrışımlar olumluysa, hedef grup tarafından güçlü bir şekilde sahipleniliyorsa ve onlar için özgünlüğe sahip karakterse, o zaman tüketicilerin insan markasına yönelik davranışları, o markanın izleyeni şeklinde olacaktır (Tolson, 2011, s.445). Bir markanın izleyeni statüsü gereği siyasi bir yapıya sahip olduğu zaman ortaya Lider Marka kavramını çıkarmaktadır. Lider markaları, seçmenlerin tercihlerine dayalı olarak “ürünlerin oldukça akıcı olduğu bir ortamda uzun vadeli sadakat için, siyasi liderin ve partinin siyasi markasıyla bağlantısı bir temel” oluşturma potansiyeline sahiptir (Needham, 2006, s.180). Seçmenleri oluşturulan lider markaların tüketicisi olarak kabul edersek, liderin siyasi markasına dayalı olarak geliştirilen bağlantı, partilerin seçmenlerin aidiyetini ve desteğini pekiştirmesine yol açabilir (Pich ve Dean, 2015, s.1358). Bu tür bir bağlılık ve destek bir kez tesis edildiğinde, siyasi lider, bağlı kuruluşlarıyla iletişimlerini konumlandırarak bağlantıyı daha da güçlendirebilir. Ayrıca, siyasi markalara dayalı bağlantılar kısayol olma potansiyeline sahiptir. Bu kısayollar, seçmenler ve seçmen adayları tarafından siyasi liderleri ve partileri test ederken kullanılabilir. Siyasi liderlerin de sahip olduğu marka değerlerini bu kısayollar ve belirledikleri politikaları uygularken stratejik olarak kullanma eğiliminde olmalarından dolayı kendi markalarını sürekli olarak geliştirme eğiliminde oldukları söylenebilir (Busby ve Cronshaw, 2015 s.101).

Donald Trump ve liderlik markası.

Trump izlediği markalama stratejilerinde yukarıda bahsedilen Lider Marka kavramının ortaya koyduğu “özgünlük” olgusunu başarılı bir şekilde izleyenlerine aktarmış ve bu özgünlük izleyenler tarafından kabul edilmiştir.

Trump kendi marka değerini izleyenleri ile kitle iletişim araçları aracılığıyla dolaylı yoldan değil doğrudan kendi iletişim kanalları ile paylaşarak kendi iletişim stratejisi doğrultusunda marka yönetimi uyguladı. Bu uygulamayı yaparken de Amerikan toplumunda kabul gören medya meşruiyetini elimine etme gayreti içerisine girdi. Bu gayret içerisinde sahip olduğu üslup muhafazakâr görüşe sahip medya kanallarının dışında kalan çoğu medya kanalında olumsuz ve uygunsuz olarak yer aldı (Mitchell, Gottfried, Stocking, Matsa ve Grieco, 2017). Trump’ın bu tavır ve üslubu kendi sürekli olarak istisnasız ve aynı kurgu, markalama stratejisi halinde organizasyonel ve operasyonel olarak kullanması onun hem konvansiyonel hem de sosyal medyada oldukça yer almasını sağladı. Trump’ın medyadaki bu yoğun varlığı onun popülaritesini ve benzersiz satış teklifine (usp) olan aşinalığı oldukça arttırdı. Dolayısıyla, Amerikan bürokrasisinin, medya otoritesinin alıştığı yapıya aykırı davranması onu benzersiz kıldı. Onun hikayeleri ve yüzleşmeleri, lider markasına dikkat çekmeyi ve kalabalık, aşırı uyarılmış bir pazarda öne çıkmasına amaçlıyordu.

Politik markalaşma, onu etkili bir şekilde kullanan politikacılar için önemli faydalar sağlarken, kullanmayanlar için önemli riskler sunar. Trump dönemi, markalaşma, marka stili, segmentasyon ve politika seçimlerinin bir Başkanlık makamının davranışını ve kamu algısını şekillendirmek için bir araya geldiğini gösteriyor (Cosgrove, 2022, s. 2). Markası onu kalabalık bir pazarda öne çıkardı, derin bir sadakat oluşturdu. Aslında, Trump uzun yıllara dayanan ticari ve ünlü faaliyetleri nedeniyle markalaşmış bir kişidir. Demokratlar ve Cumhuriyetçiler arasında sosyalizm ve kapitalizm etrafında bir karşıtlık ve geleneksel değerler ile liberalizm arasında bir karşıtlık yaratmak, Cumhuriyetçiler için birkaç on yıl boyunca işe yaradı. Muhafızların onu bir ırkçı olarak sunması, böylece seçmen bloklarının onun hakkında sahip olduğu temel rahatsızlık düzeyini yükseltiyor. Trump’ın doğrudan tüketiciye yönelik

pazarlama kampanyası, sosyal medyanın bir organizasyon olarak partiyi ve seçkin medyanın adayları ve fikirleri eleme yeteneğini nasıl zayıflattığını gösterdi (Cosgrove, 2022, s. 12). Trump'ın Beyaz Saray medya operasyonu, tamamen dikkati markasına çekmek ve mallarını satmakla ilgiliydi. Pek çok şeyi değiştirmeye çalışması ve rakiplerini sürekli olarak harekete geçirme şekli göz önüne alındığında, Trump'ın görevden alınması muhtemeldi (Cosgrove, 2022, s.13).

Donald Trump, Richard Neustadt'ın Başkanlık Gücü'nde ana hatlarıyla belirttiği emirleri neredeyse hiç yerine getirmede. Gücünü sistemi çalıştırmak için kullanırken her zaman stratejik değildi. Kongre, bürokrasi ve medya ile kavgalara girmek ve ardından bu savaşları marka vaatlerinin tutulduğunu gösterme ve Yönetiminin eksikliklerini açıklama çabasının bir parçası olarak kullanma konusunda pazarlama anlamında oldukça stratejikti. Trump, Neustadt'ın Başkanlığı analiz ettiği kâtip veya lider modelinden çok Birinci Pazarlamacı olmaya benziyordu (Cosgrove, 2022, s. 13).

Emirlerine federal mahkemeler tarafından itiraz edildiğinde ve bazen engellendiğinde bile, bu aynı zamanda Trump'a tweet atması ve takipçileri arasında olumlu marka izlenimleri yaratması için bir fırsat sağladı. Yirmi birinci yüzyılın başlarında, Amerikalıların erişebildiği medya platformlarının, dağıtım kanallarının ve içeriğin sayısı önemli ölçüde arttı. İçeriğin, kanalların ve platformların patlaması, Donald Trump'ın kendi marka değeri, kendisinin stratejik açıdan organize ve iyi kurgulanmış olmasının önemli bir parçasıydı. Amerika medya ve içerik üretimim artması ile platformların çoğalması, izleyicilerin her zamankinden daha fazla parçalanmış olduğu anlamına geliyordu, ancak Trump'ın lider markası, Trump'a stratejisini bu alanlarda öne çıkarması için bir fırsat haline geldi. Bu yeni platformlar, kullanıcıları hakkında bir zamanlar mevcut olandan çok daha fazla veri üretti. Siyasi ve ticari pazarlamacılar, müşterilerini anlamak için veri tabanları oluşturmak için bunu kullandı. Bu veri tabanları, seçmen profilleri ve ilgili uygulamalar Trump'ın marka ve siyasi yönetim stratejisini uygulamasında önemli bir unsur olarak öne çıktı.

Web sitesi tanımlama bilgileri gibi izleme teknolojileri, siyasi pazarlamacılara, bu tür şeyler için destekçilerinin sözüne güvenmek yerine, tüketici davranışları, nereye gittikleri ve ne tükettikleri hakkında bir anlayış sağlar. Örneğin, 2020 Trump kampanyası, mobil cihazların yerini, kullanıcının cihazının ölçüm cihazına ne kadar yakın olduğunu ve ikisinin ne kadar süredir iletişim halinde olduğunu görmesini sağlayan web işaretçileri kullandığını belirtti. Trump, sosyal medyayı doğrudan tüketiciye yönelik bir pazarlama platformu olarak benimsemeden önce, marka bilinirliği oluşturmak için reklamlar satın aldı, ana akım haberlerde ve ünlülerin dedikodu sütunlarında düzenli olarak yer aldı. Trump, sosyal medyayı, markanın her yerde bulunabilirliğini oluşturmayı amaçlayan doğrudan tüketiciye yönelik bir pazarlama biçimi olarak kullandı ve bunu yaparak halk ile Başkan arasındaki mesafeyi azalttı (Cosgrove, 2022, s.90). Öte yandan, markasına odaklandığı ve onun için her yerde mevcudiyet oluşturduğu için, hiçbir zaman birleştirici bir sembol olarak Başkan rolüne geçiş yapmadı. Böylece Trump kendi kişisel markasını yaratmaya odaklanmıştır. Bunu yapmak için esas olarak yukarıda bahsedilen kendi alamet-i farikaları, sembolleri ve ikonik hareketlerini uygulamıştır.

Trump, izleyenleri ile doğrudan iletişim kanalı olarak sosyal medya ve internet platformlarını etkin bir biçimde kullandı. 6 Ocak 2021'e kadar sosyal medyayı kullanımı devam eden Trump, ardından 2020 seçimlerinde birçok Amerikalı'nın kışkırttığını düşündüğü olaylar arasındaki faaliyetleri nedeniyle sosyal medyadan yasaklanmıştır. Ancak Trump, sosyal medya kısıtlamalarının kendisine getirdiği iletişim engellerine rağmen bu platformlarda varlığının devam ettirmiş ve lider markasının görünürlüğünü ve aşinalığını oldukça arttırmıştır (Cosgrove, 2022, s. 90).

Sonuç

Yukarıda bahsi geçen USP stratejisi bir lideri sosyal medyada içerik üreticisi haline getirmektedir. Bu bağlamda Donald Trump USP stratejisini takip ederek kendine has belli mimikler edinerek bunları sosyal medya aracılığı ile izleyenlerine ulaştırmıştır. Dolayısıyla bu durum insanlarda pandomim etkisi yaratarak kısa bir mimik ya da hareket ile kendilerini liderleri ile bağdaştırdığı bir noktaya getirmiştir. Donald Trump tarafından kullanılan strateji onu nevi şahsına münhasır bir pozisyona taşımış ve nitekim kişisel bir marka inşasını temellerini atmasını sağlamıştır. Dolayısıyla USP kullanımı, kitle iletişim araçları ve özellikle sosyal medya ile birlikte kullanıldığında bir kişiyi marka öğelerini oluşturan bir profile dönüştürebilir. Donald Trump siyasal iletişim stratejilerini oluştururken kitle iletişim araçlarının tümünü etkili, sistematik ve organizasyonel bir şekilde kullanması onun önce popülaritesini ve medyatik aşinalığını arttırmıştır. Donald Trump bu süreçte var olabileceği iletişim kanallarında var olma çabası içerine girmiş ve bu bağlamda 21.yüzyılın siyasal iletişimine yeni bir perspektif katmıştır. Nitekim bu perspektif Donald Trump'ın kişisel marka değerini etkilemiştir. Sonuç olarak, Donald Trump'ın sahip olduğu lider marka değeri izleyenlerine dinamik bir deneyim yaşatmış ve küresel aşinalığını oldukça arttırmıştır.

Kaynakça

- Busby, R. & Cronshaw, S. (2015). “Political branding: the tea party and its use of participation branding”, *Journal of Political Marketing*, Sayı: 14, s. 96-110.
- Cosgrove, M. K. (2022). Donald Trump and the Branding of the American Presidency The President of Segments, *Palgrave Macmillan*
- Elsbach, K. D. (2003). Organizational perception management, *Research in Organizational Behavior*, Sayı: 25
- Immelman, A. & Griebie, A. (2020). The Personality Profile And Leadership Style Of U.S. President Donald J. Trump in Office, *College of Saint Benedict and Saint John's University*
- Mitchell, A. & Gottfried, J. & Stocking, G. & Matsa, K. E. & Grieco, E. (2017). Covering President Trump in a Polarized Media Environment. *Pew Research Center: Journalism and Media*.<https://www.journalism.org/2017/10/02/covering-president-trump-in-a-polarized-media-environment/>
- Needham, C. (2006). “Special issue papers brands and political loyalty”, *Journal of Brand Management*, Satır:13 No. 3, s. 180-187.
- Pich, C. & Dean, D. (2015). “Political branding: sense of identity or identity crisis? An investigation of the transfer potential of the brand identity prism and the UK conservative party”, *Journal of Marketing Management*, 3, s. 1353-1378.
- Reeves, R. (1970). Reality in Advertising, *Ted Bates & Company, Inc.*
- Thomson, M. (2006). Human brands: Investigating antecedents to consumers’ strong attachments to celebrities. *Journal of Marketing*, 70(3), s. 104–119.
- Tolson, A. (2001). “Being yourself”: The pursuit of authentic celebrity. *Discourse Studies*, 3(4), s. 443–457.
- White, J, & L de Chernatony. (2002). New Labour: A study of the creation, development and demise of a political brand. *Journal of Political Marketing*, 1 (2/3), s. 45–52.

Extended Abstract

Today, communication strategies have become quite dynamic and variable with the change of communication channels and tools. The communication and interaction of individuals with each other and the speed of this interaction that does not spread to the whole society has increased considerably. The fact that this phenomenon is also effective in political communication channels has attracted the attention of those who compete in this field and has led them to develop strategies in this field. Especially with the use of social media channels, political leaders have started to highlight their personal awareness, popularity and brand identities that they created later, instead of bringing their political policies to the fore. As a matter of fact, this form of communication has been replaced by the leader's personality traits, idiosyncratic gestures and behaviors by the followers, as the marginal benefit of the products offered by the political leader to his customers, such as party policies and election promises, has decreased. Political leaders, foreseeing this paradigmatic transformation, have turned to the way of creating their own political brand values by putting their own political advertisements and promotions in the background. In doing so, one of the most important concepts of marketing and brand management, the unique selling proposition, which was first put forward by Rosser Reeves in the 1940s, was used. The subject of this article is how and how often this concept is used to gain brand value to a political leader and how this value is used. In this article, which examines how the Former President of the United States of America Donald Trump created the personal brand experience, it was basically researched that the unique mimics, behaviors, style and speeches of Donald Trump created by the mass media were adopted by the audience by creating a pantomime effect. It has been seen that the social media shares used by Trump are presented to the followers of his own political policies as well as the use of his own brand value. This practice emerged as a style in which both the temperamental style and the political policies were adopted by the followers. The determination that Donald Trump, which we define as the brand of political leader, maintains these shares and style within a systematic and strategic program, has been taken into consideration that such practices do not actually reveal a strategy and that this strategy also feeds a concept. To enhance and apply these strategies he made prior to adopting social media as a direct-to-consumer marketing medium. Therefore Trump purchased advertisements critical media tool to boost his popularity and existence in social media. Trump has utilized social media as a type of direct-to-consumer marketing to create the brand's ubiquity, and in doing so, he has narrowed the gap between the public and the President. On the other hand, while he focused on his brand and became a ubiquitous presence for it, he never made the transition to the position of President as a uniting figure. As a result, Trump has concentrated on developing his own personal brand. He mostly used his own trademarks, emblems, and distinctive gestures to accomplish this. The aforementioned USP approach transforms a leader into a social media content creator. In this context, Donald Trump used the USP method to acquire distinctive phrases and communicate them to his supporters through social media. As a result, this event generated a pantomime effect among individuals, causing them to link themselves with their leaders through a quick imitation or dance. Donald Trump's plan has put him in a unique position and, in fact, established the groundwork for developing a personal brand. As a result, when utilized with mass media, particularly social media, USP may turn a person into a profile that generates brand aspects. While political branding has huge benefits for politicians who utilize it well, it also has considerable hazards for those who do not. The Trump era demonstrates how branding, brand style, segmentation, and policy decisions all work together to create the behavior and public impression of a Presidential office. His brand let him stand out in a congested market, fostered strong loyalty, and at the same time, he and his competitors were excavating, eradicating the politics of compromise and consensus. Donald Trump is a branded person as a result of his many years of business and celebrity pursuits. In this research, we will look at what Donald Trump employs in his personal branding techniques and USP. It has been

demonstrated how skillfully he utilized the notion of political leader while developing his own brand of political leader.



Başvuru Tarihi (Received Date): 13.07.2023

Kabul Tarihi (Accepted Date): 24.08.2023

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi / Research Article

doi: 10.52848/ijls.1326999

Kaynakça Gösterimi: Özdemir, A. S. (2023). Rektör ve rektör yardımcılarının liderlik özelliklerinin uygulamadaki rolleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(2), 124-136. doi: 10.52848/ijls.1326999

Citation Information: Özdemir, A. S. (2023). The roles of leadership qualities of rectors and vice rectors in practice. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(2), 124-136. doi: 10.52848/ijls.1326999

REKTÖR VE REKTÖR YARDIMCILARININ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN UYGULAMADAKİ ROLLERİ

Ayşe Sena ÖZDEMİR¹

Öz

Bu araştırma, yükseköğretim yönetiminin en üst düzeyinde yer alan rektör ve rektör yardımcılarının liderlik özelliklerinin yükseköğretim kurumlarının işleyiş ve yönetiminde nasıl farklılıklar oluşturduğunu incelemeyi hedeflemektedir. Liderlik, eğitimde liderlik, yükseköğretimde liderlik ve rektörlerin liderlik özellikleri konuları bu bağlamda detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi tercih edilerek, rektör ve rektör yardımcılarının liderlik özellikleri ve bu özelliklerin nasıl ve nerede kullanıldığına odaklanılmıştır. Yükseköğretimde akademik liderlik, bu liderlik tarzının özellikleri ve etkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Elde edilen veriler, liderliğin ve özellikle yükseköğretimdeki liderlik yaklaşımlarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaya birlikte, rektör ve rektör yardımcılarının liderlik özelliklerinin yükseköğretim kurumlarının başarısı üzerindeki etkisini açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Araştırma sonuçlarının yükseköğretim alanındaki literatüre yeni perspektifler kazandırması ve akademik yöneticilerin liderlik becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çalışmanın yükseköğretim yönetimine dair daha iyi anlayış sağlayarak karar alıcıların ve eğitimcilerin etkili liderlik stratejilerini benimsemesine yardımcı olması, üniversitelerin daha verimli ve başarılı bir şekilde işlemesine katkı sağlaması hedeflenmektedir. Böylece araştırma, yükseköğretim alanındaki alan yazını zenginleştirerek sektördeki liderlik uygulamalarını güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Eğitim, Yükseköğretim, Rektör, Rektör Yardımcısı.

The Roles of Leadership Qualities of Rectors and Vice Rectors in Practice

Abstract

This research aims to examine how the leadership characteristics of individuals serving in the highest levels of higher education management, such as rectors and vice rectors, create differences in the functioning and administration of higher education institutions. Leadership, educational leadership, leadership in higher education, and the leadership qualities of rectors are extensively explored in this context. The research adopts a qualitative approach, employing document analysis as the chosen method to investigate the leadership qualities of rectors and vice rectors and how and where they are utilized in higher education. The study delves into the concept of academic leadership and explores its features and effects in higher education. By shedding light on the impact of leadership, particularly in the higher education context, the research aims to clarify the role of rectors and vice rectors in the success of higher education institutions. The findings of this research are expected to contribute new perspectives to the existing literature in higher education and aid in the development of leadership skills among academic administrators. The ultimate goal is to enhance the understanding of higher education management, leading decision-makers and educators to adopt effective leadership strategies that can lead to more efficient and successful universities. As a result, this research seeks to enrich the higher education literature and strengthen leadership practices in the sector.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yükseköğretimin Yönetimi Bölümü E-posta: sena_ayse@hotmail.com, ORCID: 0009-0004-1416-7925

Giriş

Toplumların oluşmasından ve birlikte yaşamın başlamasından bu yana insanlar bilinçli ya da bilinçsiz olarak hep bir lider, yol gösterici önderliğinde yaşamaya önem vermiş, gayret göstermiştir. Bu sebeple toplumsal yaşam var olduğundan beri adı konmamış olsa da liderler ve yöneticiler vardır. Liderliğin ve liderlik özelliklerinin tarihin hemen hemen her döneminde merak ve araştırma konusu olmasını da bu durumla ilişkili olarak açıklayabiliriz. Özellikle geçtiğimiz yüzyıldan bu yana liderlik konusuna daha fazla önem gösterilmiştir.

20. yy'da liderlik, bilimsel çalışmalarda oldukça sık konu alınmıştır. Yine 20. yy'da pek çok alanda teorisyenler ve uygulayıcılar liderliği daha anlaşılır bir kavram olarak ele alabilmek için çok fazla çalışma yapmışlardır. Bu çalışmalar, liderlik ile ilgili literatüre yaklaşık olarak, 5.000'den fazla çalışma, 350'den fazla da tanım kazandırmıştır. Böylelikle bu araştırmalar, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların gelişmesine, tanımlar da liderliğin çözümlenmesine yardım etmiştir (Erçetin, 2000).

Liderlik yaşamın her alanında var olan bir kavramdır. Toplumlarda önemli bir işleve sahip olmasının yanı sıra kurumların etkinliği ve başarılarında da liderlerin önemli bir yeri olduğu bilinmektedir. Liderlik yaşam boyu devam eder ve yaşam boyu öğrenmeye açık bir süreçtir. Bu nedenle başarılı sayılan ülkeler ve kurumların başarılı olmalarının liderleri sayesinde olduğuna dair, yönetim bilimciler arasında, genel bir hemfikir olma durumu vardır (Turan, 2020). Genel kanı liderliğin başka insanlara yön vermek üzerine yoğunlaştığıdır. Ancak liderlik kişinin kendine yönelmesiyle bir anlam kazanabilir. Bu tanımla, liderlik öncelik olarak içsel bir süreçtir (Bender, 1997).

21. yy'dan önceki dönemlerde liderlik, dışa dönük ve önde olma anlamına gelmekteydi. Örnek olarak en yüksek mevkilerde bulunmak, yapılan seçimlerde en fazla oyu toplamak, maçlarda en yüksek sayıda golü atmaktır. 21. yüzyılda liderlik olgusuna daha farklı ve yeni bir bakış açısı geliştirmemiz gerekmektedir. Yeni bakış açısına göre liderliğin nitelikleri şunlardır:

- * Liderlik insanlar içindir.
- * Liderlik, esas olarak kendinizin liderliğini yapmaktır.
- * Liderlik içsel bir motivasyondur.
- * Liderlik, mükemmel olmadığını bilerek mükemmel için çalışmaktır.
- * Liderlik, değişimdir.
- * Liderlik, güvendir.
- * Liderlik, büyüme için.
- * Liderlik, enerji dolu olmaktır.
- * Liderlik, pozitif tecrübe üretimidir (Bender, 1997).

Firestone'a (1996) göre liderlik, belli başlı bir mevkide bulunan insanların yaptıklarından çok, kurumun/sistemin varlıklarına devam etmesi, kendini geliştirmesi ve etkili olması için yapılması gereken görevlerin ve liderin işlevlerinin ne olduğunun incelenmesi gerektiğidir. Bu açıdan bakıldığında liderlik fonksiyonlarını normal zamanlardaki liderlik fonksiyonları ve değişim zamanlarındaki liderlik fonksiyonları olmak üzere iki ayrı başlıkta ele almaktadır (Firestone, 1996; Akt.: Karip, 1998). Buna göre her zamana, ortama ve koşula uyum sağlayacak ideal bir liderliğin olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Liderlik olgusu içinde bulunduğu çevreye, zamana, koşullara göre değişiklik gösterebilmektedir.

Liderlik pek çok farklı yönüyle incelenmeye müsait, çok yönlü bir kavramdır. Yönetimsel açıdan liderlik kavramına bakıldığında Liderlerin ellerinde bulundurdukları yetkilerini ödüllendirme şeklinde kullandıkları görülür (Eren, 1998).

Yönetimsel açıdan liderlik kavramını Bass ve Avolio, liderin kendini izleyenlere ceza ve ödül sistemi kullandığı bir biçim şeklinde açıklar (Mandell ve Pherwani, 2003). Lider, ödül-ceza sistemiyle istenilen sonuçlara ulaşan bireylerin bu olumlu davranışlarını devam ettirmeleri için ödül mekanizmasını kullanırken, istenmeyen sonuçlar ortaya çıktığında ceza yaklaşımını uygular. Lider, kural ve standart ihlallerini düzeltmek için özellikle standartlara uyulmadığı zamanlarda ceza sistemini devreye sokar (Ören, 2006). Liderler ödül-ceza sistemi aracılığıyla takım üyelerinin davranışlarını yönlendirebilir, performanslarını artırabilir ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilirler.

Örgütler ve kurumlar insanlarla var olur ve insanlar sayesinde bir işleyişe sahip olur. Eğitim örgütleri de diğerleri gibi hedeflerine insan çabasıyla erişir. Eğitim örgütleri, eğitimin toplumu oluşturan insanlara etkili bir şekilde eriştirilmesi amaçlanarak oluşturulmuştur. Her örgütte var olduğu üzere eğitime yönelik örgütlerde de hedeflere ulaşabilmek için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu sebeple eğitim örgütlerindeki yöneticilerin hedeflerin başarıya ulaşması için liderlik yeteneklerine sahip olmaları da gerekmektedir (İmamoğlu ve Yerlisu, 2003).

Yapılan pek çok araştırmada yöneticilik ve liderlik becerileri birbirinden farklı bir şekilde değerlendirilse de birbiriyle yakın ilişkisi olduğu görüşü de sıkça karşımıza çıkmaktadır (Kotter, 1990). Liderlik ve yöneticilik, birbirini tamamlayan düşünceleri ve eylemleri içerir. Modern organizasyonlarda başarı elde etmek isteyen yöneticiler için, bu iki yaklaşımın uyumunu anlamaları ve yakalamaları gereklidir. Dünyada meydana gelen ve gelecekte yaşanması muhtemel değişimlerin hızı ve kapsamı, sadece takip etmek ve uyum sağlamak ötesinde, organizasyonların varlıklarını sürdürülebilmeleri için yaratıcılık, yönlendirme, etkileme gibi liderlik süreçlerini içeren canlı bir yönetim anlayışını gerektirir (Erçetin, 2000).

Yönetici, örgütsel hedeflerine erişmek amacıyla yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde oluşturulmasında bilgi birikimine, beceriye ve yeteneğe sahip kişidir (Dale, 1994). Liderlik ise etkileme sürecidir (Northcraft ve Neale, 1990). Bu iki kavramın iç içe geçmesiyle oluşan oluşuma ise "Yönetimsel Liderlik" adı verilmektedir (İmamoğlu ve Yerlisu, 2003).

Tüm diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de varlıklarını etkin bir şekilde sürdürmeyi hedeflemektedir. Bu sebeple verimlilik düzeylerini üst noktalara çıkarmak, çalışanların gerekliliklerini karşılamak, iş birliği gerçekleştirmek, örgütün içerisinde oluşabilecek çatışmaları minimum düzeyde tutmak, toplumsal ve teknolojik değişimlere uyum sağlamak, örgütü hedeflediği amaçlara ulaştırmak gibi misyonlar yöneticilerin sorumluluğuna verilmiştir. Bu sebeple örgütü başarıya ulaştırmak için yönetici, yöneticilik becerilerinin yanı sıra liderlik becerilerine de sahip olmalıdır (İmamoğlu ve Yerlisu, 2003).

Yükseköğretim kurumları, bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek oranda eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan ve fakülte, enstitü, yüksekokul, bölüm, anabilim dalı, ana sanat dalı, bilim dalı, sanat dalı, araştırma ve uygulama merkezlerinden oluşan kurumlardır. Günümüzdeki yükseköğretim teşkilatlanması, akademik ve idari birimlerden oluşan geniş bir yapıyı içerir. Bu yapı içerisinde çeşitli yönetici pozisyonları bulunur. Temel yönetici pozisyonlarından ilki olan rektörler, yükseköğretim kurumunun en üst düzey yöneticisidir. Üniversiteyi temsil eder, stratejik planları belirler, akademik ve idari işleri koordine eder, üniversitenin ilişkilerini yönetir. Rektör Yardımcısı, rektörün yardımcısı olarak görev yaparlar. Farklı alanlarda uzmanlaşmış rektör yardımcısı, üniversitenin farklı işlevlerine destek sağlarlar (akademik işler, idari işler, dış ilişkiler gibi). Dekanlar ise fakültelerde veya yüksekokullarda görev yapar. Akademik ve idari işlerin

koordinasyonunu sağlar, fakülte veya yüksekokulunun stratejik yönetimini üstlenir. Bölüm Başkanı olarak görev yapan yöneticiler, fakültelerde veya yüksekokullarda bulunan bölümlerde görev yapar. Akademik ve idari işleri yönetir, öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlar (Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği, 1982).

Her kurumda görüldüğü üzere yükseköğretim kurumlarında da işleyişin düzgün ve planlı olarak sürdürülebilmesi için, kurumu başarıya ulaştırabilmek için yöneticilere ihtiyacı vardır. Yöneticilerin liderlik vasfı taşıyor olması yükseköğretim kurumlarının daha etkili ve verimli olabilmesi adına üzerinde durulması gereken bir konudur. Yükseköğretim kurumundaki liderler yükseköğretim kurumlarında görev yaparken bir takım yasal güçlere sahip olurlar. Sahip oldukları bu yasal gücün yanı sıra kişilik özellikleri olarak sosyal, teknik, kültürel ve karizmatik güçlere de sahip olması beklenir (Battal ve Sahan, 2002).

Akademik liderlik; genel bir vizyon oluşturma, fikir üretme, ekip oluşturma, ekip çalışması yapma vb. rolleri barındıran bir liderlik türü olarak açıklanmıştır (Harman, 2002). Akademik lider güncel gelişmeleri izleyen, ihtiyaçlara yönelik analizler yapan, ekip arkadaşlarıyla beyin fırtınası gerçekleştiren ve akademik standartların üzerine geçmeyi kendine amaç olarak edinen bir bakışa sahip olmalıdır. (Ervay, 2006). Akademik liderler hem yükseköğretim kurumlarında pozitif öğrenme ikliminin gelişmesinden hem de yönetimle alakalı durumlardan birincil kişi olarak sorumludur (Öz ve Baloğlu, 2021).

Akademik liderlerin, öteki liderlik çeşitlerinden farklı güçlükleri de vardır. Bu durumun en önemli etkenlerinden biri paydaşlarıdır. Akademik örgütte öğrenci ve öğretim elemanları gibi paydaşlar vardır. Bu sebeple akademik liderin herkesle ayrı ayrı ilgilenmesi ve çeşitli önleyici tedbirler alması gerekmektedir (Sathye, 2004).

Akademik birer örgüt olarak bilinen üniversitelerdeki liderlik kavramını, başka bir deyişle akademik liderliği üniversitenin işleyişiyle ve geleceğiyle alakalı vizyon sağlayan, hiyerarşik yapının en üstünde yer alan rektörlerle ilişkilendirmek mümkündür. Rektör kelimesini sözlüklerde doğruya yönelten yönetici şeklinde görmemiz mümkündür (Doğramacı, 2007).

Liderlik, takipçilerin değerlendirmelerine yöneliktir ve akademik liderler (rektörler, dekanlar vb.) takipçilerinin onları nasıl gördüğünü bilmezse başarıya ve başarılı olma noktasında bazı sıkıntılarla karşılaşabilirler. Herhangi bir hataya düştüklerinde bunun farkına varabilmek için bilgi birikimine ve öğrenme yeteneklerini geliştirebilmek için bazı stratejilere ihtiyaç duyarlar. Her iki durum da liderlik özelliklerine ve becerilerine daha fazla güven ve otantiklik sağlamalarına yarar. Rektörlerin rutin uygulamalarında yapılandırabilecekleri dört öğrenme rutini vardır. Bunlar;

* Takipçilerinden geri dönüt almada etkin ve ısrarcı ol.

*Varsayımları ve yorumlamaları analiz et.

*Dengeli savunma ve sorgulama üzerine çalışmalar yap.

*Kullanılan teorileri öğren (Bolman ve Gallos, 2010).

Toparlayacak olursak etkili bir akademik liderlik için güçlü bir iletişim becerisi, sorunları çözebilme yeteneği, idari yönetim becerileri, analitik düşünme becerileri ve performans değerlendirme becerileri oldukça önemlidir ve geliştirilmelidir. Bireyler doğuştan akademik liderlik özelliklerine sahip bir şekilde doğabileceği gibi daha sonra da liderlik özelliklerini kazanabilir. Akademik liderlik eğitimleri bireye liderliği öğretme veya bireyin sahip olduğu fazla liderlik özelliklerini törpülemeye yönelik olabilmektedir. Liderliğin nasıl olacağı, ne gibi özelliklere sahip olunması gerektiği, kriz anının nasıl yönetileceği gibi konularla alakalı bilgiler verilir ve örnek olaylarla pratik yapılması sağlanarak gerekli

eğitimler verilmektedir. Tüm bunların yanı sıra kişinin kendi yaşantı ve tecrübeleri, kendinden önce görev almış lideri kendine örnek alması da liderliği öğrenmek için birer yöntemdir (Yukl, 2013).

Akademik liderlik örgütlenmesinin en tepesinde yer alan rektörlük kavramı bizim için önemlidir. Rektörlere akademik liderlik noktasında, aynı zamanda yönetim noktasında oldukça fazla görev düşmektedir.

Akademik bir lider ve yönetici olarak rektörler, görevdeki rektörün bildiri ile bir araya gelen öğretim üyeleri tarafından altı adayın seçilmesi ile belirlenir. Belirlenen rektör adaylarından Yükseköğretim Kurulunun seçeceği üç aday Cumhurbaşkanı'na sunulur. Cumhurbaşkanı bu üç adaydan birini rektör olarak atar (Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği, 1982).

Rektör, kendisine yardımcı olmaları amacıyla, üniversite bünyesinde bulunan profesörler arasından ikiden az olmaması şartıyla en fazla üç kişiyi rektör yardımcısı olarak seçer. Rektör yardımcılarını 5 yıl için atanır. Rektör gerekli gördüğü durumlarda yardımcılarını değiştirebilir. Rektörün görevi sona erdiğinde yardımcılarının da görev süresi de sona erer (Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği, 1982).

Akademik bölgenin lideri olan rektör, farklı eğitim seviyelerinden, özel eğitimden sürekli eğitime kadar, öğretici ve öğretici olmayan tüm personelin yönetiminden sorumludur. Rektörün görevleri iki temel işlev etrafında şekillenir. İlk olarak, yöresel işlevler bağlamında, rektörlük bölgesi içindeki farklı bölümlerin görevlerini içerir. İkinci olarak, eğitim bakanlığı tarafından belirlenen yönetsel görevler, rektörün sorumlulukları arasındadır. Rektör, okul sistemi hizmetlerinin denetimini sağlamak üzere sivil hizmet elemanlarından yardım alır. Bu yardımcılar arasında genel sekreter ve kabine yöneticisi rektöre en yakın iş birlikçilerdir. Diğerleri ise danışmanlık, denetim ve yönetim işlevleri ile ilgili pozisyonlardadır. Yükseköğretimdeki akademik yönetim, rektörün sorumluluklarıyla uyumlu bir şekilde çalışır. Bu bağlamda rektör, Yükseköğretim Bakanlığı'nın temsilcisi olarak, yükseköğretim kurumlarının denetimi, yönetimi ve liderliği gibi yönetsel görevleri yürütür. Aynı zamanda, aynı akademik bölgedeki üniversiteler arasındaki koordinasyonun yanı sıra diğer türdeki eğitim kurumları ve diğer üniversiteler arasındaki iletişimi sağlamaktan da sorumludur. Rektör aynı zamanda öğretim kadrosunun yönetimi, devlet destekli yatırımların finansmanı ve öğrenci bursları gibi konularda da görevlidir. Üniversitelerin lideri olarak rektör, bağımsız kuruluşların denetimi için de sorumluluk taşır. Örneğin, yasal prosedürler gerektiren konularda kararların iptali için ilgili kuruluşları yönetsel bir mahkemeye sevk edebilir (Özmen, ve diğerleri, 2007).

Amaç

Bu araştırmanın amacı akademik teşkilatın üst sıralarında yer alan rektörlük ve rektör yardımcılığının liderlik özellikleriyle ilişkisini incelemek, rektör ve rektör yardımcılarının liderlik özelliklerini bu konularda nasıl ve hangi konularda kullandığını araştırmak ve liderlik özellikleri ile uygulamadaki rollerini birbiriyle ilişkilendirebilmektir.

Yöntem

Araştırmada veriler alan yazın incelemesiyle, doküman analiziyle elde edilmiştir. Verilerin analizi için; tematik bir çerçeve oluşturma, oluşturulan çerçeveye göre verilerin toplanması, bulguların toplanması ve yorumlanması basamaklarını içeren doküman analizi kullanılmıştır.

Doküman analizi, yazılı belgelerin içeriğini planlı ve titiz bir şekilde analiz etmek amacıyla kullanılan bir nitel araştırma yöntemidir (Wach, 2013). Doküman analizi, basılmış ve elektronik ortamda erişime sunulmuş materyaller olmak üzere bütün belgeleri incelemek ve değerlendirmek amacıyla kullanılan sistematik bir yöntemdir. Nitel araştırmada kullanılan diğer yöntemler gibi doküman analizi

de anlam çıkarmak, ilgili konu hakkında bir anlayış oluşturmak, için verilerin incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirir (Corbin ve Strauss, 2008).

Araştırmanın ilk basamağında Google Akademik ve Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi (YÖK Tez) web sitesinde basit tarama seçeneğiyle “liderlik” anahtar kelimesinde ulaşılan tezler taranmıştır. Liderlik konulu tezler çalışma alanlarına göre gruplandırılmış ve alt başlıklara ayrılmıştır. Bu alt başlıklar, “eğitimde lideri”, “yükseköğretimde liderlik”, “rektör ve yardımcısı ile liderlik özellikleri” şeklinde belirlenmiş ve araştırmalar buna yönelik olarak planlanmıştır. Bu makale, araştırma kapsamını 1990 ile 2021 yılları arasındaki döneme sınırlamıştır. Makalede, veri tabanı olarak Google Scholar ve Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi (YÖK Tez) kullanılmıştır.

Bulgular

Birey kendi istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek, kendilerine koydukları hedeflere ulaşabilmek gibi sebeplerden ötürü bir gruba gereksinim duyar ve toplu halde hareket etme zorunluluğu hisseder. Bu noktada belli amaç ve hedeflere yönelik aksiyon alan grupların oluşturulması ve harekete geçmelerinin sağlanması herkeste kolayca bulunamayan farklı becerileri ve ikna yeteneklerini gerektirir (Eren, 2008). Bu durum liderliğin gruplar ve toplumlar için önemini açıklar niteliktedir.

Liderlik, uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir konudur (Akbaba ve Erenler, 2008). Literatürde liderliğin tanımı, özellikleri ve türlerine yönelik pek çok yazın bulunmaktadır. Liderlik, yıllar içerisinde yaşamda meydana gelen ekonomik, siyasi, askeri, her türlü değişimden etkilenmiştir. Bu değişimler liderliğin tanımlarında da kendini göstermiştir (Aykan, 2002). Bu sebepler nedeniyle liderliği tanımlamak oldukça zordur. Liderlik araştırmalarının öncülerinden sayılan (Yukl, 2013) liderliği bir sosyal etkileme süreci olarak görmektedir.

Farklı liderlik tanımları ise şu şekildedir;

-Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta var olan bir kişinin ön plana çıkmasıdır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

-İnsanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme kabiliyetidir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Yapılan farklı liderlik kavramlarına bakıldığında liderliğin temelini, bir bireyin diğerlerini etkileyebilmesinin oluşturduğu görülmektedir. Liderlik için, bireyin üst kademelerde görev alması veya resmi yetkilere sahip olması gibi özellikler gerekli değildir. Liderlik her kademede gerçekleşebilmektedir. Bu noktada önemli olan içinde bulunduğu grubu ikna edebilmek, grup için amaçlar belirleyebilmek ve belirlenen amaçlar doğrultusunda grubu harekete geçirebilmektir (Şimşek, 2006).

Etkili liderlik, kişi ve kurumları başarıya götüren önemli etkenlerden biridir. (Hacıtahiroğlu, 2012) Eğitim gibi bireyin hayatında oldukça önemli bir rol oynayan süreçlerde ise liderlik kavramının ve liderliğin önemi artmaktadır. Eğitim liderliği, kurumun kendini ileri taşımasında kilit rol oynama, iyiye ve doğruya yönelik değişim için destek verme, yöneltme faaliyetlerini sürdürme gibi kavramları içerir. Eğitim liderleri bu noktada değişiklik meydana getiren kişiler olarak da tanımlanabilir (Harris ve Muijs, 2005). Yapılan araştırmalar, liderlik faaliyetlerinin sağlıklı bir öğrenme sistemi oluşmasında rol oynayarak direkt olarak veya dolaylı olarak öğrencilerin öğrenmelerini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Bossert, Dwyer, Rowan ve Lee, 1982).

Akademik liderlik daha çok yükseköğretim kurumlarında ihtiyaç duyulan bir liderlik türüdür (Karsantık, 2019). Akademik liderlik genel anlamda kullanılan liderlik kavramı ile birkaç ortak noktaya sahip olsa da akademik liderliğin kendine has bazı zorlukları bulunmaktadır. Bu durumun en önemli sebeplerinden biri paydaşların çeşitli olmasıdır. Akademik örgütlerde öğrenciler, öğretim elemanları

gibi farklı pek çok paydaş bulunmaktadır. Bu nedenle akademik liderin her bir paydaşla ayrı ayrı ilgilenmesi, her bir birey için birbirinden farklı politikalar belirlemesi ve belirlediği bu politikaları kullanması gerekmektedir (Sathye, 2004). Etkili bir lider önderlik ettiği topluluğun kurum içi veya kurum dışında çıkabilecek değişikliklere uyum sağlayabilmesi için ikna gücünü ve motive etme gücünü kullanır (Durmaz, 2017).

Yüksek öğretim kurumları yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin çoğunluğunu akademik personel arasından seçmektedir. Rektörlük, dekanlık, müdürlük ve bölüm başkanlığı gibi yönetsel görevler üniversitelerde çalışan akademisyenler tarafından idame ettirilmektedir. Bahsi geçen akademisyen yöneticiler, üniversitelerde yükseköğretimin amaçlarını gerçekleştirmek ve mevcut yapıyı sürdürmekle görevlidir (Korkut, 1992).

Akademik teşkilatlanmada en üst sırada rektörler bulunmaktadır. Rektörlerin pek çok görevi bulunmaktadır. İdari işlerinin yanı sıra buldukları yükseköğretimin liderliğini yapmaları da beklenmektedir. Bu noktada rektörler liderlik çeşitlerinden oldukça yüksek bir şekilde faydalanmaktadırlar. Yapılan araştırmalara göre rektörler en yüksek olarak “demokratik liderlik” anlayışını benimsemişlerdir. Demokratik yaklaşımı “destekleyici liderlik” takip etmektedir. En geriden bu iki yaklaşımı takip eden bir diğer yaklaşım ise yapısal yaklaşım olarak belirlenmiştir (Erçetin, 2001b). Kerr (1984) ise üniversite rektörleri üzerine bir araştırma yapmış ve rektörlerin; kişiliklerine, kullandıkları stratejilere ve görev yaptıkları kuruma göre farklı kategorilerde tanımlanabileceklerini ifade etmiştir.

Yükseköğretimde önemli değişimlerin yaşandığı günümüzde üniversite üst yöneticilerinin değişime liderlik etme rolleri de öne çıkmaktadır. Rektörlerin kurullara başkanlık etmesi ve üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olması beklenmektedir. Bu kişilerin yüksek içsel motivasyon ile yönlendirme ve başarıdan tatmin olma özellikleri yanında iyi bir performansa sahip olması beklenmektedir (Rowley vd., 2003).

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmanın bulguları incelendiğinde genel liderlik kapsamında ele alınan hemen hemen her unsur akademik liderlik ve rektörlükte liderlik davranışları için de geçerlidir. Liderliğin ve lider olabilmenin esas cevheri bireylerin kendi içlerinde var olan potansiyellerini ortaya çıkarmak ve onları doğru şekilde yönlendirebilmektir. Etkin bir akademik lider çalıştığı kuruma dair hedefler belirler, sistematik ve planlı olacak şekilde öğrencileri, öğretim elemanlarını vb. ve kaynakları yönetir. İzleyenlerini motive eder ve harekete geçmeleri için teşvik eder, geri bildirim alarak kendini geliştirmenin yollarını arar. Akademik liderlerin geliştirilmesi akademik liderlik becerilerini anlamak, uygulamak ve geliştirmek için zaman ve belirli adımlar gerektirir. Araştırma incelendiğinde liderlerin problem çözme becerilerini kullanabilmesi ve etkin bir şekilde problem çözebilmesi için iş birliğine yatkın olması ve meslektaşlarıyla istişare etmesinin gerektiğinin önemi görülmüştür.

Akademik lider güncel gelişmeleri izleyen, ihtiyaçlara yönelik analizler yapan, ekip arkadaşlarıyla beyin fırtınası gerçekleştiren ve akademik standartların üzerine geçmeyi kendine amaç olarak edinen bir bakışa sahip olmalıdır (Ervay, 2006). Akademik liderler hem yükseköğretim kurumlarında pozitif öğrenme ikliminin gelişmesinden hem de yönetimle alakalı durumlardan birincil kişi olarak sorumludur (Öz ve Baloğlu, 2021).

Üniversiteler gibi akademik örgütlerde, liderlik kavramı, kurumun faaliyetlerini şekillendiren ve geleceğine dair vizyon sağlayan rektörlerin en üst düzeydeki hiyerarşik pozisyonlarıyla özdeşleştirilebilir. Bu bağlamda, rektörler aldıkları kararlar, belirledikleri hedefler ve izledikleri politikalar aracılığıyla, liderlik davranışları ve yaklaşımlarıyla öğretim üyeleri ve diğer çalışanların iş performansını, iş motivasyonunu, işe yönelik tutumlarını ve akademik başarılarını doğrudan

etkileyebilirler. Akademik örgütlerde liderler, sahip oldukları özellikler sayesinde çalışanların başarısına ve memnuniyetine doğrudan katkıda bulunurken, aynı zamanda örgütün huzurlu ve demokratik bir ortam oluşturmasına da etki ederler. Rektör adaylarının akademik örgütlerin yapısındaki liderlik tarzları ve davranışları, ilişki odaklı, görev odaklı, demokratik ve güçlendirici liderlik özellikleri taşıdığı şeklinde ifade edilebilir. Rektör ve rektör yardımcıları, yükseköğretim kurumlarının yönetiminde kilit roller üstlenirler. Liderlik özellikleri ve bu özelliklerin uygulamadaki rolleri, üniversite topluluğunun başarısını şekillendirmede büyük önem taşır. Rektörlerin liderlik özellikleri arasında etkili iletişim becerileri, stratejik düşünme yeteneği, vizyon sahibi olma ve ekip yönetme becerileri yer alır. Rektörler, üniversitenin geleceğine yön verme misyonunu üstlenerek stratejik planlar oluştururlar, üniversite içinde ve dışında paydaşlarla etkili iletişim kurarlar ve çeşitli akademik ve idari birimleri yöneterek üniversitenin hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanırlar (Çivilidağ, 2018).

Türk üniversitelerinde gerçekleştirilen üç ayrı araştırma, rektörlerin farklı konulardaki önceliklerini gözler önüne sermiştir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, rektörlerin uluslararası entegrasyonu artırma, bilimsel araştırmalar için altyapıyı güçlendirme ve akademik kadronun yaratıcılık, inovasyon ve problem çözme yeteneklerini geliştirme konularına özellikle vurgu yaptıkları görülmektedir. Aynı zamanda, niteliksel zafiyetleri ele alma, örgütsel yapının dönüştürülmesi ve mali şartların iyileştirilmesi konularında da değişiklikler yapmayı hedefledikleri ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar, rektörlerin geleceğe yönelik hedeflerini belirlerken hem akademik mükemmeliyeti hem de örgütsel gelişimi gözetmeyi amaçladıklarını göstermektedir (Erçetin, 2001a).

Rektör yardımcıları da aynı şekilde liderlik özellikleri taşırlar ve rektörü desteklemekte önemli bir rol üstlenirler. Rektör yardımcıları, farklı alanlarda uzmanlaşarak üniversitenin stratejik hedeflerini yönlendirirken, özellikle akademik işler, idari işler veya dış ilişkiler gibi alanlarda rektörün vizyonunu yansıtan projeleri yönetirler. İyi iletişim, iş birliği ve problem çözme becerileri, rektör yardımcılarının üniversite topluluğuyla etkili bir şekilde çalışmalarını ve ortak hedeflere ulaşmalarını sağlar.

Her iki pozisyon da üniversitenin liderlik düzeyini belirlemede ve kurumun misyonunu gerçekleştirmede kilit roller üstlenir. Liderlik özellikleri, rektör ve rektör yardımcılarının üniversite içindeki etkilerini ve katkılarını büyük ölçüde etkiler. Bu liderler, sadece idari kararları değil aynı zamanda üniversite kültürünü ve topluluğunu şekillendirmek için de sorumluluk taşırlar.

Rektörlerin akademik birer lider olarak yalnızca problemleri çözecek adımlar atması değil, problem çözme becerilerini izleyenleri ile de paylaşması gerekmektedir. Böylelikle etkili bir liderlik biçimi ortaya çıkmış olur. İzleyenler etkin bir şekilde dinlenmeli, geri bildirimler verilmeli, beyin fırtınası yapılarak düşünme sağlanması ve en doğru, verimli sonuca ulaşması sağlanmalıdır. Akademik liderler izleyenlerinde vizyon oluşturmalıdır. Yeniliklere ve çağdaş yönelimlere açık olmalarını sağlamalı ve bizzat tanıştırmalıdır. Özetle etkili bir akademik etkili bir akademik liderlik için güçlü bir iletişim becerisi, sorunları çözebilme yeteneği, idari yönetim becerileri, analitik düşünme becerileri ve performans değerlendirme becerileri oldukça önemlidir ve geliştirilmelidir. Akademik liderlik örgütlenmesinin en tepesinde yer alan rektörlere hem akademik liderlik noktasında hem de yönetim noktasında oldukça fazla görev düşmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırma çalışması, bilimsel etik kurallarına ve dürüstlüğe uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Aşağıda belirtilen ilkeler ve beyanlar, yazar tarafından titizlikle takip edilmiştir:

Dürüstlük ve Güvenilirlik: Bu çalışmanın tasarımı, veri toplama, analiz ve yorumlaması dürüst ve güvenilir bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Veriler, doğru ve eksiksiz bir şekilde sunulmuştur.

İntihal Önleme: Bu çalışmada kullanılan bilgiler kaynak belirtilerek kullanılmıştır. Yazar, başkalarının çalışmalarını alıntılarken uygun referansları sağlamıştır.

Veri Doğruluğu ve Saklanması: Veriler, titizlikle toplanmış ve analiz edilmiştir. Verilerin doğruluğu ve bütünlüğü korunmuş, gerektiğinde veri kaynaklarına erişim sağlanmıştır.

Bu beyan, yazar tarafından, bilimsel etik kurallarına, toplumun ve akademik camianın güvenine saygı göstermek amacıyla sunulmuştur. Çalışmanın gerçekleştirilmesi ve yayınlanması sürecinde tüm ilgili etik ilkeler dikkate alınmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale yazar tarafından tek başına hazırlanmıştır.

Çıkar Beyanı

Çıkar çatışması olmadığını beyan ederim. Finansal veya kişisel herhangi bir çıkar çatışması, bu makalenin sonuçlarına veya yorumlarına etki etmemiştir.

Kaynakça

- Akbaba, A., & Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, s. 21-36.
- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları. Kayseri.
- Battal, N., & Sahan, H. H. (2002). Balıkesir üniversitesi necatibey eğitim fakültesinde düzenlenen yönetici eğitimi kursunun değerlendirilmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 22-33.
- Bender, P. U. (1997). Leadership from within. Toronto: Stoddart Publishing.
- Bolman, L. G., & Gallos, J. (2010). Reframing academic leadership. San Francisco: Jossey- Bass.
- Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). The Instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, s. 34-64.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of Qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. San Jose: Sage.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 49-66.
- Çivilidağ, A. (2018). Üniversitede rektör adaylarının liderlik davranışlarının ve liderlik stillerinin rektörlük seçimleri bağlamında incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 2018, 15.
- Doğramacı, İ. (2007). Türkiye'de ve dünyada yükseköğretim yönetimi. Ankara: Meteksan A.Ş.
- Durmaz, A. (2017). Akademik liderlerin gelişimi. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, s. 8-14.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001a). Personel visions of the rectors in the Turkish universities for the new millenium. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 1-10.
- Erçetin, Ş. Ş. (2001b). Biz akademisyenler geleceğin yükseköğretim kurumlarını yaratmaya hazır mıyız? *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 2001, 25.
- Eren, E. (1998). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ervay, S. (2006). Academic leadership in America's public schools . *NASSP Bulletin*, s. 77-86.
- Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or functions? J. C. Kenneth Leithwood içinde, *International handbook of educational leadership and administration* (s. 395-418). New Jersey: Springer.
- Hacıtahiroğlu, K. (2012). Verimlilikte liderin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(1).
- Harman, G. (2002). Academic Leaders or corporate managers: Deans and heads in australian higher education, 1977 to 1997. *Higher Education Management and Policy*, s. 53-70.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). Improving schools through teacher leadership. Berkshire: Open University Press.
- İbicioğlu, H., Özmen, H., & Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, s. 1-23.
- İmamoğlu, A. F., & Yerlisu, T. (2003). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yöneticilik ve liderlik becerilerinin değerlendirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, s. 61-71.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, s. 443-465.

- Karsantık, İ. (2019). Yükseköğretimde akademik liderlik, yükseköğretim kültürü ve akademik kimlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Kerr, C. (1984). Strengthening leadership in colleges and universities: A report of the commission on strengthening presidential leadership. Washington DC: The Association of Governing Boards of Universities and Colleges.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları . *Amme İdaresi Dergisi*, s. 159-174.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, s. 103-111.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17, 387-404.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. (1990). Organizational behavior: A management challenge. USA: Dryden Press.
- Ören & Armağan S. (2006). Günümüzün liderlik profili: Transformasyonel (dönüştürücü) liderlik: Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Antalya: Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Öz, H., & Baloğlu, N. (2021). Yükseköğretim Kurumlarında akademik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 410-445.
- Rowley, D. J. ve Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. *Management Decision*, 41(10), 1058-1063.
- Sathye, M. (2004). Leadership in higher education: A qualitative study. *Qualitative Social Research*, 5(3), 1-11.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi. Ankara.
- Turan, S. (2020). Liderlik Nedir. K. Yılmaz içinde, Liderlik: Kuram- Araştırma- Uygulama (s. 1-6). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Üniversitelerde Akademik Teşkilat Yönetmeliği. (1982, 02 18). T.C Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=10127&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Wach, E. (2013). Learning about Qualitative Document Analysis.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. India: Pearson Education.

Extended Abstract

Throughout history, humans have instinctively sought guidance from leaders, even though the concept of leadership might not have been formally named. The 20th century saw a surge of interest in leadership, with extensive studies and definitions contributing to the development of various approaches to the concept. Leadership plays a vital role in societies and organizational success, with a focus on guiding others and oneself.

In the 21st century, leadership is understood as an internal process encompassing qualities such as guiding people, self-leadership, internal motivation, striving for excellence while acknowledging imperfections, embracing change, building trust, fostering growth, energizing others, and creating positive experiences.

Leadership is multifaceted and context-dependent, influenced by environment, time, and circumstances. From a managerial perspective, leaders utilize authority for reward purposes. Leadership and management skills, although distinct, are closely related. The combination of these skills results in "Managerial Leadership," essential for effective functioning in various sectors, including education.

Higher education institutions require leadership for efficient operation, with academic leadership at the forefront. Academic leaders, like rectors, must possess communication, problem-solving, administrative, analytical, and evaluation skills. Academic leadership training provides knowledge and practical examples, complemented by learning from predecessors' experiences.

Rectorship, a pivotal role in higher education, entails responsibilities for academic and managerial leadership. Rectors must understand how followers perceive them, employing feedback and balanced advocacy to enhance leadership traits. By analyzing assumptions and learning relevant theories, academic leaders can improve their skills and authenticity.

In conclusion, effective academic leadership necessitates a range of skills and qualities that can be developed over time. Academic leadership training, along with learning from experiences, contributes to successful leadership. Rectors, as academic leaders and managers, hold significant responsibilities and can enhance their abilities through structured learning routines.

Individuals feel the need to belong to a group and cooperate collectively due to reasons such as fulfilling personal desires and goals. Establishing and mobilizing groups with specific objectives requires unique skills and persuasive abilities. Leadership has been studied extensively over the years, with various definitions and characteristics. It has been influenced by economic, political, and other changes in society. Defining leadership is challenging due to its evolving nature.

Effective leadership is essential for individual and organizational success. In critical processes like education, the importance of leadership becomes even more prominent. Educational leadership involves supporting positive change, guiding institutions forward, and aiding in achieving the right direction. Educational leaders are considered change agents. Research shows that leadership activities positively impact learning systems, directly or indirectly benefiting students' learning experiences.

Academic leadership, especially in higher education, presents unique challenges due to diverse stakeholders. Academic organizations involve various stakeholders such as students and faculty members, demanding tailored policies and approaches for each. Leadership requires adapting to changes within and outside the organization while using persuasive and motivating abilities.

Academic leadership roles, such as rectors and deans, play a crucial role in universities. These leaders must manage administrative tasks while also providing effective leadership. Research suggests that rectors predominantly adopt democratic and supportive leadership styles. The structural approach follows, and Kerr proposed categorizing university leaders based on personality, strategies, and institutions.

In summary, leadership involves influencing others toward specific goals. Leadership's essence lies in an individual's ability to influence, regardless of their position. Academic leadership, especially in higher education, comes with its challenges due to diverse stakeholders. Effective leaders adapt to changes, motivate, and guide institutions toward success.

The findings of the research reveal that almost every element encompassed within the broader concept of leadership applies to academic leadership and rectorship as well. The essence of leadership lies in bringing forth individuals' inherent potentials and guiding them appropriately. An effective academic leader sets goals for the institution, manages students, faculty members, resources systematically, and in a planned manner. They motivate their followers, encourage them to take action, seek feedback to enhance their own development. The development of academic leaders necessitates time and specific steps to comprehend, practice, and improve academic leadership skills. The research emphasizes the significance of collaboration, problem-solving abilities, and consultation with colleagues to effectively resolve challenges.

An academic leader must possess a perspective that follows current developments, conducts analyses based on needs, engages in brainstorming with team members, and strives to exceed academic standards (Ervay, 2006). Academic leaders are responsible for nurturing a positive learning environment in higher education institutions and overseeing administrative matters (Öz ve Baloğlu, 2021).

For rectors to act as effective academic leaders, it's crucial not only to take steps towards problem-solving but also to share their problem-solving skills with their followers. This approach cultivates effective leadership. Followers should be listened to attentively, provided with feedback, encouraged to engage in brainstorming to facilitate thorough thinking and arrive at the most accurate, efficient solution. Academic leaders must inspire vision among their followers, encouraging openness to innovation and contemporary trends. In summary, effective academic leadership necessitates strong communication skills, problem-solving abilities, administrative skills, analytical thinking, and performance evaluation skills, all of which should be developed.

At the pinnacle of the academic leadership structure, rectors shoulder substantial responsibilities in both academic leadership and management realms.



Başvuru Tarihi (Received Date): 12.08.2023

Kabul Tarihi (Accepted Date): 24.08.2023

Makale Türü (Article Type): Derleme Makale / Review Article

doi: 10.52848/ijls.1342122

Kaynakça Gösterimi: Uzun, A., & 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. doi: 10.52848/ijls.1342122

Citation Information: Uzun, A., & Şişman, M. (2023). Standards in educational leadership and educational leadership in Türkiye: ISLLC standards about educational leadership. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(2), 137-158. doi: 10.52848/ijls.1342122

EĞİTİM LİDERLİĞİYLE İLGİLİ STANDARTLAR VE TÜRKİYE’DE EĞİTİM LİDERLİĞİ: ISLLC OKUL LİDERLİĞİ STANDARTLARI

Ashhan UZUN¹ & Mehmet ŞİŞMAN²

Öz

Eğitim sisteminin bir alt sistemi ya da birimi olarak okulların, öngörülen amaçları gerçekleştirebilmelerinde ve okulun çıktılarını üzerinde bir eğitim lideri olarak okul müdürlerinin çok yönlü etkileri vardır. Bu nedenle okul müdürlerinden, okuldaki gündelik rutinleri gerçekleştirmenin ötesinde gerek okul toplumu gerekse okul çevresi yönünden bazı liderlik davranışlarına ve özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Küreselleşme sürecinde eğitim ve okul yönetimi alanında gündeme gelen yeni paradigmlar, giderek okuldan ve okul yöneticilerinden beklentilerin artmasına yol açmakta olup okula ve okul müdürlerine yeni görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Dolayısıyla değişen toplumsal talep ve beklentiler, okul yöneticilerinden beklentileri zaman içinde değiştirmektedir. Buna bağlı olarak eğitim ve okul liderliğiyle ilgili bazı standartların geliştirilmesi ve zaman içinde bunların ihtiyaçlara göre güncellenmesi söz konusu olmaktadır. Okul yöneticiliği ve liderliği konusunda ilk araştırmaların yapıldığı ve standartların geliştirildiği ülkelerin başında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) gelmektedir. Söz konusu standartlar, başlangıçta 1996 yılındaki, kısa adıyla, ISLLC standartları adıyla ortaya konulmuş olup 2008 ve 2015 yıllarında yeni adıyla güncellenmiş ve geliştirilmiştir. Bu makalede yukarıda sözü edilen eğitim ve okul liderliği ilgili belirtilen standartlar incelenmiştir. Bu kapsamda Türkiye’de okul yöneticisi seçme ve atama, okul yöneticilerinden beklenen rol ve sorumluluklara değinilerek bu bağlamda eğitim ve okul liderliğiyle ilgili standartlar çerçevesinde Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) okul yöneticisi seçme ve atama süreciyle ilgili geliştirilen ilgili mevzuat ve yetiştirme programları, Milli Eğitim Şuralarında eğitim yöneticiliği konusu, okul yöneticisi seçme ve istihdamıyla ilgili uygulamalar incelenmiştir. Yapılan alan taraması sonucunda okul yöneticiliğinde uzmanlaşma sürecinde bazı yeterlilik veya standartlar geliştirme girişimlerinin olduğu ancak henüz ulusal düzeyde bütüncül ve sürdürülebilir standartların henüz oluşturulmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: ISLLC, Okul Müdürleri, Tarama, Liderlik, Yönetim.

Standards in Educational Leadership and Educational Leadership in Türkiye: ISLLC Standards about Educational Leadership

Abstract

As a sub-system or unit of the education system, school principals, as an education leader, have multifaceted effects on the achievement of the foreseen goals and on the outputs of the school. For this reason, school principals are expected to have some leadership behaviors and characteristics in terms of both the school community and the school environment, beyond performing the daily routines at school. New paradigms that have come to the fore in the field of education and school management in the

¹ Doktora Öğrencisi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, aslihnuzn@gmail.com ORCID: 0000-0003-2495-8638

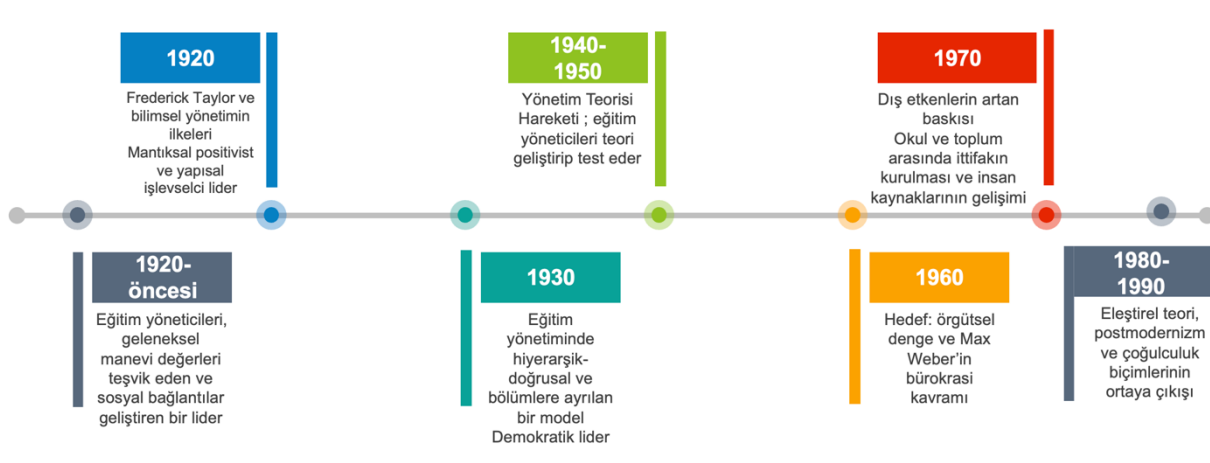
² Prof. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, msisman@fsm.edu.tr ORCID: 0000-0003-1816-5412

globalization process lead to an increase in expectations from the school and school administrators and impose new duties and responsibilities on the school and school principals. Therefore, changing social demands and expectations change expectations from school administrators over time. Accordingly, some standards related to education and school leadership are developed and updated over time according to needs. The United States of America (USA) is at the forefront of the countries where the first researches on school management and leadership were made and standards were developed. These standards were initially introduced under the short name ISLLC standards in 1996, and were updated and developed under the new name in 2008 and 2015. In this article, the above-mentioned standards regarding education and school leadership are examined. In this context, the selection and appointment of school administrators in Turkey, the roles and responsibilities expected from school administrators are mentioned, and in this context, the relevant legislation and training programs developed by the Ministry of National Education (MEB) in Turkey regarding the selection and appointment process of school administrators, within the framework of standards related to education and school leadership in the National Education Councils, practices related to the subject of education administration, selection and employment of school administrators were examined. As a result of literature review, it was concluded that there are attempts to develop some qualifications or standards in the specialization process in school administration, but that holistic and sustainable standards at the national level have not yet been established.

Keywords: Leadership, ISLLC Standards, School Leadership.

Giriş

Eğitim ve okul yönetimi alanında araştırmacılar ve politika yapıcılar, geçen yüzyılın son çeyreğinden itibaren etkili okulların özelliklerini belirleyerek okulları geliştirme ve iyileştirme, daha etkili okullar oluşturma konularında çalışmalar yürütmektedir (Cravens vd.,2013). Bu çalışmalar, okulların içinde buldukları sosyal, siyasi ve ekonomik çevreye göre farklılaşmaktadır. Sanayi döneminden sanayi sonrası döneme geçiş, okul ve eğitimle ilgili yeni kavramları beraberinde getirmiştir. Ekonominin küreselleşmesi ve bilgi ekonomisinin gelişmesi, bilgi teknolojilerinin her alanda önemli hale gelmesi, başarı kavramının yeniden tanımlanarak temelde farklı beceri ve yetkinlikleri içermesi, bunlardan bazılarıdır (Adams, 2006). Bu değişim sürecinde okulların temel amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve varlıklarını sürdürülebilmesi için değişen bağlamlara ve taleplere bağlı olarak öğrencilere yeni beceri ve yetkinliklerin kazandırılması gerekli görülmektedir (OECD, 2008). Söz konusu beceri ve yetkinliklerin kazandırılması sürecinde okulların, öğrenci başarısını artırıcı ya da azaltıcı etkileri olabilmektedir (Marzano, Waters, McNulty, 2021; OECD, 2020). Bu kapsamda değişen çevre koşullarına bağlı olarak okul yöneticilerinin sorumlulukları artarak genişlemekte; okul liderliği, belirli uzmanlık ve becerileri gerekli kılan bir uzmanlık alanı haline gelmektedir (Kafka, 2009). Giderek eğitim ve okul yönetimi alanında, liderlik kavramı ön plana çıkmakta; bu bağlamda okul yöneticiliği ve müdürlüğü yerine, eğitim liderliği, okul liderliği, öğretim liderliği gibi kavramlaştırmalar daha çok tercih edilmektedir (Balcı, 2022). Eğitim liderliği alanında geliştirilen standartlardan söz etmeden önce bu alanda değişen paradigmalara bilinmesinin, standartların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aşağıda Şekil 1’de eğitim yönetimi alanında geçmişten bugüne geliştirilen yaklaşımların beslendikleri teori ve paradigmalara özetlenmiştir:



Şekil 1. Eğitim liderliğine tarihsel bakış (English, 2006, s.623-625)

Şekil 1 incelendiğinde; toplumda değişen sosyal, politik ve ekonomik koşullara bağlı olarak okul liderlerinden beklenenlerin değişimi anlaşılmaktadır. Bu gelişim s¼recinde 1920’lerin ¼ncesinde eğitim liderleri, geleneksel değerleri s¼rd¼ren bir lider olarak tanımlanırken karar verme s¼reçlerinde sezgilerin ¼nemli olduğu, y¼netim alanında Frederick Taylor’un geliştirdiği bilimsel y¼netim teorisi sonrasında bu yaklaŐımdan vazgeçilerek okul y¼netim s¼reçlerine teknik birtakım ilkelerin hakim olduğu anlaşılmaktadır. 1930’lu yıllarda 2. D¼nya SavaŐının etkisiyle demokratik liderlerden ¼retken bir toplum hayatı oluŐurtmada kolaylaştırıcı olmaları beklenmektedir. 1940’ların sonlarında ise eğitim liderlerinden bir araştırmacı gibi teori ve uygulama arasındaki iliŐkiye bağlı bilgi tabanının oluŐurulmasında katkı sağlaması beklenmiŐtir. Bunun yanı sıra, ¼niversitelerde y¼netici yetiŐtirmeye y¼nelik kursların açılması g¼ndeme gelmiştir. 1960’larda ise y¼netimde b¼rokrasi ve rasyonellik kavramları g¼ndeme gelmiştir. Eğitim liderlerinden kendi otoritelerini koruyarak b¼rokrasinin desteklenmesi ve s¼rd¼r¼lmesi beklenmiŐtir. Planlama ve değerlendirme s¼reçleriyle ilgili karmaŐıklaŐan stratejiler ve okul dışı etkenlerin okullar ¼zerindeki baskısının, okul y¼neticilerinin kendilerini savunmasız hissetmelerine sebep olduğu ileri s¼r¼lmektedir. 1970’lerden itibaren ise okullar ¼zerinde giderek artan baskıların, okul y¼neticilerini ¼evreyle iş birliklerinin kurulmasına y¼nlendirdiđi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi i¼in olumlu ve destekleyici bir okul k¼lt¼r¼ oluŐurtmaları gereği vurgulanmaya baŐlanmıŐtır. 1980’ler ve 1990’larda ise postmodernist paradigma kapsamında geliŐen ¼ođulcu yaklaşım, eğitim liderlerinin kiŐilerarası kolaylaştırıcı, bilgi y¼neticisi ve karar verici rollerini ¼stlenmelerini gerekli kılmıŐtır (English, 2006).

Okul y¼neticilerinin, okulların baŐarisında ve amaçlarını ger¼ekleŐtirmelerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olabilmektedir (Williams, 2015). Bu etkiler, okulun vizyonuna bağlı olarak okul k¼lt¼r¼n¼n ve ortamının, etkili ¼đrenmeler i¼in uygun bir bi¼imde tasarlanmasına dayanmaktadır. Okulun kiŐiliđi olarak da ifade edilen s¼z konusu k¼lt¼r¼n oluŐurtulması, okul y¼neticilerinin temel rolleri arasında g¼r¼lmektedir (Murphy, 2013; Hoy vd., 1998). Okul y¼neticilerine y¼klenen yeni roller kapsamında modern toplumlarda 2. D¼nya SavaŐı sonrasında eğitimde demokratikleŐme ve fırsat eŐitliđinin sağlanmasına y¼nelik yaygın bi¼imde g¼ndeme gelen taleplere bağlı olarak okulların b¼t¼n ¼đrenciler i¼in daha etkili hale getirilmesi, okul liderliğiyle ilgili bazı standartların oluŐurtulması, okul y¼neticilerinin daha donanımlı bir bi¼imde yetiştirilmesi ihtiyaçını ortaya ¼ıkarmıŐtır. Bu kapsamda, Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) 24 eyaleti kapsayan Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu (ISLLC) tarafından 1996 yılında okul liderliğiyle ilgili ilk ulusal standartlar seti hazırlanmıştır. Eğitim Y¼netimi Ulusal Politika Kurulu (NPBEA) ve ABD Eyalet Okul Y¼neticileri BaŐkanları Konseyi (CCSSO) tarafından ortaklaŐa y¼netilen bir proje olarak, okul y¼neticileri i¼in ulusal standartlar oluŐurtularak mesleki gelişimi y¼nlendirmek ve standartlara bağlı lisans değerlendirmelerini yapmayı amaçlamaktaydı (English, 2006). Standartların hazırlanmasında temel alınan birkaç ilke geliŐtirilmiŐ ve bu ilkeler, ¼đrenci ¼đrenmesi, deđerŐen okul liderlerinin rol¼, iş birliği, mesleğin saygınlığının artırılması, okul liderlerine y¼nelik standartlara dayalı değerlendirme sistemi ve tutarlı davranış gibi konuları kapsamaktadır (s.525).

Eğitim liderliğine y¼nelik ISLLC (1996) standartlarının, okul y¼netimiyle ilgili yetiştirme programı ve uygulamalar ¼zerinde doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmaktadır (Murphy, 2015). Daha sonra deđerŐen sosyal, siyasi ve ekonomik bağlamla ilişkili olarak s¼z konusu standartlar, 2008 yılında g¼zden ge¼irilerek yeniden belirlenmiştir. Yeni standartların oluŐurtulmasında okul y¼netimiyle ilişkili bulunan b¼t¼n paydaşların katılımı sağlanmıştır. Okul liderliğiyle ilgili yeni standartların belirlenmesinde her ne kadar 1996 yılında belirlenen standartlara bağlı kalınmıŐ ise de 2008 yılında bir ¼nceki standartlarda yer alan uzun listeler yerine kapsayıcı temel işlevlere yer verilmiştir. S¼z konusu standartlar daha sonra 2015 yılında yeniden g¼ncellenmiŐ olup daha ¼nce belirlenen altı standarda ilave olarak d¼rt standardın daha eklendiği g¼r¼lm¼Őt¼r. Bu makalede, okul liderliğiyle ilgili olarak 1996 yılından itibaren zaman i¼inde s¼rekli deđerŐikliklere uğrayan ve kısaca ISLLC standartları olarak bilinen

bu standartların tanıtılması ve Türkiye bağlamında eğitim yöneticiliğiyle ilgili yetiştirme ve uygulamaların mevcut durumunun ortaya konulması amaçlanmıştır.

Eğitim Liderliğiyle İlgili ISLLC Standartları (1996)

Bu belgede, okul yöneticilerine yönelik altı standarda yer verilmiştir. Her bir standart başlığı altında bu standartların gerçekleştirilmesine yönelik olarak okul liderlerinin sahip olmaları öngörülen bazı inanç ve değerlere, standartların dayandığı ve okul liderlerinin sahip olması öngörülen bilgi temellerine ve beklenen performans göstergelerine değinilmiştir. Belgede yer alan konu başlıkları, aşağıda sırasıyla kısaca açıklanmıştır.

Birinci standartta okul yöneticisi; okuldaki öğrenme sürecine yönelik paylaşılan vizyonu oluşturan, uygulayan ve öğrencilerin başarısını yükseltecek yönetim süreçlerinden sorumlu olan bir lider olarak tanımlanmıştır. Yöneticilerden; çoğulcu bir toplumda öğrenci kazanımları, stratejik planın geliştirmesi ve uygulaması, sistem teorisi, veri toplama ve veri analizi teknikleri, iletişim sürecinin yönetimi konularında yeterliklere sahip olmaları, bunları etkili bir şekilde kullanarak okulda görüş birliği oluşturabilmesi beklenmektedir. Yöneticilerin sahip olması beklenen inanç ve değerler incelendiğinde ise her öğrenciyle ilgili yüksek başarı beklentisi içinde bulunma, herkesin öğrenebileceği inancına bağlı olarak gerekli bireysel ve kurumsal görevlerin planlanması konuları vurgulanmaktadır. Yöneticilerin performans göstergeleri incelendiğinde ise bütün okul paydaşlarının katılımıyla okulun vizyon ve misyonunun oluşturulması, çeşitli toplantı, tören ve sembollerle bu vizyon ve misyonun paylaşılması ve yansıtılması, buna katkıda bulunanların başarılarının tanınması ve kutlanması, okul iyileştirme çabalarında aktif rol alınması ve değerlendirme yöntemlerinin belirlenerek amaçlarla sonuçların düzenli bir şekilde değerlendirilmesinin gerekliliğine dikkat çekilmektedir.

İkinci standartta okul yöneticisi, öğrenci başarısını temel alan sürdürülebilir okul kültürü ve müfredatı oluşturan bir lider olarak belirtilmiştir. Okul yöneticisi, öğrenci öğrenmelerinin yanı sıra çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyen bir lider olarak tanımlanmıştır. Bunun için yöneticilerin, uygulamalı öğrenme ve motivasyon teorilerine hâkim olması, öğrenci başarısı ve gelişiminde ilgili teorilerden yararlanılmasını sağlayan bilgi ve anlayışa sahip olması beklenmektedir. Okul içinde çeşitliliğin eğitim programlarına dâhil edilerek yetişkin öğrenmesi, değişim süreci ve teknolojinin rolünün farkında olunması gerekli görülmektedir. Bu bilgi setlerinin yanı sıra yöneticilerden, hayat boyu öğrenme ve mesleki gelişimi, okul geliştirme sürecinde tamamlayıcı süreçler olarak görmesi ve öğrenmeyi destekleyen bir okul kültürünü oluşturması beklenmektedir. Performans göstergeleri incelendiğinde ise araştırmalardan, öğretmenlerin deneyimlerinden ve önerilerinden faydalanılarak okul müfredatının oluşturulması, okulun başarı odaklı olarak örgütlenmesi, etkili öğrenmeyi sağlayan faktörler üzerinde düşünülmesi, bunun için gerekli eylem planlarının oluşturulması, son olarak da öğrenci ve çalışanların duygularına değer veren bir okul kültürünün oluşturulması öngörülmektedir.

Üçüncü standart ile okul yöneticisi, öğrenmeye elverişli ortamın tasarlanmasında okulun sahip olduğu bütün kaynakları ve okul süreçlerini etkili bir şekilde yöneten bir lider olarak betimlenmektedir. Okul yöneticilerinin, örgüt geliştirmeyle ilgili ilke ve modeller, bölgesel düzeyde operasyonel süreçler, insan kaynaklarının ve okul bütçesinin yönetimi hakkında bilgi sahibi olması beklenmektedir. Yöneticilerin; okulun gelişimi için risk almasının gerekliliğine, paydaşların yönetim süreçlerine katılımının önemli olduğuna, sorumluluk üstlenme ve karar verme süreçlerinde öğrencilerin yararını ön planda tutma gereğine inanması beklenmektedir. Performans göstergelerine bakıldığında ise alandaki yeniliklerin takip edilmesi ve uygunluğu açısından değerlendirilmesi, zaman yönetimi, okul ihtiyaçlarına yönelik kaynakların düzenlenmesi, fırsatlar ve muhtemel problemlere dair analizler yapılması, etkili grup etkileşimi, çatışma yönetimi, paydaşların katılımı ve okul kayıtlarının gizli tutulmasına yönelik maddeler yer almaktadır.

Dördüncü standartta, okul yöneticisinin rollerinin tanımlanmasında okul dışı paydaşlarla iş birliği, okul çevresindeki kaynakların okula yönlendirilmesi ve okul çevresinde meydana gelen farklı talep, ihtiyaç ve ilgi alanlarına cevap verilebilmesi konuları vurgulanmaktadır. Yöneticilerin; okulu etkileyen çevresel faktörler, okul dinamikleri, çevresel kaynaklar, iş birliğine dayanan başarılı modeller konusunda bilgi sahibi olmaları beklenmektedir. Yöneticilerin; iş birliğine, katılıma, kamunun bilgilendirilmesine ve farklılıkların okulu zenginleştirdiğine dair bir inanca sahip olması öngörülmektedir. Performans göstergelerinde ise, okul topluluğunun çevrede görünür olması, diğer topluluk üyeleriyle yüksek düzeyde iletişim içinde olunması, diğer okul ve toplum liderlerinin desteğinin alınması, okul amaçlarına ulaşılmasında ve problemlerin çözümünde eldeki kaynakların değerlendirilmesi, farklılıklara değer verilmesi, çalışanların iş birliği yapma becerilerinin geliştirilmesi ve medyayla etkili ilişkilerin kurulup sürdürülmesi olarak sıralanmıştır.

Beşinci standartta okul yöneticilerinin adil, etik ilkelere uygun ve bütünsel davranması üzerinde durulmaktadır. Yöneticilerin; modern toplumda eğitim ve liderlik rolünün önemi, mesleki etik kodlar, eğitim tarihi ve felsefesi, farklılıkların değeri konularında bir anlayışa sahibi olmaları beklenmektedir. Yöneticilerin; okulda verilen kararların getirdiği sorumluluğu kabul etmesi, okul toplumunun gelişimi, erişilebilir ve nitelikli okullar oluşturma sürecinde, yasal metinlerde yer alan ilkelere bağlı olmalarına değinilmektedir. Yöneticilerden beklenen eylemlere bakıldığında ise kişisel ve mesleki değerlerin incelenmesi, etik kodlara bağlılıkta model olunması, insanlara adil ve eşit davranılması, öğrenci ve çalışanların gizliliğinin güvence altına alınması, okulun toplum denetimine açık tutulması ve yasal zorunlulukların takibi gibi maddeler sıralanmıştır.

Altıncı ve son standartta ise okul yöneticisi, bulunduğu çevre ve bağlamı anlayan, buna cevap veren ve bunu etkileme gücüne sahip bir lider olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda yöneticilerden yönetim ilkeleri, demokratik bir toplumda demokrasinin korunması, ekonomik yönden üreten bireylerin yetiştirilmesi, eğitimle ilgili yasalar, okulu etkileyen politik, kültürel ve diğer sistemler, eğitime yönelik küresel sorunlar, güçlükler ve politika geliştirmenin dinamikleri hakkında bilgi sahibi olmaları beklenmektedir. Eğitimin, sosyal hareketlilikte bir araç olarak görülmesi, eğitimi etkileyen diğer karar vericilerle diyalog halinde bulunulması, öğrencilerin korunması ve gelişiminde yasal koruyuculardan faydalanılması gerektiği belirtilmektedir. Değer ve inançların şekillendireceği eylemlere bakıldığında ise toplumda farklı grupların temsilcileriyle etkileşimin sürdürülmesi, diğer karar verici makamlarla iletişim yollarının geliştirilmesi, okulun yasalar ve politikalar çerçevesinde yönetilmesi gibi uygulamalara yer verilmiştir.

Eğitim Liderliğiyle İlgili Güncellenmiş ISLLC Standartları (2008)

Yukarıda ifade edilen ve okullarda liderlikle ilgili anlayış ve uygulamaların güçlendirilmesine yönelik altı standart, aradan on yılı aşkın bir süre geçtikten sonra güncellenerek yeniden geliştirilmiştir (ISLLC, 2008). Bu standartlar; paylaşılan vizyon, öğrenci ve çalışanların mesleki öğrenmelerine elverişli okul kültürü ve öğretim programının hazırlanması, etkili öğrenme ortamının oluşturulabilmesi için etkili yönetim süreçlerinin oluşturulması, okul kadrosu ve topluluk üyeleriyle iş birliği, bütünsel, adil ve etik davranma, politik, sosyal ve kültürel bağlamları anlama, buna cevap verebilme ve etkileme olarak gruplandırılmıştır.

İlk standartta, sürekli öğrenmeyi teşvik eden okul kültürünün geliştirilmesine yönelik paydaşların hepsi tarafından paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi vurgulanmaktadır. Ortak katılımı paylaşılan vizyonun oluşturulması ve uygulanıp gelişmesine yönelik olarak öğretmenlerin çabalarının birleştirilip bütünleştirilmesine değinilmektedir. Amaçlara yönelik kurumsal etkililiğin ölçülmesinde veri toplama ve veri analizi, alınacak geribildirimle göre sürdürülebilir gelişme için eylem planlarının gözden geçirilmesi ve uygulama söz edilen işlevler arasında yer almaktadır.

İkinci standart, eğitim lideri tarafından öğrenci öğrenmelerini ve çalışanların mesleki öğrenmelerini destekleyici okul kültürünün oluşturulmasını kapsamaktadır. Güven ortamına dayalı işbirlikçi öğrenme kültürünün oluşturulması, müfredatın öğrenme kültürüyle uyumlu bir şekilde hazırlanıp sınıf ortamının öğrenmeye elverişli bir şekilde tasarlanması hususları belirtilmektedir. Eğitimde kalitenin artırılmasına yönelik olarak çalışanlar arası liderlik kapasitesinin paylaşılması, öğrencilerin öğrenme süreçlerinde aktif rol almaları, kolaylaştırıcı teknolojik uygulamalardan faydalanılması ve öğrenci başarısının sürekli takip edilip değerlendirilmesi hususları ifade edilmektedir.

Üçüncü standartta okul yönetim süreçlerinin ve okul kaynaklarının yönetiminin, başarıyı destekleyici bir şekilde düzenlenmesine değinilmektedir. Standartın gerçekleştirilmesine yönelik işlevlere bakıldığında ise insan kaynaklarını da içeren mali ve teknolojik kaynakların tahsis edilmesi, kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, yönetim süreçlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi, öğretim faaliyetlerinde zamanın etkili olarak kullanılması konuları dile getirilmektedir. Dağıtılmış liderlik kapasitesiyle öğrenci ve çalışanların refahının desteklenmesi vurgulanmaktadır.

Dördüncü standartta, okul paydaşlarıyla iş birliğine değinilmektedir. Okulların, okul kadrosunun ve çevrede yer alan toplulukların desteklerinin alınarak öğrencilerin farklılaşan ihtiyaçlarının karşılanmasında kaynak oluşturabilmesine odaklanılmaktadır. Öğrenci başarısına ilişkin yüksek beklentiler konusunda ailelerle olumlu ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi, sözü edilen işlevler arasında yer almaktadır. Ek olarak, toplumda farklılaşan kültürel, sosyal ve entelektüel gelişmelerin anlaşılması ve bunların ortak amaçlar çerçevesinde kullanılması gerekli görülmektedir.

Beşinci standart, işbirlikçi okul kültürünün oluşturulmasını kapsamakta olup okul liderinin adil, etik ve bütüncül davranışını vurgulamaktadır. Bu standartla ilgili olarak okul liderlerinden okulun şeffaflık, hesap verebilirlik ve sosyal adalet ilkelerini temel alan uygun davranışlarıyla rol model olması beklenmektedir. Farkındalık bilinciyle çeşitli değerlerin korunmasına değinilmektedir.

Altıncı ve son standartta ise farklı kültürel bağlamların anlaşılması ve öğrenci başarısının artırılmasında farklılıklar üzerinde etki oluşturabilme konuları vurgulanmaktadır. Öğrenci başarısını etkileyen kararların alınmasında etkin rol alan güç yapılarının anlaşılması ve bunları etkileme yollarının analiz edilmesi, liderlik stratejilerinin girişim faaliyetlerine yönelik olarak uyum içerisinde kendini gösterebilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1’de yukarıda söz edilen iki standart belgesi, vurgulanan kavram ve başlıklar yönünden karşılaştırılarak özetlenmiştir:

Tablo 1. ISLLC 1996 ve ISLLC 2008 Belgelerinin Karşılaştırılması

ISLLC STANDARTLARI (1996)	ISLLC STANDARTLARI (2008)
Standart 1: Vizyon Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 29	Standart 1: Vizyon İşlev: 5
Standart 2: Okul Kültürü ve İklimi Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 39	Standart 2: Okul Kültürü ve Öğretim Programı İşlev: 9
Standart 3: Kaynakların Yönetimi Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 38	Standart 3: Uygulamalar, Yönetim ve Kaynaklar İşlev: 5
Standart 4: İş Birliği Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 29	Standart 4: Okul Kadrosu ve Topluluk Üyeleriyle İş Birliği İşlev: 4
Standart 5: Dürüst ve Adil Yönetim Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 29	Standart 5: Etik İşlev: 5
Standart 6: Toplumsal Değişkenlere Göre Yönetim Bilgi Temelleri, İnanç ve Değerler, Performans Kriterleri: 19	Standart 6: Politik, Sosyal, Yasal ve Kültürel Bağlam İşlev: 3

Kaynak: CCSSO, 2008

Eğitim Liderliğiyle İlgili PSEL Standartları (2015)

Eğitimin dinamik olan yapısı gereği okulların varlığını değişen toplum, durum ve bağımlarda s¼rd¼rebilmesi için okul liderlerine s¼rekli yeni roller y¼klenmektedir. Bu roller, yukarıda açıklanmaya çalışılan okul liderliğiyle ilgili standartlara da yansımaktadır. Yukarıda ifade edilen ISLLC standartları, 2015 yılında yeniden g¼ncellenmiŐ olup Okul Liderleri İçin Mesleki Standartlar “Professional Standards for Educational Leaders (PSEL)” olarak yeniden adlandırılmıŐtır. Bu standartlar belgesinde s¼z edilen yeterlikler; misyon, vizyon, temel değerler; etik ve mesleki normlar; eşitlik ve k¼lt¼rler arası duyarlılık; m¼fredat, ¼đretim faaliyetleri ve değerlendirme; ¼đrenciler için ilgili ve destekleyici topluluk; okul çalışanlarının mesleki kapasitesi; ¼đretmen ve diğer çalışanlar için mesleki topluluklar; aile ve okul dışı paydaşların katılımı; uygulamalar ve y¼netim, okul iyileştirme başlıkları altında sıralanmıştır (National Policy Board for Educational Administration, 2015). Yukarıdaki herbir standart kapsamında okul y¼neticilerinin g¼stermeleri beklenen işlevlere değinilmiştir. Bu işlevler; okul y¼neticilerinin sahip olması gereken yetkinlik ve becerileri kapsamakta olup aynı zamanda onların yetiŐtirilme s¼recine y¼nelik olarak bir kılavuz niteliğindedir.

Misyon ve vizyon kapsamında, okul toplumu içinde, ¼đrencilerin akademik ve sosyal y¼nden başarılarının artırılmasına y¼nelik temel değerlerin oluŐturulup geliştirilmesi vurgulanmaktadır. Bu amaca y¼nelik olarak okul y¼neticilerinden; amaca uygun eğitim misyonu geliştirmesi, her ¼đrencinin ¼đrenebileceđini vurgulayan uygulamaların teşvik edilmesi ve okul çevresinde bulunan ¼yelerle iş birliği içinde eğitim vizyonunun oluşturulması, okul k¼lt¼r¼n¼ karakterize eden eşitlik, sosyal adalet gibi ilkelerin belirtilmesi, eylem planlarının uygulanması ve s¼rekli değerlendirilmesi beklenmektedir.

Etik ve mesleki normlar kapsamında belirlenen standartla temel değerlere y¼nelik normların geliştirilmesi ifade edilmektedir. Mesleğin uzmanlığa dayandığını vurgulayan karar verme, ortak sorumluluk bilinci, formal ve informal iletişim, okuldaki farklılıkların y¼netilmesinde demokratik ilke ve değerlerin dikkate alınması ve profesyonel davranış sergilenmesi teşvik edilmektedir.

EŞitlik ve k¼lt¼rlerarası duyarlılık kapsamında ifade edilen standartla fırsat eşitliği ilkesi kapsamında farklı k¼lt¼rel değerlerin korunmasına y¼nelik uygulamalara değinilmiştir. Eğitim liderlerinden okul k¼lt¼r¼n¼n geliştirilmesine katkıda bulunulmasında okul ve ¼đrenciyle ilgili politikaların geliştirilmesi, ¼đrenci gelişimine y¼nelik uygulamaların ¼đrencilerin hepsinin eriŐimine açık biçimde tasarlanması ve çalışanların ¼nyargıları ile y¼zleŐtirilmesinin sağlanması ve davranışların ortaklaŐtırılması beklenmektedir.

M¼fredat, ¼đretim faaliyetleri ve değerlendirme kavramlarını içeren standartla okulun vizyon, misyon ve temel değerlerini yansıtan m¼fredat; belirlenen programla tutarlı ¼đretim ve değerlendirme faaliyetlerinin tasarlanmasına değinilmektedir. Bu standarda y¼nelik olarak ¼đrencilerin sağlıklı bir kimlik kazanmasında ¼đrenme s¼relerine yardımcı ve yol g¼sterici sınıf ortamlarının tasarlanması, y¼neticilerden beklenen sorumluluklar arasında yer almaktadır. ¼đrencilere y¼nelik y¼ksek başarı beklentisi içinde iyi uygulamaların sınıflar arasında yaygınlaŐtırılması ve ¼đrencilerin b¼t¼nc¼l olarak değerlendirilmesine olanak sağlayan uygulamaların teşvik edilmesi beklenmektedir.

Okulun, ilgili ve destekleyici bir topluluk olarak oluşturulması, ¼đrenci ¼đrenmesini temel alan uygulamaları ifade etmektedir. ¼đrencilerin farklılaşan ihtiyaçlarının karŐılanmasına uygun, onlara değer verilerek ¼yesi oldukları toplumda aktif rol almalarını teşvik eden, bu kapsamda okul içinde ve okul dışında destekleyici hizmetlerin y¼r¼t¼lmesi ve olumlu davranışların pekiŐtirildiđi okul k¼lt¼r¼ne ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır.

Okul alıŐanlarının mesleki kapasitelerinin gelişimine y¼nelik standart kapsamında yukarıda bahsedilen uygulamaların gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi için sorumlu olan çalışanların mesleki yeterliliklerinin artırılması ¼ng¼r¼lmektedir. Yetkin ¼đretmenlerin işe alınmasıyla başlayan bu s¼recin,

sürekli mesleki gelişimlerinin teşvik edilmesiyle devam ettirilmesi beklenmektedir. Bu anlamda okulda gelişim ve öğrenme kültürünün oluşturulmasıyla öğretmenlerin yetkinliklerinin göz önünde bulundurularak farklı takımlara dâhil edilmesi, farklı uygulamaların yürütülmesine yönelik teşvik edilmesi ve desteklenmesi gerekli görülmektedir.

Mesleki topluluk kavramı, sadece öğrencilerin değil aynı zamanda öğretmen ve diğer personelin de öğrenme süreçlerine vurgu yapmaktadır. Öğrenme döngüsüne uygun bir ortam hazırlamaya yönelik koşulların geliştirilmesi, bireysel zekânın kolektif zekâyâ dönüşmesi için eylemlerin planlanarak uygulanması, öğrenci başarısına yönelik ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi öngörülmektedir. Ek olarak, okul kadrosu ve çalışanlar arasında iş birliğinin artırılması ve uygulamaların geliştirilmesi için iyileştirmelerin desteklenmesine değinilmektedir.

Okul dışı paydaşların katılımıyla okul çevresinde yer alan aile ve diğer kurumların karşılıklı fayda kapsamında desteklerinin alınması ve erişime açık bir topluluğun oluşturulması gereği belirtilmektedir. Etkin eğitim liderlerinden öğrenci öğrenmelerinin artırılmasına olanak sağlayan bölgesel kaynakların kullanılması, diğer kurumlarla ortaklıkların oluşturulması ve çift yönlü açık iletişim araçlarından faydalanılması beklenmektedir.

Okul yönetim süreçleri yönünden yaklaşıldığında ise etkili eğitim liderlerinden diğer standartlarda belirtilen uygulama, vizyon ve misyon, ortaklıkların kurulması, uygun okul yapısının oluşturulmasına yönelik alt standartlara değinilmektedir. Daha geniş kapsamda eğitim sisteminin üst basamaklarında yer alan kurumlarla iletişimde bulunmak; yasa, politika ve düzenlemeleri yakından takip etmek; okuldaki insan kaynağının stratejik yönetimini sağlamak; uygulamaların verimlilik ve niteliğinin artırılması için güncel teknolojilerden yararlanmak; son olarak da iletişim ve verilerin kaydedildiği, sürecin takip edildiği kanalların oluşturulması hususları ifade edilmektedir.

Son standart olarak okul iyileştirme başlığı, diğer standartların toplandığı şemsiye standart olarak nitelendirilebilir. Okul liderleri, okulun vizyon ve misyonu çerçevesinde öğrenci öğrenmesine yönelik iyileştirici faaliyetlerde bulunan değişim ajanları olarak nitelendirilmektedir. Geniş anlamda, toplum içinde okulu aktif hale getirmede planlama, uygulama, izleme, geribildirim ve değerlendirme süreçlerine ilişkin elverişli bir yapının oluşturulması, yapıyı destekleyecek davranışların teşvik edilmesi, risk almaya yönelik bir kültürün yerleşmesi ve liderlik kapasitesinin paylaşılması gerekli görülmektedir.

Aşağıda Tablo 2’de 2015 yılında geliştirilen standartlar setinde yer alan başlıkların 2008 yılında geliştirilen setle karşılaştırmasına yer verilmiştir:

Tablo 2. ISSLC 2008 ve PSEL 2015 arasındaki bağlantı	
ISLLC 2008 Standartları	PSEL 2015 Standartları
Vizyon	1.Misyon, Vizyon ve Temel Değerler 10.Okul İyileştirme
Okul Kültürü ve Öğretim Programı	4.Müfredat, Öğretim Faaliyetleri ve Değerlendirme 5.Öğrenciler için İlgili ve Destekleyici Topluluk 6.Okul Çalışanlarının Mesleki Kapasitesi 7.Öğretmen ve Çalışanlar için Mesleki Topluluk
Uygulamalar, Yönetim ve Kaynaklar	5.Öğrenciler için İlgili ve Destekleyici Topluluk 6.Okul Çalışanlarının Mesleki Kapasitesi 9.Uygulamalar ve Yönetim
Okul Kadrosu ve Topluluk Üyeleriyle İş Birliği	8.Aile ve Okul Dışı Paydaşların Katılımı
Etik	2.Etik ve Mesleki Normlar 3.Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık
Politik, Sosyal, Yasal ve Kültürel Bağlam	3.Eşitlik ve Kültürel Duyarlılık 8.Aile ve Okul Dışı Paydaşların Katılımı

Kaynak: CCSSO (2016)

Yukarıdaki tablodan 2015 yılındaki bazı standartların 2008 yılında geliştirilen birden çok standartla ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Buradan yola çıkarak 2015 yılında geliştirilen standartların daha kapsayıcı olduğu söylenebilir.

Covid-19 Pandemi Sürecinde Okul Liderliği Standartları

2020 yılında dünyada yaygın olarak ortaya çıkan Covid-19 salgınının, okullar üzerinde yadsınamaz etkileri olmuştur (UNESCO, 2021). Okulların kapatılması ve sosyal mesafe, beraberinde izolasyonu getirmiş olup okulların etkileşimli doğasını derinden etkilemiştir. Okulların temel amacı olan öğrencinin akademik başarısının artırılması, öğrenme faaliyetlerine ara verilmesiyle kesintiye uğramış olup öğrenme kayıplarının önlenmesinde ve öğrenme farklılıklarının giderilmesinde okulların rol ve sorumluluklarında yeniden bir artış olmuştur. Bu durumla beraber okul yöneticilerinin rollerinde yeniden tanımlamalar ve bir karmaşıklık ortaya çıkmıştır.

PSEL (2015) standartlarının uygulanabilirliğine yönelik olarak 2021 yılında Ulusal İlkokul Müdürleri Birliği (National Association of Elementary School Principals -NAESP) tarafından bir çalışma yürütülmüştür. 188 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma, standartlar arasında kriz döneminde uygulama sırasında hangi standartların öncelikli olarak ele alındığına, hangilerinin arka plana atıldığına dair veriler sunulmuştur. Araştırma kapsamında, yöneticilerin zaman kullanımını incelendiğinde pandemi dolayısıyla zaman kullanımında dikkate değer bir artış görülmediği ifade edilmektedir. 2016 yılında yürütülen çalışmada yöneticilerin okulun yönetim işlerine haftada ortalama 60 saat vakit ayırdıkları (Lavigne vd., 2016’dan Akt. Clifford ve Cogshall, 2021) ve 2021 yılına bakıldığında ise bunun 60.5 saate çıktığı belirtilmektedir. 2020-2021 eğitim yılında okul yöneticilerinin okul geliştirmeye yönelik faaliyetlerden aciliyet gerektiren öğrenme açığının giderilmesine yönelik çalışmaları yürüttüğü, ev ve okul yaşamı arasındaki ayrımın şeffaflaştığı ve bu görevlerin kendilerini yıpratmışlığı ifade etmişlerdir. Araştırmada okul liderliğiyle ilgili 2015 yılında oluşturulan standartların kullanıldığı fakat aralarında dört standarda-İlgili ve destekleyici topluluk, öğretmen ve diğer çalışanlar için mesleki topluluk, ailelerin ve diğer paydaşların katılımı, yönetim süreçleri-öncelik verildiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki kapasitelerinin artırılmasından çok öğretmenlerin sahip oldukları mesleki ve teknolojik kapasitelerinden yararlandığı ve yöneticilerin bölgesel sağlık kurumlarıyla iş birliği içinde oldukları ifade edilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde katılımcıların görüşlerine dayanarak ortaya çıkan yeni sorumluluklara değinilmiştir. Yeni sorumluluklar, iki kategoride ifade edilmiştir: Kriz yönetimi ve iletişim yönetimi. Eğitimin; sağlık ve ekonomik alanlarıyla iç içe geçmesi, yöneticilerin kriz yönetimine yönelik eğitim ve acil müdahale için planlama konusunda geliştirilmelerine yönelik çalışmaların yürütülmesi önerilmiştir. Ek olarak, toplumdaki uzlaşmazlık ve çelişkilerden doğrudan etkilenen okulların yanlış bilgilerin dağılımını önlemede sosyal medya kanalları gibi araçların iletişimi güçlendirecek şekilde kullanımı konusunda okul yöneticilerinin desteklenmesi belirtilmektedir. Bu durum, okulda bir lider olarak okul yöneticisinin, okul ile toplum arasındaki ilişkinin yoğunlaşmasıyla aynı zamanda çevre lideri olarak nitelendirilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Türkiye’de Eğitim ve Okul Liderliği

*“Çeşmelerde bardağın doldurmadan kor isen,
Kırk yıl orada kalsa kendi dolası değil.”*

Yunus Emre

Eğitim ve öğretim faaliyetleriyle idari işlerin çakıştığı bir alan olarak okul yöneticiliği, eğitim ekosisteminin bütünsel olarak ilerlemesinde önemli role sahiptir (UNESCO, 2018; TEDMEM, 2018; Turhan ve Karabatak, 2015; Aslan ve Karip, 2014; OECD, 2008; Karip ve Köksal, 1999). Okul

yöneticilerine yönelik yakın geçmişte oluşturulan mevzuat incelendiğinde 2017 tarihli MEB Yönetici Değerlendirme Yönetmeliğinde belirtilen genel şartlar arasında yükseköğretim mezunu olmak, öğretmen olarak görev yapıyor olmak, son dört yıl içinde adli ve idari ceza soruşturmasında olumsuz sonucun olmaması, zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf olmak ve görevlendirileceği okulda atanabilir niteliklere sahip olmak şeklinde ifade edildiği görülmektedir. 2021 tarihli MEB Yönetici Seçme ve Değerlendirme Yönetmeliğine bakıldığında ise adaylarda aranacak şartların arttırıldığı anlaşılmaktadır. Belgeye göre genel şartlar arasında bahsedilenlerin dışında eğitim yönetimi sertifikasına sahip olmak, ilk görevlendirmelerde ifade edilen sınavda başarılı olmak şartları eklenmiştir. İlk kez mevzuatta yer alan eğitim yönetimi sertifikası sekiz yıl geçerliliğe sahip olup buna dönük programın Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğüne eğitim yönetimi alanında yüz yüze eğitim ya da uzaktan öğretim aracılığıyla uygulanacağına değinilmektedir. Ek olarak, okul yöneticisi olarak görevlendirilecek olanlara sözlü mülakat ve değerlendirme formu uygulanmaktadır. Buna göre Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme ve seçme konusunda henüz yerleşik standartların olmadığı, özellikle 2014 yılı itibarıyla sıklıkla değişen ve yürürlükten kaldırılan mevzuat belgeleri dikkate alındığında, Türkiye’de okul yöneticilerine yönelik bütünsel bir düzenleme ya da belgenin olmadığı söylenebilir (TEDMEM, 2018).

1980’lere uzanan uluslararası okul yöneticilerine yönelik standart oluşturma çalışmaları Türkiye’de 1999 yılında kararlaştırılan 2508 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelikte yöneticilerin eğitim, tecrübe, kişisel özellikler, gerekli beceriler, çalışma koşulları ve yükselme gibi maddelerle görev tanımlarına yer verildiğine ulaşılmıştır. Fakat, bu yönetmeliğin ilerleyen yıllarda geliştirilmediğinden dolayı bağlayıcı olmayan bir çalışma olarak arşivde yerini aldığı belirtilmektedir (Selvi vd., 2019).

Müdürlüğe ilk defa görevlendirme usulleri yönünden 2017, 2018 ve 2021 yıllarındaki mevzuat belgeleri karşılaştırıldığında 2017 yılında yazılı sınavın olmadığı, deneyimin bir yıl yöneticilik ile sınırlı olduğu görülmektedir. 2018 ve 2021 yıllarında asgari deneyim süresi devam ettirilirken 2018’de yazılı sınav ve 2021’de sınava ek olarak eğitim yönetimi sertifikası zorunluluğuna değinilmektedir (Dilbaz ve Atış, 2021).

Aslan ve Karip’e (2014) göre, okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik konular içinde bulunan sosyal yapının gereklilikleriyle uyumlu yeterlilik ve standartların oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda değişim yönetiminde aktif rol üstlenen okul yöneticilerine yönelik etkili liderlikle ilgili performans göstergeleri hazırlanmalıdır. OECD (2009’dan Akt. Aslan ve Karip, 2014), Türkiye’de okul liderliği kavramının gelişmemesinin nedenlerini, yeterlilik ve standartların bulunmamasına bağlamaktadır. OECD’ye göre kavramın gelişmemesindeki diğer etkenler arasında liderlik için altyapının olmaması, kariyer basamaklarının oluşturulamaması, yükselme ve seçim ölçütlerinin belirlenmemiş olması yer almaktadır. Bu sebeplerden ötürü okul yöneticiliği, politik yönden tartışmalı bir alan haline gelmiştir (Açıklan, Şişman ve Turan, 2007). Mevzuat belgeleri incelendiğinde okul yöneticiliğinin kurumsallaşamaması yoğun kontrol mekanizması ve yöneticilerin kendilerine yönelik sorgulama ve yansıtma etkinliklerini gerçekleştirebileceği uygulama eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Milli Eğitim Şurası tavsiye kararları incelendiğinde 1993 yılında gerçekleştirilen 14. Şura’da okul yöneticilerine yönelik kariyer basamakları, üniversite ile iş birliği, lisansüstü eğitim, güncel teknolojiden yararlanma ve ilköğretimin ikinci kademesinden itibaren veli ile iş birliği konularına yer verilmiştir. 2010 yılında gerçekleştirilen 18. Şura’da ise okul yöneticiliğinde liderlik kavramına değinilmiştir. ISLLC standartlarında yer alan yeterliliklere benzer şekilde vizyoner, dönüşümcü ve ahlaki lider olarak tanımlanan okul yöneticilerinin inisiyatif, yetki ve sorumluluklarının artırılması, yönetici atama işlemlerinde bölgesel koşulların dikkate alınarak yeterli görülen yöneticinin atanması ve

okul kültürünün ve kimliğinin oluşturulmasında okul yöneticilerine ciddi roller verildiği görülmektedir. Okul müdürlerinin okul kültürünün tanınması, törenler ve sembollerle okul değerlerinin korunması konusunda öncülük etmelerine değinilmektedir. Çıkarılabilecek diğer bir çıkarım ise okul yöneticiliğinin uzmanlık alanı haline getirilmeye çalışılmasıdır. Bunun yanı sıra informal öğrenmenin dikkate alınarak eğitim ortamlarının tasarlanması, alınacak kararların bilimsel verilerle desteklenmesi, paydaşların iş birliği ve kültürler arası duyarlılığın sağlanması konuları da tavsiye kararları arasında yer almaktadır. 2010 yılında gerçekleştirilmiş olan 18. Şurada okul yöneticilerine yönelik birçok önemli karar alınmasına rağmen uygulamaya geçirilememiştir (Aktepe, 2014).

19. Milli Eğitim Şurası’nda (2014) ise okul yöneticilerinin niteliğinin artırılmasının yeniden gündeme geldiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin seçim süresinde yazılı sınavlar, belli bir süre müdür yardımcılığı yapma durumu, lisansüstü eğitimin veya Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi’nin tercih sebebi olması gereği ifade edilmektedir. Görevlendirme konusunda ise okul yöneticisinin müdür yardımcısı atamalarında görüşlerine başvurulması, bölgesel özelliklerin dikkate alınması ve yeterliliklerin tespit edilmesi hususları belirtilmektedir. Bunların yanı sıra, okul yöneticilerinin geliştirilmelerine yönelik hizmet içi eğitimlerin uygulamaya dönük ve eylem araştırması şeklinde olması gerektiği, yönetimde mentörlük mekanizmasının oluşturulması, okula yönelik başarı göstergeleri, okul karnesi uygulaması ve politika oluşturma konusunda eğitim yöneticiliğinde deneyimi olan kişilerin atanması konularına değinilmektedir. Yukarıda ifade edilen hususlardan anlaşıldığı üzere, hesap verebilirlik ilkesiyle okul özerkliğini artırma, bölgesel farklılıklar ve performans göstergelerinin hazırlanması tavsiye edilmekte olup bu konuların ISLLC standartları ile benzerlikler oluşturduğu söylenebilir.

En son gerçekleştiren 20. Şura (2021), eğitimde fırsat eşitliği ve okulöncesi eğitim üzerine yoğunlaşmıştır. Okul-aile işbirliğinin sağlanması, öğrenci ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve desteklenmesi, evrensel tasarım ilkeleri göz önünde bulundurularak eğitim ortamlarının düzenlenmesi, okul-dışı öğrenme faaliyetlerinin oluşturulması, öğrenci akademik başarısının belirli aralıklarla takibi, teknolojinin eğitimle bütünleştirilmesi, bilimsel ilkelere dayalı program hedefleri göz önünde bulundurularak yeterliliklerin belirlenmesi, izleme, değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi, yerel düzeyde çevre toplulukları ile okulu destekleme konusunda işbirliği yapılması, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin izlenmesi, kapasite geliştirmeye yönelik lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi, iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına yönelik dijital platformun oluşturulması yönünde tavsiye niteliğinde kararlar alınmıştır. ISLLC ve PSEL standartlarında vurgu yapıldığı üzere öğrenci öğrenmesi temelinde ihtiyaç tespiti, okul dışı paydaşların desteğinin alınması ve katılımlarının sağlanması, çalışanların mesleki kapasitelerinin artırılmasına yönelik eğitimlere vurgu yapılması ve teknolojik kaynaklardan faydalanma konuları, bu şura kararlarında yer almaktadır.

Türkiye’de eğitim liderliğine yönelik standartlara ilişkin geçerli standartların bulunmadığı fakat bu konuda bazı adımların atıldığı söylenebilir (Aslan ve Karip, 2014). İlköğretim Kurum Standartları, Okul Temelli Mesleki Gelişim Modeli ve 2023 MEB Vizyon belgeleri, bu kapsamda değerlendirilebilir. 2010-2011 eğitim öğretim yılında uygulanmaya başlanan İlköğretim Kurum Standartlarında (2009) üç standart belirlenmiştir: a. eğitim yönetimi b. öğrenme ve öğretim süreçleri c. destek hizmetler. Her bir standardın altında alt standartlar belirtilmiş olup mevcut durum analizine yönelik evet/hayır listeleri ve performans göstergelerine yer verilmiştir. Bu anlamda belirtilen standartlara benzer olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi standardında; okul gelişim planı, mesleki gelişim, okul dışı paydaşların katılımı, katılımcı yönetim, teknolojiye yararlanma (e-okul), okul kayıt alanı ve öğrenme durumlarının takibi şeklinde sıralanmaktadır. Öğrenme ve öğretim süreçleri başlığı altında; öğrencilerin bütünsel gelişiminin sağlanarak sınıf içi uygulamaların iyileştirilmesi, öğrencilerin mesleğe yönlendirilmesi, okul ve çevrenin bütünleşmesine yönelik kaynaştırma eğitimi, öğrenme materyalleri, çevre bilinci gibi alt standartlar yer almaktadır. Destek hizmetleri standardı ise güvenli fiziksel ortam, sağlıklı psikososyal

ortam, destekleyici sağlık ve beslenme hizmetleri, sağlığa uygun temizlik hizmetlerini kapsamaktadır. Bu belge aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Standart Alanı	Standart Toplamı	Alt Standartlar Toplamı
Eğitim Yönetimi	5	14
Öğrenme ve Öğretim Süreçleri	3	13
Destek Hizmetler	4	16

Kaynak: MEB (2009)

MEB Okul Temelli Mesleki Gelişim Modeli (2010) incelendiğinde ise bu modelin okul müdürlerinin yeterliliklerine uygun olarak gelişimine ilişkin önemli bir örnek teşkil ettiği belirtilmektedir (Tamer, 2020). Modelde yeterlilikler temel alınarak okuldaki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eylem planlarının yapılması ve değerlendirmeye tabi tutulması şeklinde ilerlemektedir. Belgede her adım için gerekli olan aşamalar sunulmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu modelde kullanılan yöntem ve araçlara yer verilmiştir:

AŞAMALAR	YÖNTEMLER ve ARAÇLAR
Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	Öz Değerlendirme
	Performans Değerlendirme Sonuçları
	Gözlem
	Görüşme
Mevcut Durumun Belirlenmesi	Kayıtlı Verilerin İncelenmesi
	KEFE (SWOT) Analizi
Gelişim İhtiyaçlarının Önceliklendirilmesi	Odak Çarkları
	Önceliklendirme Matrisi
Gelişim Stratejisinin Belirlenmesi	Elmas Oyunu
	Hedefi Cümleleştirme
	Hedefi Görselleştirme
Bireysel ve Mesleki Gelişim Planı'nın Hazırlanması	Anahtar Sorular
	Etkinlikler, Kodlama Sistemi ve Kayıtlar
	Bireysel ve Mesleki Gelişim Planı
	Bireysel ve Mesleki Gelişim Planı Ölçütleri
OTMG Okul Planının Hazırlanması	Okul İşlem- Zaman Çizelgesi
	OTMG Okul Planı
Bireysel ve Mesleki Gelişim Planı'nın Uygulanması, Sürecin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	Görevlerin Gerçekleştirilmesi
	Kayıtların Oluşturulması
	Etkinlik Değerlendirme
	Birinci, İkinci ve Üçüncü Görüşmeler
	Sonuç Raporu
	Bireysel ve Mesleki Gelişim Dosyası İnceleme Formu
OTMG Yıllık Değerlendirme Raporu	

Kaynak: MEB (2010)

2023 Eğitim Vizyon Belgesinde (2018) ise öğretmen ve okul yöneticilerinin standartlarına yönelik yeniden yapılandırmalara gidileceği belirtilmekte olup bunun için gerekli planlamalara yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Bu kapsamda söz edilen planların bazıları şu şekildedir: a. yöneticilik atamalarında nesnel ölçütlerden faydalanılması b. lisansüstü programlar ile yöneticilerin desteklenmesi c. yatay ve dikey kariyer planlamalarının yapılması d. okul yöneticilerinin görev yaptıkları bağlamın göz önünde bulundurulması ve e. Coğrafi Bilgi Sistemi adlı çevrimiçi uygulamanın oluşturulması ve böylelikle okullardaki mevcut kaynak ve öngörülen ihtiyaçların belirlenmesine yönelik veri setinin sunulması amaçlanmaktadır. Anlaşılacağı üzere, ABD'de olduğu gibi bazı standartların sıralanmamasına rağmen topluluk üyeleriyle iş birliği, kaynak kullanımı ve yönetim süreçlerine yönelik planlamalara yer verildiği görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

“... Ortalamanın altındaki bir okul yöneticisini ortalamanın üstündeki bir müdürle değiştirmek, ortalama bir öğrencinin matematik ve okuma alanındaki öğrenimini bir yıl içerisinde yaklaşık üç ay artırmaktadır....” (Grissom, Egalite ve Lindsay, 2021, s.91)

Geçmişte genellikle yöneticilerin rolleri üst yönetimin emirlerine uyması, programları yapması, kaynakların yönetimi ve personel sorunları ile ilgilenme gibi konularla sınırlı iken günümüzde okul yöneticilerinden beklenen rollerde bir artış gözlemlenmektedir (UNESCO, 2018; ETUCE, 2012; OECD, 2008). Goodwin ve diğerleri (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, okul yöneticileriyle ilgili Murphy’nin geliştirdiği metaforlara değinilerek 21. yüzyılda okul yöneticileri; sosyal mimar, eğitimci ve ahlak temsilcisi “moral agent” (s.13) olarak tasvir edilmektedir. Betimlemeden anlaşılacağı üzere okulları yeniden inşa etme sürecinde dinamik bir çevrede yer alan sosyal aktörlerin katılımı, okulun ahlaki ve sosyal boyutunu önceleyerek okul hedeflerinin şekillendirilmesi, okul yöneticiliğinin karmaşık yapısını ortaya çıkarmaktadır.

ISLLC (1996; 2008) ve PSEL (2015) standartlarının hazırlanmasında temel alınan dört öge bulunmaktadır (Murphy ve Smylie, 2018). Okul liderliği, üzerine inşa edilen bilgi temelleri, liderlik vizyonu, ilke ve değerlerin ifade edilmesi ve öğrenci başarısı, bahsedilen dört öge kapsamında değerlendirilmektedir. ISLLC standartlarında eşitlik, etik değerler ve farklı kültürel değerleri içeren standartların tek grup altında belirtildiği görülmektedir. PSEL (2015) standartlarında ise her bir kavramın farklı düşünme becerilerini gerektirdiğinden dolayı belirtilen kavramların ayrı ayrı ele alındığı anlaşılmaktadır. Ek olarak; 2015 yılındaki standartlarda liderliğin, müfredat, öğretim ve değerlendirme üzerinde daha detaylı ele alındığı çıkarımında bulunabilmek mümkündür. Okul liderleri tarafından tüm paydaşları içine alan topluluk oluşturmaları, çalışanların mesleki kapasitelerinin artırılması için okul yöneticilerinin sorumluluklarına ve öğrenci öğrenmesinde topluluk içinde yer alan aile ve diğer üyelerin katılımına yer verilmektedir (Murphy vd., 2017). Murphy ve Smylie’e (2018) göre eylem teorisinin, okul yöneticiliği alanına doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmaktadır. Standartlar, okul yöneticilerine uygulama için beklentiler oluşturmakta olup doğrudan etkisi gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra, alanla ilişkin dernek ve kuruluşların okul yöneticilerinin yetiştirilmesindeki destekleyici rolü, okullar üzerindeki dolaylı etkisini ortaya çıkarmaktadır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise yeni standartlarda bütüncül ve güvenilir olma gibi liderlerin kişisel özelliklerine değinilmesi ve liderliğe yönelik olumlu lensler ile bakılması PSEL (2015) standartlarının ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır (Murphy vd., 2017).

Alan yazına bakıldığında küreselleşme ile eğitim yöneticilerinden beklentilerin değiştiği ifade edilmektedir (TEDMEM, 2018; Aslan ve Karip, 2014; Demirtaş ve Özer, 2014; Altın ve Vatanartıran, 2014; ETUCE, 2012; Karip ve Köksal, 1999). Okulların varlığını sürdürmesinde değişen toplum içinde hayatını sürdürebilen eğitimli yurttaşlar yetiştirme amacına uygun biçimde öğrencilere derin ve ileri düşünme becerilerinin kazandırılması amaçlanmaktadır. Fakat, mevcut eğitim sistemi içinde yöneticilerin bürokratik görevlerden derin düşüncelerine ayıracak yeterli zamanlarının kalmadığı ve kontrol mekanizması içinde hapsediklerini söylemek yanlış olmayacaktır (Karip ve Köksal, 1999). Okul yöneticilerinin seçimine ve yetiştirilmesine yönelik sosyal yapının gereklilikleriyle uyumlu yeterlilik ve standartlar bulunmamaktadır (Aslan ve Karip, 2014).

Mevzuatta yer alan “meslekte asıl olan öğretmenliktir” anlayışının uzmanlaşmayı engelleyici olduğu, okul liderliğinin bir meslek olmaktan öte bir görev olarak algılandığı görülmektedir. Okul yöneticiliğinde kaynağın öğretmenlik olması doğal ve gereklidir. Birçok ülkede de durum böyledir. Süreleri farklı olmakla birlikte öğretmenlikle ilgili belirli bir deneyimin esas alındığı gözlemlenmektedir. UNESCO (2018), farklı bağlamlarda değişikliklerin olmasıyla birlikte emekliliği

yaklaşan deneyimli öğretmenlerin okul yönetim kadrosuna yerleştirilmesinin okul lideri olarak gereken bazı becerilerden öğretmenlerin yoksun olmasına sebebiyet verdiğini belirtmektedir.

Türkiye’de eğitim ve okul liderliğindeki programların uluslararası gelişmelere uyumu sağlayamadığı, programların içeriğinin bütüncül olarak çağdaş gelişmelere uygun olarak hazırlanmadığı söylenebilir (Özdemir, Köse ve Kavgacı, 2014). Bunun yanı sıra, vizyon-misyon; sürdürülebilir gelişme; öğretim programları ve liderlik kapasiteleri gibi ISLLC standartlarında 2008’de yer alan bazı standartların, eğitim ve okul liderliğiyle ilgili program içeriklerinde yer almadığı söylenebilir. OECD (2020) raporuna göre Türkiye’de okul yöneticilerinin idari işlerle yoğun olduğu ve liderlik rolüne idari görevlere kıyasla %15ten daha az zaman ayırdıkları belirtilmektedir. Ayrıca, Türkiye için öğretim liderliği endeksine bakıldığında PISA 2015 raporunda 0.54 olduğu belirtilmektedir.

Şişman ve Turan (2002) ise özellikle eğitim yönetimiyle ilgili lisans programlarının kapanmasıyla lisansüstü programların yaygınlaştığını belirtmektedir. Bu konuda öğretmenlere yönelik mesleki kapasitenin artması için özendirici bazı uygulamalardan faydalanılmasına, aslında yönetici adayı seçiminde belirli standartların oluşturulduğu fakat yaygınlaştırılmadığı ifade edilmektedir. Türkiye’de okul yöneticiliği henüz uzmanlaşmaya dayalı bir meslek olarak görülmemektedir. (Şişman, 2020; Balyer ve Gündüz, 2011).

Can (2022) tarafından gerçekleştirilen durum çalışması sonucunda okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar yönetsel ve öğretimsel olmak üzere iki başlık altında kodlanmıştır. Öğretimsel anlamda; müdürlerin kendilerini “yetkisiz amir” olarak gördükleri, öğretmenlerin hizmet içi eğitim eksikliği, öğretmen eksikliği ve kadrolu olmayan öğretmenlerin kuruma düşük bağlılıkları şeklinde değerlendirilirken yönetsel olarak; sendika, sürekli değişen mevzuat, maddi kaynak yetersizliği ve siyasal baskı olarak ifade edilmektedir. Okul yöneticilerine yönelik yeterliliklerin hazırlanmasında okul yöneticilerinin karşılaştığı zorluklar da dikkate alınmalıdır. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik modelleri inceleyen Turhan ve Karabatak (2015), alan yazında birçok sorunun hem içerik hem de programın uygulanmasında kullanılan yöntemlerden kaynaklandığını belirlemiştir. Ek olarak, okul yöneticilerinin hizmet öncesi, yerleştirilmesi ve hizmet içi eğitimlerinin belirlenen yeterliliklere uygun olarak tasarlanarak liderlik becerilerinin geliştirilmesi sağlanmalı ve adaylar arasında başarıların seçilmesinde teşvik ve ödül sistemi kurulması gerekmektedir (UNESCO, 2018).

Eğitim yönetiminin bir uygulama alanı olarak okul yönetimi, okulun misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmek için öğretmen ve diğer personelin çabalarını ortaklaştırmalıdır. Bu sayede, okula ayrılan kıt kaynakların etkili kullanılması sağlanabilir (Bursalıoğlu, 2015). Etkili okul yönetimi için okul yöneticilerinin teknik, eğitimsel, sembolik, etik, kültürel ve insani yönlerden bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir (Sergiovanni, 1994). Yöneticilerin değerlendirilmesine yönelik MEB tarafından geliştirilen son üç mevzuat belgesi incelendiğinde usul ve esasların değişiklik gösterdiği ve bütünsel ve üzerinde uzlaşılan bir belgenin olmadığını belirtmek mümkündür (Dilbaz ve Atış, 2021).

Türkiye’de okul yöneticiliğinin uzmanlaşma sürecinde olduğunu ifade eden Balyer ve Gündüz (2011), yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesinde iki model önermektedir. İlk model ele alındığında yazılı ve mülakat uygulamalarının sürdürüldüğü ve sonrasında iki yıllık süreci kapsayan müdürlük formasyonu ile hizmet öncesinde yetiştirilmesi vurgulanmaktadır. Bahsedilen formasyon eğitimini verenler ile sadece üniversitedeki akademisyenler kastedilmemekte olup MEB tarafından görevlendirilen uzmanların da bu süreçte yer alması önerilmektedir. Aday yöneticiler, bu süreci atlattıktan sonra bir yıl boyunca deneyimli bir müdürün rehberliğinde çalıştırılarak üç aylık periyodik aralıklarla gelişim raporlarının deneyimli müdür tarafından hazırlanmasına değinilmektedir. Araştırmacılara göre lisansüstü eğitimini tamamlayıp sınavlardan başarılı olan adayların belirtilen uygulamaya katılmalarına gerek duyulmamaktadır. Diğer model ise üç basamaklı eğitim süreci olarak ifade edilmektedir. Yönetim alanındaki deneyim sürelerine göre ayrılan üç aşama sırasıyla başlangıç,

Eğitim Liderliğiyle İlgili Standartlar ve Türkiye’de Eğitim Liderliği: ISLLC Okul Liderliği Standartları

Aslıhan UZUN & Mehmet ŞİŞMAN

gelişme ve son aşama olarak ifade edilmektedir. Okulu merkeze alan problemlerin çözümüne yönelik stratejik liderlik, finansal kaynaklar, insan kaynaklarını geliştirme gibi eğitimlerden geçirilmesi ve bu eğitim sürecini kapsayan portfolyo tarzında değerlendirmeye tabi tutulması gerektiği önerilmektedir.

Altın ve Vatanartıran (2014) ise İstanbul ilinde yer alan okullarda çalışan eğitimcilerin görüşlerine dayanarak oluşturduğu okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik modeli üç aşamayı içermektedir. İlk aşama olan yetiştirme sürecinde en az 3 yıl öğretmenlik deneyimi ve beraberinde alanda yüksek lisans ya da 1/2 yıl hizmet içi eğitim alması, sonrasında ise stajyer müdür olarak 1 veya 2 yıl görev yapması önerilmektedir. İkinci adım olan seçme sürecinde ise yazılı sınav, mülakat ve proje ya da başarıların dahil edilmesi, son adımda ise ihtiyaç analizi yapılarak hizmet içi eğitim ve eğitimlerin sonucunda yükselme olanağının sunulmasıyla beraber sürekli rehberlik hizmetleriyle eleme-ücret iyileştirme sisteminden faydalanılması tavsiye edilmektedir (s.31). Staj deneme süresinde ise nesnel standartların oluşturulmasının altı çizilmektedir. Standartların oluşturulması hususu birçok araştırmacı tarafından dile getirildiği anlaşılmaktadır (bkz. Özdemir, 2020; Turhan ve Karabatak, 2015; Demirtaş ve Özer, 2014)

Özdemir, Köse ve Kavgacı (2014) eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü programlarını incelediği çalışmasında bilgi kazanımının ağırlıkta olduğunu ve beceri ya da davranış kazanımının yeterli düzeyde olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Halbuki bu durumun ISLLC standartlarıyla uyummadığı düşünülmektedir. Akın (2012) ise okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde MEB ile üniversiteler arasında bir uzlaşmanın bulunmadığını ifade etmektedir. Alanda lisansüstü derecenin olmasının adaylar arasında ayırt edilebilir bir önem içermemesini eleştirmektedir. Aktepe (2014) ise okul yöneticilerinde aranması gereken bazı özelliklere değinmektedir. Bu özelliklerden bazıları; problem çözme ve etkili iletişim becerisi, sosyal yönü yüksek, güncel gelişmeleri takip eden, demokratik yaklaşım ve farklılıklara duyarlı şeklinde ifade edilebilir (s.93). Okul yöneticisi olacak aday başarılı yöneticilerin yanında yetiştirmeli belirli bir süre gözlem yapmalı ve uygulamalı staj eğitim görmelidir.

Okul yöneticiliği atamasındaki öğretmen, yönetici ve velilerin görüşünü ele alan bir durum çalışmasında öğretmenlerin %90’ı, velilerin ise %80’i mevcut atamanın adil olmadığı belirlenmiştir (Ergin, 2016). Bu bağlamda güven ortamının oluşmadığını söyleyebilmek mümkündür. Ek olarak, yönetmeliklerin değişim sıklığının yüksek olması sürdürülebilir politikanın eksik olduğunu gösterdiği ifade edilmektedir (Aktepe, 2014). Açıkalın ve arkadaşları (2007), yöneticilerin sorun çözme kabiliyetinin önemli olduğunu vurgularken Aslanargun (2012) ise değerlerden noksan yalnızca sınava dayalı yönetici seçme tekniği sonucuna yöneticilerin ahlaki yönü yetersiz, mevzuata bağlı bir teknisyen olarak algılanmasına yol açtığını belirtmektedir. Adalet ve güven hislerinin okul yönetimi anlayışında önem verilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de okul yöneticilerine yönelik yeterliliklerin belirlenmesi üzerinde çalışmalar yürütülmüş olsa da Ağaoğlu ve arkadaşları (2012), okul yöneticiliğinin meslekleşmemesinden kaynaklı uygulamaya dönüştürmede problemlerle karşılaşıldığını belirtmiştir. Okul yöneticiliğinin ihtisas mesleği olarak kabul görülmesi gerekmektedir (Turhan ve Karabatak, 2015; Demirtaş ve Özer, 2014). Belirlenen tecrübeye sahip olan öğretmenlerin aynı zamanda okul yöneticiliği yapabilecekleri kanısı mesleğin ihtisaslaşmasında bir engel olarak ele alınabilir. Okul yöneticilerine önemli rol atfeden diğer araştırmacılar (Demirtaş ve Özer, 2014), okul yöneticilerinin atamalarında kariyer basamağının olmamasını eleştirmektedir. Yetiştirme programlarında öğretime liderlik etme davranışına yönelik eğitimlerin yer alması ve yöneticilere birtakım yetkilerin verilmesinin gerekliliği savunulmaktadır. Belirlenen yeterliliklere sahip olan yöneticilere çalışma arkadaşlarını seçebilme ve bazı koşullarda çalışanına izin verebilme gibi yetkilerin verilmesinin sağlanabileceği düşünülmektedir.

Özdemir (2020), Türkiye perspektifinden okul yöneticilerinin yeterliliklerini belirlemek için yürüttüğü çalışmasında ana yeterlilikler liderlik, öğrenme faaliyetlerinin yönetimi ve etkili iletişimi

belirlemiştir. Bunun yanı sıra; finansal kaynakların, çevre ile ittifak oluşturma, öğrenci merkezlilik, teknolojik ve örgütsel iletişim ana yeterlilikler arasında yer almaktadır. Çalışmaya alt yeterliliklerde dahil edilmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik bilişsel kurgularını konu alan çalışmada Karadağ (2011); etkili iletişim ve sosyal beceriler, değerlere bağlılık, dürüstlük ve liderlik (Aktepe, 2014) başlıklarını ortaya çıkarmıştır. 2000 yılı itibarıyla liderlik ile öğrenci ve okul çıktılarını inceleyen çalışmada ise (Grissom, Egalite ve Lindsay, 2021) öğrenciler açısından devamsızlık, disiplin, akademik başarı; yöneticiler açısından olumlu çalışma ortamı, öğretmen devir hızı, iş birliği, stratejik beşeri ve kaynak yönetimi ve mesleki öğrenme topluluğu oluşturmaya olanak sağladığı; kapsayıcı ve farklı kültürlerle dayalı öğretim programına dair bulgular sunulmaktadır. ISLLC standartlarına bakıldığında bahsedilen katkılara yönelik bilgi ve beceri temelli maddelerin bulunduğu söyleyebilmek mümkündür. Peker ve Selçuk (2011) ise yürüttüğü çalışma okul yöneticisinin sekiz yeterliliği arasında üç yeterliliğin - mesleki gelişim, olumlu bir okul kültürü oluşturma ve mali kaynakları etkin yönetebilme – eğitim sürecinin etkililiğine anlamlı düzeyde etki ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi hala bilimsel bir temele dayandırılarak geliştirilememiştir (Kesen, Sundaram ve Abaslı, 2019). Sürdürülebilir bir politikanın geliştirilmesinde yöneticilerin istihdamı, geliştirilmesi ve yerleştirilmesi bütüncül olarak ele alınmalıdır (UNESCO, 2018). Araştırmacılar, standartların oluşturularak okul yöneticiliğinin ihtisas gerektiren bir meslek haline getirilmesini savunmaktadır (Aktepe, 2014). Standartların kazandırılmasında gerekli olan yeterlilik alanlarının belirlenerek uygun yol haritasının çizilmesi vurgulanmaktadır (Demirtaş ve Özer, 2014). Bunun yanı sıra, mevcut paradigmanın değişerek okulların güçlü yönlerinin geliştirilerek zayıf kalan yönlerin daraltılmasının hedeflenmesi gerektiği belirtilmektedir.

Türkiye’de henüz uzmanlaşma sürecinde olan eğitim yönetimi ve eğitim yönetiminin bir uygulama alanı olan okul yönetiminde Milli Eğitim Şura kararları ve araştırmacılar tarafından bazı öneriler sunulmasına rağmen mevcut mevzuat belgeleri incelendiğinde yukarıda eğitim liderliğine yönelik ulusal standartların oluşturulmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu bağlamda, eğitim yönetimi alanındaki programlarda teori ve uygulamanın dengeli bir şekilde yer almasının sağlanması ve ders içeriklerinin analiz edilerek eğitim liderliğine yönelik ihtiyaç duyulan standartlara uyumlu hale getirilmesi önerilebilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Araştırma yayın ve etiğine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma alan yazındaki okul yöneticiliğine yönelik Amerika’daki standart belgeleri ve Türkiye’deki modellerin araştırılmasıyla oluşturulduğu için etik kurul onayı gerektiren bir çalışma olarak değerlendirilmemektedir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale iki yazar tarafından kaleme alınmıştır. Yazarların makaleye katkı oranları eşittir.

Çıkar Beyanı

Bu makale ile ilgili olarak yazarların hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Açıkalin, A., Şişman, M. ve Turan S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Adams, K. (2006). *The sources of innovation and creativity: A paper commissioned by the National Center on Education and the Economy for the New Commission on the Skills of the American Workforce*. Washington, DC: National Center on Education and the Economy.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karase, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüŐleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164).
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seğilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karŐılaŐtırmalar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik ğretmen ve yönetici görüŐleri. *Turkish Studies, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 89-105.
- Altın, F. & Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model nerisi. *Ahi Evran Üniversitesi KırŐehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 17-35. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefad/issue/59460/854332>
- Aslan, H., & Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 255-279.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (2) [Ek zel Sayı].
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleŐme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 181-209.
- Balcı, A. (2022). Eğitim yönetimi. *TBTAK Bilim ve Toplum Başkanlığı Popüler Bilim Yayınları*. https://ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/egitim_yonetimi
- Balyer, A. & Gündüz, Y. (2011). DeđiŐik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model nerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*. 4 (2), 182- 197.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. PegemA Yayıncılık. Ankara, Türkiye.
- Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *YaŐadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433. <https://doi.org/10.33308/26674874.2022362411>
- CCSSO. (2016). The Professional Standards for Educational Leaders (PSEL) 2015 and the Interstate Leaders Licensure Consortium (ISLLC) Standards 2008: A Crosswalk. *American Institutes For Research*.
- Clifford, M. A., & Coggshall, J. G. (2021). Evolution of the principalship: Leaders explain how the profession is changing through a most difficult year. *American Institutes For Research*. Washington: DC
- Cravens, X. C., Goldring, E. B., Porter, A. C., Polikoff, M. S., Murphy, J., & Elliott, S. N. (2013). Setting proficiency standards for school leadership assessment: An examination of cut score decision making. *Educational Administration Quarterly*, 49(1), 124-160.

- Demirtaş, H. & Özer, N. (2014). School principalship from the perspectives of school principals. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22 (1), 1-24. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/22603/241527>
- Dilbaz, E. & Atış, D. (2021). 2017, 2018 ve 2021 MEB yönetici seçme görevlendirme yönetmeliklerinin yöneticiliğe ilk kez görevlendirme bağlamında karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 5(4), 366-384.
- English, F. W. (Ed.). (2006). *Encyclopedia of educational leadership and administration*. Volume 1. Sage Publications.
- Ergin, A. E. (2016). *Milli Eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin değerlendirilmesi: Bir durum çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- ETUCE (2012). *School leadership in Europe: issues, challenges and opportunities*. Brussels.
- Goodwin, R. H., Cunningham, M. L., & Eagle, T. (2005). The changing role of the secondary principal in the United States: An historical perspective. *Journal of Educational Administration and History*, 37(1), 1–17. doi:10.1080/0022062042000336046
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. New York: The Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Principals-Affect-Students-and-Schools.pdf>
- ISLLC. (1996). *Interstate School Leaders Licensure Consortium*. Council of Chief State School Officers. Standards for School Leaders, Washington D.C. CCSSO.
- ISLLC. (2008). *Educational leadership policy standards*. As Adopted by the National Policy Board for Educational Administration.
- Kafka, J. (2009) The principalship in historical perspective, *Peabody Journal of Education*, 84:3, 318-330, doi: 10.1080/01619560902973506
- Karadağ, E. (2011). Okul müdürlerinin niteliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin oluşturdukları bilişsel kurgular: Fenomonolojik bir çözümleme. *Eğitim ve Bilim*, 36(159), 25-40. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/246/236>
- Karip, E., & Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(18), 193-207.
- Kesen, İ., Sundaram, D. T., & Abaslı, K. (2019). *Öğretim lideri vs. okul müdürü*. SETA Yayınları. İstanbul
- MEB. (1993). *Ondördüncü Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (2000). Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. *Tebliğler Dergisi*, cilt 63, sayı 2508. <http://dhgm.meb.gov.tr/tebligler-dergisi/2000/2508-ocak-2000.pdf>
- MEB. (2009). *İlköğretim kurumları standartları eğitim dokümanı*, Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara. <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1078.pdf>
- MEB. (2010). *Onsekizinci Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Eğitim Liderliğiyle İlgili Standartlar ve Türkiye’de Eğitim Liderliği: ISLLC Okul Liderliği Standartları

Aslıhan UZUN & Mehmet ŐIŐMAN

- MEB. (2010). *Okul yöneticileri ve öğretmenler için okul temelli mesleki gelişim kılavuzu*. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü. http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_11/06153206_otmg_kYlavuz.pdf sayfasından eriŐilmiŐtir.
- MEB. (2014). *Ondokuzuncu Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB. (2018). *2023 eğitim vizyonu*. 2023vizyonu.meb.gov.tr/doc/2023_EGITIM_VIZYONU.pdf sayfasından eriŐilmiŐtir.
- MEB. (2021) *Yirminci Milli Eğitim Şurası*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi
- MEB. (2021). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> (Erişim tarihi: 10.10.2022)
- Murphy, J. (2015). The empirical and moral foundations of the ISLLC Standards. *Journal of Educational Administration*, 53(6), s.718-734. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2014-0103>
- Murphy, J., Louis, K. S., & Smylie, M. (2017). Positive school leadership. *Sage Journal*, 99(1), 21–24. DOI:10.1177/0031721717728273
- National Policy Board for Educational Administration (NPBEA). (2015). *Professional Standards for Educational Leaders (PSEL)*. Retrieved from http://npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf
- Northouse, P.G. (2014) *Liderlik Kuram ve Uygulamalar* (ev. Ed. Cengiz Şimşek). 6 bs. Srat niversite Yayınları: İzmir.
- OECD (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy And Practice*. ISBN: 978-92-64-04467-8
- OECD (Haziran, 2020). *Eğitim Politikası Grnm Raporu: Türkiye*. https://abdigm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_09/03111424_EYitim_PolitikasY_Gorunu_mu_Turkiye_Raporu_2020.pdf adresinden eriŐilmiŐtir.
- zdemir, A. (2020). Türk Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin Yeterliliklerinin ve Bu Yeterlik Derecelerinin ok Kriterli Karar Verme ile Belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 45(204), s.251-301.
- zdemir, S., Köse, M. F., & Kavgacı, H. (2014). Türkiye’de eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarının okul liderliği standartları çerçevesinde değerlendirilmesi. *Mukaddime*, 5(1), 1-26.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim ğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/45951> adresinden eriŐildi.
- Selvi, L., akırcı, R., Sevin, M., Kolukısa, Ő., Yayla, H. Y., & lm, A. (2019). *Eğitim kurumu yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Tespitler ve bir model nerisi*. Ankara: Sistem Ofset
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smylie, M. A., & Murphy, J. (2018). School leader standards from ISLLC to PSEL: Notes on their development and the work ahead. *UCEA Review*, 24.
- Şişman, M. (2020). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi.

- Şişman, M., & Turan, S. (2002). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26
- Tamer, B. (2020). *Okul yöneticilerinin eğitim liderliği meslek standartlarına ilişkin öz değerlendirmeleri*. (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü)
- TEDMEM. (2018). *Okul yöneticilerinin atama ve istihdam süreçleri: Karşılaştırmalı bir perspektif*. <https://tedmem.org/mem-notlari/degerlendirme/okul-yoneticilerinin-atama-ve-istihdam-surecleri-karsilastirmali-bir-perspektif>
- Turhan, M. & Karabatak, S. (2015). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2 (3) , 79-107. <https://dergipark.org.tr/en/pub/turkjes/issue/34159/377675>
- UNESCO (2018). *Activating policy levers for education 2030*. Paris: France. https://abdigm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_07/23112723_1_Rapor.pdf
- UNESCO. (2021). *When schools shut: Gendered impacts of COVID-19 School Closures*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379270>
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (Çev. Ed. Şahin Çetin ve Resul Baltacı). 8 bs. Nobel Akademi: Ankara.
- Williams, S. M. (2015). The future of principal preparation and principal evaluation: Reflections of the current policy context for school leaders. *Journal of Research on Leadership Education*, 10(3), 222-225.

Extended Abstract

The increase in globalization, the development of the information economy and the importance of technology in every field require a different set of competencies for success. In the process of change, schools are expected to provide students with new skills within the context of changing conditions and contexts in achieving their goals. School administrators have a key role in the success of schools. In this context, some models and standards have been prepared for the selection and training of school administrators. In this study, the first set of national standards on school leadership prepared in 1996 by the Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) covering 24 states in the United States (USA) was included. In addition, 2008 and 2015 studies, which are updated versions of the standards, are included. In this context, it is aimed to compare the method of selection and training of school administrators in Turkey with ISLLC standards.

Six standards for school administrators are included in the standard document of ISLLC (1996). Under each standard; beliefs and values, knowledge bases and performance indicators for the realization of these standards are mentioned. The first standard defines school administrators as the person who has a shared and supported vision for the academic success of all students, develops this vision and is responsible for its implementation. The second standard defines school administrators as a person who can create and maintain a school culture and curriculum that fosters learning and professional development for the academic success of all students. In the third standard, school administrators are a person who designs and maintains a learning environment centered on learning and can use resources efficiently for this purpose. In the fourth standard, school administrators are described as a person who develops cooperation with family and environment in ensuring the academic success of all students, and who can evaluate environmental resources in favor of students. The fifth standard addresses a consistent and fair school administrator for the academic success of all students. In the sixth standard, school administrators are defined as a person who is aware of and can respond to the cultural context in ensuring the academic success of students.

There are six standards for school administrators in the ISLLC standards developed in 2008. In the first standard, school administrators are defined as the person who develops and implements the vision shared and adopted by all members in ensuring the academic success of each student. In the second standard, school administrators are described as those who can develop and maintain the school culture and curriculum that fosters learning and professional development in ensuring the academic success of each student. In the third standard, school administrators are expressed as a person who creates a learning-based environment and can use resources in favor of students to ensure the academic success of each student. In the fourth standard, school administrators are described as a person who cooperates with in-school and out-of-school stakeholders and directs the resources of the society to ensure the academic success of each student. In the fifth standard, school administrators are specified as the person who acts consistently and fairly to ensure the academic success of each student. In the sixth standard, school administrators are defined as a person who can understand and respond to the social context to ensure the academic success of each student.

There are ten standards for school administrators in the PSEL standards developed in 2015. In this standard document, standards are listed as: mission, vision, core values; ethical and professional norms; equality and intercultural sensitivity; curriculum, teaching activities and assessment; caring and supportive community for students; professional capacity of school staff; professional community for teachers and other staff; involvement of family and non-school stakeholders; operations and management and school improvement. Within the scope of the mission and vision, it is emphasized that the basic values to increase the academic and social success of the students in the school community are formed and developed. Decision-making emphasizing that the profession is based on expertise, awareness of shared responsibility, formal and informal communication, taking into account democratic principles and values in the management of diversity in the school, and displaying professional behavior are encouraged. The standard expressed within the scope of equality and intercultural sensitivity and the practices for the protection of different cultural values within the scope of the principle of equal opportunity are mentioned. Designing classroom environments that help and guide students' learning processes in gaining a healthy identity is among the responsibilities expected from administrators. The

establishment of schools as a relevant and supportive community refers to practices based on student learning. Within the scope of the standard for the development of the professional capacity of school staff, it is foreseen to increase the professional competencies of the employees who are responsible for the implementation and development of the above-mentioned practices. The concept of professional community emphasizes the learning processes of not only students but also teachers and other staff. It is stated that with the participation of out-of-school stakeholders, the support of families and other institutions around the school within the scope of mutual benefit and the creation of an accessible community. School improvement, on the other hand, can be described as the umbrella standard where other standards are gathered.

To summarize, especially after the Second World War, the increase in the level of dependency of countries in social, political and economic fields (Northouse, 2014) and the rapid change in the external environment in which the institutions are located (Yukl, 2018) offer a new set of competencies to the leaders. Considering Turkey, it is possible to deduce that the standards for education leaders are not prepared as in the case of America, when the current legislation documents are examined, although the decisions of the National Education Council and the above-mentioned researchers in the field of school management, which is a reflection of educational administration and educational administration from the discipline that is still in the process of specialization.



Başvuru Tarihi (Received Date): 13.08.2023

Kabul Tarihi (Accepted Date): 26.08.2023

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi / Research Article

doi: 10.52848/ijls.1342551

Citation Information: Mardin Yılmaz, P. (2023). Leaders and management structure in vocational and technical education in Türkiye. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 6(2), 159-172. doi: 10.52848/ijls.1342551

Kaynakça Gösterimi: Mardin Yılmaz, P. (2023). Türkiye’de mesleki ve teknik eğitimde liderler ve yönetim yapılanması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 6(2), 159-172. doi: 10.52848/ijls.1342551

LEADERS AND MANAGEMENT STRUCTURE IN VOCATIONAL AND TECHNICAL EDUCATION IN TÜRKİYE

Pınar MARDİN YILMAZ¹

Abstract

Vocational and technical education aims to train an innovative, entrepreneurial, productive, competent workforce that adds value to the economy, with national and international professional competence, professional ethics and professional values, in cooperation with social and economic sectors. With this purpose, each country carries out studies towards this goal with its own institutional and human capacity. Vocational and technical education is a process that is on the agenda in Türkiye. Leaders who carry out the vocational and technical education process and the functioning of the institutions involved in this process are gaining more and more importance. In this direction, the study focused on the leaders in vocational and technical education and the institutions in the management structure. Document analysis, one of the qualitative research methods, was used in the research. With the purpose of the research, a field survey was conducted. It has been discussed who the leaders can be and what duties and responsibilities they have. In the management structure, there are different institutions and organizations in the central and provincial organization. The General Directorate of Vocational and Technical Education in the central organization and the provincial and district national education directorates in the provincial organization are in question. It is striking that there are managers with different duties and responsibilities in the management structure of vocational and technical education schools, which we can call the kitchen of the business. These administrators, who are accepted as leaders in this study, are school principals and vice principals who have different duties.

Keywords: Leader, Vocational and Technical Education, Management.

Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitimde Liderler ve Yönetim Yapılanması

Öz

Meslekî ve teknik eğitim sosyal ve ekonomik sektörler ile iş birliği içinde ulusal ve uluslararası meslekî yeterliliğe, meslek ahlakına ve meslekî değerlere sahip, yenilikçi, girişimci, üretken, ekonomiyeye değer katan ehil iş gücü yetiştirmek amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda her ülke kendi kurumsal ve beşerî kapasitesi ile bu hedefe yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir. Türkiye’de mesleki ve teknik eğitim gündemde olan süreçtir. Mesleki ve teknik eğitim sürecini gerçekleştiren liderlere ve bu süreçte yer alan kurumların işleyişi gittikçe önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda çalışmada mesleki ve teknik eğitimdeki liderlere ve yönetim yapılanmasında bulunan kurumlara odaklanılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda alan taraması yapılmıştır. Liderlerin kimler olabileceği ve hangi görev ve sorumluluklara sahip oldukları tartışılmıştır. Yönetim yapılanmasında merkez ve taşra teşkilatında farklı kurum ve kuruluşlar yer almaktadır. Merkez teşkilatında Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü ile taşra teşkilatında il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin yapılanması söz konusudur. Ayrıca işin mutfağı olarak tabir edebileceğimiz mesleki ve teknik eğitim okullarının yönetim yapılanmasında farklı görev ve sorumlulukta yöneticilerin olduğu

¹ National Education Specialist, Ministry of National Education, E-mail: pınarmardin89@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8867-3717

göze çarpmaktadır. Bu çalışmada lider olarak kabul edilen bu yöneticiler okul müdürü ve birbirinden farklı görevleri bulunan müdür yardımcılardır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Mesleki ve Teknik Eğitim, Yönetim.

Introduction

Vocational and technical education (VET) is important in ensuring the sustainable economic and social developments that countries need. Vocational and Technical Education, in general terms, can be expressed as a process in which practical training is applied as well as theoretical training in order to provide individuals with the necessary basic competencies, to develop their professional skills and to ensure their employability in these fields (Alkan, Doğan and Sezgin, 1998; Buluç, 2003; Cice and Balkar, 2020).

Considering the international literature, the opinions of institutions and organizations in the field of vocational and technical education are considered important. According to the European Center for the Development of Vocational Training (CEDEFOP, 2014, p. 129); It defines vocational and technical education as “the process of providing people with the knowledge, skills and competencies required in the labor market”. The European Education Foundation (ETF) (2005) defines vocational and technical education as “the education and training aimed at equipping people with skills that make them employable, and the system in which this education and training is provided”. According to the United Nations Educational Scientific and Cultural Organization, in addition to general knowledge, it includes the study of technologies and related sciences and practical skills related to occupations in various sectors of economic and social life “all forms and levels of the educational process that includes the acquisition of technical knowledge, attitudes and understandings”. The Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2010), defines vocational and technical education as skill development in a wide variety of vocational fields through school-based and work-based learning.

With VET in Türkiye, it is aimed to create an innovative vocational and technical education system that focuses on business and professional ethics, prepares it for employment, is developed according to the needs of the economic and social sectors, and is constantly renewed in cooperation with stakeholders, where appropriate learning opportunities are offered in line with the interests, abilities and temperaments of individuals (MEB, 2018, p.21). In the Vocational and Technical Education Strategy Document and Action Plan of Türkiye (MEB, 2014, p.18), the purpose of vocational and technical education is “to educate students as good citizens, as well as to provide them with a common general culture in line with their interests and abilities in a flexible structure, to provide them with a higher education and/or preparing for business life”.

Vocational education and training not only provides job-specific practical training, but also aims to enable the individual to have a broader knowledge and transfer what he has learned to other fields, which is necessary for his/her work and work life as a whole. As a system, vocational education and training is expected to prepare people for working life, to equip students with the basic knowledge and skills needed to enter a profession, and to provide people with the opportunities to update, increase or change their professional skills and competences (ETF, 2005, p.190). The first of these aims is generally realized within the education system. Others can be realized within the education system or can be obtained privately from the education market. As an example of the education and training to be received within this framework, business education, introductory training, management training, team training, problem-solving training, new techniques or technology training can be shown. Therefore, in vocational and technical education, many public or private institutions and the management structure of these institutions can be mentioned.

The term of leader and leadership in vocational and technical education comes from the fact that there are series of changes that are quickly and significantly altering the educational and economic area in which vocational technical education exists. The nature of work is changing; technology keeps changing rapidly; there is increased public demand on vocational technical education system to produce individuals with more opportunities for present and future prospects in multiple industries and offer the individuals with enough skills for personal development and success in the changing society. Therefore, it has gained importance in this respect to consider the leadership processes in vocational and technical education in the context of management. Gu, Gomes and Brizuela (2011) stated that ensuring sustainable development in vocational and technical education depends on exemplary leadership behavior.

Leadership is an interdisciplinary concept. Management science, educational science, sociology, biology, psychology etc. defines leadership according to its field of study. Therefore, there is no definition of leadership agreed upon by everyone. Leadership; It has been defined according to features, behaviours, influence, forms of interaction, role relations and occupation of an administrative position (Akbaşlı, Erçetin and Yüce, 2019).

There are many definitions about the leadership processes of the administrators, who are accepted as the leaders of educational institutions. Considering the various definitions of leadership, it is striking that the concepts of leadership and management are mostly considered together. A leader, defined as a person who is capable of helping him achieve organizational goals and has the ability to transfer his experiences and has certain characteristics (Alkın and Ünsar, 2007). Also the leader can be defined as a person who can exert an influence on the members of the organization, prepare for change in interaction with them, go beyond the usual patterns, and has the ability to change and direct the behaviors, beliefs, and attitudes of the people he/she works with (Aydın, 2010).

It is necessary to focus on the leaders in vocational and technical education in order to understand the process of the purpose and management processes of vocational and technical education organizations. For this reason, first of all, the concept of leader needs to be understood in detail. Afterwards, we need to define the people and roles we mean by the leader in the vocational and technical education system. In addition, it will be necessary to specify the main institutions in vocational and technical education so that we can determine which institutions and organizational goals these leaders will refer to. Considering that there are many different institutional structures at the central and local level in the vocational and technical education system in Türkiye, it is necessary to analyse the administrative structure in order to perceive these processes. Accordingly, this study focuses on the leaders and management structure in the professional and technical process in Türkiye and addresses following questions:

1. Who are the leaders in vocational and technical education in Türkiye?
2. What is the management structure in the vocational and technical education system?

Method

In the research, it is focused on the leaders in vocational and technical education and the institutions in the management structure. For this purpose, document review or document analysis, one of the qualitative research methods, was adopted in the study. Document analysis includes the analysis of written materials containing information about the case or cases that are aimed to be investigated. In qualitative research, document analysis can be a stand-alone data collection method or it can be used together with other data collection methods. Documents are important sources of information that should be used effectively in qualitative research. The stages of document review are; accessing documents, checking originality, understanding documents, analysing data, using data (Yıldırım and Şimşek, 2013).

During the document review process, official publications of the Ministry of National Education, articles and reports related to the vocational and technical education system were examined.

Who are the VET Leaders?

The concept of leadership is etymologically of Anglo-Saxon origin and derives from the word "leadare". "Leadare" is expressed as taking people on a journey and guiding them. The first information about the prehistory of the word leader is that it was defined as "captain, commander, leader" in the English dictionary organized by Samuel Johnson in 1755. "Leadership" first appeared in Webster's American Dictionary in 1828 (Güçlü, 2016). According to the Turkish Language Association (2022), "the person who has power and influence in management is defined as a leader, chief", and leadership is defined as the "leader's duty". In general, the process in which individuals influence a group of individuals in line with a common goal is described as leadership.

Although there are definitions of leadership expressed in different disciplines by various authors and researchers, there is no single agreed definition of leadership. Stogdill (1974) stated that leadership has as many different definitions as the person trying to define it. These different definitions reveal a broad perspective on leadership. Although the definitions of leadership change, it can be mentioned that there are common views such as emphasis on purpose, existence of different interactions and various characteristics attributed to the leader. Leadership; It is the process of influencing group members to achieve generally targeted individual or organizational goals (Lunenburg and Ornstein, 2013). In this context, there is an impact and influencing process and reaching the goals.

McGregor (1966, p. 73) pointed out the existence of at least four main variables known to be related to leadership. Leadership is seen as a complex relationship of these variables rather than an individual trait. These variables are; characteristics of the leader, the attitudes, needs and other personal characteristics of the followers, the purpose and structure of the organization, the nature of the task to be performed, and the social, economic and political environment.

When the relationship between the concepts of leadership and management is examined, the general approach is that the concepts of leadership and management are separate and different from each other (Çırpan, 1999; Erçetin, 2000). However, the "Managerial Leadership Approach", which includes leadership in one aspect, is also generally accepted (Yalçınkaya, 2002). Leaders in vocational and technical education are mostly defined as people responsible for management duties. VET leaders who design vocational education and training futures will have attributes such risk-taking, initiative, innovative behaviour, networking, partnership, a capacity for futuring—envisioning future trends, strategic resourcing, and being pro-active (Falk and Smith, 2003).

Leaders in VET refer to those who are appointed or employed in a recognised leadership position to oversee VET programmes and institutions and who have responsibility for the goals set by the organisation that offers VET programmes. VET leaders manage "complex and knowledge-intensive organisations" – both in the short and long-term (Ruiz-Valenzuela, Terrier and Effenterre, 2017). In this study, therefore, as vocational and technical education leaders, it refers to school principals and assistant principals who take part in the management process in institutions that provide vocational and technical education services at secondary education level.

Research and planning, organisation, guidance, monitoring, supervision and evaluation, communication and governance tasks in schools are fulfilled by the school administration. Principal, assistant principal, assistant principal, technical director, assistant coordinator, deputy director of boarding house, field/department chief, workshop chief and laboratory chief are the administrators of vocational and technical secondary schools (Resmî Gazete, 2013). Therefore, it can be stated that vocational and technical education leaders are principals in these positions.

The Roles and Tasks of VET Leaders

The knowledge, skills, behaviours and attitudes that school principals should have directly or indirectly affect students, teachers, parents, staff and many other people involved in the education process. According to Darling-Hammond et al. (2007), in school administrators; Educational visionary, change agent, instructional leader, curriculum and appraiser, budget analyst, facilitator, talent management, special program manager and community builder qualifications are required. Katz (1974) school principal's managerial skills; expressed in three groups as technical, human relations and conceptual. In general, the knowledge and skills required to fulfil his managerial duties can be expressed as technical skills, the ability to use human resources effectively, human relations skills and the dominance of management processes can be expressed as conceptual skills.

According to the Secondary Education Institutions Regulation; the duties of the principals include leading teachers, students, parents and the environment in education and training. In addition, it is expected from the school administrator to carry out studies to increase productivity, to create a team spirit, to integrate the school with the environment and to develop the corporate culture, and thus to lead the school to development and change. School administrators are obliged to constantly renew and develop the school in line with the principles of efficiency and transparency in line with scientific and technological developments, and to use time and all available opportunities to achieve the school's goals (Resmî Gazete, 2013). The tasks of research, planning, guidance, organization, monitoring, supervision and evaluation, communication and governance in schools are fulfilled by the school principals.

VET system need well-prepared leaders. VET leaders must understand VET sector and the labour market, and its changing needs, while at the same time have organisational and pedagogical leadership skills as they seek to improve teaching and learning. To ensure that VET leaders can effectively carry out their complex and varied roles, countries should make sure all leaders are equipped with the right skills. A first step will be to clarify their roles and tasks to act as a key point of reference for those considering a leadership role, and for those organising their selection and training (OECD, 2021).

MTE is a type of education that includes different dimensions from the general education process (Educational International, 2009; UNESCO, 2016). This situation requires leaders to have different competencies in the VET process (CEDEFOP, 2011; Özdemir and Şahin, 2016, 2020). VET leader's roles and responsibilities considered essential for effective VET leadership are knowledge and facility in carrying out internal organisational activities; networking the external environment and relevant stakeholders, which consists of learners, community, business and enterprises and levels of policy bodies (Falk and Smith, 2003).

A VET organisation is influenced by global changes as well as trends in working life and educational policy. Changes in VET institution involve developments both in social practices and the learning environment. Together these changes pose demands on the whole school management, not only to the principal or director but also to the heads of units and teams and the staff as a whole. The activity areas of administration and training can be considered the operational dimension of the work of VET Professions, while Development and Quality assurance and Networking can be considered the strategic dimension of their work (Volmari, Helakorpi and Frimodt, 2009, p.15). This process is illustrated in Figure 1.



Figure 1. Activity areas of VET professionals

These four areas constitute the core competences of VET professionals found in all training contexts where VET professionals are involved. The weight and importance of the different areas vary from national and occupational context to another. Also the boundaries of the activity areas overlap and require adaptation in different contexts.

Changes in VET take place rapidly. This is even wider when the education and training system is handled within a process approach that receives input from the environment and produces output to the environment. VET leaders are also more independent and carry more responsibility than earlier. The change in the administration of organisations providing VET can be perceived as a chain of effects with different contributing factors as shown Figure 2 (Volmari, Helakorpi and Frimodt, 2009, p.42).

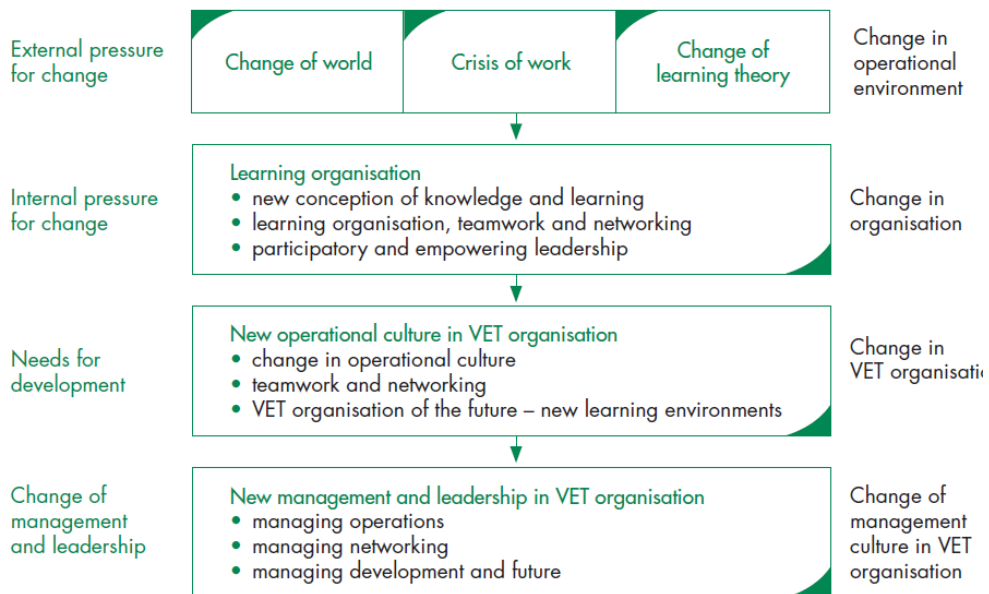


Figure 2. Dimensions of pressure on school management and leadership

Organizational Structure of Vocational and Technical Education Institutions

The management structure of vocational and technical education in Türkiye is of two types, at the central level and at the provincial level. While the General Directorate of Vocational and Technical Education is located at the central Ministry level, there are provincial and district national education directorates and vocational and technical education schools and institutions at the provincial level. In addition to the institutions opened at the official level, there are private schools and institutions affiliated

to the General Directorate of Private Education in the Ministry organization. Another point worth mentioning is that vocational and technical education and training activities are also included in the non-formal education dimension. These institutions are also under the umbrella of the General Directorate of Lifelong Learning at the Ministry level. Since the main vocational and technical education activities will be mentioned in this study, the focus is on the General Directorate of Vocational and Technical Education in the Central Organization.

General Directorate of Vocational and Technical Education management structure.

General Directorate of Vocational and Technical Education; As one of the service units of the Ministry, it is responsible for the planning and execution of vocational and technical education at the central level. The General Directorate fulfills its duties and responsibilities through the Departments. In this context, it is divided into different service units according to the functioning and duties. This process is shown in Figure 3.



Figure 3. Structure of departments of the General Directorate of Vocational and Technical Education

According to Article 306 of the Presidential Decree No. 1 published in 2018, the duties and powers of the General Directorate of Vocational and Technical Education are as follows (Resmî Gazete, 2018):

a) To carry out studies on the management of schools and institutions providing vocational and technical education and training, and the education and training of their students, and to implement the determined policies,

b) To prepare or have the education and training programs, textbooks, educational tools and materials of schools and institutions providing vocational and technical education and training prepared, and to present them to the Board of Education,

c) To carry out the necessary studies for the development of policies and strategies that will strengthen the education-employment relationship and to expand vocational education, to implement the determined policies and to coordinate their implementation,

ç) To provide general and vocational training of candidate apprentices, apprentices, journeymen and masters in accordance with the Vocational Education Law No. 3308 dated 5/6/1986,

d) To perform other duties assigned by the Minister.

According to the Vocational Education Law No. 3308, to take decisions on the planning, development and evaluation of vocational and technical education to be provided in all types and degrees of formal, non-formal and apprenticeship education, vocational and technical education schools and institutions and enterprises, and to submit opinions to the Ministry, in which vocational and technical education programs are implemented. The Vocational Education Board (MEK) was established (Resmî Gazete, 1986). According to the Vocational Education Law No. 3308, which regulates the principles regarding the training of apprentices, journeymen and masters, and vocational training in schools, higher education institutions and businesses, the duties of the Vocational Education Board are as follows (article 5):

a) To follow up and evaluate the implementation of both this Law and the regulations to be issued pursuant to this Law.

b) To determine the training needs on apprenticeship training and vocational training in various sectors and branches and to inform the Ministry.

c) To give an opinion to the Ministry on the principles and duration of Vocational Education programs.

d) To prepare and submit to the Ministry the draft regulations regarding the establishment and operation of vocational training examination commissions in apprenticeships and enterprises, and the procedures for conducting examinations.

e) To prepare contract models for candidate apprentices, apprentices and students receiving vocational training in enterprises and submit them to the Ministry.

f) Establishing specialized commissions, if necessary, to examine issues related to apprenticeship and vocational training.

g) To examine the issues to be sent by the Ministry regarding apprenticeship and vocational training and to give an opinion.

h) In apprenticeships and vocational training in enterprises according to this Law; To determine the places and professions that will be taken or removed from the application area and to give an opinion to the Ministry.

i) To evaluate the annual work reports of the Provincial Vocational Education Boards.

j) To monitor the effects of technological developments and changes in business life on vocational education and to inform the Ministry.

Vocational and technical education management structure in the provincial organization.

In provinces and districts, work and transactions related to vocational and technical secondary schools are carried out through national education directorates. There are branch directorates responsible for vocational and technical education in provincial and district national education directorates. At the provincial level; Provincial Employment and Vocational Education Boards have been established in the provinces in order to establish employment and vocational education policies, to determine the measures to protect and develop employment and prevent unemployment, to determine the active labor force programs to be implemented, to monitor and evaluate employment activities and vocational training practices (Resmî Gazete, 2008).

In 2008, Provincial Employment Board and Provincial Vocational Education Board were merged and Provincial Employment and Vocational Education Boards were formed. Provincial Employment Board and Provincial Vocational Education Board carry out tasks such as establishing employment and vocational training policies in general, measures to protect and improve employment and prevent unemployment, and to determine active labor force programs to be implemented at the local level. Requests for opening and closing areas and branches in schools are evaluated by Provincial Employment Board and Provincial Vocational Education Board and submitted to the opinion of the Ministry of National Education (MEB, 2014).

Provincial Employment Board and Provincial Vocational Education Board; under the chairmanship of the governor, the mayor, the metropolitan mayor or the secretary general or the deputy general secretary in the provinces with a metropolitan municipality, the general secretary of the special provincial administration, the provincial national education director, the provincial industry and trade director, the provincial director of the institution, the head of the provincial chamber of commerce and industry, or The presidents of the organization consist of one representative from each of the workers' confederations, one representative from the employers' confederations, one representative from the Confederation of the Disabled, the president of the provincial chambers of tradesmen and craftsmen, a faculty member to be determined by the governor from the departments of labor economics and industrial relations of higher education institutions in the province or vocational technical education. The Board has two different organs, namely the executive board and the supervisory board.

Vocational and technical secondary schools management structure.

VTE schools and institutions includes secondary education institutions that provide diplomas in the fields of VTE, schools at higher education level that perform VTE activities, and formal and non-formal education institutions of different types and degrees where certificate and certificate programs are applied (Resmî Gazete, 1986). There are differences in VTE according to school type, field and branches. In the formal education dimension; vocational and technical Anatolian high schools (MTAL), multi-program Anatolian high schools (CPL) and vocational training centers are located. In the dimension of non-formal education, there are vocational open education high schools. General information about schools in the formal dimension is as follows:

- Anatolian Vocational Program (AMP) and Anatolian Technical Program (ATP) programs can be applied in 53 field and 114 branch programs at MTAL.
- CPL; They are secondary education institutions that include general, imam hatip and MÖ programs under one management umbrella.
- Vocational Training Centers; This school, which includes apprenticeship education in the old term, is an educational institution where journeyman and mastership training and VTE course programs are implemented (MEB, 2018). These centers have educational activities in 38 fields and 192 branches. 11th grade students are given a journeyman certificate at the end of the year, and 12th grade students are given a mastership certificate at the end of school. In vocational training centers, it is ensured that the apprentice needs of the enterprises are met and the apprentice students learn the professions on the job through the master-apprentice relationship coming from the Akhism culture.

In vocational and technical secondary education institutions; It is aimed to train manpower in accordance with national and international occupational standards needed in the fields of work, service and health, to update their professional knowledge and skills, to gain entrepreneurship awareness, professional ethics, occupational health and safety culture and work habits with the programs

implemented, and to prepare those who receive vocational training for employment (Resmî Gazete, 2013).

Vocational and technical secondary education schools and institutions are under the leadership of the school and institution director within the scope of an organizational structure according to the Secondary Education Institutions Regulation; It is managed by deputy directors, field chiefs, workshop chiefs, laboratory chiefs, boards and commissions. The principal is the primary responsible for the effective and efficient use of all resources, the management and representation with a team spirit approach in order to realize the school's purposes in accordance with the provisions of the Constitution, laws, statutes, regulations, directives, circulars and other relevant legislation in accordance with the general objectives and basic principles of Turkish national education. The principal manages the school in cooperation with the boards, commissions and teams within it. Figure 4 illustrates this process.

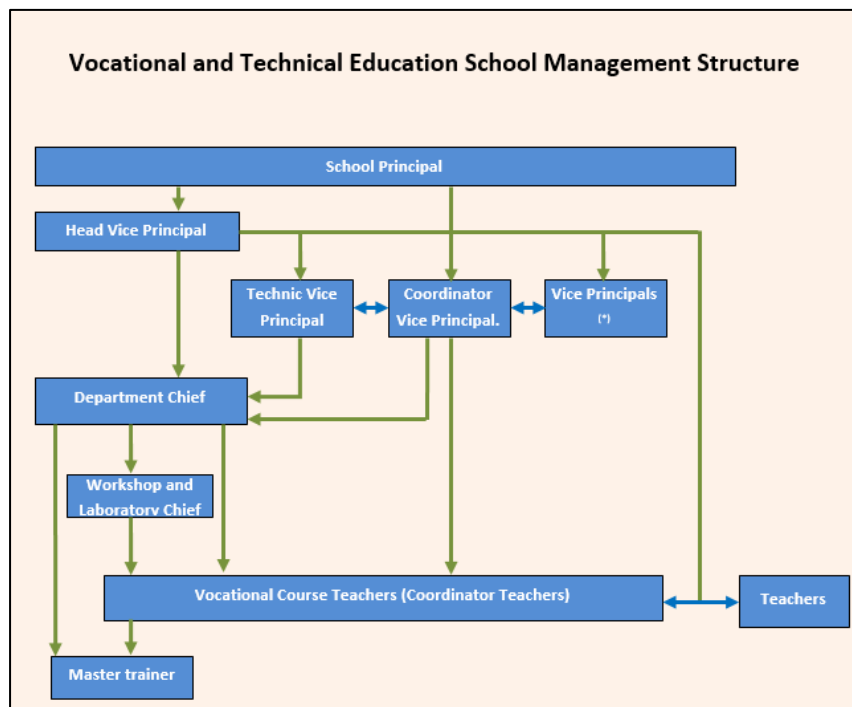


Figure 4. Vocational and technical education schools management structure

Note: (*) Different number of assistant principals positions may be created according to the conditions in the relevant regulation.

The head vice principal and coordinator vice principal are the people directly reporting to the school principal. In the hierarchy, the technical assistant manager and other assistant managers are subordinates of the assistant manager and carry out the work in a coordinated way. The mnemonic teachers working in the school dormitory report to the assistant principal of the school dormitory.

Area - department chiefs to the assistant manager and assistant technical manager; workshop and laboratory chiefs, master trainers and experts to the head of the field/department; to the assistant director of the coordinator together with the department chief who receives vocational course teachers; culture lesson teachers are subordinate to the chief vice principal. The management structure in vocational training centers and CPLs is the same as in MTALs.

There are also schools that implement special projects and programs among vocational and technical secondary education institutions. There are special management practices for these schools. Managers and teachers are appointed within the framework of the Regulation on Educational Institutions Implementing Special Programs and Projects of the Ministry of National Education (T.C. Resmî Gazete,

01.09.2016). In addition, there are management models created by the relevant stakeholders in the schools within the scope of the protocol. Within the scope of the protocols made with the relevant sector, education is provided in schools with project school status throughout Türkiye.

In schools that implement special projects and programs, there is a management process through the Protocol Advisory Board and the Protocol Administrative Board. It leads teachers, students, parents and the environment in education and training, and keeps the school ready for service by working towards increasing productivity, creating team spirit, integrating the school with the environment and developing the corporate culture. It constantly renews and develops the school in line with scientific and technological developments and the principles of efficiency and transparency and uses time and all opportunities to achieve the school's goals (Resmî Gazete, 2013). It can be stated that it is shared with the boards.

Conclusion and Discussion

Vocational and technical education system is considered important in the multi-faceted development of individuals. For this reason, the priority given to vocational and technical education in the public sense is increasing. The structure and strengthening of the vocational and technical education management process is also important at this point.

It can be stated that leaders in vocational and technical education are the principals of educational institutions where education and training activities are carried out. Leaders need different qualifications required by the vocational and technical education process. Leaders in the vocational and technical education process, which includes many goals in terms of its definition and structure, will be able to provide an effective and efficient management structure in the process if they are competent in both internal and external factors.

Considering the importance of the concept of leadership in education and training processes, it can be stated that leaders in vocational and technical education are in a position to be active in different processes of the organization. Therefore, it is important at this point that managers in vocational and technical education have different qualifications and skills. In addition to the general managerial competencies of the leaders in the education and training process, their development in different fields is also on the agenda.

VET leaders in our country can be expressed as the management staff of schools, which are the places where the main processes in the vocational and technical education system are carried out. These institutions are vocational and technical Anatolian high schools, multi-program Anatolian high schools and vocational training centers. Principals and vice principals in these institutions play a key role in the fulfillment of organizational goals in schools and in directing human resources. These leaders need to create and direct the process and operation in the most effective way within the framework of their current duties and responsibilities.

The management structure in the vocational and technical education process is provided by various institutions and boards at the central and provincial level of the Ministry of National Education. Especially due to the central management approach, decisions at the general and policy level are taken by the central organization through the General Directorate of Vocational and Technical Education and implemented at the provincial, district and school level. In addition, local policies are developed in the provincial organization through the boards established within the provincial and district national education directorates. There are units in the provincial organization that provide support to vocational and technical education. Provincial Employment Board and Provincial Vocational Education Board at the provincial level are examples of this.

As a result, it can be stated that the qualifications and characteristics that vocational and technical education expects from the leaders in the system due to its dynamics and structure differ from other school leaders. At this point, it will be important for leaders to be defined and operate in accordance with the organizational structure and characteristics.

Statement of Research and Publication Ethics

The research was carried out in accordance with the principles of publication ethics.

Authors' Contribution

This article has written by only one author.

Statement of Interest

The author has no conflict of interest with any person or organization.

References

- Akbaşlı, S., Erçetin, Ş. Ş., & Yüce, H. (2019). İlkokul öğretmenlerinin global liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 54–74. <https://doi.org/10.26466/opus.585869>
- Alkan, C., Doğan, H. & Sezgin, İ. (1998). *Mesleki ve teknik eğitimin esasları (4. Baskı)*. Ankara: Alkim.
- Alkın, C. & Ünsar, S. (2007). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Aydın, M. (2010). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Buluç, B.(2003).Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında eğitim yönetimi işlevlerinin değerlendirilmesi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 303, 19-29.
- CEDEFOP. (2011). *Exploring leadership in vocational education and training*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/6113>
- CEDEFOP. (2014). *Terminology of European education and training policy selection of 100 key terms*. https://www.cedefop.europa.eu/files/4117_en.pdf Erişim tarihi: 02.02.2021.
- Cice, Y. & Balkar, B. (2020). Mesleki ve teknik eğitim sisteminin istihdam ve ekonomik büyüme açısından işlevselliğinin değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1-34.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi? *Active Dergisi*, Haziran-Temmuz Sayısı, 1-5.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., ve Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Educational International (2009). *Literature review: Vocational education and training*. http://download.eiie.org/Docs/WebDepot/091213_VET_Literature_EDITED%20AA.pdf
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon (Genişletilmiş 2. baskı)*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- ETF. (2005) *Glossary of vocational education, training (VET) and labour market terms*. https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/C12578310056925BC12571FE00348145_NO TE6KQF3C.pdf Erişim tarihi: 03.02.2021.
- Falk, I., & Smith, T. (2003). *Leadership in vocational education and training: Leadership by design not by default*. National Centre for Vocational Education Research.
- Gu, C., Gomes, T., & Brizuela, V. (2011). Technical and vocational education and training in support of strategic sustainable development. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:832727/FULLTEXT01.pdf>
- Güçlü, N. (2016). *Liderliğe genel bir bakış*. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.) Eğitim yönetimi ve liderlik teori araştırma ve uygulama içinde (ss.1-16). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard: Harvard Business Press.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein A. C. (2013). *Eğitim yönetimi (çev. G. Arastaman)*, Nobel Akademi Yayıncılık.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. MIT Press.
- MEB. (2014). *Türkiye mesleki ve teknik eğitim strateji belgesi ve eylem planı 2014-2018*. http://mtegm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_07/29122004_mte_stareji_belgesi_2014_2018_1.pdf Erişim tarihi: 03.02.2021.
- MEB. (2018). *Türkiye’de Meslekî ve Teknik Eğitimin Görünümü. Eğitim Analiz ve Değerlendirme Raporları* Serisi No:1

- https://mtegm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_11/12134429_No1_Turkiyede_Mesleki_ve_Teknik_Egitimin_Gorunumu.pdf Erişim Tarihi: 01.02.2021.
- OECD. (2010). *Learning for Jobs*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264087460-en.pdf?expires=1613469170&id=id&accname=guest&checksum=ADD23284C2BEC3C17CAD608CF9789DEA> Erişim Tarihi: 01.01.2021
- OECD. (2021). Teachers and leaders in vocational education and training, OECD Reviews of Vocational Education and Training, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/59d4fbb1-en>.
- Özdemir, G. & Şahin, S. (2016). Development of the technical leadership skills scale in vocational and technical high school administrators: Reliability and validity studies. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 135-152.
- Özdemir, G., & Şahin, S. (2020). Mesleki ve teknik anadolu liseleri yöneticilerinin teknik liderlik becerilerinin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 63-79.
- Resmî Gazete. (1986). 3308 sayılı mesleki eğitim kanunu. Sayı: 19139. Ankara. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3308.pdf> Erişim tarihi: 25.01.2021.
- Resmî Gazete. (2008). İl istihdam ve mesleki eğitim kurulları çalışma usul ve esasları hakkında yönetmelik. Sayı: 27031. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/10/20081021-11.htm> Erişim Tarihi:01.02.2021
- Resmî Gazete. (2013). Millî eğitim bakanlığı ortaöğretim kurumları yönetmeliği. Sayısı: 28758. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.htm> Erişim tarihi:04.02.2021.
- Resmî Gazete. (2018). 1 nolu Cumhurbaşkanlığı teşkilatı hakkında cumhurbaşkanlığı kararnamesi. Sayı: 30474, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf>. Erişim tarihi: 24.01.2021.
- Ruiz-Valenzuela, J., C. Terrier and C. Van Effenterre (2017), *Effectiveness of CEOs in the public sector: Evidence from further education institutions*, CVER, <https://cver.lse.ac.uk/textonly/cver/pubs/cverbrf005.pdf>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. NY: Free Press.
- Türk Dil Kurumu (2022). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayını.
- UNESCO. (2016). *Revised Recommendation concerning technical and vocational education and training*. PARIS: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245068.page=5>
- Volmari, K., Helakorpi, S., & Frimodt, R. (2009). Competence framework for VET professions. Handbook for practitioners. *Helsinki: Finnish National Board of Education*.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2 (1), 109-119.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (Genişletilmiş 9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.