

Okul Yöneticiliğinin Profesyonel Bir Kariyer Alanı Olmasına Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin İncelenmesi¹

Gökay ATILGAN², Yusuf Oktay ATILGAN³, Muhammed GÖKÇE⁴, İbrahim KARAYİĞİT⁵ ve Veli BABAĞLAN⁶

Özet

Bu araştırmanın amacı okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olmasına yönelik okul

Makale Süreci

Makalenin Yüklenmesi:

14 Eylül 2022

Hakem Ataması:

17 Ekim 2022

Makalenin Kabulü:

25 Aralık 2022

yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda profesyonel okul yöneticiliği, uygulamada karşılaşılabilecek sorunların tespiti, bu sorunlara yönelik okul yöneticilerinin çözüm önerileri, profesyonel okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi ile profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler hakkında okul yöneticilerinin düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma, nitel araştırma yöntemleri içerisinde yer alan durum çalışmalarından biri olan keşfedici durum çalışması deseninde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen 19 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular incelendiğinde okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olması olumlu bir gelişme; profesyonel okul yöneticisinin seçilmesi ve yetiştirilmesi noktasında liyakat ve kariyer sisteminin esas alınması; profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler arasında liderlik becerileri; profesyonel okul yöneticilerinden beklentiler olarak lider, vizyoner ve adaletli olmaları; profesyonel okul yöneticiliği uygulamasında karşılaşılabilecek sorun olarak iletişim sorunu; profesyonel okul yöneticiliği uygulamasında karşılaşılabilecek sorunların çözümü için de hizmetiçi eğitim belirtilmektedir. Sonuç olarak profesyonel okul yöneticiliğinin ayrı bir meslek olması gerekliliği; liyakat ve kariyer sistemi ile profesyonel okul yöneticilerini seçme ve yetiştirme yoluna gidilebileceği; profesyonel okul yöneticisinin sahip olması gereken özellik olarak liderlik becerisi belirtilmekle birlikte profesyonel okul yöneticilerinden lider, vizyoner ve adaletli olmaları ifade edilmektedir. Ayrıca profesyonel okul yöneticiliği ile ilgili süreç içerisinde okul yöneticilerinin bazı iletişim sorunlarının olabileceği ve bu sorunların da hizmetiçi eğitimlerle giderilebileceği sonucuna varılmaktadır. Profesyonel okul yöneticiliğinin bir kariyer alanına dönüştürülmesi için okul yöneticilerin seçme, atama ve yetiştirme sürecinde liyakat ve nesnel ölçütler esas alınarak hesap verilebilirlik sağlanabilir. Ayrıca bu konu bağlamında ilgili ulusal ve uluslararası alanyazın yeniden incelenerek bu araştırmadan farklı yöntem ve tekniklerinin kullanılması ile araştırma tekrarlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticiliği, Kariyer Alanı, Profesyonel Okul Yöneticiliği.

An Investigation Of School Administrators' Perspectives On School Management As A Professional Career Field

Abstract

The aim of this research is to examine the views of school administrators on the fact that school

¹4. Çukurova Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi (Adana)/Şubat-2020

²Uzman Öğretmen, Saimbey Ortaokulu, Okul Psikolojik Danışmanı, Osmaniye, Türkiye, gokay.atilgan@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-8916-7792.

³Doktora Öğrencisi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Türkiye, yusuf.atilgan@ogr.sakarya.edu.tr; ORCID ID: 0000-0003-1752-9675.

⁴Uzman Öğretmen, Şehit Veli Demiryürek Bilim ve Sanat Merkezi, Okul Psikolojik Danışmanı, Osmaniye, Türkiye, mgokce78@gmail.com; ORCID ID: 0000-0002-3332-0735.

⁵Uzman Öğretmen, Saimbey Ortaokulu, Okul Müdürü, Osmaniye, Türkiye, ibrahimkryigit@gmail.com.

⁶Uzman Öğretmen, Gazi Mustafa Kemal Ortaokulu, Okul Müdürü, Osmaniye, Türkiye, babaoglan46@hotmail.com; ORCID ID: 0000-0002-4035-1847.

Article History

Article Submission:
14 September 2022
Revised Submission:
17 October 2022
Article Accepted:
25 December 2022

administration is a professional career field. For this aim, it has been tried to determine the thoughts of school administrators about professional school administration, the determination of problems that may be encountered in practice, the solution suggestions of school administrators for these problems, the selection and training of professional school administrators, and the characteristics that professional school administrators should have. The research was carried out in an exploratory case study pattern, which is one of the case studies in qualitative research methods. Within the scope of the research, the data were collected using a semi-structured interview form. The study group of the research consists of 19 school administrators who were determined by the maximum diversity sampling method, one of the purposive sampling methods. The obtained data were analyzed using descriptive analysis technique. When the findings obtained in line with the sub-problems of the research are examined, it is a positive development that school administration is a professional career field; taking the merit and career system as a basis for the selection and training of professional school administrators; among the qualities that professional school administrators should have are leadership skills; being a leader, visionary and fair are expected from professional school administrators; communication problems are a problem that may be encountered in professional school management practice; In-service training is also indicated for the solution of problems that may be encountered in the practice of professional school management. As a result, the necessity for professional school management must be a separate profession; it is possible to choose and train professional school administrators with the merit and career system; Leadership skill is stated as the characteristic that a professional school administrator should have, and it is expressed that professional school administrators should be leader, visionary and fair. In addition, it is concluded that school administrators may have some communication problems in the processes of professional school management and these problems can be solved with in-service training. In order to transform professional school management into a career field, accountability can be ensured based on merit and objective criteria in the selection, appointment and training process of school administrators. In addition, the research can be repeated by using different methods and techniques by reexamining the relevant national and international literature in the context of this subject.

Keywords: School Management, Career Field, Professional School Management.

Extended Abstract**Introduction**

In the 21st century, the rapid development of technology and the effects of globalization have manifested themselves in the education systems of countries and have brought some change efforts. In the face of globalization, in order for societies to adapt to universal values and to transfer their core values to future generations, important responsibilities have been placed on the education systems of countries and the necessity of being open to innovations has been emphasized. As a result of the rapid increase in knowledge, depending on the development of technology along with globalization, effective use and continuous development of knowledge are important. Therefore, educational institutions have to constantly renew and develop their existing structures in line with the requirements of the age, the opportunities of the environment and the functions they undertake. In this context, it is important to master the functioning of educational institutions that try to respond to the changing needs of the individual, society and other stakeholders.

In developed countries, school management is considered a critical task and the importance given to school management is increasing day by day. In parallel with this, it is important to train school administrators in order for educational institutions to achieve their goals and to use their resources effectively. The importance of school management, which is one of the most important problems in the Turkish Education System, is increasing day by day and it is stated that the most basic reason for this problem is that there is no separate profession.

Due to the fact that school management is a critical phenomenon and its importance is continuous, some innovations have come to the fore in the Turkish National Education System. With the 2023 Education Vision, which is one of them, many access and quantitative problems in the Turkish

Education System are expected to be resolved. In order to contribute to the literature in the context of the 2023 Education Vision, a research was conducted on the subject of "Examination of School Administrators' Views on the Making of School Administrators a Professional Career Field", professional school administrators, determination of problems that may be encountered in practice, solution suggestions of school administrators for these problems, selection and training of professional school administrators.

Method

The research was carried out in the phenomenological (phenomenological) pattern, which is one of the qualitative research methods. The reason for using phenomenological design in this study is to examine the perceptions and experiences of school administrators regarding the fact that school administration is a professional career field.

Maximum diversity sampling method, one of the purposive sampling methods, was used in the research and 19 school administrators formed the study group of the research. It is seen that 17 of the school administrators participating in the research are male and 2 of them are female. The majority of school administrators (f=16) are undergraduate, 2 graduate and 1 doctorate graduate. When the current duties of the school administrators participating in the research are examined, it is seen that 10 of them are principals and 9 are deputy principals. In addition, 6 of the school administrators are at primary school, 6 at secondary school, 4 at high school and 3 at preschool level. In terms of seniority in the profession as administrators, 9 of the school administrators have 10 years or less, 7 of them have seniority between 11 and 20 years and 3 of them have seniority between 21 and 30 years.

A semi-structured interview form prepared by the researchers was used in the study, which aimed to examine the opinions of school administrators about the professional career field of school administration. In order to collect the research data, permission was obtained from the Osmaniye Provincial Directorate of National Education and interviews were conducted with the participants. During the data collection process, face-to-face interviews were held with the participants and the participants were informed about the purpose of the research and how the research would be carried out. In addition, permission was requested from the participants to use the voice recorder during the interview. In order to provide diversity in the research, data were collected by considering the socio-cultural characteristics, physical conditions and student numbers of the schools. The collected data were transferred to the electronic environment and coded, and the school administrators were named as Y1, Y2, Y3... Also in this research, descriptive analysis technique was used in the analysis of the data obtained.

Findings

The data obtained in line with the sub-problems of the research were examined under 6 themes: professional school management, the problems that may be encountered, suggestions for the solution of the problems that may be encountered, the selection and training of professional school administrators, the characteristics that professional school administrators should have, and the expectations from professional school administrators. 22 sub-themes were reached in the themes related to the opinions of school administrators. In addition, the findings of the research were presented to the readers by giving place to the images related to the theme and sub-themes created in line with the sub-problems of the research. The findings of this research;

While the majority of school administrators (f=14) stated that it was a positive development for school administrators to become a professional career field, 3 (f=3) a negative development, 2 (f=2) a development with advantage and disadvantage. stated that.

Regarding the selection and training of professional school administrators, 8 (f=8) of school administrators have a merit and career system, 6 (f=6) have exams and interviews, and 5 (f=5) follow up on education and performance they appear to be necessary.

School administrators' views on the characteristics that professional school administrators should have should have leadership skills (f=6), merit (n=4), communication skills (f=3), pedagogical competence (f=3) and impartiality. and it should be fair (f=3).

It is seen that the opinions of school administrators regarding the expectations from professional school administrators are in the form of positive expectations. 8 (f=8) of school administrators stated that professional school administrators should be leader, visionary and fair, 5 (f=5) should provide a qualified education and school environment, and 5 (f=5) should minimize existing problems. .

Regarding the problems that may be encountered in the practice of professional school management, 7 (f=7) of the school administrators have the problem of communication skills, 4 (f=4) the problem of leadership skills and pedagogical competence, 3 (f=3) the problem of not taking merit as a basis, and 1 They also see the problem of not drawing the scope of duty as a possible problem.

While 9 (f=9) of the school administrators state that the problems that may be experienced can be overcome with in-service training, 7 (f=7) state that the merit system should be functional in solving the problems. All three of the school administrators (f=3) stated that all kinds of problems can be solved if full authority and auditability are provided.

Conclusion, Discussion And Recommendations

School administrators have great duties and responsibilities in terms of both managing the school in line with the goals set by the education system and activating all the stakeholders of the school in line with the determined common goals. However, in the current system, school administrators have difficulties in fulfilling their duties and responsibilities due to workload and financial impossibilities. It can be said that the “2023 Education Vision”, which was announced to the public by the Ministry of National Education in October 2018, brings a new excitement for all stakeholders of education.

In line with the findings obtained in the research, it is a positive development that school management, which is included in the 2023 Education Vision, is a professional career field; the importance of the merit and career system in the training of school administrators; Among the characteristics that professional school administrators should have, leadership skills, merit, communication skills, pedagogical competence, impartiality and fairness were specified.

Also In the research, while there are expectations for professional school administrators to be leaders, visionary and fair, as well as to provide a qualified education and school environment and to minimize existing problems, problems that may be encountered such as the problem of competence in communication, leadership and pedagogical skills and the lack of merit are stated in the practice of professional school management. In order to solve these problems, attention was drawn to the necessity of organizing in-service trainings and taking the merit system as a basis.

In line with the results of the research, the following suggestions can be offered:

Accountability can be ensured on the basis of merit and objective criteria in the process of evaluating school administrators' selection, appointment (changed as assignment since 2014) and training criteria in order to transform professional school management into a career field.

In-service training programs can be developed or cooperation with universities can be made so that professional school administrators are fully equipped in line with the characteristics, skills and competencies that they should have.

Bilginin gücüne inanıyorum, kültürün gücüne inanıyorum;

Ama eğitimin gücüne, daha çok inanıyorum.

(Seyyid Kutub)

Giriş

21. yüzyılda teknolojinin hızlı gelişimi ile küreselleşmenin etkileri, ülkelerin eğitim sistemlerinde kendini göstermiş ve beraberinde birtakım değişim çabalarını getirmiştir. Küreselleşme karşısında toplumların evrensel değerlere uyum sağlaması ve temelde öz değerlerini gelecek nesillere aktarması için ülkelerin eğitim sistemlerine önemli sorumluluklar yüklenmiş ve yeniliklere açık olmaları gerekliliği üzerinde durulmuştur (Kara, 2020). Küreselleşme ile birlikte teknolojinin gelişimine de bağlı olarak bilginin hızla artması sonucu bilginin etkin kullanımı ve sürekli gelişimi önem arz etmektedir (Yiğit ve Altun, 2011). Teknolojide yaşanan gelişmelere paralel olarak eğitim sistemlerinde de dönüşüm çabalarını ön plana çıkarmaktadır (Gürkan ve Toprakçı, 2018). Bundan dolayı eğitim kurumları mevcut yapılarını çağın gerekliliklerinden, çevrenin imkânlarından ve üstlendikleri işlevlere yönelik sürekli yenilemek ve geliştirmek durumundadır. Bu bağlamda bireyin, toplumun ve diğer paydaşların değişen gereksinimlerine yanıt vermeye çalışan eğitim kurumlarının işleyişine hâkim olmak önem arz etmektedir (Terzi, 2011).

Teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin ve birçok faktörün etkili olduğu eğitim sisteminde, değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurabilen, nicelik ve nitelik olarak kendisini geliştiren iyi yetişmiş yöneticilere gereksinim olduğu belirtilebilir. 21. yüzyılda yaşanan değişimler ve gelişimler doğrultusunda bireyin, okulun ve toplumun gereksinimlerin karşılanması ve daha nitelikli sonuçların alınması için eğitim sistemi içerisinde yer alan okul yöneticiliğinin yeniden yapılandırılması (Altun ve Vatanartıran, 2014); okul yöneticilerinin bilgi ve becerilerinin arttırılması ile birlikte liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerinin yetiştirilmesi gerekliliği belirtilmektedir (Gürkan ve Toprakçı, 2018, Altun, 2021).

Gelişmiş ülkelerde okul yöneticiliği kritik bir görev kabul edilmekte ve okul yöneticiliğine verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Buna paralel olarak eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşması ve sahip olduğu kaynakların etkili kullanılması için okul yöneticilerinin yetiştirilmesi önem arz etmektedir. (Aktepe, 2014; Arabacı vd., 2015). Bu bağlamda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için aday okul yöneticilerinin MEB ve üniversitelerce düzenlenecek mesleki bilgi ve becerileri içeren akademik bir programa katılmaları gerekliliği (Turhan ve Karabatak, 2015); aday okul yöneticilerinin yeterliliğe dayalı bir değerlendirme sürecinden geçmeleri gerekliliği gibi olgulara dikkat çekilmektedir (Özmen ve Kömürlü, 2010).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik belirtilen hususlar dışında okul yöneticilerinin gelecek perspektifinde okul yöneticilerinin sahip olması beklenen özellikler; (1) evrensel değerleri anlama, (2) insan ilişkilerinde daha fazla yeterliliğe sahip olma, (3) bireysel ve grup davranışlarında öngörüye sahip olma, (4) kalite yönetimi ve işletme-piyasa koşulları hakkında bilgiye sahip olma,

(5) hayat boyu öğrenme ve stres yönetimi konularında bilgi sahibi olma, (6) demokrasi ve örgütsel vatandaşlık üzerine yoğunlaşma, (7) öğretim yöntemleri ile teknolojiyi birleştirebilme ve medyayı kullanabilme, (8) farklılıklara yönelik kolektif zekâyı işe koşma olarak belirtilmektedir (Cemaloğlu, 2005). Ayrıca okulların üstlendikleri işlevleri yerine getirebilmesi için okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler; (1) birey ve toplumun gereksinimlerine ve sorunlarına duyarlı olma, (2) yenilikçi, (3) okulun tüm paydaşlarını sürece dahil edebilen ve ekip ruhunu kurma potansiyeline sahip olma, (4) olumlu okul iklimi oluşturma, (5) planlama ve zaman yönetimine hâkim olma belirtilmektedir (Çolak ve Altınkurt, 2017). Bursalıoğlu da (2019) okul yöneticilerinin önemine okulun belirlenen amaçlarına yönelik aktif olarak çalışmaları ve bu çalışmaları gerçekleştirmek için okulla ilgili her türlü kaynakları etkin bir biçimde kullanabilme becerilerine sahip olmaları gerekliliği ile dikkat çekmektedir.

Türk Eğitim Sistemi içerisinde yer alan en önemli sorunlardan birisi olan okul yöneticiliğinin önemi gün geçtikçe artmakta ve bu sorunun en temel gerekçesi olarak ayrı bir meslek olmaması ifade edilmektedir (Gül, 2020). Karataş, Kyzy ve Topuz (2015), toplumun gelişmesi ve ilerlemesinde önemli etkenlerden olan eğitim sisteminin niteliğinin artırılması ve okul yöneticisi yetiştirme politikaları arasında yakın bir ilişki olduğunu belirtmekle birlikte Türk Millî Eğitim Sistemi'nde en zayıf tarafının eğitim yöneticiliği olduğunu ifade etmektedir. Okul yöneticiliği konusunda beklentilerin artmasından dolayı okul ve çevresinden kaynaklanan taleplere yanıt vermek ve karşılaştıkları sorunlara çözümler bulmak için okul yöneticiliği yeni bir forma dönüşmüştür (Konan, Bozanoğlu ve Çetin, 2017). Türk Eğitim Sistemi'nde okul yöneticiliği ile ilgili gelişmeler, değişimler, yenileşme çabaları, sorunları ve çözüm önerileri değişik zaman ve ortamlarda birçok araştırmacı tarafından gündeme getirilmiş ve tartışılmıştır. Şişman ve Turan (2002), Dünya'da eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler içerisinde Türk Eğitim Sistemi için okul yöneticilerinin 21. yüzyılın sosyo-ekonomik, siyasi ve eğitim alanında yaşanan sorunlarını anlayabilmesi, yorumlayabilmesi ve çözümler getirebilmesi gibi yeterliklere sahip olarak yetiştirilmesi gerekliliğine dikkat çekmektedir. Şimşek (2003), okul yöneticiliği için gerekli olan eğitim yönetimi ve yönetici yetiştirme programlarının deneyime odaklanması gerekliliğini belirtmektedir. Memduhoğlu (2007), okul yöneticilerinin çağdaş bilgi, birikim ve beceriye sahip olacak şekilde yetiştirilmelerinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Balyer (2012), okul yöneticilerinin mevcut rolleri dışında öğretim liderliği, öğretmen gelişimi, denetleme, bütçe ve finans yönetimi, program geliştirme gibi birçok rolleri gerçekleştirme becerisine sahip olmalarının beklendiğini ifade etmektedir. Süngü (2013), okul yöneticilerinin nasıl seçilmesine ve adaylık sürecinde nasıl yetiştirilmesi sürecine dikkat çekmektedir. Reçepoğlu ve Kılınç (2014) ise nitelikli okul yöneticisi yetiştirilmesinin önemi vurgulamaktadır. Gerçekleştirilen araştırmalarda ulaşılan sonuçlar ve önemle belirtilen hususlar benzerlik göstermekle birlikte güncelliğini hala koruduğu belirtilebilir.

Okul yöneticiliğinin kritik bir olgu olması ve öneminin süreklilik arz etmesinden dolayı Türk Millî Eğitim Sisteminde birtakım yenilikler gündeme gelmiştir. Bunlardan birisi olan 2023 Eğitim Vizyonu ile Türk Eğitim Sistemi'ndeki erişim ve niceliksel birçok sorunun çözüme kavuşturulması beklenmektedir. Ayrıca bir devrim olarak nitelendirilen 2023 Eğitim Vizyonu ile 21. yüzyıla uyum sağlama ve geleceğe yönelime dikkat çekilmektedir (Selçuk, 2018). 2023 Eğitim Vizyonu eğitim-öğretim alanında uzun bir süreci kapsayacak stratejik bir yol haritası olmakla beraber çağın gereksinimleri ve öngördüğü becerileri ile donanmış nitelikli bireyler yetiştirmeyi öngörmektedir (Erdoğan, 2018; Selçuk, 2018). Kapsamlı ve uzun bir süreci içeren 2023 Eğitim Vizyonu okul gelişim modeli, öğrenme analitiği araçlarıyla veriye dayalı yönetim, ölçme ve değerlendirme, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi, okulların finansmanı, teftiş ve kurumsal rehberlik hizmetleri, rehberlik ve psikolojik danışmanlık, özel eğitim, özel yetenek, yabancı dil eğitimi,

öğrenme süreçlerinde dijital içerik ve beceri destekli dönüşüm, erken çocukluk, temel eğitim, ortaöğretim, fen ve sosyal bilimler liseleri, imam hatip ortaokulları ve liseleri, mesleki ve teknik eğitim ve özel öğretim konularını içermektedir (MEB, 2018).

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yayımlanan 2023 Eğitim Vizyon belgesi içerisinde yer alan insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi başlığı altında öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri yeniden yapılandırılacağına dair hedefler belirlenmiş ve “okul yöneticiliğinin yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacağı” belirtilmiştir (MEB, 2018). Gündeme geldiği andan itibaren yoğun bir çalışma konusu olan ve MEB (2018) tarafından web sayfası bile yayımlanan “2023 Eğitim Vizyonu” için şu an erişilebilecek bir web sayfasının mevcut olmadığı; yetkililerce politika değişikliği ile ilgili herhangi bir açıklamaya yer verilmediği belirtilebilir. Ancak Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü (2022) tarafından okul müdürlerinin mesleki gelişimini desteklemeye yönelik hazırlanan 4 modül halinde planlanan toplam 120 saatlik "Yönetici Geliştirme Programı"(YÖGEP) seminerleri 2023 Eğitim Vizyonu kapsamında atılan bir adım olarak değerlendirilebilir.

2023 Eğitim Vizyonu bağlamında alanyazına katkı sağlamak amacı ile “Okul Yöneticiliğinin Profesyonel Bir Kariyer Alanı Olmasına Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin İncelenmesi” konusunda bir araştırma yapılarak profesyonel okul yöneticiliği, uygulamada karşılaşılabilecek sorunların tespiti, bu sorunlara yönelik okul yöneticilerinin çözüm önerileri, profesyonel okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler ve profesyonel okul yöneticilerinden beklentilerin neler olabileceği hakkında okul yöneticilerinin düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaca yönelik hazırlanan alt problemler ise aşağıda sunulmuştur;

1. Okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olmasına yönelik okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerine göre profesyonel okul yöneticilerin seçilmesi ve yetiştirilmesi nasıl olmalıdır?
3. Okul yöneticilerine göre profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler nelerdir?
4. Okul yöneticilerine göre profesyonel okul yöneticilerinden beklentiler neler olabilir?
5. Okul yöneticilerinin, profesyonel okul yöneticiliği uygulamasında karşılaşılabilecek sorunları nelerdir?
6. Profesyonel okul yöneticiliği uygulamasında karşılaşılabilecek sorunlara yönelik okul yöneticilerinin çözüm önerileri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeline, çalışma grubuna, veri toplama araçlarına, verilerin toplanması ve analizine yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik (olgubilim) deseninde gerçekleştirilmiştir. Olgubilimsel desen, bireyin etrafında gerçekleşen olayları, olguları ve bunlara verdiği tepkileri anlamak ve derinlemesine incelemek için kullanılan bir araştırma desendir (Balcı, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Aysevener'e (1994) göre olguları anlamada veya açıklamada

içeriği doğrudan kabul etmek yerine daha kapsamlı, eleştirel ve derinlemesine incelenerek değerlendirilmesi olgubilimsel incelemeler ile mümkündür. Bu araştırmada olgubilimsel desen kullanılmasının gerekçesi ise, okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olmasına ilişkin okul yöneticilerinin algılarının ve deneyimlerinin birer olgu olarak incelenmesidir.

Çalışma Grubu

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmış ve araştırmanın çalışma grubunu 19 okul yöneticisi oluşturmuştur. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017). Bundan dolayı da çalışma grubunda yer alan katılımcılar, araştırmacının keşfetmek istediği olgu hakkında bilgi verici kişilerdir. Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre, maksimum çeşitlilik örnekleme, görece olarak küçük bir örnekleme oluşturarak bu örneklemede çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktadır. Örnekleme seçiminde gönüllülük ilkesi esas alınmış olup belirtilen kriterler doğrultusunda katılımcılara ilişkin demografik bilgiler aşağıda Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler	Kategoriler	f
Cinsiyet	Kadın	2
	Erkek	17
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	1
	Lisans	16
	Yüksek Lisans	2
Mevcut Görevi	Müdür	10
	Müdür Yardımcısı	9
Görev Kademesi	Okulöncesi	3
	İlkokul	6
	Ortaokul	6
	Lise	4
Yönetici Olarak Mesleki Kıdem (Yıl)	10 Yıl ve Daha Az	9
	11-20 Yıl Arası	7
	21-30 Yıl Arası	3
Toplam		19

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerin 17'sinin erkek, 2'sinin kadın olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu (f=16) lisans, 2'si yüksek lisans ve 1'i doktora mezundur. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin mevcut görevleri incelendiğinde 10'unun müdür ve 9'unun müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin 6'sı ilkokul, 6'sı ortaokul, 4'ü lise ve 3'ü okulöncesi kademesindedir. Yönetici olarak meslekteki kıdem yılı açısından okul yöneticilerinin 9'u 10 yıl ve daha az yıla sahipken 7'si 11 ile 20 yıl arası kıdeme ve 3'ü 21 ile 30 yıl arasında kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olmasına yönelik okul yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesi amaçlanan araştırmada, araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, önceden hazırlanan ve

belirlenen soruları içeren, alt (sonda) sorular aracılığı ile yanıtların detaylandırılmasını sağlayan esnek yapıda bir görüşme tekniğidir (Türnüklü, 2000). Bu çalışmada, Büyüköztürk vd. (2017) ve Ekiz (2003) tarafından belirtilen, araştırmacıya görüşme esnasında esneklik sağlama, veri analizinin kolay olması, katılımcıların rahat bir şekilde kendini ifade etmesi ve sonda sorular aracılığı ile derinlemesine bilgi sağlama gibi avantajlarından dolayı yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Araştırmacılar öncelikle ilgili alanyazını incelemiş ve araştırmanın alt problemleri doğrultusunda görüşme sorularını hazırlamıştır. Hazırlanan görüşme formunun yapı, kapsam ve dil geçerliği için eğitim programları ve öğretim alanından 3 uzmanın görüşlerine başvurulmuş ve değerlendirilmiştir. Uygulamada karşılaşılabilecek aksaklıkların tespiti için 4 okul yöneticisi hazırlanan yarı yapılandırılmış form aracılığı ile ön uygulama yapılmıştır. Uzman görüşleri ve ön uygulama sonucunda ise yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinde gerekli düzenlemeler ve değişiklikler yapılarak form uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Kavramsal çerçeveye uygun olarak hazırlanan sorular, maksimum çeşitliliğe dayalı örneklem yöntemiyle 19 okul yöneticisine görüşme tekniği ile uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik 5 soru, ikinci kısımda ise “okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olması”na yönelik 7 soru olmak üzere toplam 12 soru yer almaktadır. Görüşme formunun ikinci kısmında yer alan sorular;

- ✓ 2023 Eğitim Vizyonu kapsamında yer alan profesyonel okul yöneticiliği hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- ✓ Size göre profesyonel okul yöneticilerin seçilmesi ve yetiştirilmesi nasıl olması gerekmektedir?
- ✓ Sizce profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler neler olabilir?
- ✓ Eğitim sistemimizde, profesyonel okul yöneticilerinden beklentiler neler olabilir?
- ✓ Profesyonel okul yöneticisi uygulamasında karşılaşılabilecek sorunlar var mıdır? Varsa neler olabilir?
- ✓ Size göre belirttiğiniz profesyonel okul yöneticisi uygulamasında karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik ne yapılması gerekmektedir?
- ✓ Bu konuda eklemek istediğiniz başka hususlar var mı? Varsa nelerdir?

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verilerin toplanması için öncelikle Osmaniye İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nden izin alınmış ve katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde katılımcılar ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş olup araştırmanın amacı ve araştırmanın nasıl gerçekleştirileceği hakkında katılımcılara bilgi verilmiştir. Ayrıca görüşme esnasında ses kayıt cihazının kullanılmasına yönelik katılımcılardan izin istenmiştir. Araştırmada çeşitliliği sağlayabilmek için okulların sahip olduğu sosyokültürel özellikler, fiziksel şartlar ve öğrenci sayıları dikkate alınarak veriler toplanmıştır. Toplanan veriler elektronik ortama aktarılarak kodlanıp okul yöneticileri Y1, Y2, Y3... şeklinde isimlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011) betimsel analiz sürecini, “elde edilen verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi, yorumlanması ve bu doğrultuda düzenlenip yorumlanan verilerin doğrudan alıntılara da yer verilerek okuyucuya özetlenmiş ve anlaşılır bir şekilde sunulması” olarak belirtmektedir. Yıldırım ve Şimşek’in (2011) betimsel analizde öngördüğü süreç 4 aşamada ele alınmıştır. 1. aşamada araştırmanın alt problemleri doğrultusunda veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuş ve elde edilen verilerin hangi temalar altında toplanacağı belirlenmiştir. 2. aşamada

oluşturulan tematik çerçeveye göre görüşmelerin dökümü araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yazılarak kodlanmış ve araştırmacılar tarafından alt temalar oluşturulmuştur. 3. aşamada ortaya çıkan kodlar üzerinde çalışmalar yapılmıştır. İlgisiz yanıtlar kodlama dışı bırakılmış ve yeni kodlar ortaya çıktıkça kod listesi zenginleştirilmiştir. 4. aşamada da düzenlenen verilere anlam kazandırılmaya çalışılmış, tema ve alt temalar arası ilişki ve sebep-sonuç ilişkisi kurulmuş ve tanımlanan bulgular anlamlı bir şekilde yorumlanmıştır. Ayrıca doğrudan alıntılar yoluyla da bulgular desteklenmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın inandırıcılığı için okul yöneticilerinden elde edilen görüşler arasından doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Tutarlılık için yarı yapılandırılmış görüşme formunun geliştirilme sürecinde uzman görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca araştırmanın güvenirliliği için görüşmeler sırasında verdiği yanıtlar sonrasında elde edilen veriler araştırmacılar tarafından ayrı ayrı incelenmiş olup araştırmacılar tarafından oluşturulan 6 temada görüş birliğine varılmış; alt temalar doğrultusunda da 20 alt temada görüş birliğine varılırken 2 alt temada (liyakat sahibi olma ile tarafsız ve adil olma konularında) görüş ayrılığına varılmış ve tartışılmıştır. Kodlayıcılar arasındaki benzerlik oranı verilerin güvenirliliğinin göstergesidir (Balcı, 2018). Araştırmanın güvenirlilik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenirlilik formülü kullanılmıştır:

$$\text{Güvenirlilik} = \frac{\text{Görüş birliği}}{(\text{Görüş birliği} + \text{Görüş ayrılığı})} \times 100$$

$$\text{Güvenirlilik} = \frac{20}{(20 + 2)} \times 100$$

Güvenirlilik= %91 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlilik hesaplarının %70 ve üzerinde olması araştırmanın güvenilir olduğunun göstergesi olarak belirtilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Bundan dolayı da araştırma güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Ek olarak araştırma süreci boyunca araştırmacılar tarafsız kalmaya gayret göstermiş olup hem aktarılabilişliği sağlamak ve benzer araştırmaların yapılmasının önünün açılmasını sağlamak için araştırma sürecinin her adımı yöntem kısmında verilmiş hem de teyit edilebilirlik için veri toplama süreci ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda elde edilen veriler profesyonel okul yöneticiliği, karşılaşılabilecek sorunlar, karşılaşılabilecek sorunların çözümüne yönelik öneriler, profesyonel okul yöneticilerin seçilmesi ve yetiştirilmesi, profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler ve profesyonel okul yöneticilerinden beklentiler olmak üzere 6 tema altında incelenmiştir. Okul yöneticilerinin görüşlerine ilişkin temalarda 22 alt temaya ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmanın alt problemleri doğrultusunda oluşturulan tema ve alt temalara ilişkin görsellere yer verilerek araştırmanın bulguları okuyuculara sunulmuştur.

Okul Yöneticilerinin Profesyonel Okul Yöneticiliğine İlişkin Görüşleri

Okul yöneticilerinin “okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olması”na ilişkin görüşleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Okul Yöneticiliğinin Profesyonel Bir Kariyer Alanı Olmasına İlişkin Görüşler

Tema	Alt Temalar	f
Okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olması	Olumlu bir gelişme	14
	Gereksiz bir gelişme	3
	Avantaj ve dezavantaja sahip bir gelişme	2

Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticilerinin çoğunluğu (f=14), okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olmasına yönelik olumlu bir gelişme olduğunu belirtirken, 3'ü (f=3) olumsuz bir gelişme, 2'si de (f=2) avantaja ve dezavantaja sahip bir gelişme olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticilerin konuya ilişkin görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

Y1: “Vizyon belgesine uygun olarak yeterli zaman tanınırsa ayrı meslek olması konusunda olumlu bir gelişme olabilir. Profesyonelleşme sürecine katkı sağlayabilecek işi bilen kişileri yetiştirme hususunun da önemli katkılar getirebileceğini söyleyebilirim.”

Y9: “Okul yöneticiliği öyle kolay bir iş değil. Uygulamada yaşanan sorunlara yönelik çözüm bulmadan profesyonel bir kariyer alanı olarak düşünmek bence gereksiz. Benim yanı başındaki okul ile aramda dağlar kadar fark varken ben profesyonel olmuştum olmamışım neyi değiştirecek. Bundan dolayı gereksiz bir gelişme.”

Y4: “Aslında gündeme geldiği andan itibaren üzerinde düşündüğüm bir konu. Ele aldığımız yani baktığımız pencereden avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Eğer işin ehli yetiştirilerek bu sürece dahil olacaksa tabi ki peşi sıra birçok avantajı (okulun yönetimi, öğretmenlerle, ailelerle iş birliği gibi) yanında getirecektir. Dezavantajı ise bu ehil kişilerin yetiştirilmesi, kimler tarafından seçilecek ve nasıl uygulanacak sorusunun yanıtında gizli. Yani mevcut sistemdeki uygulamaya yönelik bir süreç takip edilecekse maalesef dezavantajlı bir yapıya sahip olacaktır.”

Okul Yöneticilerinin “Profesyonel Okul Yöneticilerin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Profesyonel okul yöneticisinin seçilmesi ve yetiştirilmesine ilişkin okul yöneticilerin görüşlerinin yer aldığı ifadeler Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3: Profesyonel Okul Yöneticilerin Seçilmesi ve Yetiştirilmesine İlişkin Görüşler

Tema	Alt Temalar	f
Profesyonel okul yöneticisinin seçilmesi ve yetiştirilmesi	Liyakat ve kariyer sistemi	8
	Sınav ve mülakat	6
	Eğitim ve performans takibi	5

Tablo 3 incelendiğinde elde edilen veriler doğrultusunda profesyonel okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesine ilişkin okul yöneticilerinin 8'inin (f=8) liyakat ve kariyer sisteminin olması, 6'sının (f=6) sınav ve mülakatın olması ve 5'inin de (f=5) eğitim ve performans takibinin yapılması gerekliliğini ifade ettikleri görülmektedir. Bu duruma ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri aşağıda verilmiştir:

Y15: “Okul yöneticileri mevzuat bilgisine hâkim, görevin gerektirdiği yeterliklere ve becerilere sahip, temsil kabiliyeti yüksek, çevresine olumlu örnek teşkil edebilecek gibi özellikleri ölçebilecek liyakat esaslı bir değerlendirme sürecine tabi tutulması gerekir. Ayrıca lisansüstü eğitim ve hizmetiçi eğitimler ile desteklenerek başarılı olanlar için bir kariyer sistemi getirilmelidir.”

Y2: “Objektif, şeffaf ve açık bir sınav ve mülakat sistemi ile okul yöneticileri seçilebilir. Ancak yapılacak sınavdan başarılı olan adayların mülakatı göstermelik olmamalıdır. Bu

gibi durumlar mevcut mülakatlar gibi -5 dk girdim, çıktım. İlgisiz yerlerden veya öylece konuştuk- şeklinde olmamalıdır.”

Y19: *“Okul yöneticisi olmak isteyen adaylar, öncelikle sahip olması istenen yeterlikler kapsamında hizmetiçi eğitim gibi çeşitli eğitimlere alınmalıdır. Bu eğitimler esnasında yapılan uygulamalar ve gözlemler birleştirilerek en iyisi seçilmeli. Seçilen aday okul yöneticiliğine başladığında desteklenerek performanslarını doğrudan etkileyecek geliştirici çalışmalar ile takibi yapılmalıdır.”*

Okul Yöneticilerinin “Profesyonel Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler”e İlişkin Görüşleri

Profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerine ait bulgular Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. *Profesyonel Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özelliklere İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri*

<i>Tema</i>	<i>Alt Temalar</i>	<i>f</i>
Profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler	Liderlik becerileri olmalı	6
	Liyakat sahibi olmalı	4
	İletişim becerilerine sahip olmalı	3
	Tarafsız ve adil olmalı	3
	Pedagojik yeterliğe sahip olmalı	3

Yukarıda verilen Tablo 4 incelendiğinde profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri liderlik becerileri olmalı (f=6), liyakat sahibi olmalı (n=4), iletişim becerilerine sahip olmalı (f=3), pedagojik yeterliğe sahip olmalı (f=3) ve tarafsız ve adil olmalı (f=3) şeklindedir.

Okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

Y10: *“Türk Millî Eğitim Sisteminin öngördüğü amaçlar ve politikalar doğrultusunda okulun belirlenen hedeflere ulaşmasında lider rolünü üstlenmeli ve paydaş olan (öğrenci, öğretmen gibi) her kesime liderlik yapabilecek becerilerine sahip olmalıdır.”*

Y16: *“Türk Millî Eğitim Sisteminde yer alan mevzuatlara ve alan bilgisine hâkim olarak yapılacak işlerde yararlı olmak için liyakat sahibi olmalıdır. Yani okul yöneticisinin sahip olduğu mevcut bilgileri yönetim becerilerine dönüştürmesinde liyakat ilkesi gözetilmelidir.”*

Y9: *“Sosyal yönü gelişmiş, problem çözme becerisine sahip ilgili kişi veya kurumlarla üst düzey iletişime sahip olmalıdır. Çevresiyle bütünleşebilen, alınacak karar ve kararların uygulanmasında tarafların duygu ve düşüncelerine de değer verecek iletişim becerilerine sahip olmalıdır.”*

Y3: *“Okul yöneticisi herkese eşit mesafede durabilmeli, herkese hak ettiği değeri verebilmeli, yönetim süreci içerisinde demokratik bir tutum sergileyebilmeli, değerleri gözeterek tarafsız ve adil bir yönetim anlayışını benimseyebilmelidir. Ayrıca öğrencilerin bireysel özelliklerini dikkate alarak öğrencilerin başarılı olması için uygun öğretim yöntem ve tekniklerden faydalanabilmeli ve sistemin gereksinimlerini sürekli takip edebilmelidir.”*

Okul Yöneticilerinin “Profesyonel Okul Yöneticilerinden Beklentileri”ne İlişkin Görüşleri

Profesyonel okul yöneticilerinden beklentilere ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerine ait bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: *Profesyonel Okul Yöneticilerinden Beklentilere İlişkin Görüşler*

<i>Tema</i>	<i>Alt Temalar</i>	<i>f</i>
Profesyonel Okul Yöneticilerinden Beklentiler	Lider, vizyoner ve adaletli olmalı	8
	Nitelikli eğitim ve okul ortamı sağlamalı	5
	Mevcut sorunları en aza indirmeli	5

Tablo 5’te görüldüğü gibi, profesyonel okul yöneticilerinden beklentilere yönelik okul yöneticilerinin görüşleri olumlu beklentiler şeklinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin 8’i (f=8) profesyonel okul yöneticilerinin lider, vizyoner ve adaletli olmasını, 5’i (f=5) nitelikli eğitim ve okul ortamı sağlamalı ve 5’ininde (f=5) mevcut sorunları en aza indirmeli şeklinde belirtmiştir. Okul yöneticilerinin bu duruma ilişkin görüşlerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

Y8: “Okul ile ilgili alınacak her türlü kararlarda ilgili kişilerin (öğretmen, veli, öğrenci) katılımına önem vermelidir. Okuldaki çalışmalarda başarı gösteren öğretmen ve öğrencilerin ödüllendirilmesinde tarafsız ve adil davranmalıdır. Yenilikleri yakından takip etmeli ve sisteme uyarlamalıdır.”

Y11: “Düşünsenize, eğitimin veya okulun paydaşları olarak öğrenci, öğretmen ve okul yöneticisi olarak bizlere biçilen rollerde ciddi yapılanma söz konusuysen eğitimde yaşanacak değişim ve gelişmeler neticesinde elbette eğitim nitelikli olacak ve okul ortamında insanı merkeze alan bir yapı sonucu kalite artacaktır. Bu beklentiler de doğrudan profesyonel okul yöneticisine bağlı olacaktır.”

Y17: “Öğrencilerin sorunları, öğretmenlerin gereksinimleri, okulun fonksiyonu gibi hep teoride kalan sorunların çözümünü profesyonel okul yöneticileri pratiğe dökebileceklerdir. Yenilik ve gelişmelerin yakın takipçisi olacak olan profesyonel okul yöneticileri sorunları bilimsel temelleri referans alarak çözebilecek ve içinde bulunduğu topluma uyarlayarak yeniden olumlu yönde faydalı bir biçimde revize edebileceklerdir.”

Okul Yöneticilerinin “Profesyonel Okul Yöneticiliği” Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlara İlişkin Görüşleri

Profesyonel okul yöneticiliği uygulamasında karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: *Profesyonel Okul Yöneticiliği Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar*

<i>Tema</i>	<i>Alt Temalar</i>	<i>f</i>
Profesyonel okul yöneticiliğinde karşılaşılabilecek sorunlar	İletişim becerisi sorunu	7
	Pedagojik yeterlilik sorunu	4
	Liderlik becerisi sorunu	4
	Liyakatin esas alınmaması	3
	Görev kapsamının çizilmemesi	1

Tablo 6 incelendiğinde profesyonel okul yöneticiliği uygulamasında karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin okul yöneticilerinden 7’si (f=7) iletişim becerisi sorununu, 4’ü (f=4) liderlik becerisi ve

pedagojik yeterlilik sorununu, 3'ü (f=3) liyakatin esas alınmaması sorununu ve 1'i de görev kapsamının çizilmemesi sorununu karşılaşılabilecek sorun olarak görmektedirler.

Bu duruma ilişkin okul yöneticilerinin bazı görüşleri aşağıda sunulmuştur:

Y8: “Çok boyutlu bir konu. Geçmişte ve hali hazırda kendi düşüncelerimin yanı sıra arkadaşlarımız ve yakın çevremiz tarafından belirtilen düşünceler doğrultusunda çocuklarla, ailelerle ve öğretmenlerle iletişim kuramayan, içinde bulunduğu gruba liderlik yapacak özelliklere sahip olmayan ve malzemesi öğrenci olmasına rağmen öğrencilerin özelliklerine yönelik eğitim bilim alanında pedagojik yeterliliğe sahip olmayan kişiler okul yöneticisi olursa ciddi sorunlar yaşanabilir. Bunlar arasında da benim için en önemli unsur iletişim becerisidir. Nitelikli ve etkili bir iletişim becerisine sahip olan okul yöneticisi birçok sorunun üstesinden gelebilecek avantaja sahip olacaktır.”

Y5: “En önemli sorun liyakat ilkesinin esas alınmayacağıdır. Liyakat ilkesi bir mesleğin sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirme gibi özellikleri belirtse de güncel uygulamalarda gördüğümüz gibi liyakat ilkesi farklı şekillerde (sendikacılık vb.) yürütülmektedir. Benzer şekilde uygulamaların sürdürülebileceğinden dolayı liyakat ilkesi ciddi bir sorun olarak gün yüzüne tekrar çıkacaktır.”

Y13: “Vizyon belgesinde belirtilen hedefler doğrultusunda yaşanacak değişimler ve gelişmeleri düşündüğümde profesyonel okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerden birisi olan liderlik becerisi önemli gibi görülmektedir. Özellikle de eğitim sisteminde köklü bir revizyon öngörüldüğü için eğitimsel, örgütsel gibi liderlik becerileri ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticileri liderlik becerilerine sahip olabilecek midir? Düşündürücü...”

Okul Yöneticilerinin “Profesyonel Okul Yöneticiliği” Uygulamasında Karşılaşılabilecekleri Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri

Okul yöneticilerinin, profesyonel okul yöneticiliği uygulamasında karşılaşılabilecek sorunların çözümüne ilişkin önerileri aşağıda Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Profesyonel Okul Yöneticiliği Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunların Çözümüne İlişkin Öneriler

Tema	Alt Temalar	f
Profesyonel okul yöneticiliğinde karşılaşılabilecek sorunların çözümü	Hizmetiçi eğitim	9
	Liyakat sistemi	7
	Tam yetki ve denetlenebilirlik	3

Tablo 7’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinden 9’u (f=9) hizmetiçi eğitimler ile yaşanabilecek sorunların üstesinden gelinebileceğini belirtirken 7’si (f=7) sorunların çözümünde liyakat sisteminin işlevsel olmasını belirtmektedir. Okul yöneticilerinden 3’ü de (f=3) tam yetki ve denetlenebilirlik sağlanırsa her türlü sorunun çözülebileceğini ifade etmiştir. Aşağıda uygulamada karşılaşılabilecek sorunların çözümüne yönelik okul yöneticilerinin belirttikleri öneriler verilmiştir:

Y12: “Uzun soluklu, geniş ve kapsamlı nitelikteki hizmetiçi eğitimler ile uygulamada karşılaşılabilecek sorunlara çözüm getirilebilir. Ancak bu seminerler teorikten ziyade uygulama ağırlıklı olacak ki yaşanan sorunların çözümüne yönelik okul yöneticisi sahip olduğu becerileri görsün ve geliştirebilsin.”

Y6: “Okul yöneticiliği kapsamında liyakat ilkesinin esas alındığı bir süreç takip edilmeli. Okul yöneticisi olacak kişinin mevzuat bilgisinin yanı sıra gerekli donanım, beceri ve yeterliklere sahip olabileceği konusu yani liyakat gerçekten önemli. Eğer esas aldığınız temel bu olursa sistem içerisinde çok nadir aksaklıklarla veya olumsuzluklarla karşılaşsınız.”

Y7: “Profesyonel okul yöneticiliğinde kişi yönetim boyutunda tam yetkiye sahip olmalıdır. Ancak bu tam yetki -ben istediğimi yaparım- şeklinde, anlamında değil; hesap verilebilirlik ilkesi ile oluşturulacak denetim mekanizmaları tarafından yapılan veya yapılması gereken iş ve işlemler izlenmesi ve müdahale edilmesi ile yakından ilişkili olacaktır. Başına buyruk değil, belirlenen net standartlar doğrultusunda yetki kullanılmalıdır.”

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Gerek eğitim sisteminin öngördüğü hedefler doğrultusunda okulun yönetilmesi gerekse okulun tüm paydaşlarını belirlenen ortak hedefler doğrultusunda harekete geçirme hususunda okul yöneticilerine büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir. Ancak mevcut sistem içerisinde okul yöneticileri iş yükü ve maddi imkânsızlıklardan dolayı görev ve sorumluluklarını yerine getirme konusunda sıkıntıya düşürmektedir. Ekim 2018 tarihinde Millî Eğitim Bakanlığı tarafından kamuoyuna açıklanan “2023 Eğitim Vizyonu” eğitimin tüm paydaşları için yeni bir heyecan getirdiği söylenebilir. Alanyazına katkı sağlamak için profesyonel okul yöneticiliği, uygulamada karşılaşılabilecek sorunların tespiti, bu sorunlara yönelik okul yöneticilerinin çözüm önerileri, profesyonel okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler ve profesyonel okul yöneticilerinden beklentiler hakkında okul yöneticilerinin görüşleri belirlenmiştir.

Aktepe (2014), dünyada okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edildiği, okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesinde çok titiz davranıldığı ve Türkiye'nin bu uygulamaların gerisinde kaldığını belirtmektedir. Balcı ve Çınkır'a (2002) göre okul yöneticiliğine yönelik her ne kadar son yönetmeliklerde (kariyer basamakları, görev tanımları, seçme ve yetiştirilme gibi) net olarak belirtilmiş olsa da okul yöneticiliği hala profesyonel bir meslek olarak görülmeyip öğretmenliğin bir boyutu ve temel işlevi olarak algılanmaktadır. Bu araştırmada, 2023 Eğitim Vizyonu'nda yer alan okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olmasına yönelik olumlu bir gelişme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Doğan (2019), okul yöneticilerinin 2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nin kapsayıcı olmasından, nitelikli bulmasından ve eğitimle ilgili tüm paydaşları dikkate almasından dolayı olumlu bir bakış açısı ile değerlendirdiklerini belirtmektedir.

Profesyonel okul yöneticisinin seçilmesi ve yetiştirilmesi hususunda liyakat ve kariyer sistemi vurgulanmakla birlikte sınav ve mülakat, eğitim ve performans takibi de belirtilmiştir. Benzer şekilde Güçlü, Şahin, Tabak ve Sönmez (2016), okul yöneticilerinin görevlendirilmesinde objektif, demokratik, yansız ve şeffaf olma gibi unsurlarla dikkat çekerek okul yöneticilerinin seçilme ve yetiştirilmesine değinmektedir. Bu unsurların sağlanabilmesi ve okul yöneticilerinin seçilmesinde değerlendirme sürecinin işlevsel olması için yasal düzenlemelerin olması gerekliliğini öngörmektedir. Yazılı sınav ve mülakat uygulaması ile ilgili olarak Recepöğlü ve Kılınç (2014), özellikle mülakatın okul yöneticisi seçme ve yetiştirilmesinde keyfi uygulamalara neden olacağına dikkat çekmiştir. Seçkin (2019) araştırmasında nitelikli, adil ve nesnel sonuçların elde edilmesi için okul yöneticilerinin seçilmesinde yazılı sınava ek olarak performans, başarı ve kurum standartlarına uygun ölçütlerin değerlendirmeye esas alınacağı mülakat sisteminin de olması gerektiğini belirtmektedir. Baş (2016) ise okul yöneticilerinin seçilmesinde sınav sistemi, liyakat ve performansın dikkate alınmasını ve okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitimlerle desteklenmesini

öngörmektedir. Benzer şekilde okul yöneticisi seçimlerinde ağırlıklı olarak belirtilen sorunlar liyakat esas alınmadan atamaların yapılması, mülakatın amaca hizmet etmemesi ve ilgisiz olmasının yanı sıra değerlendirme sürecinde yer alan kişilerin yeterli bilgi, beceri ve yeterliğe sahip olmaması belirtilmektedir (Çinkır, 2010; Aslanargun, 2011; Demir ve Pınar, 2013; Baş ve Şentürk, 2017; Yıldırım ve Alp, 2017).

Profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklere ilişkin liderlik becerileri, liyakat, iletişim becerileri, pedagojik yeterlik, tarafsızlık ve adil olma sonucuna ulaşılmıştır. Özcan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, bir okul yöneticisinde olması gereken özellikler olarak mevzuata hâkim, mesleki gelişime açık, kendini geliştiren ve yenileyen, yönetim alan bilgisine sahip, liderlik yeteneği ve etkili iletişim becerisine sahip olma belirtilmiştir. Benzer şekilde Akyıldız, Filiz ve Kayser (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da okul yöneticisinin liderlik ve etkili iletişim becerilerine sahip olması gerekliliğine vurgu yapılmıştır.

Araştırmada profesyonel okul yöneticilerinin lider, vizyoner ve adaletli olmalarının yanı sıra nitelikli eğitim ve okul ortamı sağlamalarına ve mevcut sorunları en aza indirmelerine yönelik beklentilere ulaşılmıştır. Bir okulun etkili olmasında birçok faktör söz konusudur. Bu faktörler içerisinde okul müdürü ve müdür yardımcısı önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı etkili okul ortamına ulaşmak için okul yöneticileri liderlik yapabilmeli, belirlene hedefler doğrultusunda olumlu okul-aile işbirliği geliştirebilecek ve okul içi olumlu ortamı pekiştirecek vizyona sahip olmalıdır (Hesapçıoğlu, 1991; Akt. Helvacı ve Aydoğan, 2011; Şişman, 2014). Titrek ve Zafer (2009) okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ödüllendirilmesinde adil ve nesnel davranmaları gerekliliğini belirtmektedir. Doğan (2019) fiziki durum, yönetim vb. çeşitli boyutlarında sorunların yıllardır devam ettiği Türk Eğitim Sistemi'nde, 2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nde bu sorunların çözülebilecek olmasının memnuniyet verici olduğunu ifade etmektedir. Çetin ve Yalçın (2002) okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki donanımlarının, nitelikli ve kaliteli bir eğitimin sağlanabilmesi için önem arz ettiğini belirtmektedir. Okulun değişim ve gelişime açık olması, okul kültürünün etkili ve verimli olması doğrudan okul yöneticilerinin nitelikli ve gelişime açık olması ile ilişkilidir (Işık, 2003; Şişman, 2014; Çelik, 2015).

Araştırmada profesyonel okul yöneticiliği uygulamasında iletişim, liderlik ve pedagojik becerilerde yeterlik sorunu ve liyakat ilkesinin esas alınmaması karşılaşılabilecek sorunlar olarak belirlenmiştir. Aktepe (2014), merkezi sınav sistemi esas alınıp gerçekleştirilen yönetici atamaları tek başına yeterli olmamakla birlikte yönetici adayında liderlik becerilerinin de olması gerektiğini belirtmektedir. Korkmaz (2005), lider okul yöneticileri yetiştirilme gereğini, öğrenenin öğrenmesini sağlayan pedagojik yeterliğe sahip olması şeklinde ifade etmektedir. Ayrıca Arabacı vd. (2015), okul yöneticilerinin liderlik, etkili iletişim, insan kaynakları yönetimi gibi becerileri süreç içerisinde kazanabileceklerine yönelik anlayışın doğru olmadığını belirtmektedir.

Profesyonel okul yöneticiliği uygulamasında karşılaşılabilecek sorunların çözümü için hizmetiçi eğitimlerin düzenlenmesi ve liyakat sisteminin esas alınması sonucuna ulaşılmıştır. Özdoğru (2019) okulların dinamikleri ve işleyişleri açısından katkı sağlayacak okul yöneticilerinin seçiminde liyakat ilkesinin esas alınmasının önemli olduğunu ifade etmektedir. Hizmetiçi eğitimler, okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmaları ve okul yöneticilerinin yaşanan gelişmelere uyum sağlamaları için önemlidir (Özcan ve Bakıoğlu, 2010).

Genel anlamda bu araştırmada profesyonel okul yöneticiliğinin olumlu bir gelişme olacağı belirtilirken liyakat ilkesinin esas alınması sürekli vurgulanmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçların diğer çalışmaların sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Profesyonel okul yöneticiliğinin bir kariyer alanına dönüştürülmesi için okul yöneticilerin seçme, atama (2014 yılından bu yana görevlendirme olarak değiştirilmiştir) ve yetiştirme kriterlerini değerlendirme sürecinde liyakat ve nesnel ölçütler esas alınarak hesap verilebilirlik sağlanabilir.
2. Profesyonel okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler, beceriler ve yeterlikler doğrultusunda tam donanıma sahip olmaları için hizmetiçi eğitim programları geliştirilebilir veya üniversitelerle işbirliği yapılabilir.
3. Profesyonel okul yöneticilerine yönelik zengin içeriğe sahip eğitim ve kariyer sistemi oluşturularak mesleki gelişimleri sağlanabilir.
4. Profesyonel okul yöneticilerinin motivasyonlarını arttıracak iyileştirmeler (maaş vb.) ve birtakım yenilikler sunulabilir.
5. 2023 Eğitim Vizyon Belgesi güncelliğini koruduğu için araştırma, diğer araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanılması ile tekrarlanabilir.

Kaynakça

- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 89-105.
- Akyıldız, S., Filiz, T. ve Kayser, V. (2019). Okul müdürlerinin 2023 eğitim vizyon belgesinde yer alan yöneticilerin mesleki gelişimlerine ilişkin düzenlemelere yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Millî Eğitim Dergisi*, 48(1), 793-826.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Altun, T. (2011). *INSET (In-service Education and Training) and professional development of teachers: A comparison of British and Turkish cases*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED529375.pdf> adresinden 14.12.2019 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Arabacı, İ., Şanlı, Ö. ve Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye’de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *E- Journal of New World Sciences Acedemy*, 6(4), 2647-2659.
- Aysevener, K. (1994). Tarihte yöntem sorunu ve fenomenoloji. *Ankara Üniversitesi Dil Tarih Coğrafya Fakültesi Felsefe Dergisi*, 15, 23-30,
- Balcı, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. ve Çınkır, Ş. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 191, 211-236.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Battal, N. ve Sahan, H. (2002). Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesinde düzenlenen yönetici eğitimi kursunun değerlendirilmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(7), 21-33.

- Baş, E. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Baş, E. A. ve Şentürk, İ. (2017). Eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 119-143.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (20. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri (23. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çetin, K. ve Yalçın, M. (2002). MEB yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 191.
- Çinkır, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Çolak, İ. ve Altınkurt, Y. (2017). Okul iklimi ile öğretmenlerin özerklik davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 33-71.
- Demir, S. B. ve Pınar, M. A. (2013). 2011 yılı yönetici atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin içeriğine ve puanlama ölçütlerine ilişkin yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 123-143.
- Doğan, S. (2019). 2023 Eğitim vizyonu belgesine ilişkin okul yöneticileri ve öğretmen görüşleri. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 8(2), 571-592.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş: Nitel, nicel ve eleştirel kuram metodolojileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güçlü, N., Şahin, F., Tabak, B. Y. ve Sönmez, E. (2016). Türkiye’de okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin yönetici aday görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 51-71.
- Gül, İ. (2020). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gürkan, H. ve Toprakçı, E. (2018). İlkokul müdürlerinin mesleki gelişimi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 64-81.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- Kara, M. (2020). Eğitim paydaşlarının görüşleri doğrultusunda Türk eğitim sisteminin sorunları. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 1650-1694.
- Karataş, İ. H., Kyzy, J. A. ve Topuz, C. (2015). Okul yöneticileri ile eğitim yönetimi alanında yapılan bilimsel araştırmalar ve çalışan bilim insanları arasındaki ilişki. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 8(1), 1-25.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R. B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 8(3), 323-349.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar-çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı. *Millî Eğitim Dergisi*, 176, 86-97.

- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. <https://vivauniversity.files.wordpress.com/2013/11/milesandhuberman1994.pdf> adresinden 14.12.2019 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Thousand Oaks, CA: Sage.
- Millî Eğitim Bakanlığı, (2018). *2023 Eğitim Vizyonu*. <http://2023vizyonu.meb.gov.tr> adresinden 14.12.2019 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Millî Eğitim Bakanlığı, (2022). *Eğitim Yönetici Geliştirme Programı (YÖGEP)*. <https://www.kamumeb.net/egitim-personeli/egitim-yonetici-gelistirme-programi-yogep-30-mart-2022-h6455.html> adresinden 03.12.2022 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Özan, M. B., Gavcar, M., Saçaklı, F. ve Şahin, N. (2014). Okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 103-134.
- Özcan, Ş. ve Bakioğlu, A. (2010). Bir meta analitik etki analizi: Okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim almalarının göreve etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 201-212.
- Özdoğru, M. (2019). Okul yöneticilerinin liyakat ilkesi hakkındaki görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji*, 1(2), 111-121.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerinde yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Recepoglu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Seçkin, T. (2019). *Okul müdürü görevlendirmelerinde esas alınan kriterlere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Süngü, H. (2013). Recruiting and Preparing School Principals in Turkey, Germany, France and England. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1).
- Şimşek, H. (2003). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için çikarsamalar*. Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu Eğitimde Yansımalar: VII'de sunulan bildiri. Ankara: Tekışık Yayıncılık.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). *Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar*. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunulan bildiri. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Terzi, Ç. (2011). Türk Eğitim Sistemi'nde okulların örgüt ve yönetim yapısı ile yapılandırmacı eğitim yaklaşımı arasındaki ilişkinin çözümlenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 1(1), 75-82.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60(60), 657-674.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-559.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldırım, C. M. ve Alp, A. (2017). *Okul müdürü görevlendirme politikası: Bir olgu bilim çalışması*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55444320/eyk12_ekitap-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662976047&Signature=UtJ9P~XPy29hE0MReCqT7~JqMwCEWLB8dYmaNysl1o-Gyc9CNEIXqNYIC3iFORLq7hFofiFnGxnnQC8opMS~kExTnsyo8NB1r8sY8JFhtx4-q2cQsd68xnmPTpj8R16AU2BF1gNVIgj74pjWSm1gSUetGzUIx5PzrwpLWKeM4nU6h43C3NIHXX~CSdDO6fWTpqD9gwBuCW7N~O-lp9HxYKuQ8Njmg~5tJyXtixOUVi33Cq6x~6OI2XuBcd7CX74u20eTKPf0mq~LpMCscUsEfoF~hHvwDkijbzaKX0upJE5IXI6EdyHIBZ4M7wXviwuLChXzZqoe1DaWfBrpfUsRhg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=339 adresinden 06.12.2018 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Yiğit, N. ve Altun, T. (2011). Bir hizmet içi eğitim kursunun etkililiği: Öğretim yöntem ve teknikleri. *Millî Eğitim Dergisi*, 189, 118 – 131.
http://www.ogretmenx.com/2023_VIZYON.pdf, “2023 Eğitim Vizyonu: Sunuş”, Erdoğan, R. T., 23 Ekim 2018.
- http://www.ogretmenx.com/2023_VIZYON.pdf, “2023 Eğitim Vizyonu: Sözün Özü”, Selçuk, Z., 23 Ekim 2018.