

Eğitim Yönetimi Alanında Yüksek Lisans Yapmış Okul Müdürlerine Yönelik Bakış Açılırları¹

Fazıl KIRGIN² ve Engin ASLANARGUN³

Perspectives on School Principals with a Master's Degree in Educational Administration⁴

Özet: Bilim ve teknoloji alanında son birkaç yüzyılda gerçekleşen ilerlemelerle birlikte, artık bireyler içinde buldukları topluma yararlı olabilmek ve kişisel gelişimlerini devam ettirmek için sahip oldukları bilgileri sürekli güncellemek ve bu bilgi ve yeteneklerine yenilerini ekleyerek kendilerini değişim karşısında güncel tutabilmek ihtiyacı hissetmektedirler. Eğitim hizmetlerinin verildiği eğitim kurumları, kendileri için belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye ve beklenen kaliteyi yakalamaya çalışırken pek çok unsurun etkisi altında kalmaktadır. Okuldaki eğitimin kalitesi üzerinde etkili olan unsurların başında, okulun yönetimden sorumlu, vizyon belirlemeye ve misyon gerçekleştirmeye öncülük eden okul müdürleri gelmektedir. Eğitim sisteminin en temel unsuru olan öğretmenlerle birlikte çalışan okul müdürlerinin öğretim liderliği kapsamındaki becerilere sahip olması öğrencilerin daha etkili öğrenmelerine ve dolayısıyla gelecek nesillerin ülke kalkınmasına yönelik değer üretmelerine olanak sağlayacaktır. Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış yöneticilerin bakış açılarındaki oluşması gereken farklılıkları, aldıkları eğitimin mesleki ve kişisel gelişime olan katkısını belirlemek amacı ile sürdürülen bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Lisansüstü eğitimi tamamlamış okul müdürlerinin yönetim faaliyetleri bir durum olarak kabul edilmekte ve bu durum aynı zamanda bir ölçüt olarak değerlendirildiğinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Düzce ilinde görev yapan yüksek lisans eğitimini tamamlamış on okul müdürü ile yarı yapılandırılmış form aracılığıyla görüşme gerçekleştirilmiş, görüşme metinleri betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırma bulgularına göre yüksek lisans yapmış olan okul müdürleri öğretmenlerin kendilerine güven duyduğu, değer verdiği, kolay kabullendiği; diğer okul müdürlerden bazılarından fikir danışırken ve uzman olarak değerlendirirken bazılarının ise değersiz görme eğilimi içerisinde olduğu; üst yöneticilerin ise ağırlıklı olarak olumsuz yaklaşıtları ve değer vermemesi davranışı sergilediği ifade edilmiştir. Okul müdürleri yapmış oldukları Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans eğitiminin bilgi yönünden mesleki yeterliliklerini arttırdığını, kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağladığını, farklı bakış açısı geliştirdiklerini, iletişim becerilerinin güçlendiğini belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Yüksek Lisans Eğitimi, Mesleki Gelişim, Eğitim Yönetimi.

Abstract: The advances in science and technology over the last few centuries drive individuals to feel the need of constantly updating their knowledge and adding new ones for being useful in their society or continuing their personal development. Educational institutions, providing educational services, are under the influence of many factors while trying to reach the goals, set for them, and achieve the expected quality. One of the leading factors, that affect the quality of education in the school, is school principals, who are responsible for the administration of the school and lead the institution in identifying the vision and fulfilling its mission. The fact that principals, who have a common working environment with teachers, most basic element of education system, have the skills within the scope of educational leadership will contribute to the learning process of students and will also enable future generations to create value for the development of their countries.

In this study, qualitative research method was used in order to determine the differences between the perspectives of principals, who had postgraduate education in the field of administration, and the contribution of the education, they received, to their professional and personal development. The differences between the perspectives of school principals, who had a master's degree in educational administration, were assessed by their experiences and comments. In order to gain knowledge in the subjects, that are known but not completely analyzed, the case study pattern, one of the sub-units of qualitative research method, was used. Since the research area consist of predetermined group or criterion, the criterion sampling method was used.

A semi-structured form with open-ended questions were created for ten school principals, who are working in Düzce and completed their postgraduate education. Furthermore, probe questions were created to help the participants understand

¹ Bu çalışma, Prof. Dr. Engin ASLANARGUN danışmanlığında yürütülen ve Fazıl KIRGIN tarafından hazırlanan Yüksek Lisans Tez çalışmasının verilerine dayalı olarak hazırlanmıştır.

² Milli Eğitim Bakanlığı, fazilkirgin@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0501-7461.

³ Prof. Dr., Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ABD, enginaslanargun@gmail.com, ORCID:0000000249650229.

⁴ This study was carried out by Prof. Dr. It was prepared on the basis of the Master's Thesis, conducted under the supervision of Engin ASLANARGUN and prepared by Fazıl KIRGIN.

each question better. After the interviews with the participating school principals, content of interviews was recorded as text files. These text files were analyzed and interpreted by using descriptive and content analysis approach.

As a result of the analysis of the findings obtained, school principals, who had a master's degree in the field of Education Management Supervision (EMS), stated that after the education they have received teachers trusted them, gave value, and accepted them. Their colleagues (other principals) advised them as an expert and approached them in positive manner however the senior managers of them approached them in negative manner (assessed the effect of education as worthless). School principals, who had a master's degree in the field of EMS, stated that this education increased their professional competence, contributed to their personal development, developed a different perspective and strengthened their communication skills. When the research data was examined, it was seen that graduate education makes different contributions to the knowledge, skills, and attitude of school principals. Additionally, it was seen that school principals believe graduate education provides broad perspective to them. Furthermore, school principals stated that their communication skills, empathy skills and tendency to teamwork have been improved after graduate education. They also stated that these improvements have reflected positively on the corporate culture.

Key Words: Professional Development, Post Graduate Education, Principal, Educational Administration.

Extended Abstract

The advances in science and technology over the last few centuries drive individuals to feel the need of constantly updating their knowledge and adding new ones for being useful in their society or continuing their personal development. Educational institutions, providing educational services, are under the influence of many factors while trying to reach the goals, set for them, and achieve the expected quality. One of the leading factors, that affect the quality of education in the school, is school principals, who are responsible for the administration of the school and lead the institution in identifying the vision and fulfilling its mission. The fact that principals, who have a common working environment with teachers, most basic element of education system, have the skills within the scope of educational leadership will contribute to the learning process of students and will also enable future generations to create value for the development of their countries.

In this study it was aimed to determine the differences in the perspectives of school principals and the contribution of their postgraduate education to their personal development. As a research model qualitative research model was used. To reveal the perspective differences, experiences and comments of the principals who have master's degree in the field of Educational Management were referred. One of the sub-units of qualitative research method, the case study pattern, which is suitable for obtaining information on uncertain and poorly analyzed issues, was used in the study. Since the research area consist of predetermined group or criterion, the criterion sampling method was chosen.

A semi-structured form with six open-ended questions were created for ten school principals, who are working in Düzce and completed their postgraduate education. Furthermore, probe questions were created to help the participants understand each question better. After the interviews with the participating school principals, content of interviews was recorded as text files. These text files were analyzed and interpreted by using descriptive and content analysis approach.

As a result of the analysis of the findings obtained, school principals, who had a master's degree in the field of Education Management Supervision (EMS), stated that after the education they have received teachers trusted them, gave value, and accepted them. Their colleagues (other principals) advised them as an expert and approached them in positive manner however the senior managers of them approached them in negative manner (assessed the effect of education as worthless). School principals, who had a master's degree in the field of EMS, stated that this education increased their professional competence, contributed to their personal development, developed a different perspective and strengthened their communication skills. When the research data was examined, it was seen that graduate education makes different contributions to the knowledge, skills, and attitude of school principals. Additionally, it was seen that school principals believe graduate education provides broad perspective to them. Furthermore, school principals stated that their communication skills, empathy skills and tendency to teamwork have been improved after graduate education. They also stated that these improvements have reflected positively on the corporate culture.

It is important that within the scope of research the school principals mostly put emphasis on variance in perspective and underlined empathy and social activities but on the other hand lack of concrete application and activity examples showed the failures in transforming master degree education to implementation.

The school principals, who completed their graduate education in the field of EMS, stated that they differed from school principals, who did not receive this education, in terms of decision-making, confidence, leadership and development of corporate culture. The data, obtained from the interviews in the study, demonstrated that personality traits alone would not be enough to be a successful manager or leader. These personality traits should be supported with appropriate education. Therefore, it is extremely important to support graduate education of school principals in the field of management for more effective and successful education in schools.

Research Model

The pattern of this study based on qualitative research methods and techniques. As a case study pattern based technique, interviews were carried out and in order to meet predetermined criterion, criterion sampling method was used.

Sampling

Because the criteria determined in the conducted research included school principals who have master's degree, ten principals from Düzce who met this criteria formed the study group. The criterion sampling was also adopted as the study included a case which had predetermined criteria. The sampling group included 3 female, 7 male participants. Their age ranges from 35 to 58 and all of them work as school principals.

Data Collection and Analysis

In this study interview method was used. Descriptive analysis and content analysis were used in the analysis of research data. The data was interpreted through these two analyses. Content analysis and descriptive analysis were used while analysing the research data. In this study, interview method was considered more appropriate as a data collection tool. Therefore, school principals were called in advance to request an appointment and they were interviewed on the appointed days and times. Questions and answers were recorded with the permission of principals.

Findings, Discussion and Interpretation

In this chapter, the differences that occurred in the perspectives of school principals who have master's degree of Educational Management and Supervision and the findings that revealed in the interviews held to identify the contribution of their education to their personal and occupational development were analysed and presented by theming. The themes that emerged in accordance with the participants' remarks were composed of six major topics and sub titles below them.

The content of these titles and topics can be summarised as: the perspective on school principals who have Educational Management and Supervision master's degree, the contribution of graduate study to occupational development, to practice and problem solving, changes observed on school principals after graduate study, self evaluation of principals having master's degree.

Conclusion Discussion and Recommendations

This study in which the perspectives of teachers, other colleagues and top managers on school principals who have master's degree were examined revealed significant results. It was found that as the closest working team, teachers have a positive attitude towards these school principals.

It was stated that while some of other school principals consult, regard as an expert and a role model and appreciate them, some of them tend to undervalue. Similarly, it was emphasized by the participants that while some of top managers tend to undervalue them, there are others who trust, appreciate and regard them as experts. The similarity in the perspectives of top managers and other school principals is remarkable.

Giriş

Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ve bu hızlı gelişime paralel olarak artan bilgi birikimi, günümüzde eğitime verilen değeri de arttırmakta ve dönüştürmektedir. Bugünü daha iyi anlamak, geleceği şekillendirmek ve değişimi yönetebilmek için mesleki gelişimin bütün meslekler için gerekli olduğu evrensel bir gerçek haline almıştır. Mesleki ve kişisel gelişimi sağlayabilmek ve belirli bir alanda uzmanlaşmak isteyen üniversite mezunları için lisansüstü eğitim çalışması yapmak artık sıkça başvurulmaya başlanan bir mesleki gelişim yöntemi olmaya başlamıştır.

Lisansüstü eğitim, bireylerin eğitimlerini daha ileriye taşımak, bilgi üretmek, meslekte uzmanlaşmayı sağlamak ve üniversitelerin ilgili alandaki öğretim elemanı ihtiyacını karşılamak için başvuru alan en temel mesleki gelişim faaliyetlerinden birisidir. Meslekte uzmanlaşma, kariyer gelişimi gibi kavramların ön plana çıktığı günümüzde lisans seviyesindeki eğitim, mesleklerin beklediği bilgi ve becerileri karşılayamamaktadır. Bu noktada yüksek lisans ve doktora eğitimi önem kazanmıştır (Bülbül, 2003). Üniversitelerin bireylere meslek kazandırma ve kaliteli bir eğitim verme gibi amaçlarının yanında (Arabacı ve Akıllı, 2013), toplumların geleceğine yön verecek evrensel nitelikleri kazanması, bilgi toplumunun gerektirdiği özelliklere sahip olması ve üstün yeteneklerini geliştirmiş olan bilim insanlarını yetiştirme işlevini gerçekleştirilmede, lisansüstü öğretimin önemli bir rolü bulunmaktadır (Özoğlu, 2002). Yükseköğretimde lisans eğitimi temel oluşturmakta (Bozan, 2012) ancak günümüzde bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişme ve değişimler, bireylerin yükseköğretim sırasında kazanmış oldukları bilgi ve becerilerini yaşamları boyunca kullanmalarını olanaksızlaştırmaktadır (Karakütük, 1999). Bu gibi sebeplerden dolayı lisansüstü eğitimin değeri ön plana çıkmaktadır. Turgut (1987), lisansüstü eğitimin gerekli olmasının nedenleri arasında, lisans eğitiminin mesleğinde ilerlemek isteyen bireyler için yeterli olmamasını ve üniversitelere akademik personel yetiştirme ihtiyacını göstermektedir. Mesleğini profesyonel bir şekilde yapmak isteyen öğretmenlerin lisans eğitimi esnasında aldığı teorik bilgiden fazlasına ihtiyaçları vardır. Bundan dolayı da lisansüstü eğitim gerekli bir adım olarak ortaya çıkmaktadır (Callahan vd., 1995). Öğretmenlerin devamlı kendilerini yetiştirip geliştirmeleri gerekmektedir (Kaçan, 2004: 59). Karakütük'ün (1989) araştırmasında Türkiye'nin kalkınması için nitelikli ve eğitilmiş bireylerin yetiştirilmesinin lisansüstü eğitim ile mümkün olduğu ifade etmektedir. Alabaş ve arkadaşları (2012) lisansüstü eğitiminin öğretmenlerin meslekte kendilerini geliştirmelerine katkı sağladığı, aynı zamanda kişisel gelişimlerini de olumlu yönde etkilediği gibi sonuçlara ulaşmıştır. Uluslararası literatürde farklı görüşler dile getirilmektedir. Donley, Detrich, States ve Keyworth, (2021) ise özellikle üniversitelerdeki master ve doktora eğitimlerinin okul etkililiği ve öğretmen desteğini sağlamada yetersiz kaldığını ve bu eğitimlerin müdür performansını arttırdığına ilişkin yeterli gösterge olmadığını ileri sürmektedir.

1.2. Lisansüstü Eğitimin Öğretmenlere ve Yöneticilere Katkıları

Günümüzde lisansüstü eğitimin önemini arttıran sebepler arasında bilgi artışı, rekabet, nüfus ve değişim hızı gibi sebepler gösterilebilir. Bireyler iş hayatlarında kendilerini geliştirme, gelirlerini ve sosyal statülerini arttırmak istemekte, üniversitelerin ilgili birimlerine yönelmekte hem mesleki gelişimlerine hem de statülerine katkı sağlamaktadır. Dünyadaki hızlı değişim gerek eğitim gerekse iş alanlarında yenileşmeyi gerekli kılmaktadır. Bu durumun doğal sonucu olarak lisansüstü eğitime olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Başer, Narlı ve Günhan'ın (2005) öğretmenlerin lisansüstü eğitimlerde kazandıkları bilgilerin sınıflarında ders esnasında uygulayabildikleri, meslektaşlarıyla paylaşmada buldukları ve lisansüstü eğitimi öğretmenlere tavsiye ettikleri gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bağlıbel ve Arslan'ın (2014) yaptığı çalışmada, bireylerin eğitime başvurma amaçları arasında mesleki ve kişisel gelişim vurgulanmış, Kahraman ve Tok'un (2016) çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılarak üst eğitim kurumuna başvurmada kişisel gelişim, akademik kariyer ve mesleğinde ilerleyerek yönetici olmak istemenin ön plana çıktığı görülmüştür.

Eğitim sistemine yönelik beklentilerin artması ve yaşanan hızlı değişim okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını arttırmış ve yeni yeterlik alanları ortaya çıkmıştır. Bu yeni yeterlik alanları temel yöneticilik becerilerinden iletişimi, liderliği, iş birliğini kapsadığı gibi bunun yanında uzaktan eğitimi, teknoloji okuryazarlığını, okul-aile ilişkilerinin yönetimini de içine almaktadır. Bilgi akışının, bilimsel birikiminin ve değişimin çok hızlı olduğu günümüzde algıları açık ve her türlü teknolojik ürüne hâkim bir nesli yetiştirmek ve eğitmek oldukça güçleşmiştir. Bu öğrencilere lider olup onları yetiştirebilmek için mücadele eden öğretmen ve yöneticilerin de bu yüksek hızlı devrimin ritmine ayak uydurabilmek, kendilerini kişisel ve mesleki açıdan geliştirip farklı bakış açılarına sahip bireyler olabilmek için gayret göstermeleri normal olarak algılanmakta ve lisansüstü eğitim öğretmen ve yöneticiler için en temel mesleki gelişim adımlarından kabul edilmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı Türkiye’de eğitim reformuna yönelik olarak 2018 yılında yaptığı çalışmada, eğitim sisteminde köklü değişiklikler içeren 2023 Eğitim Vizyonu hazırlamış ve kamuoyu ile paylaşmıştır. Bu belgede öğretmenin yetiştirilmesine ayrı bir önem verildiği, öğretmenin 2023 Vizyonunun ana aktörü olarak düşünüldüğü ve öğretmenin eğitiminin başarısının anahtarı olarak ön plana çıkarıldığı görülmektedir (MEB, 2018). Millî Eğitim Bakanlığı bu vizyon çalışması doğrultusunda eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki ve bireysel açıdan kendilerini geliştirmeleri amacıyla Yükseköğretim Kurulu ile iş birliği yaparak Eğitimde İş Birliği Protokolü imzalamıştır (MEB, 2020). Öğretmenleri kişisel ve mesleki gelişim ihtiyacını karşılamaları ve mesleki gelişimleri için desteklemek, onları lisansüstü eğitime teşvik etmek amacıyla da öteden beri bazı avantajların ve pozitif ayrımcılıkların varlığı bilinmektedir. Devlet Memurları Kanununun 36. maddesinin (A) fıkrasının 9. bendinde yer alan *...memurluğa girmeden önce veya memuriyetleri sırasında yükseköğrenim üstü master derecesi almış olanlarla yükseköğrenim kurumlarında en az bir yıl ilave öğrenim yaparak lisansüstü ihtisas sertifikası alanlara bir kademe ilerlemesi, tıpta uzmanlık belgesi alanlara, meslekleri ile ilgili öğrenim dallarında doktora yapanlara bir derece yükselmesi uygulanır* ifadesi ile lisansüstü eğitimini tamamlamışlara verilecek olan kademe ve derece ilerlemesi bu uygulamalardan bir tanesidir. Bunlara ek olarak Kamu Görevlileri Hakem Kurulunun 29.05.2012 tarihli ve 2012/1 Sayılı Kararının 30. maddesi hükümleriyle yüksek lisans ve doktora yapmış olan öğretmenlere, fiilen girdikleri derslere sırasıyla yüzde 5 ve yüzde 15 artırımlı ek ders ücreti ödenmesi yapılmaktadır. Ancak, kendilerini geliştirme ve daha iyi bir öğretmen olma yolunda Millî Eğitim Bakanlığı’nın öğretmenlere yapmış olduğu bu pozitif ayrımcılıktan eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzmanlaşmak, akademik kariyer yapmak ve kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için lisansüstü eğitim yaparak bir adım öne çıkan okul yöneticileri faydalanamamaktadır.

Türkiye’de, lisansüstü eğitimin etkililiğini ve lisansüstü eğitimde karşılaşılan sorunları tespit etmek amacı ile bilimsel araştırmalar yapılmıştır. Karakütük’ün (2000) ve Doğusan’ın (2003) yaptıkları araştırmalarda lisansüstü eğitimini bitiren öğretmenlere yönelik Millî Eğitim Bakanlığı’nın özendirici olmadığı, yine bakanlıkça lisansüstü eğitimin öneminin yeterince anlaşılamadığı, bu konuda açık bir politika üretilmediği ve ilgili mevzuatın yetersiz olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Oluk ve Çolak (2005) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Öğretmenlerin lisansüstü eğitim için yönetmelikle verilen haklarından yararlanamadıkları, lisansüstü eğitimleri için mali bir kaynak sağlanmadığı ve alınan eğitim sonucunda da tatmin edici bir özendirici olmadığı bu araştırmanın önemli bulguları arasındadır. Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği gereğince ilk defa ve yeniden görevlendirme kapsamında yapılacak puanlamada lisansüstü eğitim yapmış okul yöneticilerine ek puan verilmektedir. EYD alanında lisansüstü eğitim yapmış öğretmen ve yöneticilere verilen puan, Millî Eğitim Bakanlığının lisansüstü eğitim yapmış ve yapmayı planlayan yönetici ve öğretmenleri motive edecek tek seçenek olarak görünmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı hazırlamış olduğu 2023 Eğitim Vizyonunda öğretmen eğitimini ve gelişimini ön plana çıkartmıştır. Mili Eğitim Bakanlığı’nın 2020 yılında eğitim yöneticilerinin bireysel ve mesleki becerilerinin artırılması amacıyla YÖK ile imzaladığı protokolün lisansüstü eğitim yapmış ve yapmayı planlayan yönetici ve öğretmenlere yeterince özendirici olmadığı, kişisel gelişim-mesleki gelişim ve başarılı öğretmenlik ve yöneticiliğe vurgunun sadece sloganda kalıp uygulamada herhangi bir değişiklik sağlamadığı görülmüştür.

Halbuki eğitimin en temel aktörleri olan öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimlerini hayat boyu devam ettirmeleri sürekli yeni bilgilerle okula gelen öğrencileri kuşatabilme açısından hayati önemdedir. Bilgi, beceri ve deneyim yönünden kendini geliştiren ve güncelleyen eğitimcilerin öğrenciler üzerinde daha etkili olabileceği ve onları yeni yaklaşımlar doğrultusunda yönlendirebileceği bilinen bir gerçektir. Bu noktada okullarda liderlik rolü üstlenen, öğretmenlerin daha etkili öğretim gerçekleştirebilmesi için onları destekleyen ve sorunların çözümünde rehberlik yapan okul müdürlerinin lisansüstü eğitimler aracılığıyla kendilerini geliştirmeleri ve güncellemeleri önemlidir. Öğretmenleri mesleki gelişime yönlendirmek isteyen bir okul müdürünün öncelikle kendi öğrenme motivasyonunu sağlaması ve öğretmenlere öncülük etmesi gerekmektedir. Bu durum öğretmenler için etkili bir örneklik oluşturduğu gibi farkedilme ve takdirle karşılanmaktadır (Bredeson ve Johansson, 2000; Michele Lalor and Sperrazza, 2022). Okul müdürlerinin kıdemlerine, hizmet öncesi ve sonrasına, çalıştıkları bölge ve okul türüne göre farklı niteliklerde yönetici yetiştirme ve geliştirme programlarına katıldıkları ifade edilmektedir (Pashardis ve Brauckmann-Sajkiewicz, 2009). Mathibe’ye (2007) ve Bredeson ve Johansson, (2000)’ a göre öğretmenlerin ve okul müdürlerinin profesyonel gelişim basamaklarının neredeyse tamamı okul etkililiği ve öğretim çıktıkları ile iletişim becerileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Problem çözme, takım çalışması, farklılıkları değerlendirme, karar verme süreci, çalışanları güçlendirme gibi temel yetenek ve yeterlik alanlarının en önemli paydaşı öğretmenlerdir. Bu çalışmada lisansüstü eğitim yapmış okul müdürlerinin kendilerini geliştirme

ve güncelleme çabalarının ne anlam ifade ettiği belirlenmeye çalışılmış, öğretmen, diğer okul müdürleri ve üst yöneticiler açısından taşıdığı anlam irdelenmiştir.

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde model, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi, araştırmanın inandırıcılığı ve aktarılabirliği hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntem ve teknikleri esas alınarak desenlemiştir. Nitel araştırmalar, olay ve olguları içinde buldukları doğal ortam içinde araştırmayı ve anlamayı esas alan bir yaklaşımdır. Merriam (2013) nitel araştırmacıların, insanların oluşturduğu anlamları kavramaya çalışırken, bir taraftan da dünyayı nasıl algıladıkları ve dünyada hangi deneyimleri yaşadıkları ile ilgilendiğini dile getirmiştir. Bu araştırmada da eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi yapmış okul müdürlerinin bakış açılarındaki oluşan farklılıkları, okul müdürlerinin deneyim ve yorumlarından faydalanarak olarak ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak durum çalışması deseni benimsenmiştir. Günlük yaşamda karşılaşılan fakat derin bir şekilde bilgi sahibi olamadığımız olaylar hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olabilmek için durum çalışmaları kullanılmakta ve arkaplan bilgisine ulaşılmaya çalışılmaktadır. Görüşme, durum çalışması yönteminin temelinde yer alan bir tekniktir. Bu araştırmada lisansüstü eğitim yapma eylemi bir durum olarak tanımlanmış ve bu durum neticesinde katılımcıların tutum ve davranışlarında nasıl bir değişim yaşanmış olabileceği tespit edilmeye çalışılmıştır. Alanyazında ve akademik çevrelerde lisansüstü eğitimin önemli bir mesleki gelişim basamağı olarak tanımlandığı düşünüldüğünde bu konunun bir durum olarak insanların tutum, davranış ve yaşamlarında oluşturduğu değişikliklerin incelenmesinde yarar olduğuna inanılmaktadır.

2.2. Çalışma Grubu

Bu çalışma önceden belirlenmiş bir ölçütü kapsayan bir durum olduğundan *EYD alanında lisansüstü eğitim yapmış okul müdürlerine karşı bakış açıları* belirlenmesi için ölçüt örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Ölçüt örnekleme yönteminde, yapılacak olan araştırmaya göre önceden belirlenen birtakım ölçütleri karşılayan bütün durumlar çalışılır. Burada bahsi geçen ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi, önceden hazırlanan bir ölçüt listesi de kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek 2006). Bu doğrultuda belirlenen ölçüt, *eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans eğitimi tamamlamak* şeklinde belirlenmiştir. Bundan dolayı bu ölçütü karşılayan okul müdürleri çalışma grubunu oluşturmuştur. Seçilen çalışma grubunun araştırma konusunu aydınlatmaya katkı sağlayabilecek düzeyde olduğuna inanılmakta ve bu kapsamda EYD alanında yüksek lisans eğitimi tamamlamış okul müdürü görüşlerinin araştırma problemini aydınlayabilecek düzeyde olduğuna inanılmaktadır. Glaser ve Strauss (1967), araştırma sorusunun cevabı olabilecek kavramların tekrarlamaya başladığı aşamaya yani doyum noktasına kadar verilerin toplanması gerektiğini işaret etmektedir. Bu araştırmada da ortaya çıkan kavramlar birbirini takip ve tekrar etmeye başladığı için araştırmacılar tarafından yeterli veriye ulaşıldığı kanaatiyle görüşmeler on okul müdür ile tamamlanmıştır. Okul müdürlerine ait bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur. Tablo 3'teki dizilim görüşme sırasına göre oluşturulmuştur.

Tablo- 3. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Katılımcı	Öğrenim Durumu	Mezuniyet Yılı	Üniversite	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem	YönetimKıdemi
M1	Yüksek Lisans	2015	Düzce Üniversitesi	Erkek	48	27 yıl	17 yıl
M2	Yüksek Lisans	2017	Düzce Üniversitesi	Erkek	53	33 yıl	9 yıl
M3	Yüksek Lisans	2018	Düzce Üniversitesi	Erkek	49	27 yıl	16 yıl
M4	Yüksek Lisans	2018	Düzce Üniversitesi	Kadın	49	24 yıl	11 yıl
M5	Yüksek Lisans	2020	Düzce Üniversitesi	Kadın	46	20 yıl	6 yıl
M6	Yüksek Lisans	2018	Düzce Üniversitesi	Kadın	37	16 yıl	14 yıl
M7	Yüksek Lisans	2016	Düzce Üniversitesi	Erkek	58	40 yıl	13 yıl

M8	Yüksek Lisans	2009	Bolu AİBÜ	Erkek	44	22 yıl	12 yıl
M9	Yüksek Lisans	2013	Düzce Üniversitesi	Erkek	46	24 yıl	6 yıl
M10	Yüksek Lisans	2015	Düzce Üniversitesi	Erkek	53	24 yıl	6 yıl

Tablo 3 incelendiğinde görüşmeye katılımcı okul müdürlerinin yüzde 30'unun kadın, yüzde 70'inin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Erkek katılımcıların yaşı en genç olanı 44, en kıdemli katılımcının ise 58'dir. Kadın katılımcıların en genç olanın 37 yaşında, en kıdemli kadın katılımcının ise 49 yaşında olduğu görülmektedir. Katılımcıların tamamı 35 yaş ve üzerinde olup tümü EYD alanında yüksek lisans mezunu ve okul müdürüdür. Katılımcılardan 9'u Düzce Üniversitesi, biri ise Bolu İzzet Baysal Üniversitesi EYD alanından mezun olduğu, mezuniyet tarihinin en eski olanın 2009, en yeni olanın ise 2020 olduğu görülmektedir. Katılımcılarda 9'u 20 yıl ve üzeri, birinin ise 16 yıl öğretmenlik kıdemine sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilikte en kıdemli katılımcının 17 yıldır okul müdürü olarak görev yaptığı, yöneticilik kıdemi en az katılımcının ise okul müdürlüğündeki görev süresinin en az 6 yıl olduğu görülmektedir. Düzce ilinde 196 kadrolu okul müdürü görev yapmakta olup, bu okul müdürlerinin 21 tanesinin EYD alanında yüksek lisans eğitimi aldığı belirtilmiştir (Düzce MEM, 2021). Görüşme yapılan okul müdürleri gönüllük ölçütüne göre görüşme sırasına alınmıştır.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmada veriler toplanırken görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemi, nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama yöntemlerinin başında gelmektedir. Görüşme, veri toplama yöntemleri içerisinde kolaymış gibi gözükse, ancak yapılacak olan görüşme esnasında konuşma ve dinleme gibi temel becerilere ihtiyaç duyulan bir veri toplama yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Özdamar ve diğerleri (1999) yaptığı çalışmada, nitel araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği sağlamak amacıyla görüntü ve ses kaydı almanın önemli olduğundan bahsetmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2006) de görüşme yöntemiyle elde edilmiş verilerin kayıt altına alınması gerektiğini, kayıt altına alma yöntemi olarak ise kayıt cihazı veya not almayı tavsiye etmektedir. Bu araştırmada eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış yöneticilerin bakış açılarında oluşan farklılıkları, aldıkları eğitimin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı ve değerlerini ortaya koyabilmek için okul müdürleri ile görüşmeler birebir yapılmıştır. Görüşme yapılmadan önce çalışma grubunda yer alan okul müdürleri telefon ile tek tek aranmış ve hepsiyle yüz yüze görüşülmüştür. Araştırmacının görev yaptığı okul, okulda görev süresi, yüksek lisans yaptığı üniversite ve bölümü, tez konusu hakkında araştırmaya dâhil edilecek okul müdürlerine bilgi verilmiştir. Okul müdürlerinden yapılacak görüşme için randevu talep edilmiştir. Yapılan araştırmada çalışma grubuna katılmayı reddeden okul müdürü olmamıştır. Çalışma grubuna katılım sağlayan okul müdürleri ile yapılan görüşmeler video kaydı alınarak gerçekleştirilmiş, yapılacak çalışmada okul müdürlerinin isimleri ve çalıştıkları kurum bilgilerinin gizli tutulacağı konusunda bilgi verilmiştir. Okul müdürleriyle karşılıklı güven ortamı oluşturmak amacıyla, yapılacak görüşmelerden elde edilen bilgilerin sadece bu araştırma kapsamında kullanılacağı teminatı verilmiştir. Çalışma grubuna katılan okul müdürlerine kendilerinin de video kaydı yapabilecekleri veya talep etmeleri halinde araştırmacı tarafından her zaman görüşme kayıtlarının verilebileceği söylenmiştir. Katılımcıların bütün bilgileri araştırmacı tarafından gizli tutulmuştur. Katılımcıların isimleri, araştırmada kodlama sistemi kullanılarak belirtilmiştir. Katılımcıların isimleri araştırmada gizli tutulup katılımcılara M1, M2, M3... şeklinde kod isimler verilmiştir. Bu şekilde on okul müdürü de kodlanmıştır. Bu araştırmanın görüşmeleri, katılımcıların rahat olmaları, fikirlerini ve görüşlerini serbestçe ifade etmeleri ve görüşmelerin belli bir süreyle sınırlı kalmaması için onların görüşmeyi tercih ettikleri zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubuna katılan okul müdürleriyle gerçekleştirilen görüşmeler sohbet havasında geçmiş ve katılımcı müdürlerin görüşme sırasında rahat oldukları gözlemlenmiştir. Veri toplama süreci koronavirüs salgınının en yoğun olduğu ve eğitim öğretime zorunlu olarak ara verildiği döneme denk geldiği için katılımcıların isteği doğrultusunda çevrimiçi yapılmıştır. Görüşmeler 26.12.2020 – 26.01.2021 tarihlerinde gerçekleştirilmiş, 21 ile 69 dakika arasında sürmüş ve toplam 411 dakika sürmüştür. Araştırma verilerinin analizinde Strauss ve Corbin'in (1990) önerdiği betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Veriler bu iki analiz yoluyla yorumlanmıştır. Bu doğrultuda katılımcılar ile yapılan görüşme kayıtlarının transkript edilmesi ile 32 sayfalık doküman elde edilmiştir.

İnanırcılık, Tutarlılık, Teyit Edilebilirlik ve Etik

Çalışmanın inandırıcılığını artırmak amacıyla araştırma ile ilgili literatür incelenmiş, görüşme soruları hazırlanmıştır. Soruların anlaşılabilirliğini ve amacı gerçekleştirmedeki gücünü belirlemek için her görüşme sonrasında analiz yapılmış ve sorular güncellenmiştir. Bu görüşmeler sonucunda sorulara yeni sorular eklenmiş ve bazı sorular daha açık hale getirilmiştir. Görüşmelerin sonunda elde edilmiş olan görüşme metinleri katılımcılara gönderilerek görüşme öncesi hangi sorularla karşılaşacakları konusunda fikir edinmeleri amaçlanmıştır. Böylece katılımcıların onayları alınarak araştırma süreci ve bu süreç içinde yapılanlar, katılımcılara ayrıntılı bir şekilde açıklanmış; araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin analizi ayrıntılı bir biçimde açıklanarak araştırmanın inandırıcılığını/geçerliliğini artırmak hedeflenmiştir. Yapılan bu çalışmada tutarlılığı sağlamak amacı ile veri toplama araçları belirlenmiş, test edilmiş, görüşmelerdeki bütün sorular araştırmacı tarafından kayıt altına alınmıştır. Toplanan veriler betimleyici bir yaklaşım ile sunularak kodlanmıştır. Katılımcıların isimlerini kodlama aşamasında tutarlı davranılmaya çalışılmış, veri analizleri önceden oluşturulmuş ve veriler sonuçlar ile ilişkilendirilmiştir.

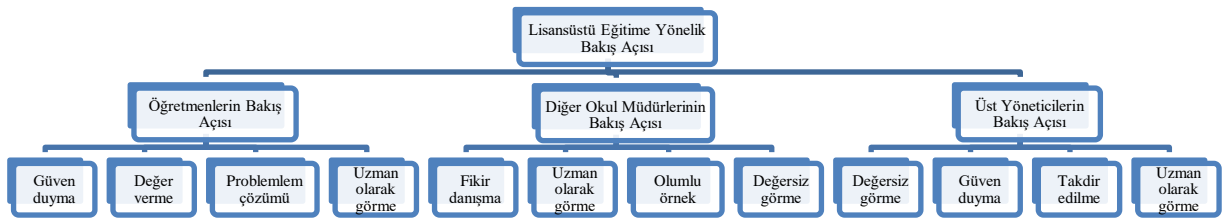
Araştırma Süreci

Yapılan araştırmalar sonunda, uzman görüşü ve onayı alınarak *eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmış okul müdürlerine karşı bakış açıları* konusunda nitel araştırma yöntemi, durum çalışması deseni ve ölçüt örneklemini kullanılmıştır. Araştırmada görüşme yönteminin tercih edilmesi, betimsel ve içerik analizi tekniklerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Oluşturulan araştırma soruları uzman kişi tarafından incelenip, lisansüstü eğitimin öğretmen ve yöneticilerde yaptığı değişim ve onlara katkılarını tespit etmek adına açık uçlu sorular oluşturulmasına karar verilmiştir. Araştırmaya katılan yüksek lisans yapmış okul müdürlerine öğretmen, diğer okul müdürü ve üst yöneticilerin bakış açıları sorulmuştur.

Bulgular ve Yorum

Yüksek Lisans Yapmış Okul Müdürlerine Yönelik Bakış Açısı

Bu boyutta EYD alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerine *lisansüstü eğitim yapmış olmak motivasyon olarak öğretmen, diğer yönetici ve çevrenin size bakışını hangi açılardan değiştirdi* sorusu yöneltilmiştir. Bu soru ile okul müdürlerine yönelik öğretmenler, okul müdürü ve üst yöneticilerin bakış açıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan bulgular Şekil 1’de gösterilmektedir.

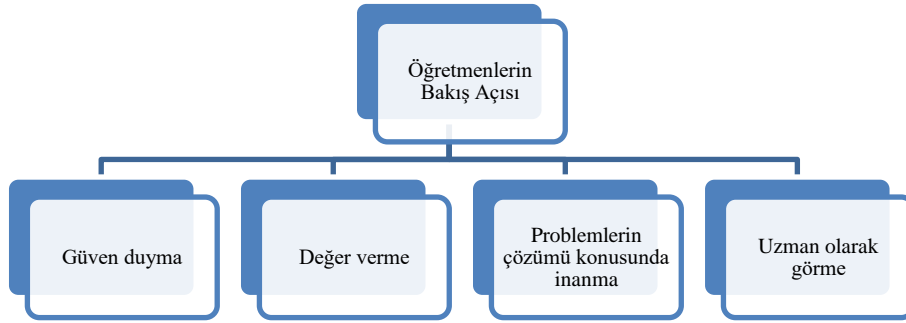


Şekil 1. Yüksek lisans yapmış okul müdürlerine yönelik bakış açıları

Şekil 1’deki bulgular incelendiğinde öğretmen, diğer okul müdürü ve üst yönetici görüşlerinin farklılaştığı anlaşılmaktadır. Yüksek lisans yapmış müdürlere karşı öğretmenler genellikle olumlu bir tutum ve davranış içerisinde girerken diğer okul müdürleri bazen olumlu bazen olumsuz, üst yöneticiler ise öncelikli olarak olumsuz bakmaktadır. Bu konudaki ayrıntılı görüşler ve doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

Öğretmenlerin Bakış Açısı

Araştırma kapsamında görüşlerine başvuru alan okul müdürlerine göre **öğretmenlerin** yüksek lisans yapmış okul müdürlerine bakış açıları Şekil 2’ de özetlenmektedir:



Şekil 2. Öğretmenlerin yüksek lisans yapmış okul müdürlerine yönelik bakış açısı

Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmış okul müdürlerine yönelik öğretmen bakış açısı incelendiğinde ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen kavramın *güven duyma* teması olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan on okul müdüründen üçü bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavramlar olarak ise *değer verme*, *kolay kabullenilme*, *problemlerin çözümüne inanma*, *daha yetkin olduğunu düşünme*, *olumlu bakış açısı*, *saygı duyma* ve *yenilik görme* şeklinde ortaya çıkmaktadır. Okul müdürleri tarafından dile getirilen bu kavramlar öğretmenlerin genellikle yüksek lisans yapmış yöneticilere karşı olumlu bir bakış açısı sergilediklerini göstermektedir. Bu boyutta ortaya çıkan doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

(M1) – “[...] Öğretmen arkadaşlarımın daha fazla değer verdiğini, daha fazla saygı duyduğunu düşünüyorum. Yapmış olduğum işlerde ve almış olduğum kararlarda bilimsel bir yön varsa, öğretmenler tarafından kurum içinde daha çabuk kabullenilmekteyim diyebilirim.”

(M2) – “[...] Problem sezme ve çözüme başarılı olacağımıza dair güven daha çok oluyor.”

(M8) – “[...] Almış olduğum eğitim, öğretmenlerin bana daha fazla güven duymalarını sağlamıştır. Artık öğretmenler sizi güvenilir insan olarak hissediyorlar.”

Güven duyma kodu ile birlikte ortaya çıkan öğretmen bakış açısına ilişkin diğer görüşler ise şöyle ifade edilmektedir:

(M2) – “[...] Çalışkanlığınızın yüksek lisans eğitimiyle gelen donanımlardan kaynaklandığını düşünüyorlar. Her soruya bir cevabınız her soruna bir çözümünüz olduğunu düşünür gibiler.”

(M3) – “[...] Bakış açısını olumlu yönden değiştirdi. Yöneticinin inandırıcılığı bilgi ve birikimle oluşur. Bu varlığı hissettirme noktasında kullanırsanız kesinlikle olumlu anlamda yöneticilik duruşunuza katkıda bulunacaktır.”

(M4) – “[...] Olumlu tepkileri ile karşılaştım. Şaşırıp tepki veren öğretmenlerimin bu davranışları beni motive etti.”

(M6) – “[...] Müdürlerinin daha yetkin bir kişi olduğunu düşünüyorlar.”

(M9) – “[...] Müdürlerinin kendisini nitelik olarak geliştirmesine saygı duyuyorlar.”

(M10) – “[...] Uygulamalardaki farklılıklarımız eski ile yeni arasında bir kıyaslama farkı oluşturabiliyor.”

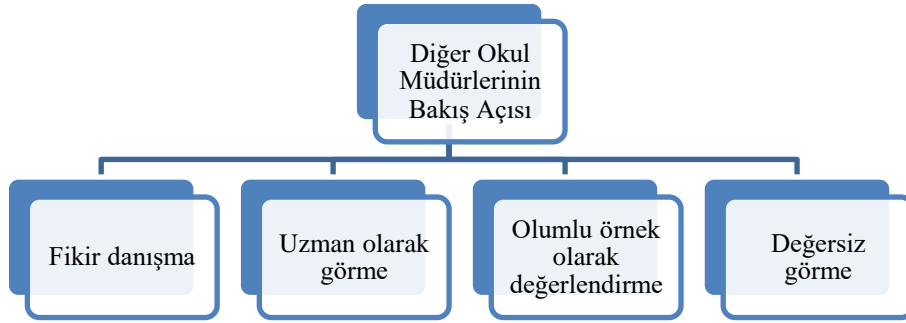
Güven duyma iş hayatında, sosyal hayatta ve özel hayattaki her türlü ilişkinin temelinde yer almaktadır. Çalışma hayatında, özellikle de eğitim kurumlarında güven duyulan kişilerde bazı özelliklerin ön plana çıkması önem arz etmektedir. Güven duyulacak kişinin o görevi yapabilecek yetkinlik ve beceriye sahip, dürüst ve yaptığı işle ilgili sorumluluk sahibi olması kendisine duyulacak güveni artırabilir. Bu bulguya göre öğretmenler yüksek lisans yapmış okul müdürlerine güvenmektedir. Ertürk (2019) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin okul müdürüne güven duyması ve örgütsel bağlılıklarının artması için okul müdürlerinin davranışlarının etik düzeyde olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Yüksek lisans eğitimi yaparak liderlik ve etik davranışlarla kendisini geliştiren okul müdürlerine karşı öğretmenlerin güven duygusu artmaktadır. Demir (2019) yaptığı araştırmada, okul yöneticisinin öğretmenine karşı kullandığı dilin motive edici olması, öğretmenin müdüre duyduğu güveni artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Kars ve İnandı'nın (2018) yaptıkları araştırmada, öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güvenleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. Özer ve Karadaş'a (2021) göre, işbirlikçi yönetim tarzı ile öğretmenlerine yaklaşan müdürlere güven duygusu artmakta; baskıcı, ilgisiz ve karşı koyan yönetim tarzı ile öğretmenlerine yaklaşan müdürlere güven duygusu azalmaktadır.

Buna göre işbirlikçi yönetim tarzı ile müdürlere güven duygusu arasında pozitif; baskıcı, ilgisiz ve karşı koyan yönetim tarzı ile müdürlere güven arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Benzer bir araştırmada da güven duygusu, okul müdürlerinin sahip olması gereken en önemli değer olarak ön plana çıkmaktadır (Aslanargun, 2012).

Yöneticilerin eğitim düzeyindeki yükselmenin diğer çalışanlar açısından güven duyulacak bir özellik olarak değerlendirilmesi özellikle eğitim kurumları söz konusu olduğunda oldukça anlamlı bir sonuç olarak görülebilir. Araştırmada ortaya çıkan bu sonucun lisansüstü düzeyde alınan akademik bilgilerin bir anlamda tutum ve davranış olarak uygulamaya aktarıldığı, okul müdürleri tarafından öğretmenlere yönelik olarak sergilendiği söylenebilir. Öğretmenler tarafından sergilendiği ifade edilen diğer tutum ve davranışlarla birlikte düşünüldüğünde öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmış okul müdürlerini daha kolay kabullenebilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç uzmanlık eğitiminin yöneticilere güç kazandırdığı, ileriye yönelik olarak da daha olumlu bir okul iklimi ve kültürü oluşturma yönünde önemli bir adım şeklinde değerlendirilebilir.

Diğer Okul Müdürlerinin Bakış Açısı

Araştırma kapsamında görüşlerine başvuru yüksek lisans yapmış okul müdürlerine göre *diğer okul müdürlerinin* görüşleri Şekil 3’ de gösterilmektedir:



Şekil 3. Diğer müdürlerin yüksek lisans yapmış okul müdürlerine yönelik bakış açısı

Diğer okul müdürlerinin yüksek lisans yapmış okul müdürleriyle ilgili görüşlerine bakıldığında hem olumlu hem de olumsuz ifadelerin ortaya çıktığı görülmektedir. Görüşmede sorulan soru için dile getirilen olumlu ifadeler “*fikir danışma, uzman olarak görülme, olumlu örnek olma, olumlu bakış açısı, övülme* olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı soruya verilen cevaplarda olumsuz ifade olarak ise “*değersiz görme*” teması ön plana çıkmaktadır. Olumlu temaların araştırmaya katılan on okul müdür içerisinde yedi, olumsuz tema olan *değersiz görmenin* ise üç okul müdürü tarafından dile getirildiği görülmektedir. Bu boyutta olumlu olarak ortaya çıkan doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

M1 - “*Bu konuda olumlu dönütler aldım. Fikrimi sordukları durumlarla karşılaşıyorum.*”

M3 - “*Öğretmenlerimiz ve müdür arkadaşlarımızın “Hocam siz bu alanın uzmanısınız.” diye bize fikir danıştıkları olmuştur. O da tabii ki teşvik edicidir.*”

M10 - “*Mutlaka sizi arayıp size danışıyorlar yani sizin görüşleriniz dikkat çekiyor. Söylem ve bakış açınız çözüm önerileriniz müdürler için değerli oluyor.*”

(M4) – “[...] *Olumlu bir örnek olmak açısından önemli oldu.*”

(M5) – “[...] *Yani müdürlerin bakış açısına da olumlu diyebiliriz.*”

(M7) – “[...] *İdareci atamalarında puan etkili olduğu için lisansüstü eğitim yapmış olmak puan arttıran etmen olarak görülüyor.*”

Bu boyutta olumsuz olarak ortaya çıkan değersiz görme kodu ile ilgili doğrudan alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

(M9) - “[...] *Bazı arkadaşlar da kıskançlıkla hareket ederek böyle bir şeye ne gerek var diye hareket edenler oluyor.*”

(M6) - “[...] *Zaten müdürdün, yüksek lisans yaptın da ne oldu? Statün mü arttı yok. Maaşın mı arttı, yok.*”

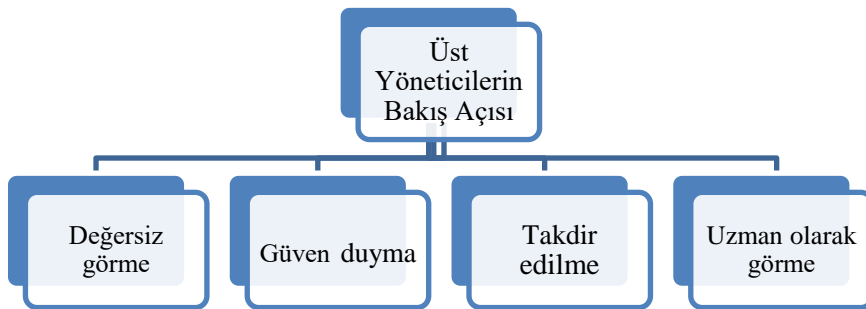
(M2) – “[...] Okul müdürü meslektaşlar açısından pek bir fark yok maalesef.”

Okul müdürü meslektaşların bakış açısındaki farklılık olarak ön plana çıkan ve en çok tekrar edilen olumlu kavram fikir danışmadır. Helvacı ve Aydoğan (2011) yapmış oldukları araştırmada etkili okul müdürünün işinde deneyimli ve alanında bilgili olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Tekir, (2021) yeni müdürlere verilen işe başlama eğitiminin etkileri ile ilgili yapmış olduğu araştırmada müdürlerin almış oldukları eğitimden sonra okul lideri rollerini yerine getirmede, okullarında tüm öğrenciler için olumlu bir öğrenme ortamı oluşturmada ve karşılaştıkları zorluklar ile başa çıkmada kendilerini daha donanımlı hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular ile araştırmada elde edilen sonuçlar birbirini desteklemektedir.

Araştırmada aynı soruda en çok tekrar edilen olumsuz kavram olarak *değersiz görme* olması dikkat çekmektedir. Toytok ve Çelepçıkay (2016), okul müdürlerinin yüksek lisans ve doktora eğitimlerinin gerekliliğine inandıklarını dile getirdiklerini ancak çapraz sorularda bu söylemlerinin tam tersine yüksek lisans ve doktora eğitimlerine karşı olumsuz davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Bireylerin iş ortamında ortaya çıkan duygusal tepkilerinin arkasında yatan birtakım bilişsel değerlendirmelerin olduğu düşünüldüğünde (Weiss ve Cropanzano, 1996), bireylerin statüleri ile ilgili sahip oldukları endişeler, işyerinde görülen kıskançlık duygularını etkileyebilir (Üçok, 2019). Özdemir ve Erdem’e (2020) göre, akademisyenler arasında da özellikle görevde yükselme, diğer meslektaşlarının yükselmesini istememe, unvan kavgaları ve kadro alamama gibi konularda kıskançlık yaygındır. Diğer okul müdürleri açısından lisansüstü eğitiminin olumlu olarak değerlendirilmesi ve bu konudaki akademik araştırmalar daha fazla eğitimin takdir edilebildiğini göstermektedir. Diğer yandan bu konuda literatürde yer alan sınırlı sayıda araştırma sonuçlarına göre yönetici konumunda bulunan kişilerin diğer yöneticileri kendilerine rakip gördüğü için diğer yöneticilerin daha fazla eğitim görmesine olumlu yaklaşmadıkları görülmektedir. Eğitim yöneticisi okul müdürlerinin diğer meslektaşlarını EYD alanında yapmış oldukları yüksek lisans eğitimini değersiz görmelerini kıskançlık duygusuyla ifade etmek mümkün olabilir. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almış meslektaşlarıyla yönetim alanında kendilerine katmış oldukları değerden dolayı bazı konularda istişare etmek, onların eğitim ve yönetim konularında fikirlerini öğrenmek isteğinin, yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin bakış açılarına duyulan güvenden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu araştırmada elde edilen bulgulara göre meslektaş okul müdürlerinin yüksek lisans yapmış okul müdürleriyle istişare edip fikirlerini öğrenme istekleri, uygulamalarında kendilerine güven duymalarından kaynaklanmış olabilir. Eğitim yöneticisi olan okul müdürlerinin kendilerini eğitim yönetimi ve liderlik alanlarında yenilemek ve geliştirmek amacıyla yüksek lisans yapan meslektaşlarını bu gayretlerini değersiz görmeleri ise, amaçları sürekli gelişim olması gereken bazı yöneticilerin gözden kaçırılmaması gereken bir durumları olarak ele alınmalıdır.

Üst Yöneticilerin Bakış Açısı

Araştırma kapsamında görüşlerine başvuru okul müdürlerine göre *üst yöneticilerin* (il-ilçe mem yöneticileri) bakış açıları Şekil 4’ de gösterilmektedir:



Şekil 4. Üst yöneticilerin yüksek lisans yapmış okul müdürlerine yönelik bakış açısı

Üst yöneticilerin yüksek lisans yapmış okul müdürleriyle ilgili görüşlerine bakıldığında verilen cevaplarda en çok tekrar edilen kavram *değersiz görmedir*. Araştırmaya katılan on okul müdüründen dördü bu kavramın altını çizmektedir. İfade edilen diğer kavramlar olarak ise *güven duyma*, *uzman olarak görülme*, *olumlu bakış açısı*, *takdir edilme* şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürleri tarafından dile getirilen bu ifadeler, üst yöneticilerin genellikle yapılan eğitimi değersiz gördüklerini göstermektedir. Bu boyutta okul müdürlerinin doğrudan alıntılarına yer verildiğinde aşağıdaki ifadeler ortaya çıkmaktadır.

(M10) - “[...] Üst yöneticilerden bazıları lisansüstü eğitim yapmayı boş işler olarak görebiliyor ki görenler de oldu. Lisansüstü eğitim ile boşuna uğraşıyorsun gereksiz bir iş diyen oldu.”

(M7) - “[...] Üst yöneticilerin yüksek lisans yapmış yöneticilere karşı hiçbir şekilde bakış açısının değiştiğini düşünmüyorum, bu durumun farkında olduklarını da sanmıyorum.”

(M5) - “[...] Üst yönetici kısmına geleyim, onlar için hiçbir şey fark etmiyor. Umudumu hiçbir zaman kaybetmedim ama maalesef eğitim yöneticisi seçmek konusunda liyakati sağlayamadık. Onun için üst yöneticilerin bakış açılarının hiçbir şekilde değiştiğini düşünmüyorum.”

(M3) - “[...] Bazıları uzmanlık gerektiren konularda yüksek lisans yapmış müdürlerle çalışmak istiyor ama bazı üst yöneticilerin de bu durum hiç umurunda değil. Bu kişinin eğitime bakış açısıyla alakalı.”

Diğer ifade edilen kavramlarla ilgili doğrudan alıntılar aşağıda gösterilmektedir.

(M9) - “İlçe milli eğitim müdürümüz ya da şube müdürlerimiz ilçe adına yapılacak olan programlarda özellikle projeler de bize daha çok güveniyorlar bize daha çok görev veriyorlar.”

(M2) - “Üst yöneticiler açısından olumlu karşılanıyor. Örneğin Milli Eğitim Müdürlüğü vizyoner birçok programları benim okulumdan başlattı.”

(M3) - “Bazıları uzmanlık gerektiren konularda yüksek lisans yapmış müdürlerle çalışmak istiyor.”

(M4) - “Üst yöneticilerimizin de istemiş olduğu bir şey idi lisansüstü eğitim yapmış olmak. Destek gördüm.”

(M8) - “[...] Üst yöneticiler arkadaşlarıma beni örnek gösterdiler.”

Bireyler yapmış oldukları çalışmalar, göstermiş oldukları gayret sonucunda takdir edilmeyi bekler. Bunun tam tersi bir durum söz konusu olduğunda, yani iş ortamında olumsuz duygu ve ifadeler yer aldığı zaman, bireylerin yaptığı işin kalitesinin ve iş ortamındaki beraber çalışma duygusunun olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür (Dogan ve Vecchio, 2001). Bu durum dikkate alındığında, üst yöneticilerin yüksek lisans yapmış okul müdürlerini takdir etmeleri, onların kurumsal bağlılıklarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür. Üçok, (2019) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların statü kaybı ile ilgili yaşadıkları endişelerin, çalışma arkadaşlarına karşı hissettikleri kıskançlık duyguları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu düşünülebileceğini belirtmiş olup, üst yöneticilerin yüksek lisans eğitimini tamamlayan okul müdürlerine karşı tavırlarını anlamaya bir katkı sunabilir. Musal, Elçi ve Ergin’e (1995) göre iş doyumu, bireylerin başarılı, üretken ve mutlu olabilmelerini sağlayan en önemli gereklerdendir. Terzi, (2017) yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin iş doyumları ile mutluluk düzeyleri arasında olumlu bir bağ olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan bu araştırma sonuçlarından hareketle yüksek lisans yapmış okul müdürlerini almış oldukları eğitim ve fedakârlıklarından ötürü değersiz görmek yerine yapmış oldukları bu fedakârca çalışmayı takdir etmek, onların iş doyumları ve motivasyonlarını arttırabilir. İnsanlar takdir edilme ve değer verilme duygusuna ihtiyaç duyar. Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans eğitimi yaparak kişisel gelişimleri için önemli bir adım atan okul yöneticileri ile ilgili üst yönetici takdiri, okul müdürlerinin iş doyumu ve aidiyet duygularını, çalışma performansları ve iş verimlerini arttırabilir.

Sonuç Tartışma ve Öneriler

Üniversitelerin yaptıkları araştırma ve inceleme çalışmaları ile bireye ve topluma önderlik etmesi ve yeni ufuklar açması beklenmektedir. Toplumun ihtiyaç, beklenti ve gerçekliğinden kopuk bilimsel araştırmanın entelektüel boyutu olsa bile toplumsal ihtiyacı karşılama yönünün zayıf olacağı açıktır. Diğer taraftan sahada olan uygulayıcıların dünyadaki yeni bilimsel gelişme ve uygulamalardan haberdar olmaması mesleki gelişimi sürdürmemesi ülke ve toplum için bir kayıptır. Buradan hareketle sahada olan uygulayıcıları yüksek lisans ve doktora programları ile hem mesleki gelişime hem de yaşam boyu eğitime yönlendirmek toplumsal fayda ve kurumsal kalite açısından vazgeçilmez önemdedir. Bu çalışmada Türkiye’de mesleki gelişim sağlamanın en temel

basamaklarından olan yüksek lisans eğitimi almış okul müdürlerine karşı yakın çalışma arkadaşlarının bakış açıları irdelenmiştir. Okul müdürlerinin yönettikleri kurumlarda etkili olabilmesi yönettikleri kişilerin kendilerine yönelik bakış açılarının anlaşılması ve yönetilmesi ile yakından ilgilidir. Diğer okul müdürleri ve üst yöneticilerin okullarda yapılan çalışmalarını izlemesi, takdir etmesi ve örnek olarak göstermesi mesleki gelişim anlamında lisansüstü eğitimin amacına ulaşma düzeyini de göstermektedir. Bu yüzden okul müdürü hakkında yakın çalışma arkadaşları olarak okulundaki öğretmenler, diğer meslektaşları ve üst yöneticilerin bakış açıları önemlidir. Yüksek lisans yapmış okul müdürleri hakkında söz konusu üç kesime ait bakış açılarının irdelendiği bu çalışmada ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin anlatımları incelendiğinde öğretmen, okul müdürü ve üst yöneticilerin farklı noktalar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. *Öğretmenlerin* yüksek lisans eğitimini tamamlamış okul müdürlerine “*güven duyduğu, değer verdiği, kolay kabullendiği, problemleri çözeceğine inandığı, daha yetkin olduğunu düşündüğü, olumlu bir bakış açısı geliştirdiği, saygı duyduğu*” katılımcı okul müdürleri tarafından ifade edilmektedir. Diğer okul müdürlerinden bazılarının *fikir danıştığı, uzman olarak gördüğü, olumlu örnek olarak değerlendirdiği, takdir ettiği*, bazılarının *değer vermeme* eğiliminde olduğu ifade edilmektedir. Benzer şekilde üst yöneticilerden bazıları *değer vermeme* eğiliminde iken bazılarının ise güven duyma, takdir etme ve uzman olarak görme eğiliminde oldukları araştırmaya katılan müdürler tarafından vurgulanmaktadır. Üst yöneticiler ile diğer okul müdürlerinin bakış açısındaki benzerlik dikkat çekicidir. Özetlendiğinde yüksek lisans yapmış müdürlere göre öğretmenler kendileri ile ilgili genellikle olumlu bir tutum ve davranış içerisine girmekte iken diğer okul müdürü meslektaşları hem olumlu hem olumsuz; üst yöneticiler ise ağırlıklı olarak olumsuz olmak üzere hem olumlu hem de olumsuz bir bakış açısına sahiptir.

Yüksek lisans yapmış okul müdürlerine karşı en yakın çalışma ekibi olarak öğretmenlerin olumlu bir bakış açısına sahip olması araştırmanın önemli bir sonucu olarak vurgulanmalı ve geleceğe yönelik önemli bir çıkarım olarak değerlendirilmelidir. Uluslararası literatürde yer alan araştırma sonuçlarına göre (Donley, Detrich, States ve Keyworth, 2021) okul müdürlerine yönelik yönetici yetiştirme lisansüstü programları öğretmenlerce düşük performanslı bulunmasına karşın Türkiye’deki bakış açısı olumlu görünmektedir. Üniversitelerdeki lisansüstü eğitimin müdürlere katkısı ile ilgili farklı sonuçlar olmasına karşın genel anlamda mesleki gelişimin öğretmenlerce farkedildiği, değer verildiği ve desteklendiği ifade edilmektedir (Nets, 2017; Michele Lalor and Sperrazza, 2022). Eğitim öğretimin en temel aktörü olan öğretmenlerin motivasyonunu arttıracak, onları olumlu bir okul ve sınıf iklimine sevk edecek ve nihayetinde daha etkili bir eğitim öğretim ile sonuçlanacak her türlü faktör öncelikle dikkate alınmalıdır. Özellikle öğretmenlerin olumlu bakması, takdir etmesi ve uzman olarak görmesi okul ve sınıf içi performansı olumlu etkileyecek bir unsurdur. Benzer çalışmalarda da öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyen ve işbirliği içerisine giren yöneticilerin öğretmenlerce tercih edilmekte ve önemsenmekte bu anlamda müdürlerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki gelişim motivasyonları arasında yakın ilişki bulunduğu ifade edilmektedir (Chalikias, Raftopoulou, Sidiropoulos, Kyriakopoulos and Zakopoulos, 2020; Lambert and Bouchamma, 2021; Ullah, Hussain, Amer Atta, Khan, Bakhsh ve Sibtain, 2021). Okulda takım çalışmasının oluşması ve gelişimsel bir iklimin egemen olması açısından önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Diğer okul müdürleri ve üst yöneticilerin bazen olumsuz tutum ve davranış içerisine girmelerine karşı öğretmenlerin yüksek lisans yapmış okul müdürlerine daha fazla güvenmesi, değer vermesi, inanması ve olumlu yaklaşması politika yapıcılar açısından da değerlendirmesi gereken önemli bir bulgudur. Okulların varoluş amacının öğrencilerin hayata hazırlanması olduğu düşünüldüğünde bu yönde etkili aktör olan öğretmenleri destekleyecek okul müdürlerinin uzmanlığı ve mesleki gelişimi ihmal edilmemesi gereken bir nokta olarak ön plana çıkmaktadır. Öğretmenlerin yüksek lisans yapmış müdürlere yönelik olumlu bakış açısı, okulda ve sınıfta karşılaşılan sorunlara çözüm üretme ve olumlu iklim ve kültür üretme beklentisi ile doğrudan ilgilidir. Çünkü öğretmenler daha üst düzey öğretim yapmış yöneticilerin uzmanlık açısından beklenti ve ihtiyaçlara cevap verebileceği ve yönetim gücünü bu yönde kullanacağı düşüncesi içerisinde olabilir. Buna karşın diğer okul yöneticileri ile üst yöneticilerde ortaya çıkan olumsuz bakış açısı büyük oranda rekabet ve kişisel kaygılara dayanmaktadır. Okul müdürleri açısından üst yönetim desteğinin yerel düzeyde oldukça önemli olmasına ve müdürleri motive eden bir faktör olarak görülmesine karşın (Liljenberg, 2021) Türkiye açısından olumsuz bakış açısı daha baskın görünmektedir (Ardıç ve Aslanargun, 2020). Eğitim öğretim hizmetleri düşünüldüğünde Türkiye’de yönetim görevine atanabilmek için eğitim, bilgi birikimi, deneyim, sertifika, liyakat ve ehliyet açısından somut, objektif ve ölçülebilir ölçütler olmadığından her öğretmen bürokratik ve politik desteğe bağlı olarak her türlü yönetim görevine gelebilmektedir. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 76. Maddesi bakana ve üst düzey bürokrasiye doğrudan böyle bir atama inisiyatifi tanımaktadır. Dolayısıyla eğitim sektöründe yönetim görevine aday veya daha üst düzey görevlere gelme arzusu içerisindeki her yönetici diğer yöneticileri kendileri için rakip veya tehdit olarak görebilmektedir. Herhangibir ölçüt, kural veya ilkenin olmadığı yerlerde keyfi tutum ve davranışlar ile kayırmacılık ve nepotizm ön plana çıkabilir.

Bireysel özellikleri destekleyen, şekillendiren, güncelleyen ve terbiye eden eğitim ve bilgilenme sürecinin önemi, üniversitelerde verilen akademik bilginin nitelikli hale getirilmesi, ihtiyaçlar doğrultusunda yenilenmesi ve eğitim yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir meslek olarak kurumsallaşmasıyla mümkün olabilir. Türkiye'deki yönetici atama sistemi liyakat ve ehliyet yerine yarışmaya, keyfiliğe ve kayırmacılığa dayandığı için insanlar yönetici olmak için uzmanlığa ve mesleki gelişime yatırım yapmak yerine güncel gelişmelere göre en kısa yoldan yükselmeyi sağlayacak güçlü bürokrat ve siyasetçi arayışına girmektedir. Benzer durum bazı ülke örnekleri üzerinden uluslararası literatürde de önemli bir sorun olarak dile getirilmektedir (Karacabey, 2020; Faizuddin, Azizan, Othman and Ismail, 2022). Dolayısıyla lisansüstü eğitim gereksiz ve işlevsiz görüldüğü gibi uzmanlık açısından kendilerini geliştiren yöneticiler, diğer yöneticiler tarafından bir tehdit veya rakip olarak görülebilmektedir. Bunun sebebi Karakütük'ün (2000), Doğusan (2003) ve Oluk ve Çolak (2005)'in çalışmalarında da belirtildiği gibi lisansüstü eğitimini bitiren öğretmenlere yönelik Milli Eğitim Bakanlığı'nın özendirici olmaması, bakanlıkça lisansüstü eğitimin öneminin yeterince anlaşılabilmesi, bu konuda açık bir politika üretilmemesi ve ilgili mevzuatın yetersiz olması ile yakından ilgilidir.

Bu çalışma sonucunda iki temel öneride bulunulabilir. Yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin öğretmenlerce güven duygusu ile desteklenmesi ve kabul görmesi bütün yöneticilerin uzmanlık bilgi ve becerilerini geliştirecek etkinliklerin düzenlenmesi ve teşvik edilmesini gündeme getirmektedir. Öncelikle yönetici olacaklar için lisansüstü eğitim önşart olmak üzere yönetim ile ilgili vizyona sahip öğretmenlerin tercih edilmesi sağlanabilir. Lisansüstü eğitim ile teorik bilgilerin edinilmesi sağlanabilecek iken adayların vizyon, bakış açısı ve okul geliştirmeye yönelik uygulamalı projeleri görüşme ile belirlenebilir ve yöneticilik sürecinde daha nitelikli bir öğretim için yaptıkları sonraki talepleri için referans olarak kullanılabilir. Böylece olumlu okul ve sınıf iklim ve kültürü oluşturma sürecinde önemli bir adım atılmış olacak ve ekip çalışması ile üst düzey eğitim öğretim ortamları oluşturulabilecektir. İkinci olarak diğer okul müdürleri ile üst düzey yöneticilerin yüksek lisans yapmış okul müdürlerine karşı bazen olumsuz yaklaşması ve değer vermeme eğilimine girmesi yönetim görevlerinin birer uzmanlık alanı olarak tanımlanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Okul müdürlüğünü her öğretmenin doğal olarak yapabileceği bir görev yanılgısından kurtarmak ve uzmanlık gerektiren bir meslek olarak tanımlamak diğer yöneticilerin keyfi bakışlarını engelleyebilir. Birçok ülkede uzmanlık gerektiren bir alan olarak tanımlanan okul müdürlerinin mesleki gelişimine yönelik ülkemizde de lisansüstü eğitimlerin olması ve binlerce öğretmen, yönetici ve denetmen tarafından ilgi görmesine karşın araştırma kapsamında bazı yöneticiler tarafından önyargı ile karşılanması ironik bir durumdur. Öncelikle yöneticiler tarafından kabullenilmesi ve tercih edilmesi gereken bu uzmanlık alanının en hafif ifade ile görmezden gelinmesi yönetici profilinin potansiyeli hakkında önemli ipuçları vermektedir. Dolayısıyla her yönetici diğer adayları kendisi için tehdit veya rakip görmek yerine ilke ve kurallara dayalı olarak uzmanlığa, liyakate ve ehliyete dayanarak hedef belirleyebilir.

Kaynakça

- Alabaş, R., Kamer, S. T., & Polat, Ü. (2012). Öğretmenlerin kariyer gelişimlerinde lisansüstü eğitim: tercih sebepleri ve süreçte karşılaştıkları sorunlar/Master's degree education in the career development of teachers: reasons of preference and the problems that they face throughout the process. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 89-107.
- Arabacı, İ. B., & Akıllı, C. (2013). Lisansüstü öğretimde öğrenci sorunları. VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu, 124.
- Ardıç, A. K. ve Aslanargun, E. (2020). İlçelerde eğitim yönetiminde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri, *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 8(2), 114-139.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice – 12(2)*.
- Bağlıbel, M., & Arslan, M. C. (2014). Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi tezsiz yüksek lisans programına ilişkin mezun görüşleri: gaziantep üniversitesi örneği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1079-1095.
- Başer, N., Narlı, S. & Günhan, B. (2005). Öğretmenlerin lisansüstü eğitim almalarında yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (17). Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deubefd/issue/25433/268383>

- Bilge, B., & Aslanargun, E. (2018). Öğretmenlerin Mesleki Gelişimleri ve Okul Müdürlerinin Katkı Düzeyleri. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 278-303.
- Bozan, M. (2012). Lisansüstü eğitimde nitelik arayışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2), 177-187.
- Bredeson, P. V. ve Johansson, O. (2000). The school principal's role in teacher professional development, *Journal of In-Service Education*, 26(2), 385-401, DOI: 10.1080/13674580000200114.
- Bülbül, T. (2003). Ankara üniversitesi eğitim bilimleri fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin lisansüstü öğretime öğrenci seçme sürecine ilişkin görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1), 167-174.
- Callahan, J. F., Clark, L. H. ve Kellough, R. D. (1995). Teaching in the middle and secondary schools, 5. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Chalikias, M. Raftopoulou, I. Sidiropoulos, G. Kyriakopoulos, G L. and Zakopoulos, V. (2020). The school principal's role as a leader in teachers' professional development: the case of public secondary education in athens. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 461-474. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.37
- Demir, S. (2019). Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dil ile öğretmenin yöneticisine duyduğu güven ilişkisi. *Trakya University Journal of Social Science*. 21(0), 165-180.
- Demirtaşlı Çıkrıkçı, N. (2002). Lisansüstü eğitim programlarına girişte lisansüstü eğitimi giriş sınavı (les) sonucunun ve diğer ölçütlerin kullanımına ilişkin bir tarama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 61-70.
- Dogan, K., Vecchio, R. P. (2001). Managing envy and jealousy in the workplace, *Compensation & Benefits Review*, 33(2), 57-64.
- Doğusan, F. (2003). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin öğretmenlerin lisansüstü öğrenimi konusundaki tutumları (Kırıkkale il örneği), Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi.
- Donley, J., Detrich, R., States, J., & Keyworth, (2021). Principal Preparation. Oakland, CA: The Wing Institute. <https://www.winginstitute.org/quality-leadership-in-service>.
- Düzce Milli Eğitim Müdürlüğü istatistik verilerinden 30.06.2021 tarihinde ulaşılmıştır.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 2. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Ertürk, R. (2019). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları, öğretmenlerin okul müdürüne güven algıları ve örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *INUEFD*, 20(1), 119-135.
- Faizuddin A, Azizan NA, Othman A and Ismail SN (2022) Continuous professional development programmes for school principals in the 21st century: Lessons learned from educational leadership practices. *Front. Educ.* 7:983807. doi: 10.3389/educ.2022.983807
- Glaser B.G., & Strauss A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Guba, E. G., and Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Sage Publication.
- Gömlüksiz, M., N., & Yıldırım, F. (2013). Lisansüstü eğitim alan öğrencilerin lisansüstü eğitime ilişkin görüşleri. *VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu*, 68.
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2) , 41-60.
- Kaçan, G. (2004). Sınıf öğretmenlerinin mesleki gelişime ilişkin isteklilik düzeyleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), 57-66. Retrieved from

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ogusbd/issue/10984/131457>

- Kahraman, Ü, Tok, T. (2016). Eğitim yönetimi denetimi planlaması ve ekonomisi lisansüstü öğrencilerinin aldıkları eğitim hakkındaki görüşleri. *Uşak üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 9(1) , 147-164.
- Karacabey, M. F. (2020). School principal support in teacher professional development. *international journal of educational leadership and management*. 9(1), 54-75, doi: 10.17583/ijelm.2020.5158
- Karakütük, K. (1989). Türkiye’de lisansüstü öğretim, sorunları ve çözüm önerileri. *ankara üniversitesi eğitim bilimleri fakültesi dergisi*, 22(1), 505-528.
- Karakütük, K. (1999). Lisansüstü öğretimde örgütlenme modelleri ve Türkiye’deki uygulamalar. 6. *Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi*, 17-19.
- Karakütük, K. (2000). Öğretmenlerin lisansüstü öğretimi konusunda yönetici ve öğretmenlerin görüşleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 193-209.
- Kars, M., İnandı, Y. (2018). Relationship between school principals’ leadership behaviors and teachers’ organizational trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 18(74), 145-164.
- Kuş, E. (2003). *Nitel- nitel araştırma teknikleri*. Anı Yayıncılık.
- Lambert, M., and Bouchamma, Y. (2021). The virtual community of practice for school principals: a professional development method. *Creative Education*, 12, 422-440. <https://doi.org/10.4236/ce.2021.122030>
- Liljenberg, M. (2021). A professional development practice to enhance principals’ instructional leadership – enabling and constraining arrangements, *Journal of Professional Capital and Community* 6 (4), pp. 354-366, DOI 10.1108/JPC-12-2020-0102
- Mathibe, I. (2007). The professional development of school principals, *South African Journal of Education*, 27 (3). 523-540.
- MEB, (2002). *Okul Gelişim Modeli: Planlı Okul Gelişimi*. Ankara: EARGED.
- MEB, (2018). https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf adresinden erişilmiştir.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (Selahattin Turan, Çeviri Editörü). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2020). Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği, mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=24694&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 htm adresinden erişilmiştir.
- Michele Lalor, A. and Sperrazza, C. (2022). How school leaders can support effective professional development, *Edutopia*, <https://www.edutopia.org/article/how-school-leaders-can-support-effective-professional-development/>
- Musal, B., Elçi, Ö. Ç. ve Ergin, S. (1995), Uzman hekimlerde mesleki doyumu. *Toplum ve Hekim Dergisi*, 68, 2-7.
- Nets, M. (2017). Professional development of school principals in the pilot program of ‘pedagogical flexibility’: the israeli case, *Economics And Culture* 14(2), DOI: 10.1515/jec-2017-0014
- Oluk, S., & Çolak, F. (2005). Milli eğitim bakanlığına bağlı okullarda öğretmen olarak çalışan lisansüstü öğrencilerinin karşılaştıkları bazı sorunlar. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 141-144.
- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A. ve Uzuner, Y. (1999). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. *Bilim ve araştırma* (Editör: Ali Atf Bir). Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Özdemir, S, Erdem, R. (2020). Akademinin yeşil gözlü canavarı: kıskançlığın nedenleri ve sonuçları üzerine fenomenolojik bir çalışma. *Nitel Sosyal Bilimler*, 2(1) , 19-39.
- Özer, N, Karadaş, H. (2021). Okul müdürlerinin yönetim tarzları ile müdür öğretmen ilişkilerinde güven. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34) , 1095-1123. DOI: 10.26466/opus.767321
- Özoğlu, S. Ç. (2002). *Öğretim üyesi ve bilim insanı yetiştirme, lisansüstü öğretimin planlanması*. Anı Yayıncılık.
- Pashiardis , P. and Brauckmann-Sajkiewicz, S. (2009). Professional development needs of school principals, In book: *Commonwealth education partnerships 2009*(10). (pp.120-124), Nexus Strategic Partnerships.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques. SAGE Publications.
- Terzi, S. (2017). Öğretmenlerin iş doyumları ile mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (17), 0-0. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egitimvetoplum/issue/35909/402851>
- Tekir, S. (2021). A study of early career principals' perceptions of their induction program. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(2), 377-404. DOI: 10.17569/tojq.869758
- Toytok, E, Çelepçıkay, E. (2016). Siirt ilinde görev yapan okul yöneticilerin lisans üstü eğitime bakış açlarına ilişkin nitel bir araştırma. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 95-105.
- Turgut, M. F. (1987). Eğitimde lisansüstü eğitim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hunefd/issue/7835/103143>
- Ullah, J, Hussain, L, Amer Atta, M, Khan, Z, Bakhsh, K, and Sibtain, M. (2021). Role of the principal in improving teachers' professional development (TPD), *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20 (5), 7860-7867 <http://ilkogretim-online.org> doi: 10.17051/ilkonline.2021.05.890
- Üçok, D. (2019). Çalışanlardaki statü endişesi ve işbirliğine dayalı amaç yapılarının işyeri kıskançlığı üzerindeki etkilerine ilişkin kuramsal bir çalışma. *International Journal of Management and Administration*. 3(5), 1-12.
- Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, in B. M. Staw, L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, US: Elsevier Science/JAI Press, 1-74.
- Yıldırım, A. & Simsek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 6. Baskı. Seçkin Yayıncılık.
- YÖK (2016). Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği [Higher education and training regulations]. Ankara.