

OKUL MÜDÜRLERİNİN 2023 EĞİTİM VİZYON BELGESİNDE YER ALAN YÖNETİCİLERİN MESLEKİ GELİŞİMLERİNE İLİŞKİN DÜZENLEMELERE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Salih AKYILDIZ¹, Tunahan FİLİZ², Volkan KAYSER³

1 Doç. Dr., Trabzon Üniversitesi, sakyildiz61@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8569-7411.

2 Öğr. Gör., Bayburt Üniversitesi, tunahanfiliz@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3149-8783.

3 Okul Müdürü, Erzincan Bilim ve Sanat Merkezi, volkankayser@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2071-5516.

Geliş Tarihi: 19.08.2019 Kabul Tarihi: 02.12.2019

Öz: Bu araştırmada, okul yöneticilerinin 2023 Eğitim Vizyonu belgesinde geçen mesleki gelişimle ilgili politikalar hakkında görüş ve önerilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma yaklaşımlarından durum çalışması bağlamında şekillendirilmiş olup, veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada görüşlerine başvuru alan örneklem grubunu, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Erzincan ilinde görev yapmakta olan ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabilir örneklemeyle belirlenen 22 yönetici oluşturmaktadır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Veri analizi sürecinde NVivo 9.0 programından yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, yöneticiler okul yöneticiliğine atama işlemlerinde yazılı sınav ve nesnel ölçütlerin birlikte kullanılmasını, okul yöneticiliğinin mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılmasını ve okul yöneticiliğinde yatay ve dikey kariyer uzmanlığının getirilmesini çoğunlukla olumlu karşıladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca elverişsiz şartlarda görev yapan yöneticilere yeni bir teşvik mekanizmasının getirilmesinin ve Öğretmenlik Meslek Kanunu'nun çıkarılmasının yöneticilerce çoğunlukla olumlu karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak yöneticilerin mesleki gelişimlerine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim politikaları, Eğitim Vizyon Belgesi, mesleki gelişim, okul müdürleri

INVESTIGATION OF SCHOOL PRINCIPALS' OPINIONS ON REGULATIONS REGARDING PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGERS IN 2023 EDUCATION VISION DOCUMENT

Abstract:

This research, it is aimed to examine the opinions and suggestions of the school administrators about the policies related to professional development in the 2023 Education Vision document. The research was shaped in the context of case study, which is one of the qualitative research approaches, and the data were collected using a semi-structured interview form. The sample group, whose opinions were consulted in the study, consists of 22 administrators who are working in Erzincan province in 2018-2019 academic year and determined by easily accessible sampling which is one of the purposeful sampling methods. The data were analyzed using content analysis method. NVivo 9.0 program was used in the data analysis process. As a result of the analysis, it has been determined that the administrators mostly agree on the use of written exams and objective criteria in the process of assignment to school administration, structuring the school administration as a professional career area based on professional expertise skills and introducing horizontal and vertical career expertise in school administration. In addition, it was concluded that the introduction of a new incentive mechanism and the adoption of the Law on Teaching Profession were generally welcomed by the administrators. Finally, suggestions were made for the professional development of the managers.

Keywords: Education policies, Education Vision Document, professional development, school principals,

Giriş

Teknolojik alanda yaşanan gelişmelere paralel olarak, birçok alanda yaşanan dönüşüm çabaları kendisini eğitimde de göstermektedir (Gürkan ve Toprakçı, 2018). Gelişen teknolojiyle birlikte bilginin hızla artması, bilginin etkin biçimde kullanılmasını ve sürekli gelişimin önem kazanmasını sağlamıştır (Yiğit ve Altun, 2011). 21. yüzyılda yetişen neslin, içinde bulunduğu ortam hızlı bir değişime uğradığı için öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mevcut bilgi ve becerilerini yenilemeleri kaçınılmaz bir durumdur (Altun, 2011). Eğitim sisteminin önemli unsurlarından biri olarak kabul edilen okul yöneticiliğinin yaşanan değişimler neticesinde sistemin ve çağın gerekleri doğrultusunda yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Gürkan ve Toprakçı, 2018). Okul

yöneticileri bürokratik işlemlerin dışında okulu ve dolayısıyla okuldaki öğrenme iklimini düzenleyen, öğretmen adanmışlığını ve öğrenci başarısını etkileyen, okulda değişimi başlatan kişi konumundadır (Korkmaz, 2005; Balyer ve Gündüz, 2011). Okul yöneticileri ne kadar nitelikli ve gelişime açık olursa okulda buna paralel olarak değişim ve gelişime açık olmaktadır (Şahin, 2008; Toprakçı, 2013; Şişman, 2014; Çelik, 2015).

Etkili örgüt modeli olarak öğrenen örgüt modelinin dikkate alındığı süreçte öğrenen liderin kendini geliştirmesinin önem kazandığı ve okul lideri olarak yöneticilerin sürekli kendilerini geliştirmeleri bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik, 2015). Çünkü ülkemizin eğitim politikası, hazırlanan müfredat, öğrenme öğretme sürecinde kullanılan materyal, teknoloji gibi alanlarda getirilen yenilikler ve iyileştirmeler, uygulama noktasında öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerine bağlıdır (URL-1, 2018). İlköğretim yöneticileriyle yürütülen bir çalışmada, yüksek uzmanlık gücüne sahip yöneticilerin (yöneticilik eğitiminden geçen), öğretmenlerin moral ve iş doyumunu seviyelerinde, teknolojik gelişmelerin öğrenme-öğretme sürecine entegre edilmesinde ve öğrenciler üzerinde yüksek etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Çelik, 2015). Bu bağlamda, merkezine öğrenci ve okul gelişiminin konulduğu nitelikli ve kaliteli bir eğitim sağlanabilmesi için okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi önemli görülmektedir (Çetin ve Yalçın, 2002; URL-1, 2018).

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin öğrenci öğrenmelerinden geçtiğini ifade eden Guskey (2000), mesleki gelişimi öğrencilerin öğrenme faaliyetlerini nitelikli hale getirmek amacıyla yönetici ve öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerini artırmak için tasarlanan süreç ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır. Mesleki gelişim, öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki ve akademik alanlara yönelik bilgi sahibi olmaları amacıyla belirli şartlarda yükseköğretim kurumu tarafından gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür (Lee, 1996). Diğer bir tanımda mesleki gelişim, eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin okul ya da sistem içerisinde mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri ya da öğrenmeyi geliştirmeleri için gerçekleştirilen kapsamlı etkinlikler bütünü olarak ifade edilmektedir (Owen, 2003).

Mesleki gelişim, profesyonel meslek sahibi kişilerin kendilerini bilgi, beceri ve sosyal-değişim gibi konularda güncel tutmaları ve sürekli geliştirmeleri bakımından önemli görülmektedir (Murphy ve Calway, 2008). Fullan and Mascal (2002), mesleki gelişimi, bireylerin sürekli öğrenmesini, okul gelişimi ile ilgili politika ve program uygulamalarıyla bağlantılı olması şartıyla, herhangi bir reform (değişim) girişiminin başarısının anahtarı olarak nitelendirmektedir. Okul yöneticilerinin mesleki açıdan gelişimlerinin okul gelişimine katkı sağlayacağı bilinmektedir (Polat, Uğurlu ve Bilgin Aksu, 2018).

Mesleki gelişimlerin hedef kitlesini profesyonel meslek sahibi kişiler oluşturmaktadır. Buradan hareketle profesyonel meslek tanımı önemli görülmektedir. Çünkü

mesleğe olan bakış açısı o meslekle ilgili yönelimleri de şekillendirmektedir (Rogers vd., 2007). Okul yöneticileri ve öğretmenler sürekli mesleki gelişimle alan bilgisini derinleştirebilir, alanlarında meydana gelen güncel gelişmeleri takip edebilir ve yeteneklerini okul standartlarıyla uygun hale getirebilirler (Reese, 2010). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki becerileri, alandaki yenilikler ve gerekli görülen yeterlilikler dikkate alındığında, mesleki gelişimleri hazırlanması, içeriği, uygulanması, yapısı ve eğitime katılanlar üzerindeki etkisi (değerlendirme) kapsamlı boylamsal çalışmalarla incelenmelidir (Jeanpierre, Oberhauser ve Freeman, 2005; Boyle, Lamprianou ve Boyle, 2005).

ABD Ulusal Personel Geliştirme Birliği (NSDC) (2000), okul yöneticilerine yönelik mesleki gelişim faaliyetleriyle ilgili olarak bazı önemli tanımlamalarda bulunmuştur. Bu çerçevede etkili bir mesleki gelişim programının; ihtiyaçlar doğrultusunda planlanmış, uzun süreli, öğrenci başarısına odaklanan ve mesleğin bir parçası olarak sunulan programlardan oluşması gerektiği üzerine durmuştur (Gümüş ve Ada, 2017). Bu doğrultuda, mesleki gelişim programları, katılımcılar arasında etkileşimi artıran, mentorluk uygulamalarının ön plana çıkaran ve süreklilik arz eden programlardan oluşmaktadır (Gümüş ve Ada, 2017).

Nitelikli bir okul yöneticisinin nitelikli bir eğitim-öğretim için mesleki gelişim konusunda yöneticilere sürekli bir destek sağlanması önemli görülmektedir. Zira mesleki bilgi ve beceri bakımından iyi yetişmiş okul yöneticileri okul kültürü üzerinde olumlu etkiler sağlayabilmektedirler (Gürkan ve Toprakçı, 2018; Özdemir, 2002). Zira kendilerini mesleki yönden iyi yetiştirmiş okul yöneticileri kendi yetenek ve becerileriyle ilgili daha olumlu düşünceler geliştirirler (Rosenholtz, 1985 akt. Gürkan ve Toprakçı, 2018). Ayrıca okul yöneticilerinin okulu geliştirmeye yönelik faaliyetleri kendi gelişimlerini olumlu olarak etkilemektedir. Dolayısıyla mesleki gelişim faaliyetleri okullarda bir bütün halinde etkileşimli devam eden profesyonel bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürkan ve Toprakçı, 2018). Okul yöneticileri, okuldaki tüm personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, mesleki gelişim faaliyetleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütme, mesleki gelişim faaliyetlerinin verimli geçmesi için gerekli önlemleri alma, öğretmenlere rehberlik etme ve onları değerlendirme gibi görevlerden sorumludur (Öğretmen Strateji Belgesi, 2017; Millî Eğitim Bakanlığı-MEB, 2013).

Okul yöneticiliğinin gelişmesi ve kurumsallaşması, yönetici yetiştiren kurumların olmaması, yönetimde olan siyasi iktidarlara göre sık sık görev değişimleri ve görevden alınmalar gibi sebeplerden dolayı engellenmektedir (Okçu, 2011). Türkiye’de okul müdürlüğünün bir meslek olarak görülmemesi, müdürlüğe atamalarda belirli nesnel ölçütlerin olmaması, müdürlerin göreve başlamadan önce herhangi bir eğitim almaması ve halen görevde bulunan müdürlerin mesleki eğitime tabi tutulmaması gibi birçok neden okul yöneticilerinin mesleki gelişim almalarını zorunlu hale getirmektedir (Gürkan ve Toprakçı, 2018; Ağaoğlu vd., 2012; Süngü, 2012; Peker ve Selçuk, 2011). Okul kültürünün etkili ve verimli olabilmesi için, okul yöneticilerin bu amaç doğrul-

tusunda nitelikli bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetici yetiştiren lisans programlarının da revize edilerek etkili hale getirilebilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır (Işık, 2003).

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ilgili yapılan çalışmalara göre, gerçekleştirilen mesleki gelişim faaliyetlerinin onların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak olduğu görülmektedir (Büyüköztürk vd., 2010; Bümen, 2009). Geleneksel mesleki gelişim, kapsam ve boyutları devlet tarafından belirlenen kısa süreli etkinliklerden oluşan faaliyetler bütünüdür. Ancak geleneksel mesleki gelişim zamanla ihtiyacı karşılayamadığı gibi etkililiğini de kaybetmiştir. Bu doğrultuda eğitimciler, araştırmacılar ve politikacılar etkili bir mesleki gelişimin özelliklerini araştırmaya başlamışlardır (Choy vd., 2009). Etkili bir mesleki gelişim, geleneksel mesleki gelişim çalışmalarında (seminer, çalıştay vs.) olduğu gibi okul yöneticisi ve öğretmenlerin ne yapacakları ve ne öğrenecekleriyle ilgili teorik eğitimlerden ziyade onların bilgi, beceri ve uygulamalarını yenilikçi uygulamalarla değiştiren bir eğitim olmalıdır (Loucs-Horsley vd., 2003). Bu çerçevede mesleki gelişim faaliyetleri kısa süreli teorik eğitimler yerine okul yöneticisi ve öğretmenlerin aktif olarak katılabilecekleri, devamlılığı olan, okul içinde öğrenme fırsatları sunan, kendi bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını geliştirebilecekleri etkinliklerden oluşmalıdır (Aygün ve Bostan, 2019; Puma ve Raphael, 2001).

Ülkemizde Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticisi ve öğretmenlere mesleki gelişim faaliyetleri düzenlenmektedir. Ancak mesleki gelişim faaliyetleri eğitime katılanların (okul yöneticileri, öğretmenler vs.) ihtiyaçları dikkate alınmadan hazırlanmakta ve öğretilenlerin uygulamadan ziyade teoride kalması bu eğitimlerin başarısız olmasına sebep olmaktadır (McLaughlin, 2002; Ball ve Cohen, 1999). Geleneksel mesleki gelişim faaliyetlerinde, eğitime katılanların etkileşimden uzak pasif birer katılımcı oldukları ifade edilmektedir (Sandholtz, 2002). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin farklı ihtiyaçlarını göz ardı eden bu faaliyetler etkili olmamakla birlikte sıkıcı ve gereksiz bulunmaktadır (Sıcak ve Parmaksız, 2016; Wong ve Tsui, 2007; Fok vd., 2005). Ayrıca mesleki gelişim faaliyetlerinin zamanlamasının uygun olmadığı (Gökkyer, 2012; Özen, 2006; Gökdere ve Küçük, 2003), eğitimlerin sunulduğu mekânların fiziksel ve teknolojik olarak yetersiz olduğu (Çiftçi, 2008; Pusmaz, 2008; Kıldan, 2008; Özen, 2006), uygun yöntem ve teknik kullanılmadığı (Pusmaz, 2008; Kıldan, 2008), eğitim faaliyetlerini sunan uzman ve öğretim elemanlarının yetersiz olduğu (Bümen vd., 2012; Özen, 2006) yönünde sorunlar yaşanmaktadır.

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki gelişimleriyle ilgili literatür incelendiğinde farklı amaçlar doğrultusunda çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Gürkan ve Toprakçı, 2018; Gümüş ve Ada, 2017; Oyman ve Turan, 2014; Hunzicker, 2010; Bakioğlu ve Özcan, 2001). Gürkan ve Toprakçı (2018), yapmış oldukları çalışmada, devlete bağlı ve özel ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin bireysel ve kurumsal olarak mesleki gelişimlerine katkılarının neler olduğunu incelemektedirler. Gümüş

ve Ada (2017), yapmış oldukları çalışmada, Türkiye ve Amerika'da görev yapan ilköğretim kurumu müdürlerine sunulan mesleki gelişim faaliyetlerinin kapsam ve boyutlarını karşılaştırmalı olarak incelemekle beraber ülkemizdeki yönetici yetiştirme sürecine katkı sağlamak amacıyla öneriler sunmaktadırlar. Oyman ve Turan (2014), okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda okul müdürlüğüne hazırlanma programlarının içeriğini incelemektedirler. Hunzicker (2010), etkili mesleki gelişim özellikleri üzerine geçmişte yapılan çalışmaları özetleyerek, okul liderleri için, öğretmenlere öğrenme fırsatları ile ilgili seçenek sunarken kullanabilecekleri bir kontrol listesi sunmaktadır.

İlgili literatürde okul yöneticilerinin mesleki gelişimleriyle ilgili yapılan çalışmaların hizmet öncesinde ve hizmet içinde yöneticilerin nasıl yetiştirilmeleri gerektiği üzerinde durulmaktadır. Ancak literatürde 2023 vizyon belgesindeki mesleki gelişim maddeleri hakkında okul yöneticilerinin ne düşündüğünü belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Belgede okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin yeniden yapılandırılacağı belirtilmektedir (URL-1, 2018). 2023 vizyon belgesi gerek ön gördüğü hedefler gerekse içeriği açısından önemli bir doküman olduğu söylenebilir. Ancak belgede yer alan okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik düzenlemeler, okul yöneticileri tarafından benimsendiği ölçüde hayat bulacaktır. Bu açıdan bu çalışmada elde edilen bulguların, vizyon belgesinde yer alan eğitim politikalarını uygulamakta görevli Milli Eğitim Bakanlığı birimlerine de yol göstereceği düşünülmektedir. Diğer yandan, okul yöneticilerinin 2023 vizyon belgesinde yer alan mesleki gelişimleri ile ilgili düzenlemelere yönelik görüşlerinin bilinmesi, uygulamanın planlanması ve gerekli düzenlemelerin yapılması açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmada, okul yöneticilerinin 2023 vizyon belgesinde geçen mesleki gelişimle ilgili politikalar hakkında görüş ve önerilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticiliğine atamada yeterliliklere dayalı yazılı sınav uygulaması ve belirlenecek diğer nesnel ölçütler kullanılması ile ilgili görüş ve önerileriniz nelerdir?
2. Okul yöneticiliğinin yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılması ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
3. Okul yöneticiliğinde yatay ve dikey kariyer uzmanlığının getirilmesi ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
4. Elverişsiz şartlarda görev yapan yöneticilere yeni bir teşvik mekanizması kurulması ile ilgili görüş ve önerileriniz nelerdir.
5. Öğretmen ve okul yöneticilerinin atanmaları, çalışma şartları, görevde yükselmeleri, özlük hakları ve benzeri diğer hususları dikkate alan öğretmenlik meslek kanunu çıkarılmasına ilişkin görüş ve önerileriniz nelerdir?
6. Size göre okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlamak için başka neler yapılabilir?

Yöntem

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden özel durum çalışması olarak tasarlanmıştır. Durum çalışması araştırması, araştırmacının gerçek yaşam sistemleri/durumları hakkında çoklu bilgi kaynakları (gözlem, mülakat, görsel-işitsel materyaller vb.) aracılığıyla detaylı ve derinlemesine bilgi topladığı, bir durum betimlemesi ya da durum temaları ortaya koyduğu nitel bir yaklaşımdır (Creswell, 2013). Bu tür çalışmalar, var olan bir konuyu belli ölçütler doğrultusunda doğal koşullarında ayrıntılı bir şekilde betimlemeyi amaçlayan çalışmalardır (Çepni, 2012). Bu amaçla bu çalışmada okul yöneticilerinin 2023 vizyon belgesinde geçen mesleki gelişim, yönetici atamaları, yüksek lisans düzeyinde yatay ve dikey kariyer alanı, elverişsiz şartlarda görev yapan yöneticilere teşvik mekanizması gibi politikalar hakkında görüş ve önerileri incelenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmada görüşlerine başvuru alan örneklem grubunu, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Erzincan ilinde görev yapmakta olan ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik yöntemiyle belirlenen 22 yönetici oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda, örnekleme dâhil edilen her bir durumun kendine özgü boyutlarıyla ayrıntılı bir biçimde tanımlanması ve farklı özellik gösteren durumlar arasında ortaya çıkabilecek ortak temalar ve bunların değerinin ortaya çıkarılması gibi özellikler maksimum çeşitlilik yöntemini önemli kılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmada Görüşleri Alınan Yöneticilere İlişkin Kişisel Bilgiler

Yönetici	Cinsiyet	Kıdem (Yıl)	Branş	Eğitim Düzeyi	Görev	Görev Yeri
Y1	E	6-10	Sosyal Bilgiler	Lisansüstü	Okul Müdürü	Ortaokul
Y2	E	31 +	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise
Y3	E	31 +	Sosyal Bilgiler	Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise
Y4	E	6-10	İ. H. L. Meslek Dersleri	Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise
Y5	E	6-10	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul
Y6	E	6-10	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul
Y7	E	31 +	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	Okul Müdürü	İlkokul
Y8	E	11-15	Sosyal Bilgiler	Lisans	Müdür Yardımcısı	Ortaokul

Y9	E	6-10	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul
Y10	E	21-25	Türkçe Öğretmenliği	Lisans	Okul Müdürü	Ortaokul
Y11	E	6-10	Türk Dili ve Edebiyatı	Lisansüstü	Okul Müdürü	Lise
Y12	E	31 +	İ. H. L. Meslek Dersleri	Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise
Y13	K	21-25	Giyim Üretim Teknolojisi	Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise
Y14	E	26-30	Türk Dili ve Edebiyatı	Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise
Y15	E	0-5	Fen ve Teknoloji	Lisans	Müdür Yardımcısı	Ortaokul
Y16	E	31 +	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	Okul Müdürü	İlkokul
Y17	E	11-15	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul
Y18	E	11-15	Sınıf Öğretmenliği	Lisansüstü	Müdür Yardımcısı	İlkokul
Y19	E	21-25	Sosyal Bilgiler	Lisans	Okul Müdürü	Ortaokul
Y20	E	11-15	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	Lisans	Müdür Yardımcısı	Lise
Y21	E	11-15	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	Müdür Yardımcısı	İlkokul
Y22	E	16-20	Sınıf Öğretmenliği	Lisansüstü	Okul Müdürü	İlkokul

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin 21'inin erkek 1'inin de kadın olduğu görülmektedir. Yöneticilerin hizmet yıllarına bakıldığında, görüşleri alınan yöneticilerin yarısının (f=11) 6-15 yıl arasında kıdeme sahip olduğu, 31 yaş üzerinde kıdeme sahip yönetici sayısının ise 5 olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerden kıdem yılı 0-5 arasında olan sadece bir yönetici vardır. Görüşleri alınan çeşitli branşlardan yöneticilerin çoğunluğunun sınıf öğretmenliği (f=9) branşından olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların 4'ünün lisansüstü 18'inin ise lisans mezunu olduğu yöneticilerden 9'u ilkokulda, 5'i ortaokulda ve 8'i liselerde görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Okul yöneticilerinin 2023 vizyon belgesinde yer alan mesleki gelişim politikalarına ilişkin görüşlerinin alındığı bu çalışmada verilerin toplanması amacıyla yarı ya-

pılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmacıya görüşme sırasında esneklik sağlaması, görüşülen kişiye rahat bir şekilde kendini ifade etme imkânı, veri analizlerinin kolay yapılması, gerektiğinde derinlemesine bilgi sağlama (Büyüköztürk vd., 2017; Ekiz, 2017) gibi avantajlarından dolayı yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu görüşme tekniği, soruların esnek sorulardan oluştuğu, birincil düzeyde bilgi elde etmemizi sağlayan nitel bir veri toplama aracı olarak kabul edilmektedir (Çepni, 2012; Ekiz, 2017). Bu araştırmada sorular hazırlanırken esnek sorulara yer verilerek, toplanan verilerin derinliği ve niteliği artırılmıştır. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme tekniği önceden hazırlanan sorulara bağlı olarak sürdürülen araştırmada sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). 2023 Eğitim Vizyonu belgesinde yer alan okul yöneticilerine ilişkin mesleki gelişim politikaları araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Bu incelemeyle beraber literatür taraması yapıldıktan sonra okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine ilişkin sorular oluşturulmuştur. Oluşturulan bu sorular biri eğitim programları alanından biri de eğitim bilimleri bölümünden iki akademisyenin görüşüne sunulmuştur. Alınan geri bildirimler neticesinde yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Uygulamada yaşanabilecek aksaklıkları belirlemek amacıyla hazırlanan görüşme formu 2023 Eğitim Vizyonu belgesini önceden okuyan 2 yöneticiye uygulanmıştır. Uzman görüşü ve pilot uygulamadan sonra yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Bu form iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetici bilgilerini belirlemeye yönelik 6 soru; ikinci bölümde ise okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine yönelik 6 soru olmak üzere toplam 12 soru bulunmaktadır.

Verilerin Analizi

Okul yöneticilerinin 2023 vizyon belgesinde yer alan mesleki gelişim politikaları hakkındaki görüşlerinin incelendiği bu araştırmada, veri analizi için içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizinde amaç, benzer verileri okuyucunun anlayabileceği şekilde belirli kavram ve temalar doğrultusunda düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Ayrıca içerik analizi yöntemi, verilerin derinlemesine analiz edilmesine ve önceden belirli olmayan kod ve kategorilerin ortaya çıkmasına olanak verir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu analiz türünde yazılı bir metnin veya belgenin içeriğinin incelenmesi ve sonuçların sayısal olarak ortaya konulması amaçlanmaktadır (Ekiz, 2017). Son zamanlarda geliştirilen bilgisayar yazılımları sayesinde bu türden analizleri yapmak kolaylaşmıştır. Bu çerçevede, bu çalışmada benzer veriler belirli kategori ve temalar altında NVivo 9.0 programı kullanılarak bir araya getirilmiş ve bunlar okuyucunun anlayacağı şekilde düzenlenmiştir. İlk olarak, okul yöneticileriyle görüşmelerden elde edilen veriler kodlanmıştır. Ardından temalar oluşturulmuştur. Belirlenen kodlar ve temalar düzenlendikten sonra yorumlamaya geçilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimsel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kavramları çalışmaların bilimsel bir nitelik kazanabilmesi açısından önemli iki kavramdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu

çalışmada, 2023 vizyon belgesinde yer alan mesleki gelişim politikaları hakkında okul yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesi amacıyla uzman görüşünden yararlanılarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Ayrıca kapsam geçerliğini arttırmak için uzman görüşünden yararlanılmıştır (Çepni, 2012). Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmekle beraber not da tutulmuştur. Ardından bu kayıtlar ve notlar düz yazıya çevrilmiş ve tablolar halinde sunulmuştur. Bu çalışmada geçerliliğin sağlanması amacıyla görüşmeler yüz yüze yapılmış, ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Katılımcı teyidi için görüşmeden sonra veriler katılımcıya özetlenmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmada verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması noktasında başka bir araştırmacının görüşlerinden yararlanılması, verilerin amaca uygun bir şekilde toplanması için gerekli sürenin kullanılması yapılan araştırmanın güvenilir olduğunu göstermektedir (Alderman vd., 1984; Akt.: Ekiz, 2013). Bu araştırmada söz konusu metotlar kullanılarak güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır.

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma soruları çerçevesinde 2023 vizyon belgesinde yer alan mesleki gelişim politikaları hakkında yönetici görüşleri sunulmakta ve yorumlanmaktadır. Bu doğrultuda, bu bölümde yönetici atamalarında yazılı sınav ve nesnel ölçütlerin kullanılması, yöneticiliğin kariyer alanı olarak yapılandırılması, yatay ve dikey kariyer uzmanlığının getirilmesi, elverişsiz şartlarda çalışan yöneticilere teşvik mekanizmasının getirilmesi, öğretmenlik meslek kanununun çıkarılması ve yöneticilerin mesleki gelişimleri hakkında bilgilere yer verilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca her bir araştırma sorusuna ilişkin kod ve kategorilerin yer aldığı şekiller sunulmuştur.

Yönetici Atamalarında Yazılı Sınav ve Nesnel Ölçütlerin Kullanılması

Okul yöneticiliğine atama işlemlerinde yeterliliklere dayalı yazılı sınav uygulaması ve diğer nesnel ölçütlerin kullanılmasıyla ilgili yönetici görüşleri Tablo 2'de sunulmuştur.

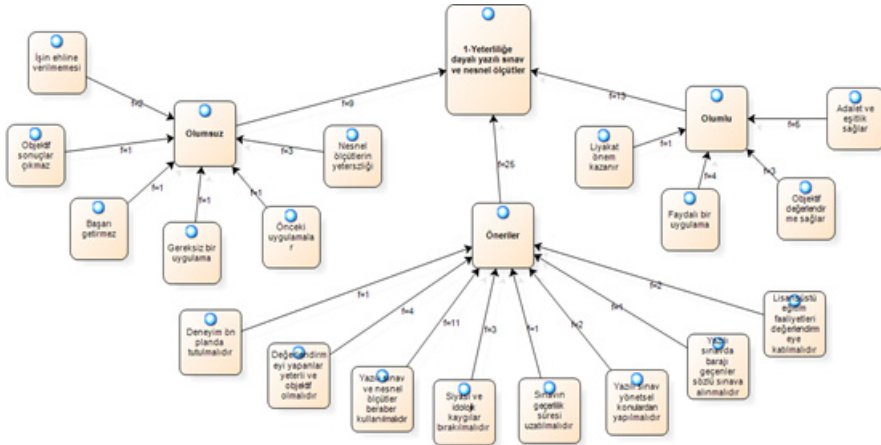
Tablo 2. Yöneticilerin Atama İşlemlerinde Yazılı Sınav Uygulaması ve Nesnel Ölçütlerin Kullanılmasına İlişkin Görüş ve Önerileri

Kategori	Görüşler (Kodlar)	Yöneticiler	f
Olumlu (f=13)	Adalet ve eşitlik sağlar	Y1, Y12, Y13, Y15, Y16	5
	Faydalı bir uygulama	Y6, Y7, Y14, Y19	4
	Liyakat önem kazanır	Y18	1
	Objektif değerlendirme sağlar	Y5, Y9, Y10	3
Olumsuz (f=9)	Nesnel ölçütlerin yetersizliği	Y3, Y4, Y17	3
	Başarı getirmez	Y8	1
	Objektif sonuçlar çıkmaz	Y2	1
	Önceki uygulamalar	Y22	1
	Gereksiz bir uygulama	Y11	1
	İşin ehline verilmemesi	Y20, Y21	2
Öneriler (f=25)	Yazılı sınav ve nesnel ölçütler beraber kullanılmalıdır	Y1, Y3, Y6, Y7, Y8, Y10, Y11, Y12, Y15, Y21, Y22	11
	Değerlendirmeyi yapanlar yeterli ve objektif olmalıdır	Y5, Y19, Y20, Y22	4
	Deneyim ön planda tutulmalıdır	Y2	1
	Lisansüstü eğitim faaliyetleri değerlendirmeye katılmalıdır	Y15, Y16	2
	Sınavın geçerlilik süresi uzatılmalıdır	Y9	1
	Siyasi ve ideolojik kaygılar bırakılmalıdır	Y20, Y21, Y22	3
	Yazılı sınav yönetsel konulardan yapılmalıdır	Y14, Y18	2
	Yazılı sınavda barajı geçenler sözlü sınava alınmalıdır	Y17	1

Tablo 2 incelendiğinde, okul yöneticiliğine atama işlemlerinde yazılı sınav ve nesnel ölçütlerin kullanılması yöneticiler tarafından olumlu olarak karşılandığı görülmektedir (f=13). Olumlu görüş bildiren yöneticilerin daha çok üzerinde durdukları

kod, "adalet ve eşitlik sağlar" kodu olmuştur (f=5). Aynı zamanda yöneticiler bu uygulamaların faydalı olacağını da vurgulamaktadırlar (f=4). Olumsuz görüş belirten öğretmenler buna gerekçe olarak nesnel ölçütlerin yetersiz olduğunu göstermektedirler (f=3). Ayrıca olumsuz görüş belirten yöneticiler için ehline verilmediğini de ifade etmektedirler (f=2). Yöneticiler bu konuyla ilgili olarak öneriler kategorisi altında görüşlerini belirtmektedirler. Öneriler kategorisinde görüş bildiren yöneticilerin çoğunluğu yazılı sınav ve nesnel ölçütlerin beraber kullanılması gerektiği üzerine görüş bildirmiştir (f=11). Bununla birlikte yöneticiler, değerlendirmeyi yapanların yeterli ve objektif olması (f=4), siyasi ve ideolojik kaygılardan da uzaklaşılması gerektiği üzerine görüşler belirtmiştir(f=3).

Yönetici atamalarında yazılı sınav ve nesnel ölçütlerin kullanılmasına ilişkin yöneticiler bu uygulamanın adalet ve eşitliği sağlayacağını ifade etmektedir. Bu durumla ilgili Y1: "...Yazılı sınav uygulamasını adalet ve eşitlik açısından faydalı bir uygulama olacağına inanıyorum. Ancak yazılı sınavın yöneticileri belirlemede yeterli olabileceğini düşünmediğim den sınavın dışında ek uygulamaların da olmasının yarar sağlayacağı kanaatindeyim" şeklinde görüş belirtmektedir. Sınav ve nesnel ölçütlerin birlikte kullanılmasına ilişkin Y12: "Sınav uygulaması ve nesnel kriterlerin olması doğru olan uygulamadır. Ölçüsü belli olmayan terazi ile bir şey tartılamaz. Atamalarda hakkaniyet olması için sınav mutlaka gereklidir. Herkesin makul bulduğu nesnel veriler kullanılması, itirazları bertaraf edecektir" şeklinde görüş belirtmektedir. Yazılı sınav ve nesnel ölçütlerle beraber yönetici atamalarında dikkat edilmesi gerekenler üzerine Y20 şu önerileri dile getirmektedir: "Okul yöneticiliği için siyasi farklılıklar bir kenara bırakılmalı ve iş liyakat sahibi kişilere verilmelidir. Mülakat yapılmalı fakat komisyonda olan kişiler adil davranmalıdır. İdareci olmak isteyen biri sınavdan çok yüksek puan alabilir fakat önemli olan o işi yapabilme kapasitesidir".



Şekil 1. Yönetici Atamalarında Yazılı Sınav ve Nesnel Ölçütlerin Kullanılmasına İlişkin Kod ve Kategoriler

Okul Yöneticiliğinin Profesyonel Bir Kariyer Alanı Olarak Yapılandırılması

Okul yöneticiliğinin yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılmasına ilişkin yönetici görüşleri Tablo 3'te sunulmuştur.

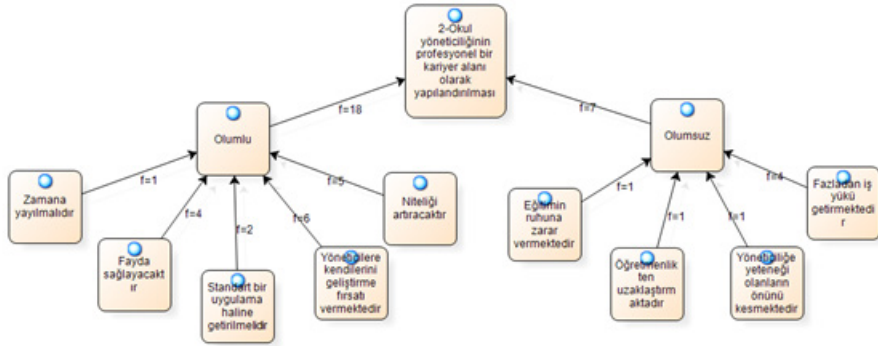
Tablo 3. Yöneticilerin Okul Yöneticiliğinin Yüksek Lisans Düzeyinde Profesyonel Bir Kariyer Alanı Olarak Yapılandırılmasına İlişkin Görüşleri

Kategori	Görüşler	Yöneticiler	f
Olumlu (f=18)	Fayda sağlayacaktır	Y3, Y9, Y13, Y15	4
	Niteliği artıracaktır	Y1, Y10, Y11, Y15, Y16	5
	Standart bir uygulama haline getirilmelidir	Y19, Y22	2
	Yöneticilere kendilerini geliştirme fırsatı vermektedir	Y9, Y11, Y15, Y16, Y18, Y20	6
	Zamana yayılmalıdır	Y12	1
Olumsuz (f=7)	Eğitimin ruhuna zarar vermektedir	Y8	1
	Fazladan iş yükü getirmektedir	Y2, Y5, Y7, Y17	4
	Öğretmenlikten uzaklaştırmaktadır	Y4	1
	Yöneticiliğe yeteneği olanların önünü kesmektedir	Y14	1

Tablo 3'te sunulan bulgular incelendiğinde, yöneticilerin okul yöneticiliğinin yüksek lisans düzeyinde profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılmasına ilişkin olumlu görüşlere sahip olduğu görülmektedir (f=18). Olumlu görüş belirten yöneticilerin en çok üzerinde durdukları kodun "yöneticilere kendilerini geliştirme fırsatı vermektedir" kodu olduğu görülmektedir (f=6). Ayrıca olumlu kategorisi altında görüş bildiren yöneticiler, okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılmasının niteliği de artıracakını düşünmektedir (f=5). Olumsuz görüş belirten yöneticiler ise buna gerekçe olarak, bu yapılandırmanın fazladan iş yükü getireceğini göstermektedirler (f=4).

Okul yöneticiliğinin yüksek lisans düzeyinde kariyer alanı olarak yapılandırılmasına ilişkin olumlu görüş belirten Y9: "Yöneticiliğin profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılmasını yöneticilere kendilerini geliştirme fırsatı tanıyacağından, bilgi ve donanım açısından güçlendireceğinden, işe olan motivasyonlarını artıracığından, kendilerine olan güvenlerini artıracığından ve bunlara bağlı olarak başarıyı getireceğinden olumlu buluyorum"

şeklinde görüş belirtmiştir. Bu uygulamanın eğitime katkı sağlayacağını düşünen Y6 ise bu durumu: “Yüksek lisans seviyesinde kariyer alanı olarak yapılandırma uzun vadedeki eğitim kalitesini ve yöneticilikte yetkinliği artıracığı kanaatindeyim. Yetkinliği daha çok artıracığı için eğitime olumlu katkısı olacaktır” şeklinde ifade etmektedir. Okul yöneticiliğinin kariyer alanı olarak yapılandırılmasına ilişkin olumsuz görüş belirten yöneticilerden Y4 endişelerini şu şekilde özetlemektedir: “Yöneticilikte yüksek lisans önemli olmakla beraber idarecilere daha ziyade MEB tarafından açılacak kurslar da yöneticilere yönelik bir belge vermek suretiyle idare yapılabilir. Okul yöneticiliğini olumsuz etkiler. Çünkü mesleğimiz olan öğretmenlikten bizi uzaklaştırma ihtimali bulunmaktadır.”



Şekil 2. Okul Yöneticiliğinin Profesyonel Bir Kariyer Alanı Olarak Yapılandırılmasına İlişkin Kod ve Kategoriler

Okul Yöneticiliğinde Yatay ve Dikey Kariyer Uzmanlığı

Okul yöneticiliğinde yatay ve dikey kariyer uzmanlığının getirilmesine ilişkin yönetici görüşleri Tablo 4'te sunulmuştur.

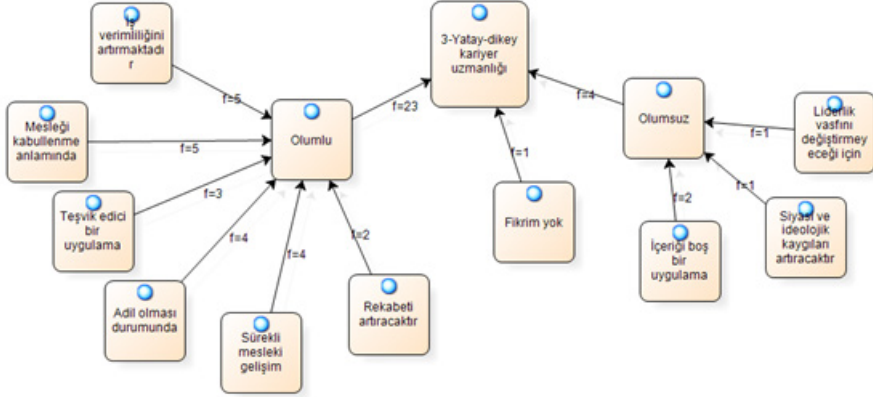
Tablo 4. Yöneticilerin Okul Yöneticiliğinde Yatay ve Dikey Kariyer Uzmanlığının Getirilmesine İlişkin Görüşleri

Kategori	Görüşler	Yöneticiler	f
Olumlu (f=23)	Mesleği kabullenme	Y1, Y9, Y11, Y15, Y20	5
	Teşvik edici bir uygulama	Y3, Y5, Y10	3
	Sürekli mesleki gelişim	Y6, Y7, Y19, Y21	4
	İş verimliliğini artırmaktadır	Y9, Y10, Y15, Y16, Y21	5
	Adil olması durumunda	Y13, Y18, Y19, Y22	4
	Rekabeti artıracaktır	Y17, Y21	2
Olumsuz (4)	Liderlik vasfını değiştirmeyeceği için	Y4	1
	Siyasi ve ideolojik kaygıları artıracaktır	Y8	1
	İçeriği boş bir uygulama	Y2, Y12	2
Diğer (f=1)	Fikrim yok	Y14	1

Tablo 4 incelendiğinde, okul yöneticiliğinde yatay ve dikey kariyer uzmanlığının getirilmesine ilişkin yönetici görüşlerinin genel olarak olumlu olduğu görülmektedir. Olumlu görüş belirten yöneticiler yatay ve dikey kariyer uzmanlığının getirilmesinin iş verimliliğini artıracaklarını (f=5) ve mesleği kabullenme (f=5) anlamında olumlu sonuçlar getireceğini ifade etmektedirler. Aynı zamanda bu uygulama adaleti (f=4) ve sürekli mesleki gelişimi (f=4) sağlaması bakımından da olumlu görülmektedir. Olumsuz görüş belirten yöneticiler ise kariyer uzmanlığını içeriği boş bir uygulama (f=2) olarak görmektedir. Bir yönetici bu konuda görüş belirtmemiştir.

Okul yöneticiliğinde yatay ve dikey kariyer uzmanlığının getirilmesine ilişkin yöneticiler, uygulamanın mesleği kabullenme anlamında olumlu olacağını ve yöneticilerin kendilerini geliştirme ihtiyacı içerisinde olacaklarına işaret etmektedir. Bu doğrultuda Y1: *“Yöneticiliğin yatay ve dikey bir kariyer alanı olarak uygulanmasının mesleği kabullenme adına olumlu bir gelişme olarak görüyorum. Zira mevcut uygulamada öğretmenliğin asıl kadro olması yöneticileri tedirgin ettiğini görüyorum”* şeklinde görüş belirtmiştir. Yöneticilerin kendilerini yenileme ihtiyacı hissetmesine ilişkin Y6: *“Okul yöneticiliğinde yatay ve dikey kariyer uzmanlığı getirmesi yöneticiler kendilerini geliştirmelerini teşvik edecek, yöneticiler kendilerini sürekli yenileme ihtiyacı görecek”* şeklinde görüş belirtmektedir.

Bu konuda olumsuz görüş bildiren yöneticilerden Y8: "Yöneticiliğin kariyer fırsatı haline getirilmesi siyasi ilişkileri geliştirmiş kişilerin ikbal kaygısıyla göz diktiği mevkiler haline gelmesine sebep olabilir" şeklinde endişelerini dile getirmektedir.



Şekil 3. Okul Yöneticiliğinde Yatay ve Dikey Kariyer Uzmanlığının Getirilmesine İlişkin Kod ve Kategoriler

Okul Yöneticilerine Yeni Bir Teşvik Mekanizması

Elverişsiz şartlarda görev yapan yöneticilere yeni bir teşvik mekanizması getirilmesine ilişkin yönetici görüşleri Tablo 5'te sunulmuştur.

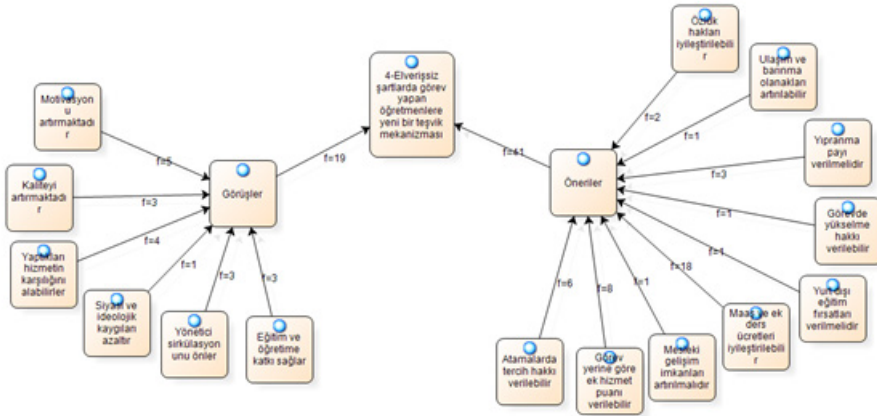
Tablo 5. Yöneticilerin Elverişsiz Şartlarda Görev Yapan Yöneticilere Yeni Bir Teşvik Mekanizması Getirilmesine İlişkin Görüş ve Önerileri

Kategori	Görüşler	Yöneticiler	f
Görüşler (f=19)	Eğitim ve öğretime katkı sağlar	Y1, Y12, Y18	3
	Kaliteyi artırmaktadır	Y11, Y12, Y18	3
	Motivasyonu artırmaktadır	Y6, Y8, Y9, Y10, Y18	5
	Siyasi ve ideolojik kaygıları azaltır	Y11	1
	Yaptıkları hizmetin karşılığını alabilirler	Y15, Y16, Y17, Y20	4
	Yönetici sirkülasyonunu önler	Y1, Y5, Y12	3
Öneriler (f=41)	Görev yerine göre ek hizmet puanı verilebilir	Y2, Y5, Y7, Y9, Y10, Y12, Y17, Y22	8
	Görevde yükselme hakkı verilebilir	Y3	1
	Maaş ve ek ders ücretleri iyileştirilebilir	Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y9, Y10, Y12, Y13, Y14, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21, Y22,	18
	Mesleki gelişim imkânları artırılmalıdır	Y19	1
	Özlük haklarının iyileştirilebilir	Y1, Y20	2
	Atamalarda tercih hakkı verilebilir	Y2, Y3, Y7, Y9, Y17, Y22	6
	Ulaşım ve barınma olanakları artırılabilir	Y16	1
	Yıpranma payı verilmelidir	Y3, Y7, Y9	3
Yurt dışı eğitim fırsatları verilmelidir	Y8	1	

Tablo 5 incelendiğinde, elverişsiz şartlarda görev yapan yöneticilere yeni bir teşvik mekanizmasının getirilmesiyle ilgili yönetici görüşlerinin tamamının olumlu olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticiler teşvik mekanizmasıyla ilgili önerilerini de sıralamaktadırlar. Okul yöneticileri yeni bir teşvik mekanizmasının yöneticilerin motivasyonunu artıracağını (f=5) ve hak ettikleri ücreti alacaklarını (f=4) düşünmektedir. Okul yöneticileri bu konu üzerine bir hayli öneri getirmiştir (f=41). Buradan hareketle yöneticiler bu uygulamayı olumlu bulmakla beraber daha da geliştirilebileceğini düşünmektedirler. Yöneticiler öneriler kategorisi altında maaş ve ek ders ücretlerinin

iyileştirilebileceğini (f=18), görev yerine göre ek hizmet puanı verilebileceğini (f=8) ve atamalarda tercih hakkı verilebileceğini (f=6) ifade etmektedir.

Elverişsiz şartlarda görev yapan yöneticilere yeni bir teşvik mekanizması getirilmesine ilişkin yönetici görüşleri bu uygulamanın yöneticilerin motivasyonunu artıracak ve dolayısıyla eğitimde kaliteyi artıracak yönünde şekillenmektedir. Buldukları hizmet bölgelerinde daha uzun yıllar hizmet edeceğini ve kalitenin artacağını düşünen Y12 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: "...Elverişsiz şartlarda çalışan yöneticilere ekstra bir mali destek, hizmet puanının artırılması ek ders ücret kat sayılarının DYK (Destekleme ve Yetiştirme Kursları) gibi artırılması iyi olur. Bu destekler yöneticilerin o şartlarda daha uzun süre kalmasını ve başarının artmasına olumlu etki sağlar. Sürekli idareci değişimi engellenmiş olur". Uygun şartlarda yöneticilik yapmakla elverişsiz şartlarda yöneticilik yapmanın bir olmadığını ifade eden Y16 ise: "...Bu hizmete katılıyorum ve uygulanmasından yanayım. Çünkü şehir merkezlerinde görev yapmakla ilçe ve ücra köylerde görev yapmak bir değil. Sosyal hayattan tutunda sağlık ve hizmetlerden uzak kalmayı göze alan öğretmen ve idarecilere de bunun karşılığında iyileştirme çalışmaları yapılması çok doğru bir uygulama olacaktır". Elverişsiz şartlarda görev yapan yöneticilere yeni bir teşvik mekanizmasını olumlu bulan Y22 bu teşvik mekanizmasının nasıl olması gerektiğine yönelik önerileri şu şekilde ifade etmektedir: "İl, İlçe Merkezine uzaklığına, yerleşim yerine ve büyüklüğüne imkân ve güvenlik durumuna, (il, ilçe belde kasaba, köy, mezra, doğu, güneydoğu batı...) tercih edilirliliğine (mebbis üzerinden otomatik puanlama ile), iş yoğunluğuna (öğrenci sayısı, taşıma merkezi, kurum tür ve sayısı, açılan kurslar, yabancı öğrenci sayısı...) vb. kriterlere göre hakkaniyetli ve mebbis üzerinden otomatik bir hesaplamaya ve karşılığı maaş farkı, kariyer, (daha fazla çalışmış sayılma/ yıpranma payı, erken emeklilik) zorluk derecesine göre erken tayin hakkı vb gibi haklar verilmeli".



Şekil 4. Elverişsiz Şartlarda Görev Yapan Yöneticilere Yeni Bir Teşvik Mekanizmasına İlişkin Kod ve Kategoriler

Öğretmen ve Okul Yöneticileri İçin Öğretmenlik Meslek Kanununun Çıkarılması

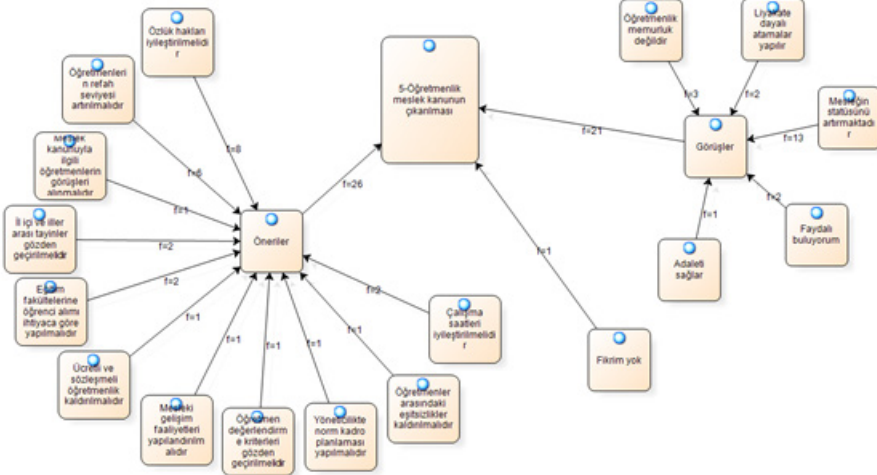
Öğretmen ve okul yöneticilerinin atanmaları, çalışma şartları, özlük hakları ve benzeri diğer hususların düzenlenmesini içeren öğretmenlik meslek kanununun çıkarılmasına ilişkin yönetici görüşleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Yöneticilerin Öğretmenlik Meslek Kanununun Çıkarılmasına İlişkin Görüş ve Önerileri

Kategori	Görüşler	Yöneticiler	f
Görüşler (f=21)	Adaleti sağlar	Y18	1
	Faydalı buluyorum	Y6, Y9	2
	Liyakate dayalı atamalar yapılır	Y3, Y18	2
	Mesleğin statüsünü artırır	Y1, Y2, Y4, Y5, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y15, Y16, Y17, Y22	13
	Öğretmenlik memurluk değildir	Y15, Y16, Y21	3
Öneriler (f=26)	Çalışma saatleri iyileştirilmelidir	Y4, Y11	2
	Eğitim fakültelerine öğrenci alımı ihtiyaca göre yapılmalıdır	Y19, Y20	2
	Öğretmenlerin refah seviyesi artırılmalıdır	Y1, Y2, Y3, Y5, Y6, Y9	6
	İl içi ve iller arası tayinler gözden geçirilmelidir	Y5, Y6	2
	Öğretmen değerlendirme kriterleri gözden geçirilmelidir	Y19	1
	Öğretmenler arasındaki eşitsizlikler kaldırılmalıdır	Y1	1
	Meslek kanunuyla ilgili öğretmenlerin görüşleri alınmalıdır	Y21	1
	Özlük hakları iyileştirilmelidir	Y1, Y2, Y4, Y9, Y11, Y13, Y16, Y17	8
	Ücretli ve sözleşmeli öğretmenlik kaldırılmalıdır	Y19	1
	Mesleki gelişim faaliyetleri yapılandırılmalıdır	Y1	1
	Yöneticilikte norm kadro planlaması yapılmalıdır	Y7	1
Diğer (f=1)	Fikrim yok	Y14	1

Öğretmenler ve okul yöneticileri için öğretmenlik meslek kanununun çıkarılmasına ilişkin yöneticilerin tamamı olumlu görüş bildirmişlerdir. Görüşleri alınan okul yöneticileri öğretmenlik meslek kanununun mesleğin statüsünü artıracaklarını düşünmektedir (f=13). Ayrıca yöneticiler öğretmenlik mesleğinin bir memurluk olmadığını ifade etmektedirler (f=3). Okul yöneticileri çıkarılacak olan öğretmenlik meslek kanununa yönelik, öğretmen ve okul yöneticilerinin özlük haklarının iyileştirilmesi (f=8) ve öğretmenlerin refah seviyelerini artırıcı çalışmaların yapılması (f=6) gerektiğiyle ilgili önerilerde bulunmaktadır.

Öğretmenlik meslek kanununun çıkarılmasına ilişkin yönetici görüşleri incelendiğinde, bu kanunun mesleğin statüsünü artıracak ve hak ettiği değeri görmeye başlayacağı yönünde şekillenmektedir. Y1, bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: “Meslek konumunun öğretmenlerin mesleki itibarını yükseltmesi adına iyi bir uygulama olacağı kanaatindeyim. Bu kanuna öğretmenlik mesleğinin hak ettiği değeri görmeye başlayacağına inanıyorum”. Öğretmenlik mesleğinin saygınlığını kazanmasıyla diğer meslek gruplarındaki başarının artacağını ifade eden Y15 ise: “Bu kanunun çıkması öğretmenin itibarının korunması ve yükseltilmesi açısından çok uygundur. Çünkü öğretmenlik diğer meslek dallarından ayrılmalıdır. Çünkü öğretmen bütün meslek gruplarındaki bireyleri yetiştiren kişidir. Öğretmenin itibarı da bütün mesleklerdeki başarıyı artıracaktır” şeklinde görüş belirtmektedir. Öğretmenlik meslek kanununun neden çıkarılması gerektiğini Y11 şu şekilde ifade etmektedir: “Öğretmenlik mesleğini icra eden öğretmenlerimizin ve yöneticilerimizin atamaları, çalışma koşulları, özlük hakları vb. diğer hakları gözden geçirilmeli ve süratle iyileştirilmelidir. Sayısal olarak baktığımızda bir milyonu aşkın öğretmen ve beraberindeki idareci bulunmaktadır. Öyleyse bu derece sayısal fazlalığı olan ve önem arz eden, sürekli olarak insanlarla iletişim halinde olan öğretmen ve yöneticilerin haklarının korunması için öğretmenlik meslek kanununun çıkarılması gerekmektedir”.



Şekil 5. Öğretmenlik Meslek Kanununun Çıkarılmasına İlişkin Elde Edilen Kod ve Kategoriler

Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimleri

Okul yöneticilerinin mesleki gelişmelerini sağlamak için neler yapılabileceğine ilişkin yönetici görüşleri Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimlerini Sağlamaya Yönelik Yönetici Görüşleri

Kategori	Görüşler	Yöneticiler	f
Öneriler (f=38)	Aşırı iş yükünü azaltılmalıdır	Y22	1
	Mesleki gelişim çalışmaları çeşitlendirilmelidir	Y3, Y4, Y5, Y6, Y8, Y9, Y13, Y17, Y18, Y19, Y20,	11
	Mesleki gelişim faaliyetlerine katılımlarda adalet sağlanmalıdır	Y2, Y19	2
	Öğreticilerin alanında uzman kişilerden seçilmelidir	Y3, Y11, Y15, Y16	4
	Yeri, zamanı, sayısı ve içeriği yöneticilere uygun hale getirilmelidir	Y1, Y2, Y3, Y9, Y10, Y11, Y12, Y15, Y16, Y19	10
	Lisansüstü eğitim teşvik edilmelidir	Y8, Y15	2
	Profesyonel yöneticiliğe geçilmelidir	Y10	1
	Rotasyon uygulaması getirilmelidir	Y9	1
	Sürekli değişikliklerin önüne geçilmelidir	Y22	1
	Üniversitelerle işbirliği içerisinde yürütülmelidir	Y21	1
Yöneticiler arasında bilgi alış veriş sağlanmalıdır	Y11, Y21	2	
Yurt dışı eğitimler düzenlenmelidir	Y8, Y20	2	

Tablo 7 incelendiğinde, yöneticiler okul yöneticilerinin mesleki gelişmelerini sağlamaya yönelik önerilerde bulunmuştur. Yöneticiler bu konuya ilişkin okul yöneticilerinin mesleki gelişim çalışmalarının çeşitlendirilmesi gerektiği (f=11) ve mesleki gelişim çalışmalarının yeri, zamanı, sayısı ve içeriğinin yöneticilere uygun hale getirilmesi (f=10) gerektiği üzerinde görüş belirtmektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki gelişmelerine yönelik yapılabilecek diğer faaliyetlerin incelendiği bu bölümde, yöneticiler mesleki gelişim çalışmalarının nasıl uygulanması gerektiğiyle ilgili öneriler sunmaktadır. Bu durumla ilgili Y11 önerilerini şu şekilde ifade etmektedir: “Yöneticilerin mesleki gelişmelerinin sağlanabilmesi için iyi planlanmış ve

kendini iyice geliştirmiş alanının uzmanları tarafından seminerler verilmelidir bu seminerlerde aynı görevi üstlenen yöneticiler farklı kültürlerden gelen insanlarla bazı konuları tartışma fırsatı bulabilmektedir. Planlı, programlı, amaca uygun, takip edilen seminerler olmalı, yoksa insanların bir araya gelip sohbet muhabbet ettiği, günübirlik konuların konuşulduğu birer etkinlik olmanın ötesine geçemeyen, devletimize maddi kayıplar oluşturacak bir organizasyon haline dönüştürülmemelidir". Okul yöneticilerinin mesleki gelişimleriyle ilgili önerilerin sunulduğu bu bölümde yöneticilerden Y22 okul yöneticisi ve öğretmenlerin durumunu çarpıcı cümlelerle özetlemekte aynı zamanda önerilerde bulunmaktadır: "İş çeşitliliği çok fazla; azaltılmalı. Çağ, teknoloji ilerlese de lüzumsuz yazışmaların arttığını gözlemlemekteyiz. Gündelik idari işler başta olmak üzere tüm işlerde merkezi bir standart oluşturulmalı. Gündelik ve geçici uygulamalarla okul ve yöneticilerin enerjileri heba edilmemeli. Yapılması gereken değişiklikler yapmış olmak için yapılmamalı uzun soluklu değerlendirilebilir kişiden bağımsız olmalı. Sınıfta öğretmene, okulda müdüre sayısını kendinin bile bilmediği kadar çeşitte işler, sorumluluklar yüklüyoruz. Ardından her gün bir şeyleri değiştiriyoruz ama muhatabının haberi bile yok her eğitim bölgesinden 1, 2 kişiyi kursa/ seminere alıyoruz. Sonra onlardan diğerlerine ulaştırmasını bekliyoruz. Diğerlerine o konu ulaşmadan başka bir değişiklik yapıyor. Bir başka grup onun eğitimine gidiyor... Onun yerine en büyük yapıdan en küçüğüne standartları ve kültürü oluşturmamız gerektiğinin artık bir seçim değil zorunluluk olduğunu düşünüyorum".

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda 2023 eğitim vizyonu belgesinde yer alan öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki gelişim politikalarının incelendiği bu çalışmanın sonucunda yönetici atamalarında yazılı sınav ve nesnel ölçütlerin kullanılması, yöneticiliğin kariyer alanı olarak yapılandırılması, yatay ve dikey kariyer uzmanlığının getirilmesi, elverişsiz şartlarda çalışan yöneticilere teşvik mekanizmasının getirilmesi, öğretmenlik meslek kanununun çıkarılmasına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca okul yöneticileri üniversitelerle işbirliği çerçevesinde, ihtiyaca göre belirlenen, alanında uzman öğreticiler tarafından sunulan, yöneticilerin birbirleriyle etkileşimde bulunabilecekleri, içeriği zenginleştirilmiş, zamanlaması uygun mesleki gelişim faaliyetleri sunulması halinde mesleki gelişimlerine yardımcı olunabileceğini önermişlerdir.

Yönetici atamalarında, yönetici adaylarının objektif bir şekilde seçilmesi, okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve lisansüstü düzeyde yetiştirilmesi, özlük haklarının düzenlenmesi, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi yöneticiler için önemli konular arasında kabul edilmektedir (Özmen ve Kömürlü, 2010). Yönetici atamalarında yazılı sınav ve nesnel ölçütlerin kullanılmasına ilişkin okul yöneticileri, bu uygulamayla birlikte yönetici atamalarında adalet ve eşitliğin sağlanacağını, değerlendirmelerde objektifliğin sağlanacağını ve atamaların liyakate dayalı yapılacağını düşünmektedir. Mevcut yönetici atamalarında kullanılan kriterlerin açık ve net olmaması atamalarda siyasi ve ideolojik faktörlerin dikkate alınması gibi sebepler okul yöneticilerini bu

şekilde düşünmeye sevk etmiş olabilir. Nitekim Memduhoğlu (2007) yapmış olduğu çalışmada, ülkemizde, okul yöneticiliğine atama şartlarının açık ve net olmamakla birlikte genel ve belirsiz kriterlerden oluştuğunu, yönetici atamalarında siyasi ve ideolojik faktörlerin rol oynadığını ifade etmektedir. Yapılan diğer çalışmalarda da yönetici atamalarında ve yükselmelerde temel ölçüt olarak, genellikle siyasi otoritelerin ve sendikaların görüşlerinin dikkate alındığı ifade edilmektedir (Konan vd., 2017; Sezer, 2016; Yolcu ve Bayram, 2015; Özdemir, 2014; Kayıkçı, 2013). Balyer (2013) tarafından okul yöneticilerinin kariyer gelişim kararlarını etkileyen faktörlerin incelendiği çalışmada, ideolojik ve politik faktörlerin okul yöneticilerinin kariyer gelişimine yönelik kararlarını olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir. Şahin ve Üstüner (2014) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürleri, atamaların sözlü sınava dayalı yapılmasının geçerlik ve güvenilirliği düşürdüğünü, siyasi ve ideolojik kaygılar taşıdığını ifade etmektedir. Okul yönetici atamalarına ilişkin olumsuz görüş belirten yöneticiler, işin ehline verilmediğini, nesnel ölçütlerin yetersiz kaldığını ve atamaların liyakate dayalı yapılmadığını düşünmektedir. Yönetici atamalarında her ne kadar yazılı sınav ve nesnel ölçütlerin getirileceği ifade edilse de nesnel ölçütlerin belirsiz olması ve bundan önce yapılan atamalar okul yöneticilerinin olumsuz düşüncelerini etkilemiş olabilir. Yönetici atamalarında okul yöneticilerinin ifade ettiği sorunlar arasında, atamaların liyakate dayalı yapılmadığı, sözlü sınavlarda ilgisiz konuların sorulduğu, değerlendirilmeyi yapanların yetersizliği gibi sorunlar yer almaktadır (Baş ve Şentürk, 2017; Yıldırım ve Alp, 2017; Demir ve Pınar, 2013; Aslanargun, 2011; Çınkır, 2010). Yönetici atamalarına ilişkin okul yöneticileri, yazılı sınav ve nesnel ölçütlerin birlikte kullanılması, değerlendirmeyi yapanların yeterli ve objektif olması, lisansüstü eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmeye dâhil edilmesi, siyasi ve ideolojik kaygıların bir kenara bırakılması gerektiği üzerine birtakım önerilerde bulunmuştur. Konan vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin adil bir şekilde göreve gelebilmeleri için yazılı sınavla birlikte hem okulun hem de okul müdürlerinin başarı ve performansını artıracak kriterlerin belirlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Yapılan sınavların adil, objektif ve güvenilir olmasının yanında içeriğinin de yönetsel konulardan seçilmesi önem arz etmektedir (Altın ve Vatanartıran, 2014; Aytakin, 2009). Ayrıca yönetici atamaları üzerine yapılan çalışmalarda, lisansüstü eğitimin değerlendirilmeye dâhil edilmesi gerektiği üzerine pek çok bulguya rastlanılmıştır (Çınkır, 2010; Özmen ve Kömürlü, 2010; Konan vd., 2017; Cemaloğlu, 2005). Bununla birlikte yönetici atamalarında performans değerlendirme ve önceki deneyimlerin de dikkate alınması gerektiği üzerine öneriler getirilmiştir (Demirtaş ve Özer, 2014; Akçadağ, 2014). Yönetici atamalarında tek başına yazılı sınav ve nesnel ölçütlerin yeterli olmayacağı bununla beraber deneyim, liderlik ve yöneticilik vasfı gibi becerilerinde dikkate alınması gerektiği ifade edilebilir. Siyasi ve ideolojik kaygıların önüne geçilmesi ve hak eden kişilerin göreve gelmesi amacıyla bir denetim mekanizması oluşturulabilir.

Okul yöneticiliğinin yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılmasına ilişkin okul yöneticileri tara-

findan farklı değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırma bulguları yöneticiliğin yüksek lisans düzeyinde kariyer alanı olarak yapılandırılmasının olumlu olduğuna işaret etmektedir. Okul yöneticilerinin kendi alanlarında lisansüstü eğitim almalarının kendi niteliklerini ve yöneticilik yetkinliğini artıracığı düşüncesiyle bu uygulamayı olumlu buldukları söylenebilir. Okul yöneticiliğinin yüksek lisans düzeyinde profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılması, yöneticilerin kendilerini geliştirme fırsatlarından yararlanmalarını sağlayabilir. Yapılan çalışmalarda lisansüstü eğitim alan okul yöneticilerinin, bu derslerle beraber yönetim ve liderlik konularında deneyim sahibi oldukları ve okulda karşılaşılan problemlere yönelik farklı bakış açıları geliştirdikleri ifade edilmektedir (Gümüş ve Ada, 2017). Okul yöneticiliğinin profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılması amacıyla eğitim yönetimi programlarının lisansüstü düzeyde yaygın hale getirilmesi ve yöneticilerin bu programlardan geçmeleri önemli görülmektedir (Baş ve Şentürk, 2017). Ancak okul yöneticisi ve öğretmenlerin lisansüstü eğitimlerde karşılaştıkları güçlükler de bulunmaktadır. Lisansüstü eğitimi özendirici çalışmaların yetersizliği, iş yükünün fazla olması, idarecilerin gerekli kolaylığı göstermemesi, yasal izin haklarının olmaması, mali yetersizlikler bu güçlüklerden bazılarıdır (Turhan ve Yaraş, 2013; Oluk ve Çolak, 2005). Bununla beraber Akın (2012) tarafından yapılan, Türkiye ve bazı seçilmiş ülkelerde okul yöneticisi seçme ve yetiştirme uygulamalarının karşılaştırıldığı çalışmada, Türkiye’de üniversitelerin ilgili alanlarından alınan yüksek lisans ve doktora derecelerinin Bakanlıkça yeterince dikkate alınmadığı ifade edilmektedir. Araştırma bulguları arasında olumsuz görüş bildiren okul yöneticilerinin görüşleri de yer almaktadır. Okul yöneticileri bu uygulamanın öğretmenleri ve yöneticileri öğretmenlik mesleğinden uzaklaştıracağı düşüncesiyle olumsuz görüş belirtmektedir. Lisansüstü eğitime devam eden yönetici ve öğretmenlerin uygun şartlar oluştuğunda, üniversitelerde akademisyen olmayı tercih etmeleri okul yöneticilerinin olumsuz görüş bildirmelerinin nedeni olarak düşünülebilir. Nitekim lisansüstü eğitimin okul yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerine etkisinin incelendiği çalışmalarda bu görüşü destekleyen bulgular yer almaktadır (Alabaş vd., 2012; Başer vd., 2005; Oluk ve Çolak, 2005). Bunun yanında bazı okul müdürleri bu uygulamanın fazladan iş yükü getireceği yönünde olumsuz görüş belirtmişlerdir. Her ne kadar olumsuz görüş belirten bazı okul yöneticileri olsa da okul müdürlerinin mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılmasının yöneticiler tarafından çoğunlukla olumlu karşılandığı söylenilebilir. Yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi, sürekli mesleki gelişimi ve yöneticiliğin bir meslek olarak görülmesi önemli konular arasında yer almaktadır (Altın ve Vatanartıran, 2014). Bu çerçevede okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak yapılandırılmalı ve standartları oluşturulmalıdır (Rogers vd., 2007). Okul yöneticiliği uzmanlık bilgisi gerektiren bir meslektir (Konan vd., 2017). Ülkemizde okul yöneticiliği görevlendirme usulüyle yapılan ve öğretmenlik mesleğiyle birlikte düşünülen bir konumdadır (Akçadağ, 2014). Dolayısıyla okul yöneticiliği bir meslek olarak görülmemektedir. Literatür incelendiğinde, okul yöneticilerinin görevlendirmeye değil

asil olarak atanmaları, özlük haklarının iyileştirilmesi, yöneticilere kariyer fırsatlarının tanınması ve lisansüstü eğitim fırsatlarının sunulması meslekleşme anlamında önemli adımlar olarak kabul edilmektedir (Baş ve Şentürk, 2017; Konan vd., 2017; Bozkurt ve Bellibaş, 2016; Sezer, 2016; Güçlü vd., 2015). Bu adımların atılmasıyla beraber okul yöneticilerinin mesleki bağlılıkları ve nitelikleri artacaktır (Baş ve Şentürk, 2017). Okul yöneticilerinin mesleki bağlılıklarını ve niteliklerini artırmak amacıyla okul yöneticiliği yüksek lisans düzeyinde profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılabilir.

Okul yöneticiliğinde yatay ve dikey kariyer uzmanlığının getirilmesine ilişkin okul yöneticileri adil olması durumunda bu uygulamanın teşvik edici bir uygulama olacağını, mesleğe bağlılığı artıracaklarını, sürekli mesleki gelişimi sağlayacakları ve iş verimliliğini artıracaklarını düşünmektedir. Bunun yanında az sayıda okul yöneticisi bu uygulamanın içeriği boş bir uygulama olduğunu ifade etmektedir. Önceki uygulamalarla beraber siyasi ve ideolojik kaygılar bu olumsuz düşüncenin sebebi olabilir. Ayrıca okul yöneticiliğinin kariyer fırsatı haline getirilmesi siyasi ve ideolojik kökenli atamaların artmasına sebep olabilir. Her ne kadar olumsuz görüş belirten okul yöneticileri olsa da okul yöneticiliğinde yatay ve dikey kariyer uzmanlığının getirilmesinin yöneticiler tarafından olumlu karşılandığı söylenebilir. Literatür incelendiğinde benzer bulgulara rastlanmaktadır. Okul yöneticileriyle yapılan çalışmalarda yöneticiler kademeli ilerlemenin kendilerine deneyim katacağını ve okulda kaliteli bir ortamın oluşmasına katkı sağlayacağını ifade etmektedir (Baş ve Şentürk, 2017). Yöneticilikte yatay ve dikey kariyer uzmanlığı, adalet ve eşitliği sağladığı ayrıca rekabeti artırdığı için okul yöneticileri tarafından olumlu karşılandığı söylenilebilir. Ancak kariyer sisteminin eğitim kurumlarında kutuplaşmaya yol açtığı (Bakioğlu ve Can, 2009) ve kariyerden doğan ücret farkının öğretmenler arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilediğini (Urfalı, 2008) ifade eden çalışmalar da yer almaktadır. Demirtaş ve Özer (2014) okul müdürlerinin atama ve görevde kalma durumlarının belirli şartlara bağlanması ve yükselmelerin de oluşturulacak bir kariyer sistemiyle sağlanması gerektiğini ifade etmektedir. Yine aynı çalışmada okul müdürlerinin yaşadığı güçlükler arasında kariyer sisteminin olmamasına dikkat çekilmiştir (Demirtaş ve Özer, 2014). Yapılan önerilerde okul müdürlüğüne atamalarda ve görevde yükselmelerde kariyer basamağı sisteminin oluşturulması, sistematik hale dönüştürülmesi, yasa ve yönetmeliklere dayandırılması gerektiği ifade edilmektedir (Demirtaş ve Özer, 2014; Receptoğlu ve Kılınç, 2014; Özden, 2002). Okul yöneticiliğinde belirli bir kariyer sisteminin oluşturulması ve sistematik hale getirilmesi, atama ve görevde yükselmelerde etkili ve verimli sonuçlar sağlayabilir. Aynı zamanda okul yöneticiliğini teşvik edici bir uygulama olabilir.

Elverişsiz şartlarda çalışan okul yöneticilerine yeni bir teşvik mekanizmasının getirilmesine ilişkin yöneticiler, bu uygulamayla birlikte yöneticilerin motivasyonunun artacağını, yönetici sirkülasyonunun önüne geçileceğini ayrıca bu uygulamanın eğitim öğretime katkı sağlayacağını ve kaliteyi artıracaklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri, yeni bir teşvik mekanizmasının getirilmesine ilişkin olarak maaş ve ek derslerde iyi-

leştirme yapılması, atamalarda tercih hakkının verilmesi, görev yerine göre ek hizmet puanı verilmesi önerilerinde bulunmuşlardır. Literatür incelendiğinde, farklı çalışmalarda benzer bulgulara rastlanmıştır. Elverişsiz şartlarda görev yapan yöneticilerle diğer okullarda görev yapan yöneticiler arasında okulun sosyo-ekonomik durumu, öğrenme ortamı, öğrenci başarısı vs. durumlara göre farklılıklar oluşmaktadır (Demirtaş vd., 2007). Bir meslekte çalışanların aldıkları ücretlerle iş doyumu, performansı ve mesleki bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki vardır (Erdem, 2010). Öğretmenlik mesleğinde ekonomik sorunların bulunduğu, bu durumun performansa etki ettiği ve ekonomik olanaklarının artırılması gerektiği üzerine pek çok araştırma mevcuttur (Ertürk, 2016; Habacı vd., 2013; Uygun, 2012; Erdem, 2010; Demirtaş vd., 2007). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin maaş ve ek ders ücretlerinde yapılacak iyileştirmelerle mesleğe bağlılıkları, adanmışlıkları ve iş doyumları artırılabilir. Ayrıca elverişsiz şartlarda görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin maaşlarında ve ek ders ücretlerinde yapılacak iyileştirmeler, özlük haklarının iyileştirilmesi ve ek hizmet puanı verilmesi gibi ödüller motivasyonu artırmaktadır (Ada vd., 2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin gönüllü olarak katıldıkları yüksek lisans ve doktora eğitimleri Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yeterli derecede ödüllendirilmemektedir (Erdem, 2010). Bu bağlamda okul yöneticilerinin atanmalarında ve görevde yükselmelerde ve yöneticilerin kalitesinin artırılmasında lisansüstü eğitim bir ölçüt olarak kullanılabilir.

Öğretmen ve okul yöneticilerine yönelik Öğretmenlik Meslek Kanunu'nun çıkarılmasına ilişkin yöneticiler, bu uygulamayla birlikte mesleğin statüsünün artacağı ve öğretmenlik mesleğinin memurluktan farklılaşacağı yönünde görüş belirtmiştir. Öğretmenlik Meslek Kanunu'na yönelik yöneticiler, özlük haklarının iyileştirilmesi, öğretmenlerin ve yöneticilerin refah seviyelerinin artırılması, çalışma saatlerinin iyileştirilmesi, meslek kanunuyla ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin alınması ve mesleki gelişim faaliyetlerinin yapılandırılması gerektiği şeklinde önerilerde bulunmuşlardır. Öğretmenlik Meslek Kanunu'nun çıkarılması okul yöneticileri tarafından olumlu karşılanmıştır. Okul yöneticiliği ve öğretmenliğin standart ve uygulamaları olan profesyonel bir meslek olması önemli görülmektedir (Konan vd., 2017). Çünkü öğretmenlik uzmanlık bilgisi gerektiren profesyonel bir meslektir. Bu bağlamda öğretmenliğin ve okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak nitelendirilebilmesi için bir meslek kanunu gereklidir (URL 2, 2018). Ayrıca öğretmenlik devlet memurları içerisinde bir memur olarak değil standartları belirlenmiş profesyonel bir meslek olarak yapılandırılabilir.

Okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine ilişkin okul yöneticileri sunulan mesleki gelişim faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi ve bu faaliyetlerin yöneticilere uygun hale getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Nitekim okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine yönelik yapılan çalışmalarda mesleki gelişim faaliyetlerinin yılın belirli dönemlerinde belirlenmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda eğitimlerin gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; Oldroyd ve Hall, 1997; Loucs-Horsley

vd., 2003). Araştırma bulguları incelendiğinde okul yöneticileri mesleki gelişim çalışmalarında yöneticiler arasında işbirliği ve görüş alış verişinin sağlanması gerektiğini düşünmektedir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim çalışmalarında birbirleriyle etkileşime girecekleri, görüş alışverişinde bulunacakları bir ortamın olmaması bu görüşün gerekçesini oluşturabilir. Mesleki gelişim faaliyetlerinde yöneticilerin bilgi alış verişinde bulunmaları ve meslektaşlarıyla etkileşime girmeleri için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Puma ve Raphael, 2001). Okul yöneticilerinin meslektaşlarıyla bilgi alış verişinde bulunmaları ve deneyimlerini paylaşmaları kendi mesleki gelişimleri açısından kolaylaştırıcı rol oynamakta ve mesleki gelişim faaliyetlerinin niteliğini artırmaktadır (Polat vd., 2018; Demirli vd., 2010; Sandholtz, 2002). Mesleki gelişimin niteliği ise etkili ve başarılı bir eğitimin ön koşulu durumundadır (Kaya ve Kartallıoğlu, 2010; Hopkins ve Stern, 1996). Okul yöneticilerin mesleki gelişimlerine ilişkin okul yöneticileri, mesleki gelişim faaliyetlerine katılımlarda adaletin sağlanması, öğretmenlerin alanında uzman kişilerden seçilmesi, sürekli değişikliklerin önüne geçilmesi, üniversitelerle işbirliği içerisinde gerçekleştirilmesi ve lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Okul yöneticilerine sunulan mesleki gelişim faaliyetleri, yönetici ve öğretmenlerin beklentilerini karşılamalı (Yiğit ve Altun, 2011; Gökdere ve Çepni, 2004; McLaughlin, 2002; Ball ve Cohen, 1999) ve üniversite ile iş birliği çerçevesinde yürütülmelidir (Kayabaş, 2008; Lee, 1996). Ayrıca mesleki gelişim faaliyetleri alanında uzman kişiler tarafından yürütülmeli ve yöneticilerin iş yüklerinin az olduğu zamanlarda yapılmalıdır (Altun ve Cengiz, 2012). Okul yöneticileri ve öğretmenler için düzenlenen mesleki gelişim faaliyetlerinde yukarıda saydığımız kriterler göz ardı edilmekte ve nitelik düşmektedir. Bu çalışmada ulaşılan bulgular göz önünde bulundurularak aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

Öneriler

1. Yönetici atamalarında, adalet ve eşitliğin sağlanması açısından yönetici atama kriterleri gözden geçirilebilir ve atamalarda yazılı sınav ve nesnel ölçütlerin birlikte kullanılması sağlanabilir.
2. Okul yöneticiliğinin uzmanlık becerisi gerektiren bir meslek olduğu göz önünde bulundurularak, standartları bulunan profesyonel bir kariyer alanına dönüştürülmesi sağlanabilir.
3. Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi bağlamında, üniversitelerle işbirliği çerçevesinde eğitim yönetimi programlarında açılacak olan lisansüstü eğitimlerle okul yöneticilerinin bu eğitimlerden geçirilmesi sağlanabilir.
4. MEB tarafından okul yöneticiliğine atamalarda ve görevde yükselmelerde yasa ve yönetmeliklere dayalı, sürekli mesleki gelişimi sağlayan, sistematik hale getirilmiş yatay ve dikey kariyer sistemi oluşturulabilir.

5. Elverişsiz şartlarda görev yapan okul yöneticilerinin özlük haklarında, maaş ve ek ders ücretlerinde iyileştirmeler yapılarak yöneticilerin mesleğe olan bağlılıkları ve motivasyonları artırılabilir.

6. Okul yöneticiliği ve öğretmenliğin profesyonel bir meslek olarak nitelendirilebilmesi için mesleki gelişim faaliyetlerinin yapılandırıldığı, özlük haklarının iyileştirildiği, çalışma saatlerinin gözden geçirildiği, okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşlerinin alındığı bir meslek kanunu çıkarılabilir.

7. MEB tarafından okul yöneticisi ve öğretmenlere yönelik üniversitelerle işbirliği çerçevesinde, ihtiyaca göre belirlenen, alanında uzman öğreticiler tarafından sunulan, yöneticilerin birbirleriyle etkileşimde bulunabilecekleri, içeriği zenginleştirilmiş, zamanlaması uygun mesleki gelişim faaliyetleri sunulabilir.

Kaynakça

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). "Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 151-166.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). "Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri: Kütahya İli". *Eğitim ve Bilim*, 37 (164), 159-175.
- Akçadağ, T. (2014). "Okul Yöneticilerinin Bakış Açılıyla Yöneticilerin Yetiştirilme, Atama Ve Yer Değiştirmeleri; Sorunlar Ve Çözümler", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 135-150.
- Akın, U. (2012). "Okul Yöneticilerinin Seçimi Ve Yetiştirilmesi: Türkiye Ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 1-30.
- Alabaş, R., Kamer, T. ve Polat, Ü. (2012). "Öğretmenlerin Kariyer Gelişimlerinde Lisansüstü Eğitim: Tercih Sebepleri Ve Süreçte Karşılaştıkları Sorunlar, *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 89-107.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). "Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15(2). 17-35.
- Altun, T. (2011), "INSET (In-Service Education and Training) and Professional Development of Teachers: A Comparison of the UK and Turkish Cases", *US-China Education Review A*, 1(6), 846-858.
- Altun, T. ve Cengiz, E. (2012). "İlköğretim II. Kademe Branş Öğretmenlerinin Mesleki Gelişim Fırsatları Hakkındaki Görüşleri", *International Online Journal of Educational Sciences*, 2012, 4 (3), 672-690.
- Aslanargun, E. (2011). "Türkiye'de Okul Yönetimi Ve Atama Yönetmelikleri", *E- Journal of New World Sciences Academy*, 6(4), 2647-2659.

- Aygün, B. ve Bostan M. (2019), "İlköğretim Matematik Öğretmenlerinin Mesleki Gelişimi: Matematik Koçluğu", *İlköğretim Online*, 18(1), 52-77.
- Aytekin, Z., (2009). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Ball, D. L., ve Cohen, D. K. (1999). Developing practice, developing practitioners: Toward a practice-based theory of professional education. In L. Darling-Hammond & G. Sykes (Eds.), *Teaching as the learning profession: Handbook of policy and practice* (pp. 3-32). San Francisco: Jossey-Bass.
- Balyer, A., ve Gündüz, Y. (2011). "Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi", *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2), 182-197.
- Baş, E. A. ve Şentürk, İ. (2017). "Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri", *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2). 119-143
- Başer, N., Narlı, S. ve Günhan, B. (2005). "Öğretmenlerin Lisansüstü Eğitim Almalarında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17: 129-135.
- Boyle, W. F., Lamprianou, I., Boyle, T. (2005). "A longitudinal study of teacher change: what makes professional development effective? Report of the Second Year of the Study." *Journal of School Effectiveness and School Improvement*, 16(1), 1-27.
- Bozkurt, C., ve Bellibaş, M. Ş. (2016). "Administrators' and teachers' perceptions regarding the selection method and qualifications of school administrators", *Adıyaman University Journal of Educational Sciences*, 6 (1), 46-74.
- Bümen, N. T. (2009). İlk ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Özyeterlik İnançlarının İncelenmesi: İzmir İli Örneği, 18. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Bümen, N.T., Ateş, A. Çakar, E. Ural, G. & Acar, V. (2012). "Türkiye Bağlamında Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi: Sorunlar Ve Öneriler", *Milli Eğitim Dergisi*. 41 (194), 31-50.
- Büyüköztürk, Ş., Akbaba Altun, S., ve Yıldırım, K. (2010). Uluslararası öğretim ve öğrenme araştırması Türkiye ulusal raporu. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü.
- Cemaloğlu, N. (2005). "Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme Ve İstihdamı: 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 Bildiriler: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınlanmayan No: 191.
- Çınkır, S. (2010). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları Ve Destek Stratejileri", *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.

- Çiftçi, E. (2008). Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Müzik Öğretmenlerine Verilen Hizmet İçi Eğitimin İncelenmesi ve Müzik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi, (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara.
- Demir, S. B., ve Pınar, M. A. (2013). “2011 Yılı Yönetici Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin İçeriğine Ve Puanlama Ölçütlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi”, *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 123-143.
- Demirli, C., Demirkol, M. ve Özdemir, T. Y. (2010). Çevrimiçi Öğrenme Topluluklarının Mesleki Gelişim Üzerindeki Etkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri, IV. Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumu, Selçuk Üniversitesi, 24-26 Eylül.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). “Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). “Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.
- Erdem, A.R. (2010). “İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Karşılaştığı Ekonomik Sorunlar ve Bu Ekonomik Sorunların Performanslarına Etkisi Konusundaki Görüşleri”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 270-287.
- Ertürk, R. (2016). “Öğretmenlerin İş Motivasyonları”, *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 1-15.
- Gökdere, M. & Küçük, M. (2003). “Üstün Yetenekli Öğrencilerin Fen Eğitimindeki Durumu. Türkiye Örnekleme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3 (1), 101-124.
- Gökdere, M. ve Çepni, S. (2004). “Üstün Yetenekli Öğrencilerin Fen Öğretmenlerinin Hizmet İçi İhtiyaçlarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma: Bilim Sanat Merkezi Örnekleme”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (24) 2, 1-14.
- Gökyer, N. (2012). “Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar Ve Öncelikli İhtiyaç Duydukları Konular”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16 (2), 233-267.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating Professional Development*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Güçlü, N.; Şahin, F., Tabak, B. Y. ve Sönmez, E. (2015). “Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirmeye İlişkin Yönetici Adayı Görüşleri”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 51-71.
- Gümüş, E. ve Ada, Ş. (2017). “Okul Müdürlerinin Katıldıkları Mesleki Gelişim Faaliyetleri Hakkındaki Görüşleri: Türkiye ve ABD Örnekleri”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 176-208.
- Gürkan, H. ve Toprakçı, E. (2018). “İlkokul Müdürlerinin Mesleki Gelişimi”, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 64-81.
- Habacı, İ., Karataş, E., Adıgüzel, F., Ürker, A. ve Atıcı, R. (2013). “Öğretmenlerin Güncel Sorunları”, *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (6), 263-277.

- Hopkins, D. ve Stern, D. (1996). "Quality teachers, quality schools: international perspectives and policy implications", *Teaching & Teacher Education*, 12 (5), 501-517.
- <http://2023vizyonu.meb.gov.tr>, 2023 Eğitim Vizyonu, 23.07.2019.
- <http://oygm.meb.gov.tr/www/ogretmen-strateji-belgesi-yayimlandi/icerik/406>. Öğretmen Strateji Belgesi, 17.07.2019.
- <http://rt3nc.ncdpi.wikispaces.net/file/view/design+checklist.pdf>, "Characteristic of effective Professional development: A checklist", Hunzicker, J., 28.08.2019.
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.html>. Millî Eğitim Bakanlığı Orta-öğretim Kurumları Yönetmeliği, 10.07.2019.
- <https://tedmem.org/yayin/ogretmenlik-meslek-kanunu-oneri-metni>, Öğretmenlik Meslek Kanunu Öneri Metni, 23.07.2019.
- Işık, H. (2003). "Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- Jeanpierre, B., Oberhauser, K., Freeman, C. (2005). "Characteristics of Professional Development That Effect Change in Secondary Science Teachers' Classroom Practices", *Journal of Research in Science Teaching*, 42(6), 668-690.
- Kaya, S. ve Kartalhoğlu, S. (2010). "Okul Temelli Mesleki Gelişim Modeline Yönelik Koordinatör Görüşleri", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 115-130.
- Kayabaş, Y. (2008). "Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitimde Yetiştirilmesinin Önemi ve Esasları", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2) 9-32.
- Kayıkcı, K. (2013). "Türkiye'de Kamu ve Eğitim Alanında Sendikalaşma ve Öğretmen İle Okul Yöneticilerinin Sendikalardan Beklentileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 46(1), 99-126.
- Kıldan, O. (2008). Yapılandırmacı Yaklaşımına Göre Okul Öncesi Öğretmenlerine Verilen Hizmet İçi Eğitimin Öğretmen Çocuk Ve Öğretmen Ebeveyn İlişkilerine Etkisi, (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve Çetin R. B. (2017). "Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Müdür Görüşleri", *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI)*, 8 (3). 323-349.
- Korkmaz, M. (2005). "Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar- Çözümler ve Öneriler", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237- 252.
- Lee, G. E. A. (1996). "Teaching visually impaired students in a multimedia-enriched environment", *THE Journal: Technological Horizons in Education*, (23), 88-90.
- Loucks-Horsley, S., Love, N., Stiles, K. E., Mundry, S., ve Hewson, P. W. (2003). Designing professional development for teachers of science and mathematics (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- McLaughlin, M.W. (2002). Sites and sources of teachers' learning. İn C. Sugrue and C. Day (Eds.) Developing teachers and teaching practices: international research perspectives. New York: Routledge.

Okul Müdürlerinin 2023 Eğitim Vizyon Belgesinde Yer Alan Yöneticilerin Mesleki Gelişim...

- Memduhoğlu, H. B. (2007). "Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi Ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı", *Milli Eğitim Dergisi*, 176, 86-97.
- Murphy, G. A. Ve Calway, B. A. (2008). "Professional development for professionals: Beyond sufficiency learning", *Australian Journal of Adult Learning*. 48 (3), 424-444.
- National Staff Development Council (NSDC). (2000). *Learning to lead, learning to learn*. Oxford, OH: Author.
- Okçu, V. (2011). "Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (37), 244-266.
- Oldroyd, D. & Hall, V. (1997). Identifying needs and priorities in professional development, in Kydd, Crawford and Riches (eds) *Professional Development for Educational Management*, Buckingham: Open University Press, pp.130-148.
- Oluk, S. ve Çolak, F. (2005). "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Öğretmen Olarak Çalışan Lisansüstü Öğrencilerinin Karşılaştıkları Bazı Sorunlar", *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17:141-144.
- Owen, S. (2003). "School based professional development – building morale, professionalism and productive teacher learning practices", *Journal of Educational Enquiry*. 4, 102-128.
- Oyman, N. ve Turan, S. (2014). "Yeni Atanan Okul Yöneticilerinin Okul Müdürlüğüne Hazırlık ve Yetiştirilme Programlarına İlişkin Düşünceleri", *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (1), 2-29.
- Özdemir, S. (2002). "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği", *KTMÜ Sosyal Bilimler Üniversitesi*, 3, 265- 282.
- Özdemir, S. (2014). Türk eğitim sisteminin yapısı, eğilimleri ve sorunları. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3. Baskı) (s. 1-52) içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Özden, Y. (2002). Eğitimde yeni sistem arayışları. İçinde: Y. Özden (Ed.), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş* (269-295). Ankara: Pegem Akademi.
- Özen, R. (2006). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkilerine İlişkin Görüşleri Düzce İli Örneği" *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6 (2), 141- 160.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). "Eğitim Örgütlerinde Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Peker, S. ve Selçuk, G. (2011). "Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 472-480.
- Polat, S., Uğurlu, C. T. ve Bilgin Aksu, M. (2018). "Okul Yöneticilerinin Kendi Mesleki Gelişimleri Ve Okulu Geliştirmeye Yönelik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri", *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - Journal of Qualitative Research in Education*, 6(1), 205-224.

- Puma, M.E. ve Raphael, J. (2001). Evaluating Standards-Bases Professional Development for Teachers: A Handbook for Practitioners. Washington DC: The Urban Institute Education Policy Center.
- Pusmaz, A. (2008). Matematik öğretmenlerinin problem çözme sürecinin belirlenmesi ve bu sürecin geliştirilmesinde web tabanlı mesleki gelişim çalışmalarının değerlendirilmesi, (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Recepoglu, E. ve Kılınç, A.Ç. (2014). "Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar Ve Çözüm Önerileri", *Turkish Studies-International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9 (2), 1817-1845.
- Reese, S. (2010). "Bringing effective Professional", *Techniques*. 85 (6), 38-43.
- Rogers, M. P., Abell, S., Lannin, J., Wang, C., Musikul, K., Barker, D., & Dingman, S. (2007). Effective professional development in science and mathematics education: Teachers' and facilitators' views. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 5, 507-532.
- Rosenholtz, S. J. (1985). Political myth about education reform: Lessons from research on teaching. *Phi Delta Kappan*, 66(5), s. 349-355.
- Sandholtz, J. H. (2002). "Inservice training or professional development: Contrasting opportunities in a school/university partnership". *Teaching and Teacher Education*, 18(7), 815-830.
- Sezer, Ş. (2016). "Okul Yöneticilerinin Seçimle Belirlenmesine İlişkin Yönetici Görüşleri: Fenomenolojik Bir Çözümleme", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 351-373.
- Sıcak, A. ve Parmaksız, R. (2016). "An Evaluation of Efficacy of In-Service Training in Primary Schools", *İnönü University Journal of the Faculty of Education*. 17(1), 17-33.
- Süngü, H. (2012). "Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de Okul Müdürlerinin Atanma ve Yetiştirilmesi", *Sakarya University Journal of Education*. 1 (3), 33-48.
- Şahin, M. ve Üstüner, M. (2014). "Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 373-392.
- Şişman, M. (2014). Öğretim Liderliği. Ankara; Pegem A. Yayınları.
- Toprakçı, E. (2013). *Sınıf Yönetimi*. Ankara; Pegem A. Yayınları.
- Turhan, M. ve Yaraş, Z. (2013). "Lisansüstü Programların Öğretmen, Yönetici Ve Denetmenlerin Mesleki Gelişimine Katkısı", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 200-218.
- Uygun, S. (2012). "Basında Öğretmen Sorunları", *Milli Eğitim Dergisi*, 194.
- Wong, J.L.N. ve Tsui, A.B.M. (2007). "How do teachers view the effects of school-based in-service learning activities?", *Journal of Education for Teaching*, 33(4), 457-470.
- www.hedb.meb.gov.tr/index, Milli Eğitim Bakanlığında Hizmet içi Eğitim, 24.05.2011.
- Yıldırım, M. C. (2017). Okul Müdürü Görevlendirme Politikası: Bir Olgu Bilim Çalışması. Eğitim Yönetimi Araştırmaları (e-kitap). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Okul Müdürlerinin 2023 Eğitim Vizyon Belgesinde Yer Alan Yöneticilerin Mesleki Gelişim...

- Yiğit, N. ve Altun, T. (2011). "Bir Hizmet içi Eğitim Kursunun Etkililiği: Öğretim Yöntem ve Teknikleri", *Milli Eğitim Dergisi*, 189, 118 – 131.
- Yiğit, N. ve Altun, T. (2011). "Bir Hizmet-İçi Eğitim Kursunun Etkililiği: Öğretim Yöntem Ve Teknikleri", *Milli Eğitim Dergisi*, 189, 118 – 131.
- Yolcu, H., ve Bayram, A. (2015). "Okul Yöneticisi Seçme Sürecini Deneyimleyen Yönetici Adaylarının Sözlü Sınav Yöntemine İlişkin Algıları", *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 102-126.