

## Öğretmen görüşleri çerçevesinde il millî eğitim müdürlükleri araştırma-geliştirme (Ar&Ge) birimlerinin yapı ve işlevlerine yönelik bir inceleme

Emine Şenay Doğaner<sup>1</sup> Davut Atış<sup>2</sup> & Fatma Avcı<sup>3</sup>

**Özet:** İl Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesindeki Araştırma ve Geliştirme birimlerinin yapı ve işlevlerini incelemeyi amaçlayan bu araştırma, bu birimlerde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak görevlendirme süreçleri, çalışma usulleri ve birim personelinin performans değerlendirmelerini ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır. Araştırma, İl Millî Eğitim Müdürlüklerinde görevli 10 öğretmenin görüşlerine dayanmaktadır. Katılımcıların seçiminde farklı illerden olmaları, deneyimleri ve Proje Ekibi ile Araştırma, Stratejik Planlama ve Kalite Geliştirme Ekibi'nde yer almaları dikkate alınmıştır. Çalışmaya Eskişehir, Bursa ve Kütahya illerinden katılan öğretmenlerin altısı Proje Ekibi'nde, dördü ise Araştırma, Stratejik Planlama ve Kalite Geliştirme Ekibi'nde görev yapmaktadır. Araştırmada, temel nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen bulgular, Araştırma ve Geliştirme biriminde görevlendirilen öğretmenlerin mesleki deneyim, proje deneyimi ve yabancı dil bilgisi gibi ölçütler doğrultusunda görevlendirildiğini göstermektedir. Ayrıca, görevlendirmelerin yapılması için ilan yayınlanması, özgeçmiş ve başvuruların alınması, ekip çalışmasına yatkınlık, kademelere göre eşit dağılım ve proje fikirlerinin dikkate alınması gibi ölçütlerin belirlenmesi gerektiği yönünde görüşlere de ulaşılmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine odaklanarak gerçekleştirilen bu çalışmanın kapsamının genişletilmesi, konunun farklı bakış açılarıyla ele alınması ve konu ile ilgili karma yöntem araştırmaları yapılması önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Araştırma ve geliştirme birimi, öğretmenler, yapı ve işlev.

## A study on the structure and functions of research & development (R&D) departments of provincial education directorates within the framework of teachers' views

**Abstract:** This study aimed to analyse the structure and functions of Research and Development departments within the Provincial Directorates of National Education according to teachers' views. In this context, the assignment processes, working procedures and performance evaluations of the teachers working in Research and Development departments were analysed in detail. The study was based on the views of 10 teachers who are currently working in the Research and Development R&D units of Provincial Directorates of National Education. In the study, in which the criterion sampling method was adopted, it was taken into consideration that the participant teachers were from different provinces, their experience, and the fact that they were from the Project Team and the Research, Strategic Planning and Quality Development Team. Six of the teachers working in Eskişehir, Bursa and Kütahya provinces were in the Project Team and four are in the Research, Strategic Planning and Quality Improvement Team. In the study, the basic qualitative research method was adopted. The descriptive analysis method was used to analyse the data in the research and codes were reached by taking into consideration the 13 themes predetermined as a result of the literature review in the context of the research questions. According to the findings gathered, it was revealed that the teachers assigned in the Research and Development unit were assigned according to the criteria of professional experience, project experience and foreign language knowledge. On the other hand, in addition to these criteria, opinions were reached that assignments should be made by determining criteria such as making an announcement for assignment, receiving applications with CVs, tendency to teamwork, equal distribution according to levels and taking project ideas into consideration. It may be recommended to expand the scope of this study focusing on teachers' views, addressing the subject from different perspectives, and conducting mixed-method research.

**Keywords:** Research and development department, teachers, structure and function.

<sup>1</sup> Konya İl MEM, kutlu\_senay@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-8475-5405

<sup>2</sup> Eskişehir İl MEM Ar-Ge Birimi, davutatis@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8503-4426

<sup>3</sup> Dr. Eskişehir İl MEM Ar-Ge Birimi, fatma.epo@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7513-9870

**Başvuru/Submitted**

17 Mar / Mar 2023

**Kabul/Accepted**

29 May / May 2023

**Yayın/Published**

15 Haz / Jun 2023

Araştırma Makalesi  
Research Article

Doğaner, E., Ş., Atış, D. & Avcı, F. (2023). Öğretmen görüşleri çerçevesinde il millî eğitim müdürlükleri araştırma-geliştirme (Ar&Ge) birimlerinin yapı ve işlevlerine yönelik bir inceleme. *Okul Yönetimi*, 3(1), 33-46.

**Okul Yönetimi**  
*School Administration*  
*Journal*  
2022, 3/1  
Öncü Okul Yöneticileri  
Derneği  
e-ISSN: 2718-0808

## Giriş

Her örgütte olduğu gibi, eğitim örgütlerinin de toplumun ihtiyaç duyduğu birtakım amaçları gerçekleştirmesi beklenmektedir. Eğitim örgütleri, amaçların tümünü gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarına ihtiyaç duyar ve bu kaynaklar örgütlerin yapı taşlarını oluşturur. Ancak etkililiği arttırmak için sadece amaçlara değil, örgütün yapısına ve işlevlerine de odaklanmak gerekmektedir. Örgütün etkili ve verimli çalışabilmesi için, belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan biçimsel yapının kurulması gerekmektedir. Farklı yaklaşımlar örgüt yapılanmasıyla ilgili olarak ortaya atılmış olsa da, temelde bir örgütü oluşturan tüm unsurların belirlenen amaçları en etkili şekilde gerçekleştirecek şekilde bir araya getirilmesi fikri ön plana çıkmaktadır (Başaran, 2000; Hesapcıoğlu, 2004). Bu nedenle, eğitim örgütlerinde etkili bir yapı oluşturmak ve amaca yönelik işlevleri gerçekleştirebilmek için kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması büyük önem taşımaktadır.

Örgütlerin yapıları hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Henry Mintzberg, yapı ve tasarım konusunda bilimsel bir bakış açısı getirmiş ve örgüt yapısının 5 bileşen ve 8 temel örgütsel tasarım parametresinden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu bileşenler arasında stratejik üst yönetim, teknik yapı, orta kademe, destek personeli ve mal-hizmet üretim birimi yer almaktadır. Stratejik üst yönetim, örgütün en üst düzeyini oluşturan yönetim kurulu ve kurucu/yöneticilerden oluşur. Bu birim, diğer birimlerin etkili çalışma performansını sağlayarak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmayı amaçlar. Teknik yapı ise çıktı ve süreçleri standartlaştıran, ölçen ve denetleyen uzmanları içerir. Orta kademe, birimde çalışan personelin yönlendirilmesi, paydaşlarla iletişim ağlarının kurulması, bilgi aktarımının sağlanması ve çatışmaların çözülmesi gibi görevleri yerine getirir. Destek personeli ise okullarda hemşireler, sekreterler, hizmetliler, yemekhane/kantin personeli ve şoförler gibi rolleri üstlenirken, mal-hizmet üretim birimi öğretmenler, doktorlar ve hemşireler gibi görevleri ifade eder. Destek personeli, uzmanlıklarıyla karar süreçlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu görüşler, örgütlerin yapısının etkinliği ve işlevselliği açısından önemli bir rol oynar. Bolman ve Deal (2013) ile Mintzberg (2014) tarafından da vurgulanan bu nokta, örgütlerin başarısı için amaca uygun bir yapı kurulması ve bileşenler arasında uyumlu bir işbirliğinin sağlanması gerektiğini göstermektedir. Örgütün yapısal unsurları, amaçlarına ulaşma ve etkin çalışma süreçlerini destekleme konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin yapısal tasarımına dikkat ederek, kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır ve başarılarını artırır.

Örgütler, bir grup insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için hiyerarşik bir yapı içinde bir araya gelmesiyle oluşturulan yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, eğitim örgütleri de önemli bir araştırma konusu olmuştur. Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden farklı olan temel özelliği, grup üyeleri arasındaki etkileşim kurallarının açık bir şekilde belirlenmiş olmasıdır (Schein, 1988). Bu kurallar, çalışanların seçilmesi ve eğitimi, iş bölümü, çalışma kuralları, ücretlendirme ve faaliyetlerin sürdürülmesi gibi konuları içermektedir. Eğitim örgütlerinin yapısı, bu kuralların incelendiği bir başlık altında ele alınmaktadır. İşlev ise örgütün gerçekleştirdiği görevler ve eylemler olarak tanımlanır ve örgüt yapısıyla karşılıklı bir süreç içinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Karaçor & Şahin, 2004).

Okullar, misyon ve vizyonlarını revize ederken, eğitim örgütü tanımında yer alan diğer birimlerin de bu revizyon sürecine dahil olmaları gerekmektedir. Bu sürecin etkili ve kalıcı olması için eğitimle ilişkili tüm birimlerin bu değişimden etkilenmeleri önemli bir gerekliliktir. Öğrenme ve öğretme sürecinde yer alan tüm birimler, kendini yenileyebilen bir yapı ve işleyişe sahip olmalıdır. Çünkü eğitim örgütlerinin temel bileşenleri, belirlenen hedeflere uygun olarak revize edilen yapı ve işlevlere sahip olmalıdır (Elkatmış, 2013).

Bu bağlamda, eğitimin bir parçası olan Ar-Ge birimlerinin yapısal bileşenleri üzerinde düşünülmesi gereken önemli konuların başında gelmektedir. İlgili literatür incelendiğinde, millî eğitim müdürlüklerine bağlı olarak çalışmalarını sürdüren Ar-Ge birimlerinin, eğitimde değişim ajanları olarak faaliyetler yürüttüğu görülmektedir (MEB, 2015). Bu nedenle, Ar-Ge birimlerinin yapı ve işlevlerinin örgütsel etkililik açısından incelenmesi, eğitimin amaçlarına ulaşma stratejisine katkı sağlayacaktır. Ancak, ülkemizde eğitim-öğretim sisteminin bir parçası olan Ar-Ge birimleriyle ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu ve uzun bir süre ihmal edildiği gözlemlenmektedir (Başaran vd., 2021).

2018 yılında Millî Eğitim Bakanlığı tarafından "2023 Eğitim Vizyon Belgesi" yayınlanmıştır. Belge incelendiğinde, eğitim sisteminin temel amaçlarından birinin çağın gerektirdiği nitelikte ve donanımda bireyler yetiştirmek olduğu görülmektedir (MEB, 2018). Bu amaca ulaşmak için eğitim kurumlarının yapı ve işlevlerinin sağlam temellerle oluşturulması oldukça önemlidir (Elkatmış, 2013). Eğitim örgütü kavramı içinde yer alan tüm kaynakların etkili ve verimli kullanılması,

amaçların başarıma düzeyleri ve yapısal-işlevsel misyonlarıyla doğru orantılı olduğundan, amaçlara ulaşmak için sadece kaynakların kullanımına değil, örgütün yapısına ve işlevlerine de odaklanılması gerekmektedir (Başaran, 2000).

Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın 23/06/2010 tarih ve 31265 sayılı yönergesine göre, il millî eğitim müdürlüklerine bağlı olarak Ar-Ge birimleri oluşturulmuştur (MEB, 2010). Bu yönergede, Ar-Ge birimlerinin kurulma amacı şöyle sıralanmaktadır: okullarda yapılan projeler ve faaliyetlerde insan ve madde kaynaklarının verimli kullanımıyla tekrarları önlemek, kurumsal değişimi hızlandırmak amacıyla hizmetlerin niteliğini iyileştirmektir (Bilici, 2018). Bu bağlamda, eğitimin bir parçası olan Ar-Ge birimlerinin diğer eğitim kurumları gibi yapı ve işlevlerinin üzerinde düşünülmesi gereken önemli konular arasında yer almaktadır. İl millî eğitim müdürlüklerine bağlı olarak çalışmalarını sürdüren Ar-Ge birimlerinin bu kurumlarda değişim ajanları olarak faaliyet gösterdikleri görülmektedir (MEB, 2015). Ar-Ge birimlerinin yapı ve işlevlerinin örgütsel etkililik açısından incelenmesi, eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşma stratejisine katkı sağlayacaktır.

2008 tarihli Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi ile ilgili kanunda araştırma ve geliştirme şu şekilde tanımlanmaktadır: "kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmaları, çevre uyumlu ürün tasarımı veya yazılım faaliyetleri ile alanında bilimsel ve teknolojik gelişme sağlayan, bilimsel ve teknolojik bir belirsizliğe odaklanan, çıktıları özgün, deneysel, bilimsel ve teknik içerik taşıyan faaliyetler" (AR-GE ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun, 2008, madde 1). Eğitim kurumlarında da bilgiyi genişleterek yeni sistem ve tasarımlar üzerinden eğitimin niteliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla İl Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı olarak Ar-Ge birimleri kurulmuştur. Ar-Ge birimleri, Strateji Geliştirme Şube Müdürlüklerine bağlı olarak faaliyet göstermektedir ve Türk eğitim sisteminde ilk defa 2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun 9. Maddesinde yer alan "Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar" ibaresi doğrultusunda oluşturulmuştur (Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003).

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) birimlerinin kuruluş amacı, insan ve madde kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanarak uzmanlık ve tecrübe birikimini yerinde kullanmaktır. Bu şekilde, projeler ve faaliyetlerde tekrarların önüne geçilerek çalışmaların tek bir ekip tarafından yürütülmesi amaçlanmaktadır. Ar-Ge birimleri, planlama ve yönetimi geliştirerek hizmetlerin niteliğini artırmayı ve kurumsal değişime öncülük etmeyi hedeflemektedir (Kasmaileva & Kara, 2016; MEB, 2010). Millî eğitim müdürlüklerine bağlı Ar-Ge birimlerinin, eğitim örgütlerinin örgütsel etkililiğini artırmaya yönelik destek birimi olarak kurulduğu yorumu yapılabilir. Bu bağlamda, örgütsel etkililiği geliştirmeyi hedefleyen bu birimin yönetmelikler çerçevesinde yapı ve işlevlerinin de belirlenmesi gerekmektedir.

Ar-Ge birimlerinin teşkilat şemasındaki konumunu belirlemek önemlidir. Ar-Ge birimleri, bakanlık düzeyinde Strateji Geliştirme Başkanlığına, il millî eğitim müdürlükleri düzeyinde ise strateji geliştirme şubesine bağlı olarak faaliyet göstermektedir (MEB, 2014). Ayrıca, Ar-Ge birimleri araştırma, stratejik planlama ve kalite geliştirme ekibi (ASKE) ile projeler ekibi (PEK) olmak üzere iki farklı ekipten oluşmaktadır ve her iki ekip birbirinden ayrılmaksızın sadece bir il millî eğitim müdür yardımcısı veya şube müdürüne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürür (madde 11). İlçe millî eğitim müdürlüklerine bağlı olarak kurulan Ar-Ge birimleri ise 2014 tarihli yönerge ile kapatılmıştır (MEB, 2014, Madde 5/10). Bu şekilde, Ar-Ge birimlerinin kuruluş amacında yer alan "çalışmaların tek elden aynı ekip tarafından yürütülmesi" ibaresi desteklenmiş olmaktadır. 2014 yönergesinden önce ilçe millî eğitim müdürlüklerinde bulunan Ar-Ge birimleri 2014 yılı itibarıyla kaldırılmıştır. Ar-Ge birimlerinin iş ve işlemleri ile ilgili sorumlulukları 2014 yönergesinde belirtilmiştir. Ar-Ge biriminde çalışan personel, öncelikle Ar-Ge Biriminden sorumlu strateji geliştirme birimi şube müdürü/il millî eğitim müdür yardımcısına ve il millî eğitim müdürüne, il millî eğitim müdürü ise bakanlığa karşı sorumludur (MEB, 2014, Madde 9/1).

Ar-Ge birimlerinde geliştirilen özgün çalışmalar ve projeler ile eğitime ve eğitim yatırımlarına önemli katkılar sağlanmaktadır. Bu birimlere verilen önemin artmasıyla birlikte eğitimde kalitenin artmasına destek sağlanması hedeflenmektedir. Ancak, bütüncül olarak ele alındığında eğitim örgütlerinin bir parçası olan Ar-Ge birimlerinin yapı ve işlevlerinin çalışılması, eğitimde niteliği arttırmak için atılması gereken önemli adımlardan biridir. Bugüne kadar yapılan araştırmaların

çoğunluğu Ar-Ge birimlerinin çıktılarına odaklanmış olup, sürecin kendisinin detaylı bir şekilde değerlendirilmediği gözlemlenmiştir. Bu durum, eğitim örgütleri içinde yer alan Ar-Ge biriminin yapısal ve işlevsel açıdan derinlemesine incelenmesi gerekliliği konusunda bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, Ar-Ge biriminin etkinliğini artırmaya yönelik önerilerin geliştirilmesi ve hazırlanan faaliyetlerin daha verimli bir şekilde yürütülmesiyle eğitim kurumlarına olumlu etkilerin sağlanması hedeflenmektedir. Bu çalışmanın, alan yazınına ve gelecekteki Ar-Ge çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, ilgili diğer çalışmalara kaynak oluşturma açısından da önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, il millî eğitim müdürlüğüne bağlı Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) birimlerinin yapı ve işlevlerini öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge birimlerinde görevli öğretmenlerin görüşlerine dayanarak müdürlüklerin Ar-Ge birimlerindeki çeşitli konular incelenmiştir. Araştırmanın odaklandığı sorular şunlardır:

1. Görevlendirme sürecinde dikkate alınması gereken ölçütler nelerdir?
2. Ar-Ge biriminin örgüt yapısı nasıldır?
3. Yapılan çalışmalarda kurulan işbirlikleri nasıl olmaktadır?
4. Ar-Ge biriminde görev yapmakta olan personelin görev ve sorumlulukları nelerdir?
5. Okullara danışmanlık süreçleri ve takibi nasıl yapılmaktadır?
6. Performans değerlendirme süreci nasıl işlemektedir?
7. Ar-Ge biriminde görev yapmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Araştırma soruları, Ar-Ge birimlerinin işleyişini, yapılan çalışmaları, personel görevlerini ve performans değerlendirme sürecini kapsayan konuları ele almaktadır. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda bu konuların incelenmesi, Ar-Ge birimlerinin yapı ve işlevlerinin ortaya konmasına yardımcı olacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, il millî eğitim müdürlüklerinin Ar-Ge birimlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için değerli bilgiler sunması beklenmektedir.

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nitel araştırma modeli benimsenerek Ar-Ge birimlerinin yapı ve işlevlerini öğretmen görüşleri doğrultusunda derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, temel nitel araştırma deseni olarak planlanmıştır ve amacına uygun bir yapılandırmaya sahiptir. Nitel araştırma yöntemi, olgu ve olayları anlamak, yorumlamak ve katılımcıların deneyimlerini ve görüşlerini zengin verilerle ortaya çıkarmak için sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu yöntem, nicel verilerin yerine katılımcıların deneyimleri ve görüşlerine odaklanır (Silmen ve Şimşek, 2006). Meriam (2009) tarafından belirtildiği üzere, temel nitel araştırma türü eğitim ve diğer disiplinlerde yaygın olarak kullanılmaktadır. Temel nitel araştırmada, bireylerin sosyal dünyalarıyla etkileşimleri içinde deneyimlerin anlamı keşfedilir, açığa çıkarılır ve yorumlanır. Bu çalışma, temel nitel araştırma yöntemini kullanarak Ar-Ge birimlerinin yapı ve işlevleri hakkında daha kapsamlı bir anlayış sağlamayı hedeflemektedir. Bu yöntem, öğretmenlerin deneyimlerini, bakış açılarını ve görüşlerini kapsamlı bir şekilde anlamak için esneklik ve derinlik sunmaktadır. Bu çalışma, Ar-Ge birimlerinde görevli öğretmenlerin deneyimlerini, düşüncelerini ve bakış açılarını derinlemesine inceleyerek anlamaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır.

### Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmada katılımcı grubun tespit edilmesinde örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Çalışma grubu oluşturulurken dikkate alınan ölçütler; öğretmenlerin halen İl Millî Eğitim Müdürlüklerinin Ar-Ge biriminde çalışmakta olmaları, farklı illerden olmaları, Ar-Ge deneyimleri, PEK ve ASKE ekiplerinden olmalarıdır. Bu kapsamda araştırma İl Millî Eğitim Müdürlüklerinin Ar-Ge birimlerinde görevlerine devam etmekte olan 10 öğretmen ile yürütülmüştür. Ar-Ge birimlerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda; Ar-Ge Birimlerinde görevlendirilme süreçleri, Ar-Ge birimindeki çalışma usulleri ve birim personeli olan öğretmenlerin performans değerlendirmeleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1.

## Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı Kodu	Branş	İli	Ekibi	ARGE Çalışma Yılı	Mesleki Deneyim Süresi
K1	İngilizce	Bursa	PEK	5	18
K2	Türkçe	Kütahya	PEK	2	17
K3	Tarih	Kütahya	ASKE	5	19
K4	Beden Eğitimi	Eskişehir	ASKE	8	18
K5	İngilizce	Eskişehir	PEK	5	10
K6	İngilizce	Bursa	PEK	6	13
K7	İngilizce	Eskişehir	PEK	6	20
K8	İnşaat	Eskişehir	ASKE	14	22
K9	Coğrafya	Eskişehir	ASKE	5	25
K10	İlköğretim Matematik	Eskişehir	PEK	9	19

Tablo 1’de sunulan katılımcı öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler incelendiğinde, öğretmenlerin altısının PEK ekibinden dördünün ise ASKE ekibinden oldukları anlaşılmaktadır. Ar-Ge çalışma deneyimi açısından en az deneyim sahibi öğretmenin iki yıl ile K2 olduğu, en fazla deneyim süresine sahip öğretmenin ise 14 yıl ile K8 olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerinin önemli bir kısmının İngilizce branşından olduğu ve mesleki deneyim süresi açısından da yüksek oranda 15 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip oldukları anlaşılmaktadır. Çalışmaya Bursa ve Kütahya’dan ikişer öğretmenin, Eskişehir’den altı öğretmenin katıldığı görülmektedir.

Katılımcı öğretmenlere ilişkin demografik bilgileri içeren Tablo 1 incelendiğinde, altı öğretmenin PEK ekibinden, dört öğretmenin ise ASKE ekibinden olduğu görülmektedir. Ar-Ge çalışma deneyimi açısından en az deneyime sahip öğretmenin iki yıl deneyime sahip K2 olduğu, en fazla deneyime sahip öğretmenin ise 14 yıl deneyime sahip K8 olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin çoğunluğunun İngilizce branşından olduğu ve mesleki deneyim süresi açısından da büyük bir çoğunluğunun 15 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu gözlenmektedir. Çalışmaya Bursa ve Kütahya’dan ikişer öğretmen ile Eskişehir’den altı öğretmenin katıldığı görülmektedir.

## Veri Toplama Aracı

Araştırmada yer alan Ar-Ge biriminde görev yapan öğretmenlerin görüşlerini belirlemek için yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme sorularının hazırlanmasında üç uzmandan görüş alınmıştır. Görüşme formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. Sonraki bölümler ise Ar-Ge birimine giriş süreci, bu sürecin nasıl yapılandırılması gerektiği, çalışma usulleri ve performans değerlendirme başlıklarına odaklanmıştır. Görüşme soruları Kütahya ve Bursa illerine e-posta yoluyla gönderilmiş ve görüşmeler çevrimiçi toplantı şeklinde gerçekleştirilmiştir. Eskişehir ilindeki görüşmeler ise yüz yüze yapılmıştır.

## Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerin sonuçları, betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Betimsel analiz yöntemi, elde edilen bulguların önceden belirlenen temalara göre sınıflandırılmasını sağlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018). Bu araştırmada, temalar araştırma soruları doğrultusunda belirlenmiştir.

Analiz aşamasında, katılımcı öğretmenlere yöneltilen görüşme sorularına verdikleri cevaplar onam formu ile izinleri alınarak ses kaydına alınmış, ardından ses kayıtları yazılı metne dönüştürülmüş ve tekrar okunmuştur. Araştırmacılar tarafından kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Bulguların kodları ve temaları belirlemek için araştırmacılar bulguları defalarca okuyup karşılaştırmıştır. Karşılaştırma süreci sonunda, araştırmacılar bulguları bir araya getirerek okuyucuya sunmuştur. Araştırma süreci boyunca elde edilen bulgular, birebir alıntılarla desteklenerek çalışma raporuna aktarılmıştır.

## Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Nitel araştırmaların doğası gereği, geçerlik ve güvenilirlik kavramları nicel araştırmalardan farklı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu tür araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik, inandırıcılık, tutarlılık, aktarılabirlik ve teyit edilebilirlik kavramlarıyla sağlanmaktadır (Denzin & Lincoln, 1994). Yıldırım ve Şimşek (2018) ise nitel araştırmalar için araştırma süreçlerinin açıklanması, sonuçların tutarlı olması ve başka araştırmacılar tarafından da doğrulanabilir olması gerektiğini belirtmiştir.

Bu araştırmada, analiz aşamasında öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri cevaplar kodlara ayrılmış ve araştırmacılar tarafından tablolandırılmıştır. Araştırmacılar, elde edilen kodları eğitim

yönetimi alanında çalışan üç akademisyene sunarak görüşlerini almışlardır. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğine yönelik bir başka çalışma da katılımcı onam formlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu formlar aracılığıyla katılımcı öğretmenlere hem çalışma hakkında özet bilgi sunulmuş hem de gönüllü olarak katılmaları teyit edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler kaydedilmiş ve doğrulanabilirlik sağlanmıştır. Kayıtlar, araştırmacıların izniyle alınmış ve daha sonra kendileriyle paylaşılmıştır.

Araştırmanın geçerliği için izlenen yaklaşımları şu şekilde özetleyebiliriz: katılımcı teyidi alınması, uzman görüşlerinin alınması, araştırmacıların önyargılardan bağımsız olması, katılımcıların araştırma konusu ve amacıyla ilgili bilgilendirilerek tanıtımının yapılması ve nihai raporun sunulması. Tüm süreç boyunca geçerlilik ve güvenilirlik sağlanması için titizlikle çalışılmıştır.

### Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, İl millî eğitim müdürlükleri araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) birimlerinde çalışan öğretmenlerin bu birime ilişkin görüş ve düşüncelerine ilişkin bulgular aşağıda yer alan alt başlıklar altında sunulmaktadır.

#### Ar-Ge Birimlerinde Görevlendirme Süreci ile İlgili Bulgular

Araştırma ve geliştirme biriminde görev yapan öğretmenlerin araştırma kapsamında yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar ışığında bu birime nasıl seçildikleri ve nasıl görevlendirildiklerine ilişkin ulaşılan bulgular aşağıda sunulan Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2.

*Katılımcı Öğretmenlerin Ar-Ge Birimlerinde Görevlendirilme Süreci*

<b>Tema</b>	<b>Kodlar</b>
Ar-Ge Görevlendirme Süreci	Yabancı Dil Bilgisine Sahip Olma
	Proje Deneyimine Sahip Olma
	Mesleki tecrübe

Tablo 2 incelendiğinde, Ar-Ge birimlerinde görevlendirmelerde yabancı dil bilgisi ve proje/mesleki deneyimin öne çıkan ölçütler olduğu görülmektedir. Bu ölçütler, özellikle İngilizce öğretmenlerinin çoğunlukta olmasına ve uzun yıllardır meslekte olan öğretmenlerin tercih edilmesine yol açmıştır. Ayrıca, mesleki ve proje deneyimi olan öğretmenlerin Ar-Ge birimlerine alınması da tercih edilen bir uygulama olmuştur. Görevlendirilme süreci ile ilgili katılımcı öğretmen K4’ün görüşleri şöyledir:

“Ben ASKE’de görevlendirildim ve bu birimde çalışıyorum. Stratejik plan çalışmalarında görevliyim. Bu birime ise yaptığım toplam kalite yönetimi çalışmaları ve bu çalışmalardan aldığım ödüller millî eğitim müdürümüzün dikkatini çekmişti. Daha sonra burada çalışıp çalışmak istemediğimi sordular ve böylece başladık. Yaptığım çalışmalar ve projeler burada çalışmamı sağladı diyebilirim.”

“Öncelikle İngilizce öğretmeni olmam bir avantaj sağladı diyebilirim. Çünkü projeler deyince akla ilk gelen yabancı dil oluyor. Dil bilmek güzel ama proje üretmek te önemli bir noktada. Ben farklı diller de öğrenmek istiyorum.”(K5)

Araştırmada, katılımcılara görevlendirme sürecinin nasıl olması gerektiği hakkında bir soru yöneltilmiş ve çeşitli öneriler alınmıştır. Bu önerilere ilişkin görüşlerin bulguları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3.

*Ar-Ge Birimlerinde Görevlendirilme Hususunda Sunulan Öneriler*

<b>Tema</b>	<b>Kodlar</b>
Ar-Ge Görevlendirme Süreci Önerileri	Proje fikirlerine göre yapılan değerlendirme sonrası almalar
	CV ile başvuru, referans, ekip çalışması-iletişim becerilerinin ölçülmesi ve diğer ölçütler
	Mülakat
	İlan, CV ile başvuru, mülakat sonrası seçimlerin ilanı
	CV ile başvuru, önceki projelere yönelik değerlendirme raporları
	Liyakat sistemi
	Her bir kademedeki temsilci öğretmen
	Mesleki tecrübe

Tablo 3’te sunulan kodların ortaya çıkmasını sağlayan öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir;

“Öğretmenler cv ile başvuru yapmalı, aynı zamanda referansları vasıtasıyla ekip çalışmasına ve iletişim becerilerine yönelik dönütler alınmalı ve buna istinaden objektif kriterlere göre görevlendirme yapılmalıdır.” (K2)

“Bence görevlendirme şeffaf ve hesap verilebilir kriterlere göre yapılmalı. Tüm öğretmenlere ilana çıkılmalı sonrasında mülakat ve CV kriterlerine göre seçimler yapılmalı ve ilan edilmeli.” (K5)

“Farklı yollar elbet denenebilir. Bunların örnekleri var. BİLSEM’ler ya da özel şirketlerdeki işe alım stratejileri ya da başka şeyler. Bakıltta bununla ilgili bir çalışmaya katılmıştım. Çok güzel fikirler ortaya çıkmıştı. Ama en önemlisi tabiki işinde başarılı ve liyakat sahibi olması.”(K10)

“Meslekte tecrübesi olan ve alanında iyi olan seçilmeli. Çünkü farklı projeler yapılacak o alanın uzmanı yok mesela. Farklı branşlar olmalı ki çeşitlilik sağlansın. Bu benim görüşüm tabi.”(K7)

Bu görüşler, görevlendirme sürecinin şeffaf, hesap verilebilir, objektif kriterlere dayalı ve liyakate önem veren bir şekilde gerçekleştirilmesini önermektedir. Başvuruların cv ve referanslar üzerinden yapılması, mülakatlar ve CV kriterlerine göre seçimlerin yapılması, ilan edilmesi ve farklı işe alım stratejilerinin değerlendirilmesi gibi öneriler bulunmaktadır.

### Ar-Ge Birimlerinin Örgütsel Yapısı ile İlgili Bulgular

Çalışmada araştırılan bir diğer konu ise birimin yapısı ile ilgilidir. Birimin kime karşı sorumlu olduğu ve hiyerarşik yapısı ile ilgili veriler katılımcıların söylemleri doğrultusunda belirlenmiş ve Tablo 4’de sunulmuştur.

**Tablo 4.**

#### Ar-Ge Birimlerinin Örgütsel Yapısı

Tema	Kodlar
Ar-Ge Birimlerinin Örgütsel Yapılanması	İlgili Şube Müdürüne Bağlı
	İlgili İl milli eğitim müdür yardımcısına bağlı

Tablo 4’te Ar-Ge birimlerinin örgütsel yapılanmalarına ilişkin görüşler sunulmaktadır. Konuya ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları aşağıda aktarılmıştır:

“Bizim il olarak biz il milli eğitim müdür yardımcısına bağlıyız. Önce onunla istişare edip daha sonra müdür beye sunarız. Sonrasında ise süreç işler. Ama bazı illerde şube müdürlerinin de olduğunu biliyorum.” (K2)

“Şube müdürümü var daha sonra ise il milli eğitim müdür yardımcımız. Ama bazı durumlarda değişebiliyor. Stratejiden sorumlu şube müdürümüz.” (K7)

“Benim hatırladığım şimdiki kadar hep il milli eğitim müdür yardımcısına bağlı çalıştık. Ama öncesinde şube müdürü ile çalışan arkadaşlarımız da vardı.” (K3)

Elde edilen bulgulardan, birimin ilgili şube müdürüne ya da ilgili il milli eğitim müdür yardımcısına bağlı olduğu ve bu yapılanmanın “Ar-Ge Birimleri Yönergesi”nde belirtildiği üzere aynı doğrultuda olduğu görülmektedir.

### Ar-Ge Birimindeki İşbirlikleri ile İlgili Bulgular

Ar-Ge birimlerinin yapısal özelliğinin ortaya çıkabilmesi için hangi kurumlarla çalışmalar yürütüldüğünün ortaya çıkması da önemlidir. Bu bağlamda Ar-Ge biriminde yapılan çalışmalar kapsamında kurulan işbirliklerine yönelik katılımcılardan alınan görüşler aşağıda özetlenmiştir.

**Tablo 5.**

#### Ar-Ge Biriminde Yapılan Çalışmalar Kapsamında Kurulan İşbirlikleri

Tema	Kodlar
AR-GE Birimlerinin İşbirliği yaptığı birimler	İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki diğer Şubeler
	Ölçme değerlendirme merkezi
	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü
	Aile-Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü, İl Emniyet Müdürlüğü
	Bakanlık
	Üniversiteler
	Valilik
	Kızılay

Tablo 5’ten yola çıkılarak Ar-Ge birimlerinin ilde bulunan ilgili diğer kamu kurumları ve derneklerle

işbirlikli bir şekilde faaliyetler yürüttükleri ve projelerin içeriklerine göre bu kurumlarla birlikte çalışmalar ortaya koydukları anlaşılmaktadır.

“Bizler stratejik plan hazırlama sürecinde zaten tüm birimlerle çalışmak ve bilgi alışverişi sağlamak zorundayız. Bu sebepten bağlı olan tüm birimlerle irtibat halindeyiz. Proje ekibi de zaten tüm paydaşları dahil etmeli yoksa sağlıklı veriler elde edilmez.” (K3)

“Projeler hazırlanırken konunun içeriğine göre farklı kurumlarla çalışırız. Ama özellikle üniversitelerdeki hocalarla sürekli görüşürüz. Nasıl ve hangi konularda yapacaksak o bölümle görüşürüz. Bir de valilikte de bir proje ekibi var. Onlarla da birlikte proje yürütürüz.” (K8)

“Farklı projeler de farklı kişilerle görüşürüz. Örneğin her yıl kan bağı projesimiz var. Kızılay ile işbirliğindeyiz. Ya da bir veriye ihtiyacımız olduğunda ölçme birimine gideriz. Geçen yıl spor müdürlüğü ve il emniyetteki arkadaşlarla bir faaliyet yapmaya çalıştık.” (K2)

“Evet her kurumla çalışırız. Ben mesela müdürlüğüm bir projesi vardı, tüm kurumlara neredeyse gittim, aile ve sosyal müdürlüğü, kültür müdürlüğü gibi. Yani çeşitli. Ha bir de doğrudan bakanlıktan gelen projelerde var. Diğer birimler var aklıma gelenler Kapalı bir birim olmak zaten imkansız.” (K1)

Bu görüşler, Ar-Ge birimlerinin çeşitli kurumlarla işbirliği yaparak geniş bir paydaş ağına sahip olduklarını ve projelerin çeşitli kurumlarla ortaklaşa yürütüldüğünü göstermektedir. İşbirliği yapılan kurumlar arasında üniversiteler, valilik, Kızılay, ölçme birimi ve diğer ilgili birimler yer almaktadır

### Ar-Ge Biriminde Çalışma Usulleri ile İlgili Bulgular

İl Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı olarak kurulan Ar-Ge birimlerinin çalışma usullerinin belirlenmesi, bu birimin işlevlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, birimde görevli ASKE ve PEK öğretmenlerine sorumlulukları ve görevleriyle ilgili görüşler sorulmuş ve bu doğrultuda elde edilen bulgular Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 6.

PEK'in ve ASKE'nin Görev ve Sorumlulukları

Tema	Kodlar
PEK'in görev ve sorumlulukları	Yerel, ulusal, bakanlık, uluslararası projeler, verilen diğer görevler
	Proje ile ilgili veri toplama, izleme, öğretmen eğitimleri
ASKE'nin görev ve sorumlulukları	İlin Stratejik planın hazırlanması, takibi ve yaygınlaştırılması
	Stratejik Planlama (SP) eğitimleri
	Projeler
	Okullara danışmanlık vermek
	İlçe stratejik planlarını kontrol etmek
	Yerel, ulusal ve uluslararası projeler yürütmek

Tablo 6'ya göre, ASKE ve PEK ekibinin eğitim projeleri ürettikleri ancak ASKE ekibinin stratejik plan hazırlama ve ilgili işlemlerde farklı bir rol üstlendiği görülmektedir. Katılımcıların ifade ettikleri görüşlerden bazıları ise şunlardır:

“Projeler üzerine çalışılmaktadır. Benim aslı görevim TÜBİTAK ve Kalkınma Ajansı projeleridir. Bunun harici il geneli projelerde de görev almaktayım. Ayrıca diğer kurum ve kuruluşlardan gelen ortaklıkları değerlendirme ve yürütme işlerini de sürdürme iş tanımları arasındadır.” (K2)

“Biz ASKE olarak öncelikle stratejik plan eğitimleri vermekteyiz, ilin planından sorumluyuz ve okulların stratejik planları ile ilgili işlemleri de yürütmekteyiz. Bunun haricinde yerel ulusal ya da uluslararası projeler de hazırlıyoruz.” (K7)

“.....benim çalışma alanım stratejik plan. Projelere çok dahil olmadan plan üzerine yoğunlaşıyorum. Okullara bazen ilçe ye bu konuda yardımcı oluyorum. Kontrol ediyorum, bakanlıkla koordinasyon sağlıyorum. Projeler ise PEK'te.” (K3)

“Ben aslında ikisinde de çalıştım. Stratejik planda hazırladım, proje de. Okullara gittiğimde danışmanlık veriyorum. Elimden geldiğince tüm konularda. Çok yönlü olmak lazım. Ama bir yanda da uzmanlık ta şart. Keskin batlarla çizmek hem iyi hem kötü. Konuşmak lazım.”(K10)

Sonuç olarak, Ar-Ge biriminde çalışan personel, projeler üzerinde yoğunlaşmakta ve stratejik planlarla ilgilenmektedir. Aynı zamanda okullara danışmanlık hizmeti vererek, yerel, ulusal veya uluslararası projelerde görev almaktadırlar. Çalışma alanları ve sorumlulukları arasında bir denge sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır.

### Okullara Danışmanlık Görevi ile İlgili Sürece Yönelik Görüşler

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan Ar-Ge birimleri ile ilgili yönetmelikte yer alan maddeye göre, birim personelinin ihtiyaç halinde okullara danışmanlık vermesi gerekmektedir. Bu kapsamda PEK ve ASKE'den oluşan çalışma grubuna, danışmanlık çalışmalarının nasıl yürütüldüğüne dair sorular yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 7e aşağıdaki şekilde sunulmaktadır:

**Tablo 7.**

#### Okullara Danışmanlık Görevi İle İlgili Sürece Yönelik Görüşler

<b>Tema</b>	<b>Kodlar</b>
Okullara danışmanlık süreci	Okulların başvuruları ile
	Okul ziyaretleri ile
	Duyuru sayfası ile

Tablo 7 incelendiğinde, katılımcıların okullara danışmanlık hizmeti verme konusunda genellikle okullardan gelen taleplere yanıt verdikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra, birimlerin kendi internet sayfalarında bulunan danışmanlık talep formunu kullanarak da hizmet sundukları ve okulları ziyaret ettikleri süreçlerde danışmanlık hizmeti sağladıkları belirlenmiştir. Katılımcılar ayrıca aşağıdaki ifadeleri dile getirmişlerdir:

*“Proje fikri olan okullar kurumumuza gelip fikirlerini anlatıyorlar ve hangi proje altında hibe alabileceği ve yapılabileceği konusunda yardımcı olmaktadır.” (K1)*

*“Okul müdürleri bizzat arayıp rica ediyorlar. Bu resmi yazı ile de oluyor. İkili ilişkilerle de. Farketmez. Önemli olan fayda sağlamak. Öğretmen ve okula faydalı olmak önemli bana göre.” (K10)*

*“Okullar kendi kurdukları ekiplerle bizlere başvurmaktadır. Yazım aşamalarında destek veriyoruz. Ancak takip ve değerlendirme ile ilgili bir süreç izlenmemektedir.” (K5)*

*“Bazı okulla var bize geliyorlar. Dinamik ekipleri var. Öğretmen kendi istiyor. O zaman tatlı bir ortam oluşuyor. Bir keresinde ben bir liste hazırladım. Hiç proje yapmayan okullar listesi. Arkadaşlarla bölüştük. Çoğuna gittik. O bir proje oldu tabi. Ama takibini yapamadık. Çünkü uzun bir süreç oluyor. Öncelikle değişiyor. İşte sürdürülebilirlik bu noktada önemli.”(K2)*

Bu bulgulara dayanarak, okullara danışmanlık hizmeti verme sürecinde birimin görev tanımında belirtilen sistematik bir yaklaşımın izlenmediği ve danışmanlığın taleplerin okullardan gelmesi üzerine gerçekleştiği söylenebilir. Bu durum bazı eşitsizliklere yol açabilir ve danışmanlık hizmetlerinin adil bir şekilde dağılımını sağlamayabilir.

### Okullardaki Danışmanlık Sürecinin Takibi ile İlgili Bulgular

Okullara verilen danışmanlık hizmetinin yanı sıra, bu hizmetin takip edilmesi de önemlidir. Bu bağlamda, Ar-Ge birimi öğretmenlerinin proje ve stratejik planlarla ilgili danışmanlıklarının nasıl takip edildiği araştırmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8.**

#### Danışmanlık Sürecinin Takibi

<b>Tema</b>	<b>Kodlar</b>
Okullara danışmanlık sürecinin takibi	Takibi yapılmamaktadır
	Okul ziyaretleri ile
	Genel değerlendirme toplantıları ile
	Eğitim öğretim sonunda temel göstergeler ve hedeflerin gözden geçirmeleri sağlanarak
	Performans göstergeleri izlenerek

Tablo 8 incelendiğinde, ASKE ve PEK öğretmenlerinin verdiği cevaplara göre, sürdürülebilir bir takip sisteminin olmadığı görülmektedir. Okulların hazırladıkları stratejik planların takibinde göstergeler ve hedeflerin izlendiği, proje takiplerinde ise okul ziyaretleri ve toplantılar yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar bu konudaki görüşlerini aşağıdaki cümleleriyle belirtmişlerdir:

*“AR-GE biriminde randevu ile toplantılar yapılmakta ayrıca zaman zaman da saba ziyaretleri gerçekleştirilmektedir.” (K2)*

*“Okulların başvurması halinde yardım ediliyor. Değerlendirme ise her okul ve ilçe kendi değerlendirmelerini yapmaktadır.” (K3)*

“Okulların takibi yine bakanlıktan gelen görüşler üzerine başlatılmakta ve veriler resmi yazı ile okullardan istenmektedir. Bunun dışında okulların bizzat arayarak ve talepleri doğrultusunda bir izleme ve değerlendirme uygulamaktayız.” (K4)

“Okullar kendi kurdukları ekiplerle bizlere başvurmaktadır. Yazım aşamalarında destek veriyoruz. Ancak takip ve değerlendirme ile ilgili bir süreç izlememekteyiz.” (K5)

“Olmuyor. Hatta şunu da söyleyeyim ilinkinin de takibi olmuyor.” (K9)

Elde edilen bulgulara göre, AR-GE biriminde randevu ile toplantılar düzenlenmekte ve saha ziyaretleri yapılmaktadır. Okullar, danışmanlık hizmetinden yararlanabilmek için başvuruda bulunmakta ve değerlendirme süreci okul ve ilçeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Okulların takibi, bakanlıktan gelen görüşler ve resmi yazılarla başlatılmakta, talepler doğrultusunda izleme ve değerlendirme süreci uygulanmaktadır. Ancak takip ve değerlendirme sürecinin yeterli olmadığı ve ilin takibinin eksik olduğu bazı katılımcılar tarafından ifade edilmektedir.

#### Ar-Ge Birimindeki Çalışmalara Yönelik Performans Değerlendirme İle İlgili Bulgular

Belirlenen ölçütlere göre kurum ve kurum personelinin iş başarısının ölçülmesi, analiz edilmesi ve bu analizlerin geri bildirimlerle sunulması olarak tanımlanan performans değerlendirme sürecinin Ar-Ge birimlerindeki işleyişi ile ilgili elde edilen bulgular, Tablo 9'da sunulmaktadır.

**Tablo 9.**

#### Ar-Ge birimi Performans Değerlendirme İle İlgili Görüşler

Tema	Kodlar
Performans Değerlendirme Süreci	Değerlendirme yapılmamaktadır.
	Değerlendirme ölçütleri ve saha ziyaretleri yapılmaktadır.

Tablo 9'a göre, birimde görevli personelin yaptıkları çalışmaların başarıları ve analizleri, bu birimin ve ilin eğitimle ilgili çalışmalarına yansıtacağı düşünüldüğünden performans değerlendirme süreci hakkında sorular Ar-Ge öğretmenlerine yöneltilmiştir. Elde edilen cevaplar, değerlendirmenin yapılmadığı yönünde ağırlık kazanmıştır. Aşağıda, katılımcı öğretmenlerin görüşlerinden bazıları sunulmaktadır.

“Böyle bir değerlendirme sistemi yoktur. Kurum amirlerinin algısı üzerinden değerlendirilmektedir.” (K9)

“Kurumsal ve bakanlık bazında herhangi bir değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Örneğin değerlendirme sistemi olarak puanlama kullanılabilir. Örneğin ulusal projeler 5 puan, uluslararası projeler 10 puan vb.” (K7)

“Ekip üyeleri kendi öz değerlendirmelerini yapmaktadır. Herhangi bir süreç izlenmemektedir.” (K6)

“Ekip üyelerine yönelik bir performans değerlendirme sistemi uygulanmamaktadır. Performans değerlendirme sistemine bence gerek yoktur. Bu insanlar üzerinde baskı, strese ve haksız rekabet gibi bazı sonuçlar doğurabilir. ARGE gibi birimlerde insanlar az stresle ve ihtiyaca göre çalışmalıdır bence.” (K4)

Katılımcı görüşlerine göre, Ar-Ge birimlerinde performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır; ekip üyeleri kendi değerlendirmelerini yapmakta, süreç izlenmemekte ve bazı katılımcılar performans değerlendirmesinin olumsuz etkileri olduğunu düşünerek gerekli olmadığını savunmaktadır.

#### AR-GE Birimlerinde Görev Yapmanın Avantajları ve Dezavantajları ile İlgili Bulgular

Ar-Ge biriminde çalışan öğretmenlerin bu birimde çalışmanın avantajları ve dezavantajları ile kişisel gelişimleri açısından avantajları ve dezavantajlarının tartışılması personelin birimle ilgili algısının belirlenmesine ve gelecekte başvuracak adaylara da bir yol haritası çizeceğine inanılmaktadır. Bu doğrultuda katılımcılardan elde edilen bulgular Tablo 10'da sunulmaktadır.

**Tablo 10.**

#### Ar-Ge Biriminde Görev Yapıyor Olmanın Avantajları ve Dezavantajları

Temalar	Kodlar
Mesleki Avantajlar	Kişisel gelişim
	Eğitilmeye katılım
	Geniş bilgi birikiminin oluşması
	Literatür araştırmaları

Mesleki Dezavantajlar	Sınıf ortamından uzaklaşma
	Öğretmenlik alan bilgisinin gerisinde kalma
	Zaman ve iş gücüne oranla az ücret
	Görevlendirme olarak çalışıyor olmak
	Branş bazında gelişmelerin gerisinde kalmak
	Okula adaptasyonda yaşanan güçlükler
Kişisel Avantajlar	Öğrencilerden uzak kalmak
	Eğitime katılım
	Kişisel tatmin
	Sosyalleşme
	Geniş bir vizyona ulaşma
	Tanınırlığın artması
Kişisel Dezavantajlar	Uzun saatler süren çalışmalar
	Farklı çalışma temposuna ayak uydurma
	Aileye fazla zaman ayıramama

Tablo 10'a göre, Ar-Ge biriminde çalışmanın avantajlarından en sık tekrarlanan görüş, kişisel gelişim ve kişisel tatmin olmuştur. Birim öğretmenleri aldıkları eğitimlerle farklı konularda geniş bilgi birikimine sahip olmanın önemine vurgu yaparken, sınıf ortamından uzak kaldıkları ve sınıf yönetimi becerilerini ise geliştiremediklerini bir dezavantaj olarak görmüşlerdir. Aşağıda katılımcı öğretmenlerin görüşlerinden bazıları sunulmaktadır:

*"Şimdi geriye doğru baktığımda gerek Stratejik Planlama (SP) gerekse projeler konusunda devletin bize tanımış olduğu eğitimler bağlamında hem kişisel hem de mesleki anlamda beceriler kazandırdı. Kendi alanıma yönelik değil ama genel anlamda daha doğrusu SP ve projelere yönelik üst becerilerin gelişmesine doğrudan katkı sağladığını düşünüyorum. Eğitimler bağlamında." (K3)*

*"Ar-Ge biriminde çalışmanın en büyük avantajı kişisel gelişim açısından oluyor, birçok eğitime ve çalışmaya kolaylıkla katılabiliyoruz." (K1)*

*"Zaman ve iş gücü olarak daha fazla performans, bununla birlikte daha az ücret." (K2)*

*"Mesleki dezavantajı ise sınıftan uzaklaşmak olabilir. Ayrıca Ar-Ge biriminden sonra yine öğretmen olarak devam etmemiz dezavantaj bu şekilde çalışan insanların bence yöneticilik görevinde mesleğe devam etmeleri gerekmektedir." (K10)*

*"Bizde esnek mesai olunca hem iyi hem kötü. Hafta sonu bile çalıştığımız olmuştur. Kendimize ailemize zaman ayırmada sıkıntı olur. Biz bir de yaz tatillerinde de çalışıyoruz. Yani öğretmenlerden biraz farklı." (K5)*

*"Bence bir konuda çalışırken farklı şeyler öğreniyorsun. Literatüre bakıyorsun. Bu seni geliştirir. Vizyonunu geliştirir. Bu güzel. Ben çok şey öğrendim sanki. Okulda yapabilir miydim bilmiyorum. Ama okula dönersen nasıl olur? Yani epeydir derse girmediğim için." (K8)*

Elde edilen bulgulara göre, Ar-Ge biriminde çalışmanın en sık tekrarlanan avantajı kişisel gelişim ve kişisel tatmin olarak belirlenmiştir. Birimdeki öğretmenler, devletin sağladığı eğitimler sayesinde geniş bir bilgi birikimine sahip olduklarını vurgulamışlardır. Dezavantajlar arasında ise sınıf ortamından uzak kalmak ve sınıf yönetimi becerilerini geliştirememek yer almaktadır. Bazı katılımcılar ise esnek çalışma saatlerinin hem avantaj hem de dezavantaj oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bir araştırmanın başlatılması veya geliştirilmesi ve elde edilen bilgi veya ürünün yayılmasını sağlama olarak tanımlanan Ar-Ge çalışmaları, eğitimde bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin gelişmesine katkıda bulunarak niteliği artırmaktadır. Eğitim alanında yenilikçi programların uygulanabilmesi ve güncel faaliyetlerin takibi, Ar-Ge araştırmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Eğitim sistemi açısından bu birimlerin kuruluş amacı, eğitimde başarıyı artırmak ve yapılan faaliyetlerin tekrarını önleyerek il genelinde faaliyetlerin merkezi bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır.

Eğitimle ilgili yapılan çalışmaların sayısı oldukça fazla olmasına rağmen, eğitimin niteliğini artırmak amacıyla kurulan Ar-Ge birimleriyle ilgili yapılan çalışmalar nispeten azdır. Kurt, Ercan ve Kılıç (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, Ar-Ge birimlerinde çalışan yönetici ve üyelerin değişim ve dönüşüme yönelik algıları incelenmiştir. Bu nicel araştırma, 81 ilden veri toplayarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, katılımcıların cinsiyetleri ve öğrenim durumları gibi değişkenlerin değişim ve dönüşüm üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sonuçlar, tüm faktörlerin birbiriyle anlamlı ilişkili olduğunu göstermiştir.

Başaran ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan bir araştırmada ise Ar-Ge birimlerinin yürüttüğü projelerin etkisi incelenmiştir. Sonuçlar, Erasmus+ projelerinin öğretmenler ve öğrenciler üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Ancak, bu iki çalışmada Ar-Ge birimlerinin yapı ve işlevlerine odaklanmak yerine, bu birimlerde üretilen projeler üzerinde durulmuştur.

Son olarak, Durğun (2020) tarafından hazırlanan "Eğitimde Ar-Ge'nin Önemi ve Ar-Ge Birimlerinin Faaliyetlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Van İli Örneği)" başlıklı yüksek lisans tezinde, politikalar, işbirlikleri, sorunlar, usul ve esaslar ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçları, ulusal ve uluslararası projelere katılımın niteliği artırmada etkili olduğunu, birimde görevlendirilecek ve yönetici olarak seçilecek kişilerin özel koşullar çerçevesinde seçilmesi gerektiğini ve bakanlık tarafından yeterli finansman desteğinin yenilik yapmak için gerekli ön koşullardan olduğunu ortaya koymuştur. Daha önce yapılan çalışmaların farklı konulara odaklanmasında, bu çalışma ile bazı tutarlılıkların gözlemlendiği sonucuna varılmıştır.

Elde edilen verilere göre, Ar-Ge biriminde görevlendirilme sürecinde yabancı dil bilme, mesleki ve proje deneyimine sahip olma gibi kriterler ön plana çıkmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan Ar-Ge Birimleri yönergesinin 8. Maddesi'nde belirtilen kriterlere göre görev alacak personelin seçimi yapılır. Bunlar arasında yüksek lisans veya doktora derecesine sahip olmak, en az (C) düzeyinde bir yabancı dil bilgisine sahip olmak, ilgili bölümlerden mezun olmak, ulusal veya uluslararası çalışmalara veya eğitimlere katılmış olmak ve belgelemek, bakanlıkta en az 5 yıl hizmet süresini tamamlamış olmak gibi şartlar bulunmaktadır. Ancak, bu maddelerin tercihen olması ve zorunlu şartların aranmaması nedeniyle iller arasında farklılıklar ve tam bir standardın olmaması isteğe bağlı tercihlere yol açılmasına sebep olmaktadır. Katılımcıların görüşlerine göre, ilanın duyurulması, mülakatların yapılması, temsil ve iletişim becerilerinin ölçülmesi gibi ölçütlerin şeffaflık ve hesap verebilirlik için önemli olduğu belirtilmiştir. Yapılan çalışmalarda, mülakatın adayların tutumlarını, dil yeterliliklerini, iletişim becerilerini vb. belirlemede önemli olduğu ve akademik ölçütlerden daha başarılı bir sistem olduğu ortaya konmuştur (Denner vd., 2001). Bu nedenle, yönergede böyle bir düzenlemenin yapılması adayların kendilerini daha iyi ifade etmelerine katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Ar-Ge birimlerinin örgütsel yapısının ilgili il millî eğitim müdür yardımcısı veya ilgili şube müdürüne bağlı olarak çalıştığı görülmektedir. Ar-Ge birimi yönergesinin 5. maddesinin 9. bendi gereğince bu yapılandırmanın gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Bu yapı, Karl Weick'in (1976) çalışmasından esinlenerek gevşek yapı olarak tanımlanabilir. Katı bürokratik kuralların azaltıldığı düşünülse de bir yandan hiyerarşik yapıya bağlı kalınmaktadır. Ancak, bu yapının daha esnek bir yapıya dönüştürülmesi ve yatay ilişkilere dayalı, yenilikçiliğe odaklanan bir yapıya evrilmesi önerilebilir (Mintzberg, 2014). Bu değişim, Ar-Ge birimlerinin daha dinamik, hızlı karar alma yeteneğine sahip ve işbirliği odaklı bir yapıya dönüşmesini sağlayabilir. Böylece, bilgi ve fikirlerin daha serbestçe paylaşıldığı, takım çalışmasının teşvik edildiği ve yenilikçi projelerin geliştirildiği bir ortam oluşturulabilir. Bu tür bir yapı, Ar-Ge birimlerinin daha etkili ve verimli çalışmasına katkı sağlayabilir.

Ar-Ge biriminin görevleri, mevcut yönergenin 7. maddesinde açık bir şekilde ifade edilmiştir. Bu maddeye göre, Ar-Ge biriminin ortak görevleri ve ASKE ile PEK'lerin görevleri olmak üzere üç farklı başlık altında görev tanımları yapılmıştır. İncelendiğinde, her iki ekip de kapasite geliştirmeye yönelik ulusal, uluslararası, bölgesel ve yerel projeler hazırlamak, eğitim kurumlarını desteklemek, seminerlere ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmak gibi görevlere sahiptir. Ancak ASKE'nin stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi gibi belirli işlerde farklılaşan görevleri olduğu görülmektedir. Katılımcıların görüşleri de bu doğrultuda olmuştur.

Görev tanımlarının belirli sınırlar içerisinde yapılması, profesyonelleşme açısından önemli bir adımdır. Toprakçı'nın (2001) çalışmasında da belirtildiği gibi, iş bölümü tanımlarının yapılarak birimler arasındaki sınırların belirlenmesi, daha nitelikli etkileşimlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Etkinlik ve verimlilik sağlanabilmesi için çalışanların iş tanımlarının yapılması gerekmektedir (Eren, 1991). Kimin, ne zaman, ne işi nasıl yapması gerektiğinin belirlenmesi, örgütte performansın iyileştirilmesi açısından oldukça önemlidir.

Bu doğrultuda, Ar-Ge birimlerinin görev tanımlarının netleştirilmesi, ekipler arasında işbirliğini artırabilir, hedeflerin daha etkili bir şekilde yerine getirilmesine ve çalışanların yetkinliklerini kullanmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, görev tanımlarının açıkça belirlenmesi, çalışanların sorumluluklarını ve beklentilerini daha iyi anlamalarını sağlayarak örgüt içi iletişimi ve koordinasyonu güçlendirebilir.

Elde edilen bulgularda her iki ekibinde okullara proje ve stratejik plan ile ilgili eğitimler verdikleri, danışmanlık yaptıkları görülmüştür. Bunun yanı sıra yapılan bu hizmete yönelik bir takip sisteminin

olmadığı, okul ziyaretleri ve stratejik planda ise temel göstergeler aracılığı ile yapıldığı ortaya çıkmıştır.

Birim personelinin performansının değerlendirilmesine yönelik elde edilen bulgularda böyle bir sistemin olmadığı, aynı zamanda Ar-Ge yönergesinde de bununla ilgili bir maddenin olmadığı göze çarpmaktadır. Örgütlerde yapılan performans değerlendirmeleri pek çok amaca hizmet etmektedir. Terfi, ücret artışı ve diğer yönetim kararlarının alınmasında önemli rol oynayan performans değerlendirme aynı zamanda çalışanların örgüt hedeflerine ne ölçüde yaklaştıklarının belirlenmesine de ciddi bir bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır (Farrell ve Morris, 2004; Moreland, 2009). Özellikle Ar-Ge birimlerinin eğitimi hangi yönde ve ne derece etkilediğinin ölçülmesi, performans değerlendirme yöntemleri ile sağlanabilir. Alanyazıdaki çalışmaların da desteklediği gibi, Ar-Ge biriminde oluşturulacak şeffaf bir değerlendirme sürecinin birime artı değer katacağı düşünülmektedir.

Ar-Ge biriminde çalışmanın avantajları arasında yoğun olarak ulaşılan bulgu kişisel gelişim ve kişisel tatmin olmuştur. Birim öğretmenleri aldıkları eğitimlerle farklı konularda geniş bilgi birikimine sahip olmanın önemine vurgu yaparken, sınıf ortamından uzak kalmalarını ve sınıf yönetimi becerilerinin zayıflamasını da bir dezavantaj olarak belirtmişlerdir. Ar-Ge birimlerinde görevlendirme ile çalışmakta olan öğretmenlerin olası bir şekilde görevlendirilmelerinin sonlandırılması halinde sınıflarda eğitim görevlerine devam edecekleri açıktır. Bu durumda sınıf yönetimine ilişkin becerilerinin zayıflamasını ve öğrencilerden uzak kalışlarını bir dezavantaj olarak görmeleri olağan bir bulgudur.

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından çeşitli yıllarda yayınlanan Ar-Ge birimleri yönergelerinde Ar-Ge birimlerinin yapı ve işlevleri ile ilgili bir takım değişiklikler yapıldığı görülmüştür. Ancak yapılan tüm bu değişikliklere rağmen birimin gerek çalışma usullerinde, gerek birimde görev yapan öğretmenlerin özlük haklarında gerekse performans değerlendirme usullerinde önemli düzeyde eksikliklerin mevcut olduğu söylenebilir. Örgütlerin yapı ve işlevleri ile ilgili alanyazında bulunan teoriler doğrultusunda bu eksikliklerin giderilmesinin birimin performansına da katkı sağlayacağı düşünülebilir. Nitekim araştırmalarda ülkelerin bilgi ve teknoloji alanlarında gelişmişlik seviyeleri; Ar-Ge çalışmaları için ayırdıkları finans kaynakları, üretilen proje ve patent sayıları ve Ar-Ge alanında yetişmiş çalışan sayıları ile doğru orantılı olduğu belirtilmektedir (Kasmalieva & Kara, 2016).

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan yönergelerde birimle ilgili bir takım dönüşümler yaşansa da, personel görevlendirme, çalışma usulleri ve performans değerlendirme konularında diğer tüm örgütlerde olduğu gibi belirli standartlara uyulması gerektiği düşünülmektedir. Araştırmanın katılımcı grubunu oluşturan on Ar-Ge öğretmeni ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, alan yazındaki diğer çalışmalar ve güncel Ar-Ge yönetmeliği temelinde tartışılmıştır. Bulgulara göre, görüşmelere katılan tüm öğretmenlerin geçmişte proje deneyimlerine ve yabancı dil bilgisine sahip olmaları, göreve başlama kriteri olarak kabul edilmektedir. Ancak görevlendirme sürecinin şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya dönüştürülmesi için aşamalara bölünmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca, çalışma usulleri konusunda PEK (Projeler Ekibi) ve ASKE (Araştırma, Stratejik Planlama ve Kalite Geliştirme Ekibi) ekiplerinin aynı alanda yoğunlaştıkları, ancak ASKE'nin Stratejik Plan hazırlama görevinde farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Son olarak, katılımcılar tarafından birimde yapılan çalışmaların herhangi bir değerlendirme sistemi olmadığı ve farklı değerlendirme yöntemlerinin kullanılabilmesi ifade edilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde, AR-GE biriminin yapı ve işlevleriyle ilgili kurumlara yönelik faydalı sonuçlar ve kurum yöneticileri ile bu birimde görev yapan kişilere bazı öneriler sunulmuştur. Bu öneriler, birimde görevlendirme, çalışma usulleri, okullara proje danışmanlığı faaliyetleri ve performans değerlendirme sistemi başlıkları altında sınıflandırılmıştır. Ar-Ge biriminde gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik belirli standartların geliştirilmesi, birimin etkinliğine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma, Ar-Ge birimlerinde görev yapan on öğretmenin görüşlerine odaklanmaktadır. Ancak, daha fazla öğretmenden görüş alınarak, farklı illeri kapsayacak şekilde genişletilebilir ve konu daha detaylı bir şekilde incelenebilir. Ayrıca, çalışmanın kapsamını genişletmek ve daha kapsamlı bir değerlendirme yapmak için bu birimlerden sorumlu olan şube müdürleri veya il millî eğitim müdür yardımcılarının da görüşlerinin alınması önerilmektedir. Bu şekilde, farklı paydaşların perspektifleri göz önünde bulundurularak daha geniş bir değerlendirme yapılabilir. Araştırmanın temel nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bununla birlikte, karma bir çalışma yaparak hem nitel hem de nicel verilerin elde edilmesi, konunun daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasına yardımcı olabilir. Bu sayede, hem derinlemesine anlayış sağlayacak nitel bulgular elde edilebilir hem de genel geçerlilik taşıyan nicel veriler elde edilerek sonuçların daha sağlam bir temele dayandırılması mümkün

olabilir. Sonuç olarak, bu çalışmada hem nitel hem de nicel araştırma yöntemlerinin kullanılması, araştırmanın kapsamını genişleterek sonuçların daha sağlam bir temele dayandırılmasına yardımcı olacaktır. Bu sayede, Ar-Ge birimlerinde çalışan öğretmenlerin görüşlerine ek olarak diğer paydaşların da bakış açılarını dikkate alınacak ve araştırma daha kapsamlı bir şekilde yürütülecektir.

#### Kaynakça

- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. Feryal Matbaası.
- Başaran, M., Kumru, S., Acar, D., Kayıklık, F. & Vural, Ö. F. (2021). Ar-ge çalışmalarının okullar üzerine etkisinin Erasmus+ projeleri bağlamında değerlendirilmesi. *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 7(3), 183-200. DOI: 10.47714/uebt.978486
- Bilici, U. (2018). Ülkemizin teknolojik gelişiminde Ar-Ge'nin önemi. *Madenilik Bülteni*, 14. [http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/f83971673de5c8e\\_ek.pdf](http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/f83971673de5c8e_ek.pdf)
- Bolman, L. G., Deal, T.E. (2013). *Örgütleri anlamak*. A. T. Ahmet Aypay (Çev.) Seçkin Yayıncılık.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2017). *Reframing organizations*. Jossey Bass.
- Denner, P. R., Salzman, S. A., & Newsome, J. D. (2001). Selecting the qualified: A standards-based teacher education admission process. *Journal of Personnel Evaluation*, (15), 165-180.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage.
- Durğun, H. (2020). *Eğitimde Ar-Ge'nin önemi ve Ar-Ge biriminin faaliyetlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Elkatmış, M. (2013). Geleceğin okullarına dair bir perspektif. *International Journal of Social Science*, 6(2), 383-396.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Farrell, C., & Morris, J. (2004). Teacher attitudes towards performance-related pay in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 81-104.
- Hesapçıoğlu, M. (2004). Eğitim ve okul alanındaki çağdaş gelişmeler ve bu gelişmelerin eğitim yönetimine yansımaları. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, (82), 7-14.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu. (2003). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5018.pdf>
- Karaçor, S. & Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Kasmaliova, A., ve Kara, C. (2016). *Türkiye'nin AR-GE politikasının, yükseköğretim örgütsel yapısına etkisi*. 7. International Congress on Entrepreneurship (ICE 2016) Proceedings Bildiri Kitabı, 971-997.
- Kurt, C., Ercan, G. & Kılıç, Z. (2018). *Ar-Ge birimlerinde çalışan yönetici ve üyelerin değişim ve dönüşüme ait algıları ve alana etkileri: 81 il örneği*. 9. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu, 45-65.
- Meriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2014). Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı AR-GE Birimleri Yönergesi. <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1691.pdf>
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2014). 08.05.2014 tarihli MEB AR-GE Birimleri Yönergesi. [http://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_05/09050947\\_arge\\_birimleri\\_yonergesi.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_05/09050947_arge_birimleri_yonergesi.pdf)
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2015). Millî Eğitim Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı. [https://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2015\\_09/10052958\\_10.09.2015sp17.15imzasz.pdf](https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_09/10052958_10.09.2015sp17.15imzasz.pdf)
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2018). 2023 Eğitim Vizyonu. [https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023\\_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf](https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf)
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve yapıları*. A. Aypay, (Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Schein, E. H. (1988). Organizational culture. Sloan school of Management, MIT. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf>
- Silmen, F. & Şimşek, H. (2006). Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri okulları ve merkezi eğitim kurumlarına mecazlar yoluyla bir bakış. *Eurasian Journal of Educational Research*, (23), 177-187.
- Toprakçı, E. (2001). İşbölümü açısından okulu diğer örgütlerden ayıran özellikler. *Eğitim ve Bilim*, 26(122), 3-10.
- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, (21), 1-19.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Seçkin Yayıncılık.