

OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLME VE ATAMA YÖNTEMLERİNE İLİŞKİN SENDİKA TEMSİLCİLERİNİN, MAARİF MÜFETTİŞLERİNİN VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İmam Bakır ARABACI

Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
bakirarabaci@firat.edu.tr

Önder ŞANLI

Malatya Milli Eğitim Müdürlüğü, Yeşilyurt Kolkısa Anadolu Lisesi,
ondersanli44@hotmail.com

Mehmet ALTUN

Malatya Milli Eğitim Müdürlüğü, Özel Bil-Çağ Yabancı Dil Kursları,
altunx@hotmail.com

Özet

Bu araştırmada; okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemleri ile ilgili sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden, kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile belirlenen 2014–2015 eğitim-öğretim yılı II. döneminde Malatya ilindeki 10 sendika yöneticisi, 10 okul yöneticisi ve 11 maarif müfettişinden oluşmuştur. Araştırmanın amacı; Malatya ilinde bulunan sendika yöneticilerinin, okul yöneticilerinin ve maarif müfettişlerinin görüşlerinden yola çıkarak, okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve geliştirme boyutlarının nasıl oluşturulması gerektiğine yönelik bir model önerisinde bulunmaktır. Bu araştırma sonucunda eğitimin kalitesini artırmada en büyük etkenlerden biri olan okul müdürlerinin en uygun kriterlerle seçilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili öneriler ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Sonuç olarak; okul yöneticileri hizmet öncesi bir yöneticilik eğitimi almamakta, hatta göreve başladıktan sonra da gerekli hizmet içi eğitimi kimi zaman bireysel kimi zaman da kurumsal nedenlerden dolayı yeterli düzeyde alamadıkları anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin yalnızca zaman içerisinde kazanacakları tecrübe ile okul yönetimi, denetim, değerlendirme, yönetim hukuku, liderlik, etkili iletişim, insan kaynakları yönetimi, bütçe yönetimi gibi çeşitli konularla birlikte ilgili mevzuata da hâkim olmaları beklenmemelidir. Araştırmaya katılan maarif müfettişlerinin, sendika temsilcilerinin ve okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu mevcut yönetici yetiştirme ve görevlendirme yönetmeliğini birçok yönü ile eleştirmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Okul Müdürü Yetiştirme, Yönetici Atama.

THE EVALUATION OF THE VIEWS RELATED TO METHODS OF TRAINING AND ASSIGNING SCHOOL ADMINISTRATORS OF UNION REPRESENTATIVES, EDUCATION INSPECTORS AND SCHOOL ADMINISTRATORS

Abstract

In this study; the evaluation of the views related to methods of training and assigning school administrators of union representatives, education inspectors and school administrators are examined. The study group of the survey is composed of the views of 10 union representatives, 10 school administrators and 11 education inspectors who are chosen with the method of convenience sampling from purposeful sampling methods, who are in Malatya in 2014-2015 school year. The aim of this study

Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanma Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin, Maarif Müfettişlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

is making suggestion about how the levels of choosing, training and developing school administrators should be formed, based on opinions of union representatives, education inspectors and school administrators in Malatya. It is aimed to find out some suggestions about school administrators' being chosen, trained and developed with the best and objective criteria, which is one of the biggest factors of improving the quality of education, at the end of this study.

Consequently, school administrators do not take executive training before service and in fact, even after coming into office, they do not take necessary in-service training sufficiently, sometimes due to personal reasons and sometimes due to institutional reasons. However, school administration requires having much more different skills besides the skills that a teacher should have. It cannot be expected from school administrators to master relevant legislation only with the experience gained in time, as well as different subjects such as school management, supervision, evaluation, leadership, effective communication, personnel management and budget management. Most of the participants who took place the study had criticised the current applications of the assigning school administrators regulation.

Key Words: *Administrators, Training School Administrators, Assigning School Administrators.*

Giriş

Çağımızda yaşanmakta olan hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve çalışanların görev ve rollerinde önemli değişmelere neden olmuştur. Sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden etkilenmektedir. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri yeterince sergileyebilmesiyle mümkündür (Çelik, 1996). Eğitimden beklentilerin artması sonucu eğitim kurumları üzerinde baskılar da yoğunlaşmıştır. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinden beklenenler çeşitlenmiş ve okul yöneticisinin kendisini değişime ve yeniliklere uydurması zorunlu hâle gelmiştir. Okul yöneticisinden yetkilendirici, katılımcı, dönüştürücü, kolaylaştırıcı, etik ve eğitici-öğretici bir lider olması beklenmektedir (Aytaç, 2002). Öte yandan, okul yöneticisinin birincil görevi, mevcut mevzuatı uygulamaktan ve statükocu geleneksel yapıyı sürdürmekten çok; insan ve madde kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmeyi, bunun yanında bazı özel yeteneklere ve yönetim konusunda uzmanlık bilgisine sahip olmayı gerektirmektedir (Kaya, 1996). Mastery ve Grobler'e (2004) göre okul yöneticileri, okulun kaynaklarını etkili şekilde yönetebilmeli, okul içindeki bireylerin gelişimini sağlamalı, okulun amaçlarını açık bir şekilde ortaya koymalı, öğretim müfredatının uygulanmasına ve değişimine öncülük etmeli, okulda ödül sistemini ve yeni kalite yönetim sistemlerini yönetebilmeli, karar sürecine okulun diğer üyelerini de katmalı, okulda etik ilkeler oluşturmalı ve eğitimcilerin yeniden yapılanmasını ve organize olmasını sağlamalıdır.

Okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesine ilişkin etkili bir model geliştirebilmek için öncelikle gelişmiş ülkelerdeki uygulamaların incelenmesi faydalı olacaktır. Birçok ülkede okul müdürü olarak atanabilmek için bu alanda eğitim almış olmak bir gereklilik olarak görülmemekte ve hâlen iyi bir öğretmenin özel bir eğitim almadan etkili bir okul müdürü olabileceği kabul edilmektedir (Bush ve Jackson, 2002). Diğer bir anlatımla, dünyada okul yöneticiliğinin meslekleşmesi ve okul yöneticilerinin profesyonel olarak yetiştirilmesi yaygın bir uygulama değildir. Tüm dünyadaki okul sayısı, fabrika sayısından fazla olmasına rağmen, ticari

işletmelerin yöneticilerini yetiştirme çabaları çok daha fazladır. Dünyada okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ise Amerika Birleşik Devletleri öncü durumdadır. Türkiye'ye bakıldığında, bu yönde ciddi politikalar üretilmediği görülmektedir (Çelik, 2002). Son yıllarda gelişmiş ülkelerde okulların etkililiğini sağlayabilmek üzere okul yöneticisi yetiştirme çabalarına çok büyük önem verilmektedir (Özmen, 2002). Bu ülkelerde yönetici adaylarına, geleneksel yönetici becerileri yerine öğretimsel liderlik davranışları kazandırılmaya çalışılmaktadır (Çelik, 2002).

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için elde var olan insan ve maddî kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanımının sağlanması eğitim yöneticilerinin bir görevi olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda, yetişmiş insan gücünün ve maddî kaynakların kıt olduğu kabul edilen ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi daha büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, ülkemizde eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Kayıkçı, 2001). Okul başarısının üzerindeki belirleyiciliği eğitim yöneticilerini yetiştirmenin gereği ve önemini artırmış ve bu konu üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır. Okul yöneticilerinin atanması ve yetiştirilmesine ilişkin en doğru yaklaşımın ne olabileceği sorusu, her ülkenin üzerinde önemle durduğu bir konu olmasına rağmen eğitim yönetimi hazırlama programlarına temel olabilecek herkesin üzerinde anlaşıldığı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmiş değildir (Balci, 1999). Öte yandan, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi akademik çevrede tartışma konusu olmaktadır. Bazı çevreler, bireyleri doğrudan doğruya yönetim görevi için hazırlamanın üniversite için olanaksız olduğunu düşünmekte, yöneticiliğin ve üniversitelerin niteliğinin farklı olduğunu belirtmektedirler. Yöneticiliğin somut durumlara uyarlanabilecek eylemlerle ilişkili bir alan olduğu ve bu eylemleri üniversitelerin programlarına dâhil etmenin mümkün olmadığı ileri sürülmektedir. Bazı kesimlere göre ise eğitim yöneticiliği profesyonel bir meslektir ve formal bir hizmet öncesi hazırlık gerektirir (Sezgin, 2007). Yönetici, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde çok önemli bir işleve sahiptir. Bu bakımdan okul yöneticisi, etkili bir okulun oluşturulmasında anahtar rol oynamaktadır. Bir okulun etkililiği ve başarısı, büyük ölçüde o okulun yöneticisinin yetkinliği ve niteliği ile ilişkilendirilebilir. Eğitimde kalitenin geliştirilmesinde en önemli rol okul yöneticilerindir (Karip, 2004).

Bir örgüt geleceğe bakıp hazırlanır. Bunu yapmanın en iyi yolu ise, yöneticilerin geliştirilip yetiştirilmesidir (Koontz 1988). Okul yöneticilerinin eğitilmeleriyle, okulda öğrencilerin öğrenme süreleri kısalabilecek, verimlilik artabilecek, okula karşı olumlu tutumlar gelişebilecek, denetim ve gözetim azalarak okulun iklimi iyileşecek, sorunların çözümü daha bir kolaylaşacak, eğitimle ilgili eylemlerde süreklilik ve esneklik sağlanarak okulun değişmelere ilişkin tutumu olumlu yönde gelişecek ve bireysel doyum böylece artmış olacaktır (Bingöl 1990). Okul yöneticilerinin yetiştirme ve geliştirme kavramları iki ayrı süreci tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu iki süreç arasında büyük anlam farklılıkları bulunmaktadır. Yetiştirme, ileride yönetici olabilecek adayların eğitimini; Geliştirme ise,

yöneticilerin performansını geliştirecek, görevini daha etkin bir şekilde yerine getirecek, değişmelere uyum gösterecek şekilde gelişmelerini sağlayan süreci ifade etmektedir (Hornsey ve Dann 1984). Yetiştirme, belirli bir kademedeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir (Koçel 1989). Geliştirme, yetiştirme kavramı gibi, belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi örgütte değişim yapacak bir eleman olarak ele alıp, onun, örgütün iç yapısını ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirmesi ve eğitmesidir (Koçel 1989). Yetiştirme ve geliştirme programları, örgütün amaçlarını daha iyi başarmak için, personeli hazırlamayı amaçlamalıdır. Bu nedenle yetiştirme ve geliştirmede ilk aşama örgütün amaçlarını ve mevcut edimini çözümlenmede önemlidir (Dessler 1977). Okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesinde rol ve yeterliklerin önemli bir yer tuttuğu dile getirilmektedir. Okul yöneticisinin üstleneceği rollerle bu rolleri yerine getirmek için gerekli yeterlikler bu ilişkinin temelini oluşturmaktadır (Balci, 1988). Okul yöneticilerinin eğitilmeleriyle, okulda öğrencilerin öğrenme süreleri kısalabilecek, verimlilik artabilecek, okula karşı olumlu tutumlar gelişebilecek, denetim ve gözetim azalarak okulun iklimi iyileşecek, sorunların çözümü daha kolaylaşacak, eğitimle ilgili eylemlerde süreklilik ve esneklik sağlanarak okulun değişmelere ilişkin tutumu olumlu yönde gelişecek ve bireysel doyum böylece artmış olacaktır (Bingöl 1990; Akt. Ada 2000).

Bu araştırmada; Malatya ilinde bulunan sendika yöneticilerinin, okul yöneticilerinin ve maarif müfettişlerinin görüşlerinden yola çıkarak, okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve geliştirme boyutlarının nasıl oluşturulması gerektiğine yönelik bir model önerisinde bulunulmaya çalışılmıştır. Bu araştırma sonucunda eğitimin kalitesini artırmada en büyük etkenlerden biri olan okul müdürlerinin en iyi ve objektif kriterlerle seçilmesi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili öneriler ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Yöntem

Araştırmada; okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemleri ile ilgili sendika temsilcilerinin, okul yöneticilerinin ve maarif müfettişlerinin görüşlerinin değerlendirilmesinde, nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde ise içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi tekniği, elde edilen verilerin açıklanmasında gerekli olan kavramları ve ilişkileri ortaya koymakta kullanılır. Olgu bilim araştırmalarında veri analizi yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Şimşek ve Yıldırım, 2008). Olgubilim (fenomenoloji/ phenomenology) deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar,

deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu olgularla günlük yaşantımızda çeşitli biçimlerde karşılaşabiliriz. Ancak bu tanışıklık, olguları tam olarak anladığımız anlamına gelmez. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur. Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmanın verileri 2014–2015 öğretim yılı II. yarıyılı başında toplanmıştır. Görüşme formları dağıtılırken görüşmenin bireysel olmasının daha sağlıklı olacağı belirtilmiş, katılımcılar bu duruma uyararak görüşmenin bölünmesini engellemişlerdir. Görüşme formları verilirken, bu araştırma sonuçlarının sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı, üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı söylenmekle birlikte görüşme formlarına isim yazmamaları gerektiği hatırlatılarak nesnel bir tutumla soruları cevaplamaları gerektiği ifade edilmiştir. Görüşme formları bizzat araştırmacılar tarafından görüşmecilere verilmiş, gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Veri toplama aracı olarak yedi adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme formundaki açık uçlu soruları aşağıda belirtilmiştir.

1. Okul yöneticilerinin asaleten atanmayıp, görevlendirilmelerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Okul yöneticileri nasıl yetiştirilmelidir?
3. Okul yöneticileri sizce nasıl seçilmelidir?
4. Mevcut yetiştirme ve atama yöntemi sizce ne gibi sorunlara neden olmaktadır?
5. Okul yöneticiliği bir meslek midir? Okul yöneticiliğini meslek olarak görüyorsanız bu soruya cevap veriniz.
6. Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi için neler yapılmalıdır?
7. Konu hakkında başka görüşleriniz varsa lütfen buraya yazınız?

Yapılan alıntılarda kodlamalardan faydalanılmış; Maarif Müfettişi 1, Maarif Müfettişi 2 gibi kodların yerine (M1)-(M2), Okul Yöneticisi 1, Okul Yöneticisi 2 gibi kodların yerine (O1)-(O2), Sendika Yöneticisi 1, Sendika Yöneticisi 2 gibi kodların yerine (S1)-(S2) şeklinde kısaltmalar kullanılmıştır. Ortaya çıkan kodlar başlıklar hâlinde ve doğrudan alıntılar eşliğinde araştırma soruları çerçevesinde yorumlanmıştır.

Verilerin yorumlanmasında genellikle frekans ve yüzde kullanılır. Uygun temalar belirlenerek tablolar oluşturulur, en fazla ve en az verilen cevaplar yorumlanarak araştırma bulguları yorumlanır, değerlendirilir, genelleme yapılmaz. Nitel araştırmalarda genelleme, araştırmacının yaptığı çalışmaya benzer çalışma yapan başka bir kişi tarafından yapılabilir (Büyüköztürk vd.,2012: 244). Veriler araştırma soruları doğrultusunda temalaştırılmış, temalar ilgili kategorilerle

bütünleştirilmiştir. Her kategori frekans ve % ile gösterilerek tablolaştırılmıştır. Elde edilen veriler, aynı konudaki önceki araştırmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırma geleneği içerisinde geçerlik ve güvenirlik gibi kavramlar, pozitivist paradigmanın hipotez test etmeye dayalı tümdengelimci anlayışının ürünü olarak dogmatik bulunmakta ve eleştirilmektedir. Bunun yerine inandırıcılık ve aktarılabirlik gibi kavramların daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Corbin ve Strauss, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Görüşme formunda yer alan soruların görünüş, kapsam, yapı geçerliliğine sahip olup, olmadığı konusunda alan uzmanı iki öğretim üyesinin görüşlerinden faydalanılmıştır. Katılımcılar ile görüşmelere başlamadan önce ön uygulama gerçekleştirilmiş, birer okul yöneticisi, maarif müfettişi ve sendika yöneticisi ile görüşülerek soruların anlaşılır olup olmadığı konusunda görüşlerinden yararlanılmıştır. Gerekli öneriler doğrultusunda görüşme formuna son hâli verilmiştir. Görüşme formu hakkında katılımcılara bilgi verilerek onların gönüllü olarak sürece katılmaları sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış sorulardan elde edilen veriler iki ayrı araştırmacı tarafından içerik analizine tabi tutulmuş, yöneltilen sorulara verilen cevaplardan ve ortaya çıkan temalardan oluşan kategorilerin ortak olanları belirlenmiştir. Araştırmacılar arasında yüksek oranda tema ve kategoriler arasında uyum olduğu görülmüş, tüm araştırmacılar bir araya gelerek ortak bir mutabakat sağlanmıştır.

Araştırmanın teyit edilebilirliğini sağlamak için süreçte yapılanlar ayrıntılı bir biçimde açıklanmaya çalışılmış, elde edilen veriler ve kodlamalar daha sonra incelenebilecek şekilde saklanmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemiyle belirlenen 2014–2015 eğitim-öğretim yılında II. Dönemin ortalarında Malatya ilindeki 10 sendika yöneticisi, 10 okul yöneticisi ve 11 maarif müfettişinden oluşturulmuştur. Nitel araştırmalarda amaçlı örnekleme yöntemleri, nitel araştırmaların geleneği içinde ortaya çıkmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmanın amacına uygun bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapmasına olanak sağlar (Büyüköztürk ve diğ. 2012). Kolay ulaşılabilir durum örnekleme ise araştırmacıya hız ve kolaylık sağlar. Araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Soruların samimiyetle cevaplamada rahat olmaları için kişi isimlerinin deşifre edilmeyeceği, araştırmaya katılan 31 katılımcının seçiminde çeşitliliğe de dikkat edilerek farklı okul ve farklı sendika olmasına, cinsiyete ve yaş ayrımına göre belirlenmesine özen gösterilmiştir.

Çalışma grubunu oluşturan maarif müfettişleri, okul yöneticileri ve sendika yöneticileri ile ilgili bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışmada Yer Alan Maarif Müfettişlerinin, Okul Yöneticilerinin ve Sendika Yöneticilerinin Mesleki ve Akademik Özelliklerine Göre Dağılımı

| Maarif Müfettişi n=11 | | | |
|-------------------------------------|---------------|----|-------|
| Okul Yöneticisi n=10 | | f | % |
| Sendika Yöneticisi n=10 | | | |
| Değişkenler n _{toplam} =31 | | | |
| Cinsiyet | Erkek | 26 | 83,87 |
| | Kadın | 5 | 16,13 |
| Öğrenim Durumu | Lisans | 20 | 64,52 |
| | Yüksek Lisans | 10 | 32,26 |
| | Doktora | 1 | 3,23 |
| Yaş | 25-35 Arası | 2 | 6,45 |
| | 36-45 Arası | 19 | 61,29 |
| | 46-55 Arası | 5 | 16,13 |
| | 56'dan Büyük | 5 | 16,13 |

Katılımcıların %83,87'sini erkek katılımcılar, %16,13'ünü ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların %64,50'sini lisans mezunları, %32,26'sını yüksek lisans mezunları, %3,23'ünü ise doktora mezunu öğrenciler oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %6,45'i 25-35 yaş aralığında, %61,29'u 36-45 yaş aralığında, %16,13'ü 46-55 yaş aralığında ve %16,13'ü ise 56 yaşından daha büyük olduğu görülmektedir.

Bulgular

Bu bölümde araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgulara, ve bulgulara ait yorumlara yer verilmiştir.

“Okul yöneticilerinin asaleten atanmayıp, görevlendirilmelerini nasıl değerlendiriyorsunuz?” Sorusuna 31 katılımcının verdiği cevaplardaki sorunlar kategorize edildiğinde toplam 11 kod tespit edilmiştir. Bu kodların frekans ve yüzdelikleri Tablo.2'de verilmiştir.

Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanma Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin, Maarif Müfettişlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Atanmalarına İlişkin Katılımcıların Görüşleri.

| Sıra No | Maarif Müfettişi n=11 Okul Yöneticisi n=10 Sendika Yöneticisi n=10 Kodlar n _{toplam} =31 | Maarif Müfettişi | | Sendika Yöneticisi | | Okul Yöneticisi | | Genel Toplam | |
|---------|--|------------------|------|--------------------|----|-----------------|----|--------------|------|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1 | Okul müdürleri asaleten atanmalı. | 7 | 63,6 | 9 | 90 | 7 | 70 | 23 | 74,2 |
| 2 | Görevlendirilen okul müdürü kendini emanet gibi görür. | 5 | 45,5 | 3 | 30 | 3 | 30 | 11 | 35,5 |
| 3 | Görevlendirme yönetici üzerinde tehdit unsuru oluşturur. | 3 | 27,3 | 3 | 30 | 4 | 40 | 10 | 32,3 |
| 4 | Görevlendirilen yönetici okulun amaçlarına hizmet edemez. | 2 | 18,2 | 3 | 30 | 4 | 40 | 9 | 29,0 |
| 5 | Okul müdürleri görevlendirilmeli. | 4 | 36,4 | 1 | 10 | 3 | 30 | 8 | 25,8 |
| 6 | Yöneticiler görevlerinden alınma kaygısı yaşarlar. | 2 | 18,2 | 1 | 10 | 4 | 40 | 7 | 22,6 |
| 7 | Siyasi amaçlar uğruna görevlendirme yapıldı. | - | - | 4 | 40 | 3 | 30 | 7 | 22,6 |
| 8 | Görevlendirilen yönetici sorumluluk almaktan kaçır. | 2 | 18,2 | 3 | 30 | - | - | 5 | 16,1 |
| 9 | Liyakat sahibi yöneticiler seçilmeli. | - | - | 3 | 30 | 1 | 10 | 4 | 12,9 |
| 10 | Atanan okul müdürleri kendilerini geliştiremezler. | 1 | 9,1 | - | - | 2 | 20 | 3 | 9,7 |
| 11 | Yönetici sözlü sınav ile seçilmeli. | - | - | 3 | 30 | - | - | 3 | 9,7 |

Tablo 2’de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin asaleten atanmayıp, görevlendirilmelerini nasıl değerlendirdikleri ile ilgili görüşlerin en başında 23 kişi ile (% 72,2) “Okul müdürleri asaleten atanmalı” olmuştur. Diğer fazla olan bir kod ise “Görevlendirilen okul müdürü kendini emanet gibi görür” 11 kişi ile (%35,5) olmuştur. “Atanan okul müdürleri kendilerini geliştiremezler” ve “Yönetici sözlü sınav ile seçilmeli” kodları ise 3’er kişi (%9,7) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En yüksek frekansa sahip kod “Okul müdürleri asaleten atanmalı” olmuştur. Bu konuda katılımcı M7 şöyle demiştir: “Okul müdürlerinin vekâleten ya da görevlendirilmelerini doğru bulmuyorum. Şöyle ki; yöneticinin kendi kurumu ile bütünleşmesi ve kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bulunduğu kurumda geçici veya süreli olmaması gerekir. Yönetici bulunduğu konumda sürekli olur ise

görevini ve gerçekleştirmek istediği hedeflerine odaklanır ve o doğrultuda çalışmalarını yürütür.”, Katılımcı S8 de şöyle demiştir: “Yöneticilerin görevlendirilmelerini doğru bulmuyorum. Çünkü görevlendirme şeklinde çalışan yöneticiler bir sonraki dönem seçilip seçilmeme kaygısı yaşarlar. ”, Katılımcı O5 de şöyle demiştir: “Görevlendirilen yöneticiler önünü göremezler ve uzun vadeli bir program yapamazlar. Bu katılımcıların görüşlerinden yöneticilerin asaleten atanmalarının daha uygun olabileceği anlaşılmaktadır.

Diğer yüksek frekanslı bir kod ise “Görevlendirilen okul müdürü kendini emanet gibi görür” olmuştur. Bu konuda Katılımcı M5 şöyle demiştir: “Görevlendirilen yönetici her zaman bir misafir gibidir. Ayaklarını yere sağlam basamaz ve kakarlarında bağımsız olamazlar.”, Katılımcı M8 şöyle demiştir: “Okul yöneticileri görevlendirme şeklinde çalıştıklarından dolayı kendilerini emaneten görev yapan konumunda görmektedirler. Yani her an görevlerinin elinden alınacağı kaygısı yaşamaktadırlar. Böyle olunca da suya sabuna dokunmadan yöneticilerin görevlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmeleri mümkün görülmemektedir.”, S9 şöyle demiştir: “Görevlendirme yapılan yöneticiler görevlerinin elinden alınma kaygısı yaşadıklarından dolayı kuruma gerekli önemi gösterememektedirler.”, Katılımcı O9 ise şöyle demiştir: “Kendini kurumunda emanet gibi gören yöneticiler okulun amaçlarını gerçekleştiremezler. Bu şekilde çalışan yönetici okulda uzun vadeli programlar içinde bulunamaz.” Bu katılımcılar; asaleten atanmayan okul yöneticilerinin, okulda kendilerini emanet gibi göreceklarini ve okulun amaçlarını gerçekleştirmede yetersiz kalacaklarını belirtmişlerdir.

En düşük frekansa sahip olan kod “Atanan okul müdürleri kendilerini geliştiremezler” ve “Yönetici sözlü sınav ile seçilmeli” kodları olmuştur. Bu konularda sıra ile katılımcı O4 şöyle demiştir: “Atanan yöneticiler pasif kalır. Görevlendirilen yöneticiler tekrar görevde kalabilmek için kendini geliştirir.”, S6 şöyle demiştir: “Tarafsız olunursa sözlü sınavı daha iyi olabilir.”, Buradan da görevlendirilen yöneticilerin kendilerini geliştirebileceklerini ve tarafsız olduğunda sözlü sınavının da faydalı olacağı anlaşılmaktadır.

“Okul yöneticileri nasıl yetiştirilmelidir?” Sorusuna 31 katılımcının verdiği cevaplardaki görüşler kategorize edildiğinde toplam 10 kod tespit edilmiştir. Tüm görüşlerin frekans ve yüzdelikleri ile Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmelidir Sorusu İle İlgili Katılımcıların Görüşleri.

| Sıra No | Maarif Müfettişi n=11 Okul Yöneticisi n=10 Sendika Yöneticisi n=10 Kodlar n _{toplam} =31 | Maarif Müfettişi | | Sendika Yöneticisi | | Okul Yöneticisi | | Genel Toplam | |
|---------|--|------------------|------|--------------------|----|-----------------|----|--------------|------|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1 | Alanında uzman kişilerce eğitime tabi tutulmalılar. | 8 | 72,7 | 4 | 40 | 5 | 50 | 17 | 54,8 |

*Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanma Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin,
Maarif Müfettişlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*

| | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|------|---|----|---|----|-----------|-------------|
| | Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almalılar. | | | | | | | 16 | |
| 2 | | 5 | 45,5 | 6 | 60 | 5 | 50 | | 51,6 |
| 3 | Yöneticilik eğitimi verilmeli. | 4 | 36,4 | 2 | 20 | 3 | 30 | 9 | 29,0 |
| 4 | Yöneticileri geliştirici eğitimler verilmeli. | - | - | 4 | 40 | 4 | 40 | 8 | 25,8 |
| 5 | Eğitim yönetimi bir meslek olmalı. | 1 | 9,1 | 4 | 40 | 2 | 20 | 7 | 22,6 |
| 6 | İletişim eğitimi verilmeli. | 2 | 18,2 | 2 | 20 | 3 | 30 | 7 | 22,6 |
| 7 | Mevzuat ve mesleki eğitimler verilmeli. | 3 | 27,3 | 1 | 10 | - | - | 4 | 12,9 |
| 8 | Eğitim yönetimi akademisi kurulmalı. | 2 | 18,2 | - | - | - | - | 2 | 6,5 |
| 9 | Bilimsel kuruluşlardan faydalandırılmalı. | - | - | 1 | 10 | - | - | 1 | 3,2 |
| 10 | Dünyadaki örnekler analiz edilmeli. | - | - | - | - | 1 | 10 | 1 | 3,2 |

Tablo 4’te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin nasıl yetiştirimleri gerektiği ile ilgili kodların en başında 17 kişi ile (%54,8) “Alanında uzman kişilerce eğitime tabi tutulmalılar” kodu olmuştur. Diğer yüksek frekanslı bir kod ise “Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almalılar” 16 kişi ile (%51,6) kodu olmuştur. “Bilimsel kuruluşlardan faydalandırılmalı” ve “Dünyadaki örnekler analiz edilmeli” kodları 1’er kişi (%3,2) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En yüksek frekansa sahip olan kod “Alanında uzman kişilerce eğitime tabi tutulmalılar” kodu olmuştur. Bu konuda katılımcı M1 şöyle demiştir: *“Sınavda başarılı olan okul yöneticileri eğitim yöneticiliği kursuna tabi tutulmalıdırlar. Kurstaki öğretmenler ise başarılı okul müdürleri, milli eğitim şube müdürleri ve maarif müfettişlerden seçilmelidirler.”*, Katılımcı M7 de şöyle demiştir: *“Okul yöneticileri Milli Eğitim Bakanlığı ile Türkiye’deki belli üniversiteler ile yapılacak bir protokol ile tamamının amacına uygun olarak eğitim yönetimi denetimi ve planlaması alanında yüksek lisans almaları sağlanmalıdır.”*, Katılımcı M8 de şöyle demiştir: *“Seçilen okul yöneticileri idarecilik alanında yaz tatillerinde mutlaka uzman kişilerce eğitime tabi tutulmalıdır.”*, Bu katılımcıların görüşlerinden okul yöneticilerin mesleki yeterlilikleri için alanında uzman kişilerce belli bir süre eğitime alınmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

Diğer yüksek frekanslı bir kod ise “Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almalılar” kodu olmuştur. Bu konuda katılımcı M3 şöyle demiştir: *“Okul yöneticileri, eğitim yönetimi alanında yetiştirilmeli ve atanmalıdır. Atamalar siyasi kriterlere göre değil eğitim kriterleri baz alınarak yapılmalıdır.”*, Katılımcı S6 şöyle demiştir: *“Okul yöneticileri eğitim yönetimi alanında yüksek lisans programından mezun olma şartı getirilmelidir.”*, O3 şöyle demiştir: *“Okul yöneticisi seçilirken eğitim yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora yapmış kişilere öncelik tanınmalıdır.”* Katılımcıların görüşlerinden; okul yöneticilerin seçiminde eğitim yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora yapmış kişilere öncelik tanınması gerektiği anlaşılmaktadır.

En düşük frekansa sahip olan kodlar ise “Bilimsel kuruluşlardan faydalandırılmalı” ve “Dünyadaki örnekler analiz edilmeli” kodları olmuştur. Bu konularda sıra ile katılımcı S1 şöyle demiştir: *“Okul yöneticilerin daha iyi*

yetiştirilmesi için bilimsel kuruluşlardan faydalandırılması gerekir.”, O2 şöyle demiştir: “Okul yöneticileri yetiştirilirken eğitim alanında dünyadaki iyi örnek ülkeler seçilmeli ve gezi gözlem yolu ile incelenmelidir.”, Buradan da katılımcıların yöneticilerin daha iyi yetiştirilmeleri için bilimsel kuruluşlardan faydalandırılması ve dünyadaki eğitim yönetimi örnekleri incelenerek daha faydalı olabileceği anlaşılmaktadır.

“Okul yöneticileri sizce nasıl seçilmelidir?” Sorusuna 31 katılımcının verdiği cevaplardaki görüşler kategorize edildiğinde toplam 9 kod altında toplandığı tespit edilmiştir. Tüm sorunların frekans ve yüzdeleri ile Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticileri Sizce Nasıl Seçilmelidir Sorusu İle İlgili Katılımcıların Görüşleri.

| Sıra No | Maarif Müfettişi n=11 Okul Yöneticisi n= Sendika Yöneticisi n=10 Kodlar n _{toplam} =31 | Maarif Müfettişi | | Sendika Yöneticisi | | Okul Yöneticisi | | Genel Toplam | |
|---------|--|------------------|------|--------------------|----|-----------------|----|--------------|------|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1 | Liyakat sahibi yöneticiler arasından seçilmeli. | 6 | 54,5 | 4 | 40 | 3 | 30 | 13 | 41,9 |
| 2 | Yöneticiler yazılı sınav ile alınmalı. | 4 | 36,4 | 5 | 50 | 3 | 30 | 12 | 38,7 |
| 3 | Yazılı sınav ve mülakat yapılmalı. | 5 | 45,5 | 2 | 20 | 2 | 20 | 10 | 32,3 |
| 4 | Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmalılar. | 2 | 18,2 | 2 | 20 | 3 | 30 | 7 | 22,6 |
| 5 | Öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından seçilmeli. | - | - | 3 | 30 | 3 | 30 | 6 | 19,4 |
| 6 | Merkezi sınav ve sonrasında hizmet içi eğitimler olmalı. | 1 | 9,1 | 1 | 10 | 2 | 20 | 4 | 12,9 |
| 7 | Müdür yardımcılarını arasından seçilmeli. | 1 | 9,1 | 1 | 10 | 1 | 10 | 3 | 9,7 |
| 8 | Stajyerlik dönemi olmalı. | - | - | 1 | 10 | 1 | 10 | 2 | 6,5 |
| 9 | Şeffaf ve objektif kriterler olmalı. | - | - | - | - | 1 | 10 | 2 | 6,5 |

Tablo 3’te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin nasıl seçilmesi gerektiğine ilişkin görüşlerin en başında 13 kişi ile (%41,9) “Liyakat sahibi yöneticiler arasından seçilmeli” olmuştur. Diğer yüksek frekansa sahip olan kod ise “Yöneticiler yazılı sınav ile alınmalı” 12 kişi ile (%38,7) olmuştur. “Ayrıca stajyerlik dönemi olmalı” ve “Şeffaf ve objektif kriterler olmalı” kodları 2’şer kişi (%6,5) ile en az belirtilen görüşler olmuştur.

En yüksek frekansa sahip kod “Liyakat sahibi yöneticiler arasından seçilmeli” olmuştur. Bu konuda katılımcı M9 şöyle demiştir: “Okul yöneticileri alan bilgisine hâkim, temsil kabiliyeti yüksek, çevresinde sayılan ve sevilen öğretmenler arasında yazılı ve objektif bir sözlü sınavına tabi tutulmak şartı ile ve ayrıca hizmet içi programlarına tabi tutulmak şartı ile başarılı ve liyakat sahibi kişiler arasında seçilmelidir. ”, Katılımcı S1 da şöyle demiştir: “Sınava dayalı olarak seçilmeli, atamaları ise tamamen liyakat ve kariyer durumları göz önüne alınarak ve belli bir süre çalışmış öğretmen ve idareciler arasından atamalar yapılmalıdır.”, Katılımcı O1 de şöyle demiştir: “Okul yöneticileri liyakat sahibi öğretmenler arasında seçilmelidir. ”, Katılımcı O2 da şöyle demiştir: “Okul yöneticileri sınav ile alınmaları günümüz şartlarında en doğru olanıdır. Objektif bir yönetici seçiminde liyakat, mesleki tecrübe, iletişim becerisi, insan kaynaklarının kullanımı, insan psikolojisine hâkim olma ve ahlaki erdemlik gibi önemli kriterler de göz ardı edilmemelidir. .” Bu katılımcıların söylemlerinden, okul yöneticilerinin liyakat sahibi kişilerin seçilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Diğer yüksek frekanslı bir kod ise “Yöneticiler yazılı sınav ile alınmalı” kodu olmuştur. Bu konuda katılımcı M2 şöyle demiştir: “Okul yöneticileri merkezi sınav sistemi ile seçilmeli. Yöneticileri alanında yeterli hâle getirmek için de en az 6 aylık süre ile hizmet içi eğitimden geçirilmeli, iyi örneklerden yararlanmaları sağlanmalı, belli aralıklarla elektronik ortamda desteklerden geçirilmeli ve performanslarını geliştirici çalışmaların yapılması gerekir.”, Katılımcı M8 şöyle demiştir: “Okul yöneticileri, müdür yardımcılığı sınavından başlanarak birinci aşama müdür yardımcısı olmalı, müdür yardımcılarının gireceği sınavda başarılı olanlar okul müdürlüğüne, okul müdürleri arasında sınavda başarılı olanlar, şube müdürlüğüne, Şube müdürleri arasında ise ilçe ve il müdürleri sınav ile gelmelidir. Okul yöneticileri ve diğer eğitim yöneticileri gelişi güzel ve siyasi irade ile atanmamalıdır.”, S3 şöyle demiştir: “Yöneticiler bilgi olarak sınavla atanmalı ve stajyerlik ile mesleki bilgi ve tecrübe edinilebilir.”, S4 şöyle demiştir: “Okul yöneticileri idari ve yönetim uzmanları arasında seçilmeli. Ayrıca yönetmeliklere hakim olmalı. Mülakata dayalı bir sınav sistemi asla olmamalı.” Bu katılımcıların görüşlerinden sadece sınav ile alınmalarının daha uygun olabileceği anlaşılmaktadır.

En düşük frekansa sahip olan kodlar ise “Stajyerlik dönemi olmalı” ve “Şeffaf ve objektif kriterler olmalı” kodları olmuştur. Bu konularda sıra ile katılımcı S3 şöyle demiştir: “Sınav ile gelen okul yöneticisi alanında yeterli olabilmesi için stajyer yönetici olarak belli bir süre çalışmalı.”, O9 şöyle demiştir: “Şeffaf ve objektif kriterler olduğunda yazılı sınavının yanında sözlü sınavda olabilir.”, Buradan da katılımcıların görüşlerinden okul yöneticilerinin yazılı sınavından sonra yöneticilik görevlerinde yeterli olabilmeleri için belli bir zaman stajyerlik yapmaları gerektiğini veya adil, objektif ve şeffaf bir sözlü sınavı ile liyakat sahibi kişilerin okul yöneticisi olarak seçilmelerinin gerektiği anlaşılmaktadır.

“Mevcut yetiştirme ve atama yöntemi sizce ne gibi sorunlara neden olmaktadır?” Sorusuna 31 katılımcının verdiği cevaplardaki sorunlar kategorize

edildiğinde toplam 8 kod tespit edilmiştir. Tüm görüşler frekans ve yüzdeleri ile Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Mevcut Yetiştirme ve Atama Yöntemi Sizce Ne Gibi Sorunlara Neden Olduğu İle İlgili Görüşleri.

| Sıra No | Kodlar n _{toplam} =31 | Maarif Müfettişi | | Sendika Yöneticisi | | Okul Yöneticisi | | Genel Toplam | |
|---------|---|------------------|------|--------------------|----|-----------------|----|--------------|------|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1 | Atama yöntemi taraflı. | 5 | 45,5 | 9 | 90 | 3 | 30 | 17 | 54,8 |
| 2 | Eğitim siyasallaştı. | 4 | 36,4 | 6 | 60 | 4 | 40 | 14 | 45,2 |
| 3 | Atama yöntemi şeffaf değil. | 4 | 36,4 | 3 | 30 | 7 | 70 | 14 | 45,2 |
| 4 | Sorumluluktan uzak. | 5 | 45,5 | 5 | 50 | 2 | 20 | 12 | 38,7 |
| 5 | Tecrübesizlik ve deneyimsizlik sıkıntıları oluşturur. | 4 | 36,4 | 3 | 30 | 4 | 40 | 11 | 35,5 |
| 6 | Öğretmenler arasında güven problemi oluşturur. | 2 | 18,2 | 4 | 40 | 5 | 50 | 11 | 35,5 |
| 7 | Yönetici yetiştirme sistemi yok. | 4 | 36,4 | 1 | 10 | 2 | 20 | 7 | 22,6 |
| 8 | Yenilikten uzak. | 3 | 27,3 | 1 | 10 | - | - | 4 | 12,9 |

Tablo 5'te görüldüğü üzere mevcut yetiştirme ve atama yöntemi ne gibi sorunlara neden olduğu ile ilgili nedenlerin en başında 17 kişi ile (%54,8) "Atama yöntemi taraflı" nedeni olmuştur. "Yenilikten uzak" nedeni ise 4'er kişi (%12,9) ile en az belirtilen neden olmuştur.

En yüksek frekansa sahip neden "Atama yöntemi taraflı" olmuştur. Bu konuda katılımcı M5 şöyle demiştir: "Mevcut atama sisteminde okul müdürleri kendi misyon ve vizyonunu oluşturamaz. Çünkü bu görevi kendisi kazanmamıştır.", Katılımcı M6 şöyle demiştir: "Mevcut atama sisteminde çok açık kriterler olmadığı için ve çok da objektif olmadığını düşünüyorum.", Katılımcı S2 şöyle demiştir: "Şuanda yönetici atamak için belli bir ölçüt bulunmamaktadır. Tek ölçüt belli bir sendika üyesi olmak yetmektedir.", Katılımcı S5 şöyle demiştir: "Mevcut atama yöntemi; öğretmenler arasında huzursuzluk okul müdürlerinin taraflı davranmaları, okul müdürlerinin kendini güvende hissetmemesi gibi olumsuz sonuçlar doğurmuştur.", Katılımcı O9 da şöyle demiştir: "Yeni mezun olmuş tecrübesiz okul müdürlerinin başarılı olmaları düşünülemez. Bu şekilde ve taraflı olarak

Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanma Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin, Maarif Müfettişlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

görevlendirilen okul yöneticileri kabul görmemekte ve hatta zararlı hâle gelmektedirler. Tek kriterin sendika olduğu bir görevlendirmeden başarı imkânsız hâle gelir. ", Bu katılımcıların görüşlerinden mevcut atama yönteminin objektif olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu konuda neden olarak belirtilen görüşlerden en düşük frekansa sahip olan kodlar ise "Yenilikten uzak" kodu olmuştur. Bu konularda katılımcı M7 şöyle demiştir: "Mevcut atama yöntemi eğitime bir katkı sağlamamakta sadece var olan durumu muhafaza etmekten başka bir verimliliği görülmemektedir.", S6 da şöyle demiştir: "Yöneticilerin birçoğunun mesleki becerilerini geliştirmek yerine politik çevrelerle ilişkilerini geliştirmek isteği daha ağır basmaktadır.", Buradan da katılımcıların, okul yöneticilerinin yenilikten uzak oldukları anlaşılmaktadır.

"Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi için neler yapılmalıdır?" Sorusuna 31 katılımcının verdiği cevaplardaki görüşler kategorize edildiğinde toplam 14 kod tespit edilmiştir. Tüm kodların frekans ve yüzdeleri ile Tablo.6'da verilmiştir.

Tablo 6. Okul Yöneticiliğinin Meslekleşmesi İçin Neler Yapılmalı Sorusu İle İlgili Görüşlerinin Frekans Tablosu

| Sıra No | Maarif Müfettişi n=11 Okul Yöneticisi n=10 Sendika Yöneticisi n=10 Kodlar n _{toplam} =31 | Maarif Müfettişi | | Sendika Yöneticisi | | Okul Yöneticisi | | Genel Toplam | |
|---------|--|------------------|------|--------------------|----|-----------------|----|--------------|------|
| | | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1 | Alanında lisansüstü eğitim yapmalıdır. | 5 | 45,5 | 5 | 50 | 6 | 60 | 16 | 51,6 |
| 2 | Üniversitelerde eğitim yönetimi lisans programları açılmalı. | 7 | 63,6 | 3 | 30 | - | - | 10 | 32,3 |
| 3 | Yöneticiler atama yöntemi seçilmeli. | 2 | 18,2 | 4 | 40 | 1 | 10 | 7 | 22,6 |
| 4 | İletişim eğitimleri verilmeli. | 1 | 9,1 | 3 | 30 | - | - | 4 | 12,9 |
| 5 | Alanında yükselebilmek imkânı sağlanmalı. | 1 | 9,1 | 3 | 30 | - | - | 4 | 12,9 |
| 6 | Atamalarda liyakat olmalı. | - | - | 1 | 10 | 3 | 30 | 4 | 12,9 |
| 7 | Özlük hakları iyileştirilmeli. | 2 | 18,2 | - | - | 1 | 10 | 3 | 9,7 |
| 8 | Başarısız yönetici tekrar öğretmenliğe dönebilmeli. | 3 | 27,3 | - | - | - | - | 3 | 9,7 |
| 9 | Yetkileri artırılmalı. | 2 | 18,2 | - | - | - | - | 2 | 6,5 |
| 10 | Milli Eğitimde yönetici akademisi oluşturulmalı. | 1 | 9,1 | 1 | 10 | - | - | 2 | 6,5 |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----|---|----|---|-----|
| 11 | Atama ile gelen yönetici kendisini yenileyemez. | - | - | 2 | 20 | - | - | 2 | 6,5 |
| 12 | Yönetici okulu bütün yönleriyle ele alabilmeli . | - | - | 1 | 10 | 1 | 10 | 2 | 6,5 |
| 13 | Hizmet içi eğitimler ile yönetici yetiştirilmeli. | - | - | 1 | 10 | 1 | 10 | 1 | 3,2 |
| 14 | Yöneticiler sendika üyesi olmamalı. | - | - | 2 | 20 | - | - | 1 | 3,2 |

Tablo 5'te görüldüğü üzere okul yöneticiliğinin meslekleşmesi için neler yapılması gerektiği ile ilgili kodların en başında 16 kişi ile (%51,6) "Alanında lisansüstü eğitim yapmalı" kodu olmuştur. Diğer yüksek frekanslı bir kod ise "Üniversitelerde eğitim yönetimi lisans programları açılmalı" 10 kişi ile (%32,3) kodu olmuştur. "Hizmet içi eğitimler ile yönetici yetiştirilmeli" ve "Yöneticiler sendika üyesi olmamalı" kodları 1'er kişi (%3,2) ile en az belirtilen sorunlar olmuştur.

En yüksek frekansa sahip olan kod "Alanında lisansüstü eğitim yapmalı" kodu olmuştur. Bu konuda katılımcı M7 şöyle demiştir: "Okul yöneticiliğinin alanında bir disiplin olarak algılanabilmesi için bilimsel bir yüksek lisans eğitimi ve bu alanda yetiştirilmesi gerekmektedir.", Katılımcı O1 de şöyle demiştir: "Yüksek lisans ve doktora yapmış olmanın yanı sıra ayrıca zaman yönetimi, kurum kültürü ve muhasebe gibi alanlarda da desteklenmesi gerekir.", Katılımcı O9 da şöyle demiştir: "Alanında yüksek lisans yapmış olmalı. Eğitim yönetimi alanında gerekli eğitimleri almış olması gerekir ki olaylar karşısında daha cesaretli ve sorunların üstesinden gelebilsin. ", Bu katılımcıların görüşlerinden okul yöneticilerinin alanında yüksek lisans yapmış olmasının daha faydalı olabileceği anlaşılmaktadır.

Diğer yüksek frekanslı bir kod ise "Üniversitelerde eğitim yönetimi lisans programları açılmalı" sorunu olmuştur. Bu konuda katılımcı M1 şöyle demiştir: "Üniversite ve Milli Eğitim Bakanlığı ortak bir çalışma yapmalı ve üniversitelerde eğitim yönetimi alanında lisans programları açılmalı veya öğretmenlerin ikinci bir üniversite ile bu alanda yetiştirilmeleri sağlanmalıdır.", Katılımcı S5 şöyle demiştir: "Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi lazım. Öğretmenler üniversitelerde eğitim yönetimi alanında yetiştirilmelidirler. Çünkü yöneticilik öğretmenlikten çok farklı ve başlı başına bir alandır.", S8 şöyle demiştir: "Okul yöneticiliği için lisans düzeyinde eğitim yöneticiliği bölümleri açılmalıdır." Bu katılımcıların görüşlerinden okul yöneticiliğinin bir meslek olması gerektiği ve üniversitelerde eğitim yönetimi alanında lisans düzeyinde bölümlerin açılması ile bu sorunun çözüleceğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

En düşük frekansa sahip olan kodlar ise "Hizmet içi eğitimler ile yönetici yetiştirilmeli" ve "Yöneticiler sendika üyesi olmamalı" kodları olmuştur. Bu konularda sıra ile katılımcı S7 şöyle demiştir: "Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi için

ayrı bir alan oluşturulması gerekiyor ya da bunun için hizmet içi eğitim ile yöneticiler hazır hâle getirilmeli.”, S9 şöyle demiştir: “Okul yöneticileri kesinlikle sendika üyesi olmamalı herkese eşit mesafede olmalıdır.”, Buradan da katılımcıların; okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimler ile hazır hâle getirilmeleri gerektiğini ve tüm öğretmenlere eşit davranabilmesi için yöneticilerin sendika üyesi olmaması gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşme ve kurumsallaşmasına en önemli engel, öğretmenlik ile yöneticilik görev değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışım “öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına” yol açmıştır (Bursalıoğlu, 2002). Bu anlamda yöneticisi seçme ve yetiştirme yöntemlerindeki yetersizlikler okul yöneticilerinin mesleki kalitesini de olumsuz olarak etkilemektedir. Aktepe (2014) yapmış olduğu çalışmada, okul yöneticilerinin alanında yeterli olabilmesi için eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmaları gerektiğini, devletin bu yetiştirme eğitime teşvik etmesi gerektiğini, lisans düzeyinde eğitim yönetimi programlarının tekrar açılması gerektiğini, eğitim ve okul yöneticilerinin bu programları bitirdiğinde yönetici olarak atanabilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca aynı çalışmada; mevcut okul yöneticilerinin tamamının hizmet içi eğitime alınması gerektiğini ve eğitim yönetimi alanıyla ilgili olarak bilgi ve becerileri kazanmalarının sağlanmasının gerektiği de belirtilmiştir. Reçepoğlu ve Kılınc (2014) yapmış oldukları çalışmada, eğitim yönetimi alanında meydana gelen değişimlerin, eğitim liderleri olan okul yöneticilerinin rol ve sorumluluklarında birçok değişikliği de beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. Yine aynı çalışmada; 21. Yüzyılda eğitsel liderler olarak okul yöneticilerinin bütün öğrencilerin başarısının artırılması için paylaşılmış bir vizyon ve misyon geliştirmeleri, örgütsel etkililiği ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeleri, hedeflere ulaşmak için plan oluşturmaları ve uygulamaları, sürdürülebilir gelişmeyi sağlamaları, kapsamlı bir eğitim-öğretim programı oluşturmaları, öğrenci ilerlemesini izlemek için değerlendirme süreçlerini geliştirmeleri, personelin gelişimlerini ve liderlik kapasitelerini güçlendirmeleri, öğrenme ve öğretme süreçlerini desteklemek için uygun teknolojilerin kullanımını desteklemeleri, öğretmenlerin ve örgütsel zamanın kaliteli bir öğretim ve öğrenci öğrenmesinin desteklenmesi amacı ile yönetilmesini sağlamaları, toplumun sosyal, kültürel ve entelektüel kaynaklarının belirlenmesi, geliştirilmesi ve kullanımını sağlamaları, aileler ve okul içinde bulunduğu toplumla pozitif ilişkiler geliştirmeleri, her öğrencinin akademik ve sosyal başarısı için hesap verilebilirliğin sağlanacağı bir sistem geliştirmeleri, öğrenci öğrenmesini etkileyen yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki çalışmaları desteklemeleri ve yeni gelişen liderlik stratejilerini öğrenmeleri gerektiğini belirtmiştir. Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012) yapmış oldukları çalışmalarında; her meslek gibi okul yöneticilerinin yeterliklerinin belirlenmesinin, yönetici etkililiğinin ve verimliliğinin değerlendirilebilmesi, çeşitli baskı gruplarının ve güç odaklarının okul üzerindeki

baskılarının dengelenmesi, yöneticilerin görev tanımlarının da kesin bir şekilde ortaya konması vb. açılardan önem taşıdığını belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmada her kesimden kurum ve kuruluşlar tarafından üzerinde uzlaşmış, çağdaş gelişmeler doğrultusunda geliştirilmiş, ülke gereksinimlerine uygun ve eğitim yöneticilerin istihdamına temel oluşturacak ortak, kapsamlı, tutarlı, güvenilir bir yeterlik listesi oluşturulması gerektiği de ifade edilmiştir.

Okul yöneticilerinin seçilme sürecinde kullanılan ölçütlerin geçerlik ve güvenilirliği de ayrı bir tartışma konusudur. Okul yöneticilerinin, uygulama sürecinde hiçbir şekilde kullanamayacakları alanlarla ilgili yeterlik sınavlarına tabi tutulmaları, programın amacından sapmasına neden olmaktadır (Cemaloğlu, 2005). Okul yöneticiliği ile öğretmenlik mesleği aynı şeyler olmamakla beraber iyi bir öğretmenin iyi bir yönetici olamayabileceği de göz ardı edilmemelidir. Kurt (2009) yapmış olduğu araştırmasında; yönetici olabilmek için lisans veya lisansüstü programları açılarak burada iletişim, liderlik, iktisat gibi derslerin verilmesinin daha yeterli yöneticilerin iş başında olmasına katkı yapabileceğini belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin asaleten atanmayıp, görevlendirilmeleri ile ilgili görüşler-inceleildiğinde; katılımcıların büyük bir çoğunluğunun, okul yöneticilerinin asaleten atanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar ayrıca görevlendirilen okul yöneticilerinin kendilerini emanet gibi hissedeceklerini, bu durumun da yönetici üzerinde tehdit unsuru oluşturacağını, bu şekilde çalışan yöneticilerin okulun vizyonuna da katkıda bulunamayacaklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, görevlerinden alınma kaygısı yaşayan yöneticilerin okulun amaçlarına hizmet edemeyeceği ve okul yöneticilerinin sorumluluk almaktan kaçacağını da belirtmişlerdir. Balcı (2000) başarılı okullar üzerinde yapılan çalışmalarda okulun etkililiğinde okul yöneticilerinin önemli bir belirleyici olduğu saptanmış ve bu nedenle okul geliştirme çalışmalarında daha çok okul liderliği konularına ağırlık vermeleri gerektiğini ifade etmiştir. Şişman ve Turan (2002), tarafından yapılan çalışmada okul yöneticisi yetiştirmeye ve atanmaya dönük standartların Türkiye’de geliştirilmemiş olduğundan bahsetmektedir. Bu durum aradan on iki yıla rağmen hâlâ değişmemiştir. Bursalıoğlu (2000) yapmış olduğu çalışmada ise okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik yaşanan sorunlar yalnızca Türkiye’de değil gelişmiş ülkelerde de olduğundan bahsetmektedir. Önemli olan sorunun farkına varabilmek ve çözüm yolunda irade geliştirebilmektir. Ülkemizde yürürlükte olan okul yöneticisi atama sisteminin iyi yöneticileri iş başına getirme konusunda başarılı olduğunu söyleyebilmek çok da mümkün değildir.

Okul yöneticilerinin meslekleşmesi ve yetiştirilmesi ile ilgili katılımcıların görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapmalarının sağlanması, mevzuat ve mesleki eğitimlerin kaçınılmaz olduğu ve üniversitelerde eğitim yönetimi alanında lisans programlarının açılması gerektiği gibi görüşler ön plana çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, okul yöneticiliği eğitiminin lisansüstü düzeyde verilmesi gerektiği genel kabul gören bir anlayıştır (Bush ve Jackson, 2002). Okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi,

ülkenin kamu yönetimi sistemiyle yakından ilişkilidir. Örneğin; Fransa, katı bir merkezîyetçi yapılanmaya sahipken, Almanya eyaletlere dayalı federal bir sisteme sahiptir. İngiltere’de ise adem-i merkezîyetçi bir sistem vardır. Bu yapılanmaya uygun olarak; Fransa’da kararları belirleyici merkezi hükümetken, İngiltere ve Almanya’da öğretmenler, veliler, öğrenciler, yerel yöneticiler gibi eğitim paydaşlarından oluşan okul kurulları okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması sürecinde söz sahibi olmaktadır (Balci, Memduhoğlu, İlhan, Erdem, ve Taşdan, 2007). Türkiye’de ise daha çok merkezîyetçi anlayış egemendir. Aydın (1997) yöneticilik yeterliklerinin kazandırılmasında öncelikle yeterliklerin belirlenmesi ve bu yeterlikler çerçevesinde, lisans ve lisansüstü düzeyde ya da zorunlu durumlarda hizmet içi eğitim programları yolu ile yönetici yetiştirilebileceğini vurgulamaktadır. Aytekin (2009) okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda yapmış olduğu araştırmasında; eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin atamadan önce mutlaka eğitim yönetimiyle ilgili bir eğitimden geçirilmesini, eğitimin ardından sınav yapılmasının gerektiğini, bu sınavın sonucuna göre de atama yapılmasının gerektiğini belirtmiştir. Günay (2004) okul yöneticiliğine aday olanlar arasında atamada önceliğin EYPTEP alanında yapılmış doktora ve tezli yüksek lisans derecesine sahip olanlara verilmesi gerektiğini belirtmiştir

Mevcut yetiştirme ve atama yönteminin ne gibi sorunları beraberinde getirdiği ile ilgili katılımcıların görüşleri incelendiğinde ise; yeni atama yönteminin taraflı olduğu, eğitimin siyasallaştığı, atama yönteminin şeffaf olmadığı, öğretmenler arasında güven problemi oluşturduğu, yenilikten uzak olduğu, tecrübesizlik ve deneyimsizliğin sıkıntılar oluşturduğu, atama kriterlerinde sendika faktörünün en belirleyici etken olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, okul yöneticilerinin göreve başladıklarında makamlarının gerektirdiği yeterliğe sahip olmadıklarını göstermektedir. Günay (2004) yapmış olduğu araştırmasında; okul yöneticilerinin, başvuran adaylar arasından adil ve nesnel bir uygulamayı sağlayan sınav sistemiyle seçilmeleri, dolayısıyla siyasi kayırmalardan uzak durulması gerektiği yönünde sonuçlara ulaşmıştır.

Okul yöneticileri hizmet öncesi bir yöneticilik eğitimi almamakta, hatta göreve başladıktan sonra da gereken hizmet içi eğitimi kimi zaman bireysel, kimi zaman da kurumsal nedenlerle yeterince alamamaktadırlar. Oysa okul yöneticiliği bir öğretmenin sahip olması gereken niteliklerin yanında, yöneticiliğin gerektirdiği daha farklı nitelikleri de kazanmış olmayı gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin yalnızca zaman içerisinde kazanacakları tecrübe ile okul yönetimi, denetim, değerlendirme, yönetim hukuku, liderlik, insan ilişkileri, etkili iletişim, insan kaynakları yönetimi, bütçe yönetimi gibi çeşitli konularla birlikte ilgili mevzuata da hâkim olmaları beklenmemelidir. Bunun yerine atanması veya görevlendirilmesi yapılacak olan okul müdürlerinin göreve başlamadan önce deneyimli ve başarılı okul müdürlerinin yanında staj yapmaları, eğitim uzmanları ve eğitim denetmenleri eşliğinde bir yetiştirmeye tabi tutulmaları, onların hem gerekli nitelikleri

kazanmalarına yardımcı olacak hem de işbaşında tecrübe kazanmak için harcanacak zaman ve iş gücü kaybının da önüne geçebilecektir.

Kaynakça

Ada, Ş. (2000). İlköğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (7), 132-137

Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. Ve Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 2012, Cilt 37, Sayı 164.

Aktepe, V. (2014). Okul Yöneticilerinin Seçme Ve Yetiştirme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri. *TurkishStudies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/2 Winter 2014*, p. 89-105, ANKARA-TURKEY

Aydın, A. (1997). *Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde yetki devri sorunu*. Ankara: Gelişim Dizgi ve Yayıncılık.

Aytaç, T. (2002). Post-modern eğitim yöneticisi. *İçinde, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs, 59-64.

Aytekin, Z. (2009). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Balci, A. (1988). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi: Türkiye'deki İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma (Araştırma Özeti). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 21 (1-2) , 435-448.

Balci, A. (1999). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, eğitimde yansımalar: V, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi (Ulusal Sempozyum [25- 27 Kasım 1999])*, Ankara: Tekişik Yayıncılık Web Ofset Tesisleri.

Balci, A. (2000). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. (Üçüncü baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Balci, A., Memduhoğlu, H. B., İlhan, A., Erdem, M. ve Taşdan, M. (2007). *Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi*. II. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Ankara.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

Bush, T. ve Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management, Administration & leadership*. 30, 417-429.

Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanma Yöntemlerine İlişkin Sendika Temsilcilerinin, Maarif Müfettişlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (13. Baskı). Ankara: Pegem A. 153,244.

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 2 (2005) 249-274*

Corbin J., ve Strauss A. (2008). *Basics Of Qualitative Research, Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.

Çelik, V. (1996). *Eğitimsel reform için yeni bir okul kültürü, Eğitimimize Bakışlar*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 47.

Çelik, V. (2002). *Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.

Deessler, G. (1977). *Management Fundamentals; Its Framework*. Virginia: Reston Publishing Company Inc.

Günay, E. (2004). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Yetiştirme Ve Atamaya İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Hornsey, T.M.J. ve Dann, T.D. (1984). *Manpower Management in the Hotel and Catering Industry*. London:Edward Arnold Ltd

Karip, E. (2004). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili politikalar ve uygulamalar*. Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu (25-27 Ocak), Antalya.

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama*. (7.Baskı.). Ankara: Bilim Yayıncılık.

Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*, (150), 28-32.

Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:205.

Koontz, H. ve Einrich, H. (1988). *Management*. Stockholm: MC Grow Hill Book Company.

Kurt, T. (2009). *İlköğretim Yöneticilerinin Problem Çözme Yeterliliği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Mestry, R., ve Grobler, B. R. (2004). The Training and Development of Principals to Manage. *Schools Effectively Using the Competence Approach*. ISEA, Volume 32, Number 3, 2-19.

Recepoğlu, E. ve Kılınc, A.Ç. (2014). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *TurkishStudies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 9/2 Winter 2014, p. 1817-1845, Ankara-Turkey

Sezgin, F. (2007). Okul ve özellikleri. İçinde, S.Özdemir (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şişman, M. ve Turan, S. (2002). *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine Yönelik Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.

Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.