

## The Challenges Faced in The Process of Training Education Administrators and A Proposal for A Functional Model

**Mustafa ÇELİK TEN**

Erciyes University, Kayseri-Türkiye

**Yeliz ÇELİK TEN**

Ministry of National Education, Türkiye

### Article History

Submitted: 11.06.2024

Accepted: 26.08.2024

Published Online: 03.11.2024

### Keywords

Education  
Administrators  
Process  
Model proposal  
System

### Abstract

Education administration has not been considered as a professional career in Turkey for many years and professional experience in teaching has been considered sufficient in the management of educational institutions. The training of educational institution directors to equip them with the qualifications required by the age is of great importance in terms of increasing the quality of education. At a time when the social development, welfare and financial competitiveness of countries depend on the success of educational institutions, it is seen that the selection and training of educational institution directors, having an undeniable impact on educational institutions, has become a very important factor for the future of countries. The present study aims to identify the problems encountered in the process of training education directors and to put forward a functional education director training model. In the study, qualitative research techniques were preferred in order to provide a comprehensive and conscious understanding of school administrators' views on professionalization in their positions. The study group was selected through purposive sampling to allow for a more comprehensive analysis of specific cases and data were collected using semi-structured interview questions. Following the preparation of the interview questions according to the research objectives through a literature review, preliminary interviews were conducted to test comprehension, language and expression appropriateness and interview duration, and the interview questions were revised according to the suggestions. Direct quotation and targeted sampling methods were used to verify external validity. For internal reliability, consistency between the opinions and for external reliability, expert opinion were used. The results of the study concluded that it would be beneficial for the system if the Ministry of National Education communicates with academic institutions training education administrators, especially at the postgraduate level, in the process of training and selecting school directors.



DOI: 10.29129/inujgse.1498415

## Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Fonksiyonel Bir Model Önerisi

**Yeliz ÇELİK TEN**

Millî Eğitim Bakanlığı, Türkiye

**Mustafa ÇELİK TEN**

Erciyes Üniversitesi, Kayseri-Türkiye

### Makale Geçmişi

Geliş: 11.06.2024  
Kabul: 26.08.2024  
Online Yayın: 03.11.2024

### Anahtar Sözcükler

Eğitim  
Yönetici  
Süreç  
Model önerisi  
Sistem

### Öz

Türkiye’de eğitim yöneticiliği konusu uzun yıllar profesyonel bir meslek dalı olarak görülmemiş eğitim kurumlarının yönetiminde öğretmenlikteki mesleki tecrübe yeterli görülmemiştir. Eğitim kurumu yöneticilerinin çağın gerektirdiği donanımları kazandırabilecek şekilde yetiştirmek, eğitsel kalitenin artması bakımından büyük önem arz etmektedir. Ülkelerin toplumsal kalkınması, refahı ve finansal rekabet güçleri, eğitim kurumlarının başarısına bağlı olduğu bir zamanda, eğitim kurumları üzerinde yadsınamaz bir etki alanına sahip olan eğitim kurumu yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, ülkelerin geleceği için oldukça önemli bir unsur haline geldiği görülmektedir. Bu araştırmanın amacı, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde karşılaşılan sorunları tespit ederek fonksiyonel bir eğitim yöneticisi yetiştirme modeli ortaya koymaktır. Çalışmada, okul yöneticilerinin görevlerinde profesyonelleşme konusundaki görüşlerinin kapsamlı ve bilinçli bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için nitel araştırma teknikleri tercih edilmiştir. Çalışma grubu, belirli olayların daha kapsamlı bir analizine izin vermek için, amaçlı örnekleme yoluyla belirlenmiş ve veriler, yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılarak toplanmıştır. Görüşme soruları alan yazın çalışması yapılarak araştırma amaçlarına göre hazırlandıktan sonra anlama, dil, anlatım uygunluğu ve görüşme süresini test etmek için ön görüşmeler yapılarak, öneriler göz önünde bulundurularak yeniden düzenlenmiştir. Dış geçerliliği doğrulamak için doğrudan alıntı ve hedefli örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. İç güvenilirlik için görüşler arası tutarlılığa, dış güvenilirlik için uzman görüşüne bakılmıştır. Araştırmanın sonucunda Millî Eğitim Bakanlığı’nın okul yöneticilerini yetiştirme ve seçme sürecinde özellikle lisansüstü düzeyde eğitim yöneticisi yetiştiren akademik kurumlarla iletişime geçmesinin sistemin faydasına olacağı sonucuna varılmıştır.



DOI: 10.29129/inujse.1498415

## GİRİŞ

### Problem Durumu

Günümüz eğitim dünyasında eğitim kurumu yöneticilerinin etkililiğinin, eğitim kalitesi üzerindeki etkisi yadsınamaz. Hızla bilginin değişim ve dönüşüm yaşadığı, eğitimin her geçen gün öneminin gittikçe fark edildiği günümüzde okullar daha kompleks ve multidisipliner bir örgütsel yapı haline gelmiş, eğitim kurumlarından beklentiler değişmiş bundan dolayı da okulun hedef ve fonksiyonları yeni bir yapıya dönüşmüştür. Çevresine açık ve canlı bir sistem olan eğitim kurumlarından değişime ayak uydurabilmeleri, doğal çevresi ile etkileşimde bulunmaları, bireysel farklılıkları önemsemeleri, etkin eğitim öğretim faaliyetleri yapmaları, bununla birlikte öğrencileri her gelişim yönüyle hayata hazırlamaları gerekmektedir (Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Bu değişimin sonucunda, örgütün hedefleri doğrultusunda madde ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilen bireyler olarak tanımlanan eğitim kurumu yöneticilerinden istenen nitelikler değişime uğramıştır. Günümüz okulları yalnızca günlük yönetsel süreçlerde boğulmayan, aynı zamanda eğitimsel faaliyetleri zenginleştirebilme kabiliyetlerine sahip “çok yönlü yöneticilere” ihtiyaç duymaktadır. Yeni eğitim kurumu yöneticilerinin değişime ayak uydurmaları, gerektiği zaman sorumluluk almaları, fırsatlar ve güçlüklerle doğru reaksiyon verebilmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte eğitim yöneticileri öğretimsel faaliyetleri doğrudan etkilemekte ve eğitim kurumlarındaki insan kaynaklarının motivasyonu, aidiyeti ve gelişimi hususlarında önemli roller üstlenmektedirler.

Ülkemizde eğitim yöneticiliği konusu uzun yıllar profesyonel bir meslek dalı olarak görülmemiş eğitim kurumlarının yönetiminde öğretmenlikteki mesleki tecrübe yeterli görülmüştür. Gelişen teknoloji ile değişen eğitim paradigması karşısında etkili okul kavramı gündeme gelmiştir. Gelişmiş batılı ülkelerde etkili ve başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarda okulun etkililiğinde okul yöneticilerinin en önemli belirleyici olduğu ortaya çıkmış, bu sonuçlardan yola çıkılarak okul geliştirme çalışmalarında daha çok okul liderliği konularına ağırlık verilmiştir (Balci, 1993). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda batı ülkeleri incelendiğinde ABD, Avustralya gibi Avrupa ülkelerinde de yaklaşık 50 yıldır eğitim yöneticiliğinin uzmanlık gerektiren bir meslek dalı olarak kabul edildiği görülmektedir. Bu ülkelerde okul yöneticileri lisansüstü eğitim programları ya da özel sertifikalı kurslarla yetiştirilmektedir.

Eğitim kurumu yöneticilerinin eğitim alanındaki yenilikleri etkili bir şekilde hayata geçirebilen öğretim liderleri olmaları gerektiği hususundaki yoğun baskı, eğitim yöneticisi yetiştirme hususuna büyük bir önem katmıştır. Eğitim kurumu yöneticilerinin çağın gerektirdiği donanımları kazandırabilecek şekilde yetiştirmek, eğitsel kalitenin artması bakımından büyük önem arz etmektedir. Ülkelerin toplumsal kalkınması, refahı ve finansal rekabet güçleri, eğitim kurumlarının başarısına bağlı olduğu bir zamanda, eğitim kurumları üzerinde yadsınamaz bir etki alanına sahip olan eğitim kurumu yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, ülkelerin geleceği için oldukça önemli bir unsur haline geldiği görülmektedir. Bu bağlamda birçok eğitim sisteminde, bilhassa iyi performans gösteren eğitim kurumları, eğitim yöneticilerinin gelişimi ve yetiştirilmesine çok önem vererek eğitim programları düzenlemektedirler. Eğitim yöneticiliğine verilen bu önem, eğitim kurumu yöneticiliğinin okul ve eğitim sistemi başarısına olan katkısını kanıtlar niteliktedir. Kalitesini artırma arzusunda olan eğitim sistemleri için etkili eğitim yöneticiliği bir öncelik olmuştur (Harris & Jones 2017).

Ülkemizde okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce yetiştirilmeleri için sadece 1998 yılında oldukça önemli, sistematik, demokratik ve niteliği artırıcı bir adım atılmıştır ve okul yöneticilerine toplam 120 saatlik bir hizmet öncesi eğitim verilmiştir. Fakat 2 yıl geçmeden Kasım 2000’de eski okul müdürlerini, eğitim kurumları yöneticiliği sınavlarından muaf tutan bir uygulama ile sınavı kazanan başarılı yönetici adaylarının önünü tıkayan bir genelge yayınlanmıştır. Bu durum eğitim yönetimi ile ilgili atılmış geri

adımlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Halen 5 Şubat 2021 tarihinde yayınlanan resmî gazete ile yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Seçme, Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği doğrultusunda eğitim yöneticilerinin ataması yapılmaktadır. Alanyazın incelendiğinde Türkiye’de MEB eğitim kurumlarına yönetici yetiştirme, atama ve yer değiştirme politikalarının süreklilik arz etmediği ve kalıcı çözümler bulunmadığı ve bu konuda gerekli tedbirlerin alınmadığı görülmektedir. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde karşılaşılan sorunları tespit edip, işlevsel bir yönetici yetiştirme model önerisi sunmak eğitim kurumları için hayati önem arz etmektedir. Yukarıda bahsedilen kuramsal çerçeveden hareket edilerek; eğitim yöneticilerinin yetiştirilme sürecinde karşılaşılan sorunlar ve fonksiyonel bir yönetici yetiştirme model önerisi sunmak bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Günümüzde farklı ülkelerdeki eğitim yöneticisi yetiştirme modelleri konusundaki araştırmalar bize birçok veri sunduğundan dolayı, bu verileri kullanarak farklı ülkeler arası eğitim yöneticisi yetiştirme modellerinde karşılaştırmalar yapmak mümkün olmuştur. Türkiye’de yayımlanan eğitim yönetimi alanındaki araştırma raporları ise eğitim yöneticisi yetiştirme sürecinde karşılaşılan zorlukları ve problemleri açıkça ortaya koymaktadır. Her ülkenin birbirinden farklı ve kendine has kültürel öğeleri, beklentileri göz önüne alındığında mutlak bir eğitim yöneticisi yetiştirme modelinden söz etmenin mümkün olmayacağı açıktır. Bu bağlamda iyi bir eğitim yöneticisi yetiştirme sistemi veya modelinin, eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları ortadan kaldırabilmesi, fonksiyonel olması ve daha önce yapılmış araştırma sonuçlarını göz önünde bulundurmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Ülkemizde eğitim yöneticileri herhangi bir eğitim almadan, göreve hazırlanmadan merkezi sınavdan (MEB EKYS) ve mülakat sınavından başarılı olmak şartıyla 4 yıllığına görevlendirilmektedir. Göreve başlayan yöneticilerin mali işler, öğrenci işlemleri, denetim işlemleri, eğitim politikalarının geliştirilmesi, okul vizyonunun belirlenmesi, insan kaynakları yönetimi, stratejik planlama vd. alanında gerekli yeterliliklere sahip olmaması eğitim kurumlarının yönetimi konusunun çözülemeyen bir sorunlar yumağı haline gelmesine neden olmaktadır. Bu çalışmanın amacı eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde karşılaşılan sorunlar incelenerek ve fonksiyonel bir model önerisi sunmaktır. Eğitim yöneticisi yetiştirme sürecinde karşılaşılan sorunların incelenmesi ve fonksiyonel bir modelin geliştirilmesi çalışmasının alanyazına olumlu katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde karşılaşılan sorunları tespit ederek fonksiyonel bir eğitim yöneticisi yetiştirme modeli ortaya koymaktır.

### **Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmada ele alınan fonksiyonel yönetici yetiştirme model önerisinin ve bulgularının alana katkı yapması beklenmektedir. Türkiye’deki eğitim yöneticisi yetiştirme sürecine dair işlevsel model öneri sayısı oldukça sınırlıdır. Öğretmenler, öğrenciler, öğrenci velileri, politika yapımcılar gibi eğitim paydaşlarına, uluslararası konulara geniş kapsamlı bir bakış açısı sunmak için karşılaştırmalı ve uluslararası bir eğitim araştırması sağlamak önemlidir. Farklı ülkelerde farklı bağlamlarda gerçekleşen okul yönetimi sürecini ele almak şüphesiz eğitim yönetimi alanındaki politika yapımcılara, uygulayıcılara ve araştırmacılara başarılı okul liderliğine dair önemli bilgiler sunacaktır. Dünyanın her yerindeki ortak konulardan biri, her okulun, nerede olursa olsun, onu yönetecek bir ya da birkaç kişiye ihtiyacının olmasıdır. Çalışmada ortaya konan uygulamalar ve bu çalışmadaki tecrübeler, okuyucuları, ülkelerinin kendi eğitim kurumları yöneticilerinin yetiştirilmesi sistemi hakkında rekabetçi ve eleştirel düşünmeye teşvik edecektir. Millî Eğitim Bakanlığının 2018 yılında yayınladığı 2023 Vizyon Belgesinde okul yöneticisinin, nitelikli okul sayısının artmasında doğrudan etkin rol üstlendiğini vurgulamaktadır.

Dönemin Milli Eğitim Bakanı'nın "Her okul yöneticisi kadar okuldur" veya "Okulu okul yapan müdürdür" sözlerinden hareketle, okulların evrilmesinde eğitim kurumu yöneticilerinin eğitimin kalitesini arttırmak konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Öcal ve İşcan, 2020). Bu çalışma sonucunda, eğitim yöneticilerini yetiştirme süreci için yol gösterici bir kaynak olacağı ve alandaki yeni çalışmalara önderlik edeceği için önemli olduğu düşünülmektedir.

## ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### *Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*

Birçok araştırmacı, okul yöneticisinin sahip olduğu niteliklerin eğitim örgütlerinin başarısını etkileyen bir role sahip olduğunu dile getirmektedir (Aydın, 2005). Bunun nedeni okul yöneticilerinde bulunan yeterlilik ve donanımların eğitim alanında yer alması ve diğer sektörlerde de kendini hissettirmesi olarak görülürken bu durum kimi zaman başarıya kimi zaman da başarısızlığa yol açmaktadır. Bu da okul veya kurum yönetim ve yöneticilerinin kişisel niteliklerine yönelik olarak fazlaca yeni düşüncelerin gündeme getirilmesine yol açmıştır. Bu düşüncelerin ülkemizde geliştirilmesinin ise yönetim kavramından çok yönetici kavramı üstünden yürütülmesine çabalanmasından kaynaklandığı söylenebilir (Şanlı, 2021).

Eğitim yönetimi alanı ülkemizde otuz yılı aşan bir süredir uygulama ve programlarla süregelen bir geçmişe sahip olup maalesef yeni düzenlenen yönetmelikler ile görmezden gelinmiştir. Bu alanda lisansüstü düzeyinde eğitim almanın bile bir öneminin olmadığı görülmekte, bu durumun sağladığı tek faydanın ise yalnızca eğitim yöneticiliği seçme sınavından muafiyet olduğu gözlenmektedir. Daha önce yürürlüğe girmiş olan yönetmelikler kapsamında değerlendirilme yapılacak olursa, okul / kurum yönetimine dair ilk yapılanmanın 1998 yılında tamamlandığı görülmektedir. Şu an gelinmiş olan noktada geçen yirmi beş yıl içerisinde konu ile ilgili on iki farklı yönetmelik çıkarılmış ve bu yönetmeliklerde birçok değişiklikler de yapılmıştır. Bu duruma bakıldığında ülkemizde yönetici atamalarının değerlendirme sürecinde farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu süreçte bazen sadece sınav puanı yeterli görülürken bazen mülakat ya da hem mülakat hem puan sistemi gibi birbirinden farklı yöntemler uygulanmıştır. Bu durumun önemli sebeplerinden birisinin yöneticilik kavramının ikinci bir görev mi yoksa bir meslek mi olduğunun cevabını bulamamış olması olduğu düşünülmektedir.

Milli Eğitim Şurası'nın on dördüncüsünde detaylı bir şekilde değerlendirilmiş olan bu konu, şura raporlarında "okul ve eğitim yöneticilerinin öğretmenlik kökenli olması yeterli ve gereklidir" şeklinde belirtilmektedir. Buna ek olarak okul yöneticiliği kavramı, öğretmenler tarafından yapılabilecek ve ek bir yöneticilik eğitimine gerek olmayan bir görev olarak değerlendirilmiştir. Buna göre "yöneticiliğin okulu yoktur" anlayışının devam ettiği söylenebilir. Eğitimde başarı kavramını yalnızca çalışmanın fazla olması olarak nitelendirmenin yeterli olmadığı ve bu çalışmaların organizasyonunun da sağlanması için bir yapının olması gerektiği de ifade edilmektedir. Bu yapının eğitimdeki karşılığının "Eğitim Yönetimi" ve uygulama adı olarak da "Okul / kurum yöneticiliği" olduğu bilinmektedir. Öğretmenlik mesleğinin bir uzmanlık alanı olarak gelişmesi nasıl isteniyorsa yöneticiliğin de aynı şekilde düşünülerek geliştirilmesi gerekmektedir (Şanlı, 2021).

### *Türkiye'de Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama: Mevcut Durum*

Yönetici olabilmek için gerekli şartları ve bir sonraki yıl da değişiklikleri kapsayan 2018 yılı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği yayımlanmıştır. Burada bahsedilen yöneticilik şartlarına göre öncelikle genel koşulların ve daha sonra da bir yıllık bir yöneticilik ve iki yıldan az olmamak kaydıyla öğretmenlik yapmak, yazılı-sözlü sınavları da yeterli puanı alarak başarmak da gerekmektedir. Yazılı

sınavın konularına ve bunların ağırlıklarına bakıldığında ise %35'erlik gibi en yüksek oranlarda genel kültür-genel yetenek ve eğitim bilimleri bununla birlikte Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi ve mevzuat konularının %10'arlık oranlarda, değerler eğitimi ve eğitim öğretimde etik konularının ise %5'erlik oranlarda olduğu gözlenmektedir. Sözlü sınav değerlendirmesinde ise; kişinin ifade, temsil ve ikna kabiliyeti, muhakeme gücü, liyakat durumu, kişinin davranış ve tutumlarının göreve uygun olup olmadığı, özgüven durumu, inandırıcılığı, teknolojik-bilimsel gelişmelere açık olup olmadığı da değerlendirmeye konu olmaktadır. Ayrıca yine EK-1 bünyesinde kişinin kıdemi, eğitim durumu, aldıkları ödüller ve cezalar da değerlendirme kapsamındadır (MEB,2019).

Türk eğitim sistemine hâkim olan anlayış “meslekte esas olan öğretmenliktir” düşüncesidir. Ayrıca öğretmenlikte başarı gösterenlerin, okul yöneticisi olarak da başarı gösterebileceklerine inanılmaktadır. Bununla birlikte yönetici atanmasıyla ilgili olarak karşımıza çıkan yasalarda “atamalarda liyakat, yeterlik, esastır” diye bir ibare var olmasına karşın yönetici atamalarındaki ölçüt öğretmenlik yapılan dönemdeki kıdem durumu ve başarı olmaktadır. Ayrıca yöneticilik kadrolarına atama yapılırken gerekli yeterliliklerin aranmaması bir çelişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysaki sadece kıdem ya da deneyimin iyi bir yönetici olabilmek için yeterli olmadığı bu özelliklerin, sadece yapılan işe yönelik katkı sağlayabildiği görülmektedir. Yöneticilik yeterliliklerinin kazanılabilmesi için ilk olarak yeterliklerin belirlenmesi sonra bu çerçevede lisans, lisansüstü ya da zorunlu hallerde hizmet içi eğitim programlarının uygulanması gerekmektedir (Aydın, 1997).

Ülkemizde eğitim yönetimi eğitimi, birçok üniversitenin katkısıyla ve lisansüstü olarak yapılmaktadır (Şişman ve Turan, 2004). Okul ve eğitim yöneticileri atanırken fazla ölçütler istenirken yönetim eğitimi almalarına gerek görülmemiş ancak puanların eşit olması durumunda lisansüstü düzeyinde eğitim görmek öncelik olarak değerlendirilmiştir. Bu eğitimin de eğitim yönetimi alanında olma zorunluluğu yoktur. Oysa bakıldığında okul yöneticiliğinin meslek olarak görüldüğü ülkelerde bazı standartlar ve yeterlikler önceden tespit edilmektedir (Çınkır, 2002; Dönmez, 2002).

### ***Yönetmeliklerin Değerlendirilmesi***

Bugüne kadar çıkarılan yönetmeliklere bakıldığında en fazla değiştirilen, en fazla yürürlükten kaldırılan yönetmeliğinin eğitim kurumları atama ve yer değiştirme yönetmeliği olduğunu görmekteyiz. Şöyle ki bu yönetmelik son yirmi yıllık süreçte on iki defa yürürlükten kaldırılarak başka bir yönetmelik onun yerine yayımlanmış, birçok kez de belirli kısımları değiştirilerek tekrar yayımlanmıştır. Bu yönetmeliklerin ortak yönü, yapılan yönetici atamalarının “kariyer” ve “liyakat” esasına göre olması yönündedir (Hastürk, 2018). Ancak burada bahsedilen liyakat kavramının hangi ölçütlere göre değerlendirildiği netlik kazanmamaktadır. Bu kavramın yönetimin her kademesinin gerektirdiği niteliklere sahip olunmasını ifade etmesine karşın yeterlilik kavramı ile çok da ilişkilendirildiği söylenemez.

Genele bakıldığında ülkemizde yönetici görevlendirme konusunda yapılmış olan yönetmeliklerin ve buna bağlı olarak yönetici görevlendirilmesine dair esas ve usullerin değişmekte olduğu, uzun dönemler boyunca, kamuoyunda kabul gören bir metin üzerinde uzlaşılabilirliğini söylemek pek mümkün değildir. Ayrıca ülkemizde okulda yönetici olabilmek için uygun görülen adayların seçilerek yetiştirilme süreci bakımından gösterilmiş olan gayrete rağmen, bu süreç hala bir standarda oturtulabilmiş de değildir. Bununla birlikte bazen kanuni düzenlemeler yapılırken objektif olması gereken ölçütlerin göz önünde bulundurulmadığı ve yönetmeliklerin ise gereksiz olarak değiştirildiği görülmektedir. Buna en iyi kanıt yönetici seçme konusunda yapılan uygulamalardır. Örnek olarak 2010 yılında ülkemizde müdür kadroları için yirmi altı bin altı yüz otuz beş adet eğitim kurumu olmasına rağmen bu kurumlardan sadece on üç bin yedi yüz sekizine asaleten müdür ataması yapılmış, diğer on iki bin dokuz yüz yirmi yedi kurumun

yönetimi ise vekâleten atanan müdürlere bırakılmıştır. Bundan dolayı Türk eğitim sistemi için okul ve eğitim yöneticiliğinde sahip olunması gereken şartların net olarak belirlenmesi ve buna uyulması önem arz etmektedir (Taş ve Önder, 2010).

Sistem sınav modeli olarak incelendiğinde, Türkiye’de 23 Eylül 1998 tarih ve yirmi üç bin yedi yüz kırk iki sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe girmiş olan yönetmelik, okullarda yöneticilik yapan kişilerin bu görevlerine başlamadan önce okul yöneticilerinin yönetim konusuyla ilgili eğitim görmelerinin hangi yasal yolla ve nasıl yapılacağını belirtmektedir. Bu yönetmelik ayrıca yönetici ve okul müdürü olarak atanacak kişilerde aranması gereken koşulların yeniden düzenlenmiş şeklidir ve okullara müdür olarak atanacak kişilerin yapılan sınavda başarı gösterenlerin içinden seçilmesinin uygunluğunu söylemektedir. Buna göre genel koşulları taşıyan ve öğretmenlikte en az beş yılını tamamlamış olan adaylar seçme sınavına katılmaya hak kazanmaktadırlar. Seçme sınavında başarı gösteren adaylar ise en az yüz yirmi saat süresince yönetici yetiştirme kursuna katılmak zorundadır. Bu yönetmeliğe dayanarak 1-26 Şubat 1999 tarihlerinde ilk defa yapılan seçme sınavında başarı gösteren adaylar bu yüz yirmi saatlik yönetici yetiştirmeye yönelik kursa katılmaya hak kazanmışlardır. Gerçekleştirilen bu kurs sonunda adaylar için değerlendirme sınavı yapılmış ve başarı gösteren adaylar, ilgili bakanlık tarafından verilen yöneticilik sertifikalarını almışlardır (Karip ve Köksal, 1999). Çıkarılan bu yönetmeliğin hedefi yönetici adaylarına seçme ve değerlendirme sınavı uygulayarak yöneticilerin daha geçerli ve güvenilir yöntemlere göre seçilmesi ve yükseltilmesidir (Kayıkçı, 2001). Işık’ın (2000) görevde bulunan öğretmenlerin görüşlerine dayanarak yapmış olduğu araştırmaya göre okul müdürlerinin hazırlık eğitimi almış olmalarının onlara örgütsel beceri, etkililik ve değerlendirme tarzındaki davranışlarına önemli oranda etkili olduğu kanısına varmıştır. Rayner ve Gunter’in (2005) yürütmüş olduğu başka bir çalışmaya göre ise hazırlık sürecinden geçmiş olan kurum müdürlerinin, iş performansı bakımından daha etkili olduğu görülmüştür.

### **2023 Eğitim Vizyonu Belgesi, Kamu Okullarına Okul Müdürü Görevlendirme**

Resmi Gazetenin 5 Şubat 2021 tarihli ve otuz bir bin üç yüz seksen altı sayılı Eğitim Kurumları Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğine göre, ilk kez görev alacak kişiler, yazılı sınavda almış oldukları puanın yarısına ek olarak değerlendirme formu kapsamında verilen puanın %30’u ve mülakattan aldıkları puanın ise %20’sinin ortalaması alınarak değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışmakta oldukları kurumda sahip oldukları unvanla en az dört yıl görev yaptıktan sonra aynı kuruma veya farklı bir kuruma; görev yaptıkları kurumda sahip oldukları unvanla en az sekiz yıl çalışmış olanlar ise yönetici değerlendirme formu kapsamında aldıkları puana ve diğer adaylardan puan üstünlüklerine bakılarak müdürlüğe tekrar görev yapmak üzere başvuru yapabilmektedirler.

2020 yılında uygulamaya konan ve 2022 yılının sonuna kadar okul yöneticiliği ile ilgili olarak birtakım iyileştirmeler yapılmasının planlandığı 2023 eğitim vizyonunun öngörmüş olduğu hedefler aşağıdaki şekildedir:

- Eğitim yöneticilerinin üzerinde bulunan bürokratik iş yükleri azaltılacak.
- Okul yöneticilerinin mesleğe dayalı gelişim süreçleri, yükseköğretim kuruluyla iş birliği ve eşgüdümlü olacak şekilde modern bir yaklaşımla yüksek lisans düzeyine yükseltilecek.
- Öğretmenlik Meslek Kanunu, eğitim kurumu yöneticilerinin özlük hakları, görev ve sorumlulukları, yükselme, çalışma koşulları gibi konuları içerecek şekilde hazırlanacak.
- Okul yöneticilerine yönelik olarak özlük hakları daha iyi bir duruma getirilerek kariyer basamağı şeklinde yapılandırılarak profesyonel bir uzmanlık alanı haline getirilecek.

- Yazılı sınavlar okul yöneticilerinin yeterliklerine ve objektif ölçütlere dayalı olacak şekilde yapılacak ve yöneticiliğe atamalar bu ölçütlere uygun kişiler arasından yapılacaktır.

## YÖNTEM

### *Araştırmanın Modeli*

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde karşılaşılan sorunlara yönelik öğretmen ve idarecilerin görüşlerini incelemek ve fonksiyonel bir çözüm önerisi geliştirmek amacıyla gerçekleştirilmiş olan bu araştırma nitel araştırma modeliyle gerçekleştirilmiş betimsel bir çalışmadır. Nitel araştırma insanların deneyimledikleri bireysel veya toplumsal olay ve olguların temel niteliklerini açıklamak için, araştırmacının doğal ortamlarında insanları gözlemesi, olay ve olguların oluşum süreçlerini incelemesi için yürüttüğü yorumlayıcı bir sürecin ifadesidir (Creswell, 2013; Mertens, 2014). Bu bağlamda idareci ve öğretmen görüşlerine göre eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde karşılaşılan sorunlar ve fonksiyonel model önerileri betimlenerek sunulmuştur.

### *Araştırmanın Evreni ve Örneklemi*

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan Melikgazi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden elde edilen yönetici ve öğretmen sayıları incelendiğinde ilçede görev yapmakta olan kadın yönetici sayılarının erkek yönetici sayılarına göre oldukça az olduğu görülmektedir (Melikgazi MEM, 2023). Bu nedenle araştırmanın çalışma grubunun oluşturulmasında amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış olmasına rağmen kadın yöneticilerin belirlenmesinde kartopu tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Kayseri İli Melikgazi İlçesine bağlı temel eğitim ve orta öğretim kurumlarında görev yapmakta olan idareci ve öğretmenler arasından gönüllülük esasıyla belirlenen 30' u kadın ve 45'i erkek olmak üzere toplamda 75 katılımcı oluşturmaktadır.

### *Veri Toplama Süreci ve Araçları*

Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılarak toplanmıştır. Görüşme soruları alan yazın çalışması yapıp incelendikten ve araştırma amaçlarına göre hazırlandıktan sonra, dört okul yöneticisi ve dört öğretmen ile anlama, dil ve anlatım uygunluğu ve görüşme süresini test etmek için ön görüşmeler yapılmış olup, öneriler göz önünde bulundurularak yeniden düzenlenmiştir. Ayrıca sorular bir öğretim uzmanına, bir psikolojik danışma uzmanına, bir eğitim yönetimi uzmanına, bir ölçme ve değerlendirme uzmanına gönderilerek geçerlilik tespiti yapılmış, öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Son hali verilmiş görüşme formları, altı okul yöneticisi ve dört öğretmen olmak üzere sekiz kişi ile pilot uygulaması yapılmış ancak pilot uygulama kapsamında yapılan görüşmeler araştırma verilerine dâhil edilmemiştir.

### *Verilerin Analizi*

Alan ne olursa olsun, bir araştırmacının öncelikle araştırma konusu hakkında fikir sahibi olması gerekir. Bunu kavram, konuyla ilgili alan yazının gözden geçirilmesi, çalışma yöntemlerinin ve desenin seçimi, veri toplama ve düzenleme, analiz ve sonuçların sunumu gibi aşamalar takip eder ve araştırmanın raporlar haline getirilerek yayımlanması da son aşama olarak görülür (Punch, 2006). En önemli faktör konuların, yöntemlerin, kalıpların ve veri analizinin seçimidir. Tamamı birlikte ele alındığında, bunlar araştırmanın özünü oluşturduğu söylenebilir (Kıral, 2020).



Dört okul yöneticisi ile ön görüşmeler yapılarak iç ve dış yeterlilik konusunda uzman görüşleri alınmıştır. Dış geçerliliği doğrulamak için doğrudan alıntı ve hedefli örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. İç güvenilirlik için görüşler arası tutarlılığa, dış güvenilirlik için uzman görüşüne bakılmıştır. Verilerin bir parçası olarak kodlama yapılmıştır. İçerik analizi sonucunda şimdiye kadar belirlenen konulara ek olarak yeni bir konuya ulaşılmıştır.

### *Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçiminde Uygulanan Sözlü Sınava İlişkin Kavramsal Çerçeve*

Sözlü sınavların en önemli özelliklerinden biri yüz yüze etkileşimin en çok yaşandığı sınav türü olmasıdır. Bu sınav türünde ölçüm yapılacak alan fazla olmasına rağmen sınava giren adaylara geniş kapsamlı soru sorulamamaktadır (Doğan, 2006; Turgut, 1992). Bu duruma bir de zaman sorunsalını eklemek gereklidir. Adaylar kendilerine yöneltilmiş olan soruları çok kısa bir süre içerisinde cevaplamak zorundadırlar ve bu yüzden adaylar cevaplarını yeniden değerlendirme şanslarını bulamamaktadırlar (Doğan, 2006). Öte yandan sözlü sınavlarda verilen cevaplara göre ilave sorular sorulabilir ve böylece adayın ölçülmek istenen konuya dair ne kadar bilgisinin olduğu detaylı olarak ölçülebilir (Turgut, 1992). Bununla birlikte sözlü sınavlarda verilen cevapların kesin olarak doğru ya da yanlış olduğu net olarak belirlemek zordur. Sözlü sınavı yapan kişiler aynı zamanda seçim konusunda da karar verici olduklarından sözlü sınavların puanlama güvenilirliğinin oldukça düşük olduğu söylenebilir. Bu güvenilirliğin yükseltilebilmesi için karar veren kişilerin sayılarının artırılması, puanlama anahtarı kullanılarak verilen cevapların belli bir sisteme göre puanlanması şeklinde yöntemler uygulanabilir olmakla birlikte bu yöntemlerin de var olan sorunu tamamen çözmeyeceği düşünülmektedir (Doğan, 2006).

Okul müdürünün bir sorunu çözebilme yeteneğinin önemi okulda meydana gelen problemlerin çözümü ve kendisinin de başarılı bir idareci olması noktasında ortaya çıkar (Açıkalin vd., 2007). Etkili ve objektif karar verebilen okul yöneticileri kendi örgütleri bünyesinde karşı karşıya geldikleri problemlere farklı çözüm yolları içinden sahici ve doğru çözüm yolları bularak örgütü karmaşıklıktan kurtarıp istenen hedefe taşıyabilirler (Yavuz, 2013).

Sözlü sınava yönelik olarak katılımcıların en çok üstünde durdukları olumsuzluk, sınavı yapanların adaylara siyasi etkisi ve adam kayırma olarak belirtilmiştir. Günay'ın (2004) yapmış olduğu bir araştırmaya göre, okula yönetici seçilmesi sürecinde siyasetin etkisinin olmaması adına adaletli ve objektif olarak bir değerlendirme yapılmasını sağlayan yazılı sınav sisteminin tercih edildiğini açığa çıkarmıştır. Bundan yola çıkarak yönetici seçilirken siyasi olarak adam kayırmayla ilgili bir endişenin olduğu çıkarımı yapılabilir. Cangir (2008), yaptıkları araştırmada yönetici ölçütlerinin belirlenmesinde objektif, siyasetten uzak ve yapılan işe yönelik personel alımı yapılmasının daha uygun olacağını belirtmektedir. Bu araştırmalar sözlü olarak yapılan sınavlarda adaylara yönelik nesnel değerlendirme yapılması konusunda şüpheleri olduğunu göstermekte ve bu çalışmayı da destekler niteliktedir. Türkiye'de sözlü sınav gündeme geldiğinde genel yargı sınavların objektif olmayacağı, hak etmeyen kişilerin bir şekilde torpil yapılarak atanacağı ve sınavın amacının da zaten istenen kişileri seçmek için göstermelik olarak yapıldığı söylenmektedir. Bu durumla toplumun sık sık karşılaşması nedeniyle sözlü sınavlara yönelik olarak bir ön yargı bulunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçların da göstermektedir ki müdür adayları da bu sınavların siyasi etkiyle yapıldığını düşünmektedirler. Bu durumda ise üst düzey yöneticilere ve siyasilere düşen görev ise bütün kurumlarda uygulanmakta olan sözlü sınav değerlendirmelerinin daha objektif yapılması konusunda gereken tedbirlerin alınması ve adayların da güvenlerini sağlamak olmalıdır.

Sözlü sınava yönelik olan olumsuz tarafların yok edilmesi ile ilgili olarak en çok önerilen durum sınav esnasında adaydan görüntülü ve sesli olarak kayıt alınmasıdır. Sezer ve Bilgin'in (2009) yaptıkları çalışmada bu konu hakkında sözlü sınavların elektronik ortamda hem görüntü ve hem de sesli şekilde

kaydedilerek gerektiğinde yargısal denetim yapılmasının hukuki olarak önemi ve bu durumun da hukuka bağlı idarenin görevi olduğu vurgulanmıştır.

Katılımcılar öncelikle sözlü sınav yapılan komisyona seçilecek olan üyelerin içinde eğitim yönetimi alanında akademisyen bulunması konusunda bir tavsiyede bulunmuşlardır. Buna ek olarak komisyon üyelerinin birbirinden farklı olan şehirlerde çalışan yöneticilerin arasından seçilerek bu üyelerin de uzman olmaları ve ayrıca yine komisyon bünyesinde bir psikoloğun da yer alması gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Günay (2004) ve Aytekin (2009) yapmış oldukları çalışma doğrultusunda daha önceki araştırmaları destekler şekilde okul yöneticisi seçmek için yapılan sözlü sınavın MEB, ÖSYM ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturulacak karma bir komisyon tarafından yapılmasının daha uygun olacağını belirtmişlerdir. Akademisyenlerin bu komisyonda bulunmasının aday değerlendirmesinin nesnelliliğine yönelik olarak düşünülen önyargıları da azaltmasına yol açacaktır. Komisyon üyelerinin sınava katılan adayları daha önceden tanıyor olma ihtimali de sınava duyulan güveni azaltacağından farklı illerde görev yapan yöneticilerin seçilmelerine dikkat edilmelidir. Çünkü bir kişinin tanıdığı birine karşı nesnel olması zor olmakla birlikte adayın da bu durumda sınavdaki diğer adaylara nazaran daha rahat davranması muhtemeldir. Bunun dışında komisyon üyelerinin değerlendirmeyi tam olarak yapabilmeleri için konuyla ilgili uzmanlığa sahip olmaları; mülakatta değerlendirilen konu adayın teknik ve mesleki yeterlikleri olduğunda bunu değerlendirebilecek yeterlikte bilgiye ve deneyime sahip kişilerin de komisyonda bulunmaları gerekmektedir (Tınaz, 2009). Sözlü sınav uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyulan karmaşık ve önemli bir süreç olmasına rağmen yönetmelikte sözlü sınav komisyonuna seçilebilecek kişilerle ilgili gereken yeterliklerden bahsedilmemektedir. Oysaki komisyon üyelerinin hem sözlü sınav ve hem de mülakat konusunda sınav öncesinde eğitim almış olmaları gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki adayların, üyelerin profesyonel olduklarına ve değerlendirmelerini objektif olarak yaptıklarına ikna olmaları önemlidir.

Komisyonda psikolog olması yönündeki görüşlere bakıldığında ise Çapar (2011), yapmış olduğu araştırmada komisyonda bulunan bir psikoloğun, adayların sınav esnasında kişilik özelliklerinin daha iyi görülebilmesi konusunda bir katkı sağlayabileceğini düşündüğünü belirtmiştir. Komisyonda bulunan bir psikolog sınava giren adayların yöneticilik mesleğini icra etmeleri konusunda kişisel özellikleri bakımından yetersiz veya sıkıntılı gördüğü bazı özellikleri tespit edebilir. Örnek olarak öfkeli, anti-sosyal, aşırı baskın ya da şiddet eğitilmiş kişilerin okul müdürlüğü yapması doğru olmayabilecektir. Yönetici adaylarının tamamına yakını sözlü sınavda sorulan soruların bir okul yöneticisi seçme noktasında yeterli olmadığını, ayrıca soru sayısının da değerlendirme anlamında az ve okul yönetimini kapsamayan şekilde olduğunu belirtmişlerdir.

Sözlü sınavlarda aday seçimi ve değerlendirilmesi yönündeki görüşmelerin beklenildiği faydaları sağlayabilmesi için hem görüşme ortamının hem de görüşmecinin bazı nitelikleri taşıması gerekmektedir. Görüşmecilerin objektiflik konusunda hata yapmaması adına adaylarla neden ve nasıl görüşüleceğini iyi bilmeleri gereklidir. Bu da görüşmecilerin bu konuda eğitim almış ve yeterince tecrübe edinmiş olmalarını gerektirir. Yeterli tecrübesi ve bilgisi olmayan görüşmeciler ise sınavın geçerlik ve güvenilirliklerinin düşmesine yol açmaktadır. Görüşme ortamının adayı rahatsız etmeyecek ve gerilmesine yol açmayacak şekilde olması önemsenmektedir (Uyargil vd., 2009). Yine araştırmada yönetici sınavına giren adayların sözlü sınav komisyonundaki bazı kişilerin yeterli özellikleri taşımadıklarını düşündüklerini belirtmiş; örnek olarak da yapılan görüşme esnasında adayın boş yere sınava geldiğinin hissettirilmesi, görüşmenin tamamlanmadan bitirilmek istenmesi, soru yanıtlanma sırasında devamlı müdahalede bulunulması, adayın dikkate alınmaması, adaya aşırı bir otorite sergilenmesi gibi durumlar gösterilmiştir. Tutum (1979) da sınavın özel beceri ve bilgi gerektiren bir durum olduğundan bahsetmiştir. Bu yeterliklere sahip olmayan kişilerin ise bu komisyonlarda görevlendirilmesi doğru olmamaktadır. Dolayısıyla bu kişilerin yapmış oldukları sınavların geçerlik ve güvenilirliğinin de oldukça düşük olduğu söylenebilir.

### *Okul Yöneticilerinin Atanma Usulüne İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Okul insan merkezli bir sistem olup yönetim bilgisi ile iletişim becerisi ve liderlik vasıflarını da kendinde barındıran yöneticiler istemektedir. Bu yeterliklere sahip yöneticilerin seçilme, yetiştirilme ve görevlendirilmesi oldukça önemlidir. Yaşadığımız çağda okul müdürü hem yönetici ve hem de örgüt lideri olarak değerlendirilmekte ve bu düşünce ülkemizde “bir okul, müdürü kadar okuldur” şeklinde yorumlanmaktadır (Açıklan, 1998). Eğitim yönetiminde en temel ve en zor olarak görülen öğelerden birinin okul yönetimi olduğu söylenebilir. Özmen ve Kömürlü’ ye (2010) göre okul yönetimi, bir okulun insan odaklı ve insanı geliştirmeye yönelik yapısı sebebiyle yetkisi azaltılarak örgütün kendi bünyesinden fazla olan sorumluluklarını taşıması beklentisinde olmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenler yönetici seçiminde yazılı ve mülakata dönük düşüncelerinde yazılı sınavların adaleti ve güveni artırdığı ve siyasi müdahaleleri ve kayırmacılığı engellediğini belirtmektedirler. Bunun dışında yasa ve yönetmelikler konusunda bir eğitim yöneticisinin sahip olması gerekli olan esas bilgilerin değerlendirilmesi açısından yazılı sınavların gerekli bir yol olduğunu saptamışlar fakat yönetici standartlarına uygun olmayanların sadece puan üstünlüğüne göre atanmalarının da bir olumsuzluk ortaya çıkardığını eklemiştir. Araştırmanın sonucuna göre bazı olumsuz durumlar görülsede yazılı sınavın yine de en güvenilir ölçme çeşidi olduğu belirtilmiştir. Buna benzer olarak Altın ve Vatanartıran (2014) yaptıkları araştırmada yöneticileri seçme döneminde kullanılan yazılı sınavların güvenilir ve tarafsız olmasının öneminden bahsedilmiştir. Fakat sınavın içeriğine dair katılımcıların tavsiyelerinde ise yazılı sınavların yönetici seçebilecek nitelikte analitik düşünceye, akıl yürütmeye ve yoruma dayanan bir şekilde olması gerektiğine yönelik görüşler ön planda bulunurken mülakat sınavlarının da temsil yeteneğini değerlendirebilecek şekilde düzenlenerek uzman olan komisyonların aracılığıyla merkezi sınavlar şeklinde yapılmasının uygun olduğu düşüncesi açığa çıkmaktadır. Araştırmada yönetici seçim aşamasında mülakat sınavı yapılıyor olmasının yöneticilerin iletişim yeteneğini, toplumun karşısında konuşabilme, temsil yeteneği ve kabiliyeti gibi yönetici yeterliklerini ölçebilmesi bakımından da önemli olduğunu belirtmiştir. Mülakat sınavıyla ilgili olumsuz düşünceler de bulunmaktadır. Bunlara göre mülakat sınavı siyasi, ideolojik ve STK etkilerine oldukça açık olduğu düşünülmektedir. Bunun dışında mülakat, tartışmalara açık olan sonuçlara neden olduğu, mülakatı yapan komisyonların hangi standartlar doğrultusunda kurulduğunun net ve şeffaf olmadığı, dolayısıyla kadrolaşma ve adam kayırmaya sebep olması gibi durumlar katılımcıların görüşleri arasındadır. Bu şekilde yapılmış olan atamaların bağımsız yönetim anlayışı konusunda anlayışın düşebileceği ve siyasi toplulukların kurum üzerinde resmi olmayan denetim ve baskısına neden olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcılar tarafından önemsenen bir diğer husus da hizmet içi eğitimlerdir. Araştırmaya katılanların özellikle altını çizdikleri bir husus da yönetici seçiminde başarı gösteren adaylara görevlerine başlamadan evvel iletişim yetenekleri, yönetim süreçleri, problem çözme ve etkili karar alma konularında özellikle alanlarında uzman üniversite öğretim üyelerinin ders vermelerinin önemini vurgulamışlardır. Ayrıca araştırmada hizmet içi eğitimin ardından yapılan sınavda başarı gösteren kişilere yöneticilik sertifikası verilmesi ve aldıkları puanlara dayanarak bütün illeri içerecek şekilde atama yapılması görüşünün olması dikkat çekicidir.

### *Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Model Önerisi*

Ülkemizde de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Toplumların kalkınma ve refahı ile eğitimin kalitesinin ilişkilendirildiği günümüzde nitelikli okul yöneticilerinin yetiştirilmesi önem kazanmıştır. Eğitim alanında yapılan bir dizi araştırma okul başarısının temelinde etkili okul yöneticiliğinin

yattığını öne sürmektedir. Günümüzde okul yöneticilerinin kendilerinden etkili yöneticilik rolleri sergilemeleri beklenmektedir. Bu doğrultuda nitelikli eğitim sistemlerinin oluşturulmasında yönetici yetiştirmenin etkili bir unsur olduğu ifade edilmektedir. Eğitim alanındaki otoriteler etkili liderler olmadan eğitimi geliştirmenin mümkün olmadığını farkına varmaktadır. Bu bağlamda başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere yönetici yetiştirme sistemlerini standart belirleme ve sertifikasyon temelinde tasarlamakta ve bu yönde politikalar üretmektedir. Bu ülkelerde, okul yöneticilerinin niteliklerini arttırmaya yönelik ortak kaygılar yönetici yetiştirme programlarının yeniden yapılandırılmasını da beraberinde getirmektedir.

Günümüzde okul yöneticilerinin etkililiğinin eğitimin niteliği üzerindeki etkisi kaçınılmaz bir gerçektir. Hızlı paradigmatik dönüşümlerin yaşandığı çağımızda okul daha karmaşık ve disiplinler arası bir kurum haline gelmiş, okuldan beklenenler değişmiş dolayısıyla da okulun amaç ve işlevleri yeni bir yapıya bürünmüştür. Açık ve dinamik bir sistem olan okullardan değişime ayak uydurabilmeleri, çevresi ile etkileşim içinde bulunmaları, bireysel farklılıklara önem vermeleri, etkili eğitim öğretim uygulamaları yapmaları ve öğrencileri her yönüyle hayata hazırlamaları beklenmektedir. Bu değişimin doğal bir sonucu olarak, örgütün amaçları doğrultusunda madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanabilen kişiler olarak tanımlanan okul yöneticilerinden beklenen roller de değişime uğramıştır. Genelde eğitim yöneticiliği özeldir okul yöneticiliği, bir ülkenin eğitim sisteminin en önemli yapı taşları arasındadır. Bu noktada yöneticilerin sahip olmaları gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yetiştirme programları ile kazandırılması çok önemlidir. 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.

Türkiye’de okul müdürü yetiştirme sürecine bakıldığında okul müdürü adayları hizmet öncesi eğitime tabi tutulmamakta, hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadır. Hizmet içi eğitim ya isteğe bağlıdır ya da ihtiyaca göre belirlenmektedir. Türkiye’de daha önceleri yöneticilikle ilgili üniversite düzeyinde eğitim verilirken günümüzde yöneticilik eğitimi veren bir kurum ya da kuruluş bulunmamaktadır. Eğitim sisteminin başarıya ulaşabilmesi için birden fazla etken vardır. Bu etkenlerden bazıları öğretmenler, veliler, öğrenci ve eğitim yöneticileridir. Her anlamda başarıya ulaşabilmek için eğitim yöneticilerinin liderlik becerileri, mevzuat, iletişim becerileri gibi alanlarda donanımlı olması gereklidir. Donanımlı eğitim yöneticisi yetiştirilmediği için eğitim yöneticilerinin kendilerini geliştirmesi beklenmektedir. Bu geliştirme çabası ise bireysel çaba düzeyinde kalmaktadır. Bu araştırmada eğitim sisteminin başarıya ulaşmasında en önemli etkenlerden biri olan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde karşılaşılan problemler ve yetersizliklerden bahsedilerek bu problemlerin çözümüne yönelik yeni bir model önerisinin olası aşamaları aşağıdaki gibi önerilmektedir:

Meslekte azami 10 yıl kıdem şartı getirilmeli, eğitim yönetimi yüksek lisans mezunu olmak gerekli görülmeli, yöneticiliği meslek haline getirmek faydalı olacağı düşünülmekte, yöneticilik özlük hakları mutlaka iyileştirmesi gerekli, okul yöneticilerinin öğretmenlik mesleğinden gelme zorunluluğu şartı devam etmeli, yöneticiler için staj uygulaması mutlaka uygulanmalı, profesyonel okul yöneticiliği bir gereklilik olduğu kabul edilmeli, akademisyenlerle birlikte çalışma yolları denemeli, okul yöneticiliği genel idare hizmetlerine dâhil edilmeli ve okul yöneticilerine mutlaka problem çözme yöntemleri öğretilmelidir. Sonuç olarak ‘Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Karşılaşılan Problemler’ için geliştirilmeye çalışılan model önerisi için şöyle denilebilir: Okul yöneticilerinin öğretmenlik mesleğinden gelme zorunluluğu şartı devam etmelidir çünkü öğretmenlerin sahip olduğu bilgi ve beceriler okul yöneticiliği için önemli bir referans niteliğindedir. Belirlenen standartlar çerçevesinde okul yöneticilerini yetiştirmeye yönelik hem kuramsal bilginin sunulduğu hem de uygulamaya olanak veren programlar tasarlanabilir. Bu yetiştirme programlarının üniversiteler ya da bağımsız kuruluşlar tarafından

düzenlenmesine olanak sağlanabilir. Üniversitelerin eğitim yönetimi bölümü ders içerikleri bu programlara göre yeniden düzenlenebilir. Hizmet öncesi yetiştirme programını tamamlayan yönetici adayı belirli bir süre staj çalışması yapabilir. Staj çalışması süresince yönetici adaylarına akademisyen desteği sağlanabilir. Yetiştirme programı sonunda yönetici adayının kuramsal bilgisini ölçmek üzere yazılı sınav yapılabilir. Sınav ile birlikte belirlenen sınırı geçen yönetici adaylarının okul yöneticisi olmaya hak kazandığı bir sistem oluşturulabilir. Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimi sistematik bir temele dayandırılabilir. Hizmet içi eğitimler kısa süreli ve sık aralıklarla düzenlenebilir. Teorik bölümü uzaktan eğitim yoluyla alanında uzman akademisyenler tarafından verilebilir. Uygulama bölümü ise okullarda bir mentor okul müdürünün eşliğinde yapılabilir. Aynı zamanda okul yöneticilerine maaşını da etkileyecek terfi veya teşvik ödenekleri verilebilir. Bu durum birçok Avrupa ülkesinde farklı biçimlerde uygulanmaktadır. Ayrıca okul yöneticileri aynı standartlarla belirlenmiş bir maaşa tabi tutulmadan okulun kademesi ve büyüklüğüne göre de maaş aralığı değişebilir.

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya genelinde okul yöneticisi yetiştirme ile ilgili uygulamalara bakıldığında bu konudaki en iyi çözümün alanında iyi yetişmiş, yönetimin teorisine hâkim akademisyenler tarafından verilmesi gerektiği aşıkardır. Bu yönü dikkate alınmadan yapılan eğitim yöneticisi yetiştirme yetersiz ve etkisiz kalacaktır. Ülkemizde geleceğin okul yöneticilerinin öğretmenlik mesleğinden gelmesi artıdır ama yeterli değildir. Ancak, unutulmamalıdır ki yönetim konusunda işlevsel ve manidar bir başarı elde edebilmek için teori ve pratiğin bir kombinasyonu ve dengesi ile ancak tatmin edici ve süreklilik arz eden bir ilerleme sağlanabilir. Teori ve pratik dengesi gözetilmeden hazırlanacak ve uygulamaya konulacak bir 'eğitim yöneticisi' programı için terazinin dengesi hiçbir zaman dengede olmayacak, hep bir tarafın lehine ya da aleyhine olacaktır. Okul yöneticileri hizmet öncesinde yöneticilikle ilgili bir eğitim almamakla birlikte görev içinde dahi bireysel ya da kurumsal nedenlerden dolayı gereken hizmet içi eğitimlerini almamaktadırlar. Ancak okul yönetiminde, yöneticiliğin gerektirdiği nitelikler ile öğretmenlerin sahip olması gereken niteliklerden farklı özelliklerin kazandırılması gerekmektedir. Okul yöneticilerinden okul yönetimi, denetleme, değerlendirme, idare hukuku, liderlik, insan ilişkileri, etkili iletişim, personel yönetimi, bütçe yönetimi gibi çeşitli konu ve yasalara hâkim olmalarını ve sadece deneyim biriktirmelerini beklemek yanlıştır. Aksine ataması yapılacak olan okul müdürlerinin, başarılı ve deneyimli okul müdürleriyle göreve başlamadan önce staj yapmaları, eğitim uzmanları ve eğitim denetmenleri ile yetiştirme programına alınmaları, yönetici adaylarının işbaşında boşa zaman ve emek harcamadan tecrübe kazanmalarını sağlayacak ve yöneticilik için gerekli olan nitelikleri kazanmalarına yardımcı olacaktır (Arabacı vd., 2015).

Görüşme sonuçları, işbaşı eğitim, hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim ve işe alım öncesi eğitim uygulamalarının yönetici adaylarının yetiştirilmesinde önemli rol oynadığını göstermektedir. Araştırmanın bir diğer dikkat çekici bulgusu da geleceğin yöneticilerini deneyimli ve başarılı okul liderlerinin gözetiminde uygulamalı eğitim (mentorluk) yoluyla yetiştirme görüşüdür. Bu sonuçlardan hareketle yönetici adaylarının uygulamalı okul müdürleri tarafından yetiştirilmesinin (yönetici stajları) okul yöneticiliğine yeni bir boyut kazandıracağı söylenebilir. Ayrıca okullarda aranan nitelikli, lider okul yöneticisi gereksiniminin, teori ve uygulamanın birlikte olduğu, ihtiyaca yönelik eğitim programlarıyla mümkün olabileceği ifade edilebilir (Sezer ve Engin, 2020). Dünyanın diğer bölgelerinde olduğu gibi Türkiye'de de okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi süreci, ülke genelindeki yönetim tarzlarından etkilenmektedir. Nesnellik, ancak yönetimin genel olarak eğitim yönetimini ve özel olarak okul yönetimini bir "cülus bahşişi" olarak itibarsızlaştırmayı bırakması ve konuyu bir eğitim denetimi aracı olarak anlamaya devam etmesi durumunda sağlanabilir (Öz, 2019).

YÖK ve MEB iş birliği içinde olarak okul yöneticiliğini profesyonel bir meslek haline getirmelidir. Eğitim yöneticilerinde standartlaşmayı sağlamak ve okulları daha etkili hale getirmek için; üniversitelerde Eğitim Yöneticisi Programı'nın açılması sağlanmalı ve "Eğitim Yönetimi Sertifika Programları" oluşturulmalıdır (Aktepe, 2014). Lisansüstü eğitim bir tercih sebebi olmaktan çok gereklilik haline getirilerek sadece yönetmeliklerde yer alan, tercih sebebi olan konumdan çıkarılmalıdır (Konan vd., 2017). Eğitim ve okul yönetimi ile ilgili küresel gelişmelere ve uygulamalara uygun olarak ülkenin kalkınmasını ve kalkınmasını sağlamak için gelecek nesillerin iyi yetiştirilmesi gerekmektedir.

### **Eğitim Yöneticisi Yetiştirmesi ve Atamada Karşılaşılan Sorunlar**

**Nitelikli adayların eksikliği:** Nitelikli eğitim yöneticileri bulmak zor olabilir. İyi bir eğitim yöneticisi olmak için hem pedagojik bilgi ve deneyim hem de yönetim becerilerine sahip olmak gerekmektedir. Eğitim yöneticisi pozisyonlarına nitelikli adayların bulunması zor olabilir. Nitelikli aday eksikliği, yönetim pozisyonlarına atanacak kişilerin yeterli tecrübe, bilgi ve becerilere sahip olmaması anlamına gelir.

**Sürekli profesyonel gelişim eksikliği:** Eğitim yöneticilerinin sürekli olarak profesyonel gelişimlerini sürdürmeleri önemlidir. Ancak, bu alanda yeterli fırsatların sunulmaması veya teşvik edilmemesi gibi faktörler, eğitim yöneticilerinin beceri ve bilgilerini güncellemelerini zorlaştırabilir. Bu, yeniliklere ayak uyduramama ve okulların ihtiyaçlarını karşılayamama riskini artırabilir. Yöneticilerin liderlik, iletişim, planlama ve stratejik düşünme gibi becerileri geliştirmeleri için etkili bir eğitim programına ihtiyaç vardır. Ancak, bazı durumlarda yöneticilerin bu konuda yeterli destek ve kaynaklara erişimi olmayabilir.

**Kadın yöneticileri sayısının yeterli olmaması:** Yönetim ve yöneticilik işi mevki olarak yüksek bir ve yönetimde bulunan kadın sayısı erkek yöneticilere oranla çok daha azdır. Bu durum demokratikleşme ve modernleşme yolunda önemli bir problemdir. Araştırmalara bakıldığında eğitim yönetimi koltuğunda oturan kadınların diğer ülkeler ile kıyaslandığında en arka sıralarda yer bulduğu düşünülmektedir.

**Görev tanımlarının net olarak belirtilmemiş olması ve iş yüklerinin fazla olması:** Yöneticilik henüz profesyonel bir meslek olarak görülmemektedir. Yöneticilikte esas olan öğretmenliktir düşüncesi ağır basmaktadır. Yönetici ve öğretmenlik değerleri ve rolleri birbirine karıştırılmaktadır. Yöneticilerin haftada en az 6 saat derse girmesi, tekrar öğretmenliğe dönüş yollarının açık olması gibi durumlar yöneticilerden hem yöneticilik hem de öğretmenlik yani iki rolü de oynaması beklenmektedir. Bu durum onların rol çatışması yaşamalarına sebep olmaktadır.

### **Eğitim Yöneticisi Yetiştirilmesinde Karşılaşılan Sorunlara Öneriler**

- Yönetici seçme, yetiştirme ve sürekli geliştirme önemlidir ve yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak ele alınarak ona uygun eğitimlerin verilmesi gerektiği görülmektedir. Yöneticilik bir meslek olarak görülmelidir. Eğitim yöneticileri için kapsamlı bir eğitim programı oluşturulmalıdır. Bu program, pedagojik bilgi, yönetim ve liderlik becerileri, iletişim ve takım çalışması gibi alanları kapsamalıdır. Ayrıca, programın uygulanmasında deneyimli eğitim yöneticileri, akademisyenler ve uzmanlarla iş birliği yapılması gerekmektedir.
- Eğitim yöneticilerinin görevlerinde başarılı olmaları için destekleyici bir ortam oluşturulmalıdır. Bu destek, mentorluk, eğitim fırsatları, liderlik geliştirme programları ve sürekli geri bildirim gibi unsurları içermelidir. Programlar, liderlik, yönetim, iletişim, problem çözme ve eğitim politikaları gibi konuları kapsamalıdır.

- Eğitim yöneticiliğinin saygınlığını artırmak için, cazip hale getirilmesi sağlanmalıdır. Ücret politikası ve diğer sosyal ve psikolojik özendiriciler buna göre düzenlenmelidir. Maaş karşılığı ders saatleri yeniden düzenlenmeli veya genel idari hizmetler sınıfına alınmalı, yeni kadro ihdası yapılmalıdır. Başarılı okul müdürleri Bakanlık bünyesinde yükselebilmeli ve terfi alabilmelidir.
- Yöneticilik ile ilgili özel beceri gerektiren hizmet içi eğitimler artırılmalı, müfredatta daha fazla gerçek yaşam durumları bulunmalıdır. Klasik dersler dışında; liderlik becerileri, insan kaynakları yönetimi, mali yönetim ve eğitim politikaları gibi konulara odaklanan modüllere daha fazla yer verilmelidir.
- Görev tanımları net bir şekilde yapılmalıdır. Okul yöneticilerinin görev ve yetki alanları net bir şekilde belirlenmelidir. İş yükleri hafifletilmeli, okul yöneticilerinin derse girme zorunluluğuna son verilmelidir.
- Yöneticilere belirli aralıklarla rotasyon uygulanmalıdır. Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin aynı kurumda çalışma süreleri kısıtlanmalıdır. Yöneticilerin farklı özellikte ve nitelikte okullarda çalışması sağlanarak, farklı deneyimler ve geniş iş tecrübesine sahip olmasını sağladığı için yer değişikliği yöneticilerin gelişimlerine olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1998). *Okul yöneticiliği* (4. Baskı). Pegem Yayıncılık. 55(2), 207-221.
- Açıkalin, A. Şişman, M. ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Pegem Akademi.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*,9(2), 89-105. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.6207>
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Arabacı, İ., Şanlı, Ö. ve Altun, M. (2015). Okul yöneticilerinin yetiştirilme ve atama yöntemlerine ilişkin sendika temsilcilerinin, maarif müfettişlerinin ve okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 166-186.
- Aydın, A. (1997). *Millî eğitim bakanlığı merkez örgütünde yetki devri sorunu*. Gelişim Dizgi ve Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim: Durum saptama, değerlendirme ve geliştirme*. PegemA Yayıncılık.
- Aytekin, Z. (2009). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri* (Tez No. 278249) [Yüksek Lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavunubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Cangir, A. O. (2008). *Eğitim kurumlarında yöneticilerin eğitimi ile ilgili milli eğitim politikaları ve uygulanışı* (Tez No. 235396) [Yüksek Lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Çapar, S. (2011). Kaymakamlık adaylığı giriş süreci üzerine bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 473, 75-95.
- Çinkır, Ş. (2002, 16–17 Mayıs). *İngiltere'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Okul müdürleri için ulusal mesleki standartlar (NPQH) programı* [Bildiri sunumu]. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. New York: Sage.Türkiye.

- Doğan, N. (2006). *Sözlü sınavlar*. H. Atılğan (Ed.), *Eğitimde ölçme ve değerlendirme* içinde (s. 169-184). Anı Yayıncılık.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29, 27-45.
- Günay, E. (2004). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi* (Tez No. 205284) [Yüksek Lisans tezi, Ankara Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Harris, A., Jones, M., Cheah, K. S. L., Devadason, E., & Adams, D. (2017). Exploring principals' instructional leadership practices in Malaysia: insights and implications. *Journal of Educational Administration*,
- Hastürk, D. G. (2018). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarına yönetici atama sisteminin değerlendirilmesi* (Tez No. 466037) [Yüksek Lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Işık, H. (2000). *From policy into practice: The effects of principal preparation programs on principal behaviour*. UCEA.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(18), 193-205.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama* (7. Baskı). Bilim Yayıncılık.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. *Millî Eğitim Dergisi*, (150), 28-32.
- Kılınç, A. Ç. ve Reçepoğlu, E. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2). 1817-1845 <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.6136>
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Konan, N., Bozanoğlu, B. ve Çetin, R. B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 105-134. <https://doi.org/10.14527/kuey.2017.004>
- Melikgazi İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (2023). Aralık 2023 Öğretmen/ Yönetici Sayıları; 08.12.2023 tarih ve 91663690 sayılı Resmi Yazı.
- Mertens, D. M. (2014). *Research And Evaluation in Education And Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, And Mixed Methods*. New York: Sage.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) (2018). *Millî eğitim istatistikleri örgün eğitim: 2017-2018*. MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) (2019). *2020 yılı bütçe sunuşu*. MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Okçu, V. (2011). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Öcal, S. D., & İşcan, S. (2020). Milli eğitim bakanlığı 2023 eğitim vizyonu belgesi ve dewey'nin türkiye maarifi hakkında raporu: belge analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(5), 1505-1518.
- Öz, H. (2019). Veri temelli okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli. *Journal of Social Sciences and Education*, 2(2), 311-334.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Punch, K. F. (2006). *Developing effective research proposals*. Sage.
- Rayner, S. ve Gunter, H. (2005). Rethinking leadership: Perspectives on remodelling practice. *Educational Review*, 57(2), 151-162. <https://doi.org/10.1080/0013191042000308332>
- Reçepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages*,



- Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1817-1845.  
<https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.6136>
- Sezer, Ş. ve Engin, G. (2020). Okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici görüşleri: Durum çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46(206). <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2020.9621>
- Sezer, Y. ve Bilgin, H. (2009). Sözlü sınavların yargısal denetimi. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 86, 168-187.
- Şanlı, E. (2021, 3 Ocak). *Innovation in education is easy, unless you make it difficult* [Blog]. <https://www.ersinsanli.com.tr/turkiyede-egitimde-okul-kurum-yonetimi-ve-yonetimde-okul-kurum-mudurunun-liderligi-yonetici-mudur-atamaları/>
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayımlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(12), 171-185.
- Tınaz, P. (2009). *Çalışma yaşamında örnek olaylar*. Beta Yayınevi.
- Turgut, F. (1992). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme metotları*. Saydam Yayıncılık.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Uyargil, C., Adal, Z., Atay, İ., Acar, A. C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., DüNDAR, G. ve Tüzüner, L. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Yavuz, N. (2013). *Özel ve devlet ilkokullarında görev yapan okul yöneticilerinin problem çözmedeki yeterliliği* (Tez No. 349472) [Yüksek Lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.