



# Eğitim ve Bilim

Orijinal Makale

Cilt 46 (2021) Sayı 206 263-280

## Okullara Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici Görüşleri: Durum Çalışması \*

Şenol Sezer <sup>1</sup>, Gamzegül Engin <sup>2</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin okullara yönetici seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışma, nitel araştırma deseninde ve durum çalışması modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu, 30 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından uzman görüşü alınarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ve odak grup görüşmesi tekniği ile toplanmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla elde edilen veriler, tümevarımsal içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Odak grup görüşmesinden elde edilen veriler ise betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Ana temalar; yönetici seçme, yönetici yetiştirme ve yönetici atama şeklindedir ve bu ana temalarla ilişkili 14 alt tema belirlenmiştir. Okul müdürleri, okullara yönetici seçmede yeterlik, sınav ve mülakat puanının göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir. Okul müdürleri, yöneticilerin hizmet öncesi eğitim, hizmetiçi eğitim, yüksek lisans eğitimi ve işbaşında eğitim uygulamalarına dayalı olarak yetiştirilmesi gerektiğini dile getirmektedir. Okul müdürlerine göre, okullara yönetici atamada, tarafsızlık ve adalet ilkelerinin göz önünde bulundurulmalı ve objektif kriterler belirlenmelidir. Bunların yanı sıra, mesleki deneyim, mesleki yeterlik, eğitim, yönetsel beceriler ve kişisel özellikler göz önünde bulundurulmalıdır.

### Anahtar Kelimeler

Okul müdürü  
Müdür yardımcısı  
Yönetici seçme  
Yetiştirme ve atama


### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 30.03.2020  
Kabul Tarihi: 16.11.2020  
Elektronik Yayın Tarihi: 16.12.2020

DOI: 10.15390/EB.2020.9621

\* Bu çalışma, 07-10 Kasım 2019 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen 10. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumunda sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>1</sup>  Ordu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, [senolsezer.28@gmail.com](mailto:senolsezer.28@gmail.com)

<sup>2</sup>  Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye, [gamzegulengin@gmail.com](mailto:gamzegulengin@gmail.com)

## Giriş

21. yüzyılda, yaşamın her alanında hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Toplumsal yaşamın yeni değerlere göre şekillenmesinde, en önemli etkiye sahip olan okulların, bu değişimin dışında kalması düşünülemez. Bu değişim sürecinde, okul müdürlerinden etkili liderlik becerilerine sahip olmaları, hızlı ve etkili kararlar almaları, problemlere etkili çözümler üretmeleri ve okuldan beklentileri karşılamaları beklenmektedir. Açık bir sosyal sistem olarak, çevrelerinde meydana gelen değişme ve gelişmelerden etkilenen okulların, beklentilere uygun olarak yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin, etkili ve sürdürülebilir bir sistemin uygulamaya geçirilmesi önemli görülmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı, okullara yönetici seçme ve yetiştirmede işlevsel bir model oluşturamadığı için eleştirilmektedir (Akçadağ, 2014; Işık, 2003; Recepoğlu ve Kılınç, 2014; Seçkin, 2019; Selvi vd., 2019; Sezer, 2016). Türkiye’de, Cumhuriyetin ilk yıllarından başlayıp günümüze kadar, okullara yönetici atama ile ilgili birçok yasal düzenleme yapılmış ve süreç içinde farklı uygulamalara yer verilmiştir. Ancak okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin etkili ve sürdürülebilir bir model oluşturulabildiği söylenemez (Seçkin, 2019). Türkiye’de, okul yöneticiliğine ilişkin genel düşünce, ‘yöneticiliğin bir uzmanlık alanı olmadığı, öğretmenlik mesleğinde belli bir süre hizmet etmiş olmanın yöneticilik yapmak için yeterli olduğu’ yönündedir (Bursalıoğlu, 2005). Okullara yönetici seçme ve atamaya ilişkin en son yasal düzenlemelerde (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliği, 2018), ‘atamalar kariyer ve liyakate (yeterlik) dayalı olmalı’ ilkesi yer almakla birlikte, son yıllardaki atamalarda, sınav puanı ve mülakat puanının esas alındığı; meslekî deneyim ve yöneticilik deneyiminin pek dikkate alınmadığı görülmektedir. Sınav puanı ve mülakat puanının, yönetici yeterliklerini tam olarak ortaya çıkarması beklenemez. Asıl önemli olan, yöneticilik becerileri açısından en yeterli ve okulu en etkili şekilde yönetebilecek adayların belirlenmesidir (Kılınç, Koşar, Er ve Koşar, 2017). Okullara yönetici atama sürecinde, dönüşümcü liderlik, kriz yönetimi, problem çözme, ekip çalışması, stratejik planlama ve iletişim becerileri gibi lider yöneticilik özelliklerinin göz önünde bulundurulmaması, okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak görülmediğini ortaya koymaktadır (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Işık, 2003). Hâlbuki lider yöneticilik özelliklerine sahip okul müdürleri, paylaşılan bir vizyon geliştirme, etkili okul iklimi ve okul kültürü oluşturma yeterlikleri ile okulların başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Balyer, 2012). Çünkü etkili yöneticilere sahip olan okullarda, öğrenciler daha kısa sürede ve etkili bir şekilde öğrenebilir, okulun kaynakları daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılır ve velilerin okula ilgisi artar (Babaoğlu, Nalbant ve Çelik, 2017). Ayrıca etkili yöneticilere sahip okullarda, öz değerlendirme ve özdenetim mekanizmaları işler ve böylece dış denetime olan gereksinim azalır, esnek yönetim anlayışı ile okulun iklimi iyileşir, okul personeli değişime ilişkin olumlu tutum sergiler, eğitimle ilgili eylemlerde süreklilik sağlanır ve sorunların çözümü daha da kolaylaşır (Selvi vd., 2019).

Alanyazın incelendiğinde, Milli Eğitim Bakanlığının eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atama politikalarının okul yöneticileri tarafından yeterli bulunmadığı görülmektedir. Ayrıca yönetici atama yönetmelikleri, sıklıkla değiştiği ve ihtiyacı karşılamadığı için eleştirilmektedir (Aktepe, 2014; Aydın-Baş ve Şentürk, 2017; Özmen ve Kömürlü, 2010; Sezer, 2016). Çünkü Ocak 2004 tarihli ve 25343 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, sadece 39 ay yürürlükte kalmıştır. Daha sonra, Nisan 2007, Nisan 2008, Ağustos 2009, Şubat 2013, Ağustos 2013, Haziran 2014, Ekim 2015, Nisan 2017 ve Haziran 2018 tarihli olmak üzere on farklı yönetmelik yayımlanmıştır. Bu yönetmeliklerde, okullara yönetici seçmede, seçme sınavı zorunlu olmuş, bazen seçme sınavı sonrası mülakat benimsenmiş, bazen de okul yöneticiliğinde geçen süre, paydaşların görüşleri, yöneticilik alanında yüksek lisans eğitimi ve mesleki başarılar birlikte göz önünde bulundurulmuştur. Ancak okul müdürleri, yönetici atama yönetmeliklerini, yöneticilikte kademeli ilerlemenin olmayışı, okul yöneticiliği için kadro tahsisi yapılmaması, hizmetiçi eğitim olanaklarının yeterli olmaması, yöneticilere verilen ağır sorumlulukların

yanında, yetkilerinin oldukça sınırlı olması ve görev tanımlarının net olmaması gibi eksiklikleri nedeniyle eleştirmektedir (Aydın-Baş, 2016).

Türkiye’de okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülmediği için okullara yönetici olarak görevlendirilecek kişilerin özel bir programla yetiştirilmesine gerek duyulmamıştır (Demirtaş, 2008). Oysa okul yöneticiliği, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmelidir (Akbaşlı ve Balıkcı, 2013). Çünkü dünyada, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edildiği, okul yöneticilerinin seçiminde ve yetiştirilmesinde ise çok titiz davranıldığı görülmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; Chapman, 2005; Darling-Hammond, LaPointe, Meyerson, Orr ve Cohen, 2007; Peterson, 2002; Süngü, 2012). ABD’de, okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde, hizmet öncesi eğitim (işbaşında eğitim, atölye çalışmaları, mentörlük vb.), hizmetiçi eğitim, mentörlük; benzer şekilde, İngiltere’de ve Fransa’da, okullara yönetici yetiştirmede, hizmet öncesi eğitim ve hizmetiçi eğitimden yararlanılmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011; Davis, Darling-Hammond, LaPointe ve Meyerson, 2005; Süngü, 2012). İngiltere’de bu eğitimler, daha sistemli olarak, aşamalar ve modüler şekilde sürdürülmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011; Çorbacı, 2005).

Daha önce yapılan çalışmalar, farklı ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesine ve model önerisi geliştirmeye odaklanmıştır (Altın ve Vatanartıran, 2014; Balyer ve Gündüz, 2011; Cemaloğlu, 2005; Çelenk, 2003; Çorbacı, 2005; Ereş, 2009; Işık, 2003; Selvi vd., 2019; Sezer, 2016; Şimşek, 2004). Bu araştırmalardan bazıları ise yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlara odaklanmıştır (Akçadağ, 2014; Can, 2014; Demirtaş ve Özer, 2014; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Karip ve Köksal, 1999; Korkmaz, 2005; Okçu, 2011; Özmen ve Kömürlü, 2010; Turhan ve Karabatak, 2015; Vergili, 2015). Araştırmaların bir bölümünde ise yönetici atama yönetmeliklerinin değerlendirildiği görülmektedir (Aydın-Baş ve Şentürk, 2017; Taş ve Önder, 2012). Ancak okul müdürlerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanması konusunda, bu süreci bizzat deneyimleyen okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak kapsamlı bulgular içeren araştırmalar, oldukça sınırlıdır (Akçadağ, 2014; Can, 2014). Bu nedenle, okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atama, önemli bir sorun olarak gündemdeki yerini korumaya devam etmektedir. Öte yandan, yayımlanan yönetmelikler, araştırma bulgularına dayalı olarak hazırlanmadığından, soruna çözüm üretmekten çok yeni sorunlara neden olmaktadır. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak elde edilen bulguların, yönetici adaylarının seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin tartışmaların daha isabetli bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Ayrıca araştırmanın sonuçlarının, Milli Eğitim Bakanlığı üst kademe yöneticilerinin karar alma süreçlerine olumlu katkı sunması beklenmektedir. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin yönetici görüşlerinin ortaya konulmasını amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmada, *‘Okul müdürlerinin okul yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin görüşleri nelerdir’* sorusuna yanıt aranmıştır.

## Yöntem

Bu çalışmada, araştırmacılar okul müdürlerinin, okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla, bu çalışma, nitel araştırma deseninde ve durum çalışması modelinde yürütülmüştür. Durum çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan ve durumları çok yönlü, sistemli ve derinlemesine inceleyen görgül bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Başka bir ifadeyle, durum çalışması, araştırmacıların bizzat kaynağından elde ettikleri veriler aracılığıyla, gerçek hayattaki olayları belirli bir bağlamda yakından incelemelerine, bu olayların bütünsel ve anlamlı özelliklerini ortaya koymak için derinlemesine bir inceleme ve soruşturma yapmalarına olanak sağlar (Creswell, 2015; Fidel, 1984; Yin, 2003; Zainal, 2007). Bu araştırmada, iç içe geçmiş tek durum deseni kullanılmıştır. Tek bir durum içinde, çoğu kez birden fazla alt birim veya konu olabilir. Bu durumda, birden fazla analiz birimi söz konusu olmaktadır. Buradaki ayırım, araştırmacının bir durum çalışmasında, ilgili durumu, bütüncül ve tek bir ünite olarak ele alması veya bir durum içinde olabilecek birden fazla alt birime yönelmesine ilişkindir. Birinci durumda, bütüncül tek durum deseni kullanılırken, ikinci durumda iç içe geçmiş çoklu durum deseni kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Okul müdürleri, ‘okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atama’ sürecini en iyi şekilde izleme ve gözleme fırsatına sahiptir. Okul yöneticilerinin seçilmesi,

yetiştirilmesi ve atanması eğitim örgütleri açısından önemli bir durum olarak değerlendirilmiş ve iç içe geçmiş konular olduğu için bu çalışma, iç içe geçmiş tekli durum çalışması modelinde yürütülmüştür.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu, 30 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme tekniği, araştırmacının bir durumu, olayı veya olguyu derinlemesine incelemek istediğinde, araştırılan konu hakkında yeterli deneyime ve bilgiye sahip olan ve araştırmanın amaçlarını en iyi şekilde karşıladığına inanılan bir çalışma grubunu belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Neuman ve Rossman, 2006; Patton, 2014). Katılımcıların belirlenmesinde, halen okul müdürü olarak görev yapıyor olma, okul müdürü olarak atanmak için yönetici seçme sınavına ve mülakata katılmış olma, en az sekiz yıl okul müdürü olarak çalışma ve en az iki farklı okulda yönetici olarak görev yapmış olma ölçütleri aranmıştır. Katılımcılarda, halen okul müdürü olarak görevli olmanın ölçüt olarak belirlenmesinin nedeni, okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atama süreçleri konusunda yeterli bilgiye sahip olacaklarının varsayılmasıdır. Bu sürecin nasıl işlediğini bizzat tecrübe etmiş okul yöneticilerinin görüşlerine başvurmayı garantilemek için katılımcılarda, yönetici seçme sınavına ve mülakata katılmış olma kriterleri aranmıştır. En az sekiz yıl okul müdürü olarak çalışmanın önkoşul olarak belirlenmesinin nedeni ise katılımcıların okul müdürü olarak yeniden atanma sürecine ilişkin deneyim sahibi olduklarının varsayılmasıdır. En az iki farklı okulda yönetici olarak çalışmış olma kriterinin aranmasının nedeni ise çalıştığı okul dışındaki bir kuruma okul yöneticisi olarak atanma süreçlerine ilişkin bilgi sahibi olduklarının varsayılmasıdır. Katılımcıların beşi kadın 25'i erkektir. Okul müdürlerinin yaşları ortalaması 45.1, meslek kıdemi ortalaması 18.1 yıl ve yöneticilik kıdemi ortalaması 11.3 yıldır. Katılımcıların 13'ü ilköğretimde, 10'u ortaokulda, üçü meslek lisesinde ve dördü akademik lisede görevlidir.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmanın verileri, okul müdürleri ve eğitim uzmanlarının görüşü alınarak araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların cinsiyet, yaş, meslek kıdemi, yöneticilik kıdemi ve çalıştıkları okul türünü belirlemeyi amaçlayan beş adet olgusal soru yer almaktadır. Görüşme formunun ikinci bölümünde üç adet açık uçlu soru yer almaktadır. Açık uçlu sorular şu şekildedir: (1) Size göre, okullara yönetici (okul müdürü, müdür yardımcısı) seçilmesinde hangi kriterler göz önünde bulundurulmalıdır? (2) Size göre, okul yöneticileri (okul müdürü, müdür yardımcısı) nasıl yetiştirilmelidir? (3) Size göre, okullara yönetici (okul müdürü, müdür yardımcısı) atamada hangi kriterler göz önünde bulundurulmalıdır? Beş okul yöneticisine ön uygulama yapılmıştır. Okul yöneticilerinden gelen görüş ve öneriler doğrultusunda, görüşme formundan bir soru çıkartılmış ve iki soru değiştirildikten görüşme formuna son şekli verilmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Veriler, Temmuz 2019 ile Eylül 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu dönemde, okulların eğitim-öğretime ara vermiş olması nedeniyle okul yöneticileri ile daha sakin bir ortamda görüşmelerin sürdürülmesi mümkün olmuştur. Veri toplama sürecinde ilk olarak ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenen okul yöneticilerinin bir listesi oluşturulmuştur. Listedeki her okul müdürüyle birinci ve ikinci araştırmacılar tarafından iletişime geçilmiş ve bu çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra okul yöneticileri ile görüşmeler yapılmış, her bir görüşme yaklaşık 30-35 dakika sürmüştür. Katılımcılar, görüşlerini yarı yapılandırılmış görüşme formunda yazılı olarak ifade etmiştir. Bu süreçte, katılımcı görüşlerinin objektif olarak yarı-yapılandırılmış görüşme formunda ifade edilmesi açısından sadece katılımcılardan gelen sorular kısa ve açık bir şekilde yanıtlanmış, kendilerine herhangi bir yönlendirmede bulunulmamıştır. Görüşme sonucunda, elde edilen görüşler her bir katılımcıya sesli olarak okunmuş, eklemek ya da çıkarmak istedikleri bir görüş olup olmadığı sorularak katılımcı teyidi alınmıştır. Katılımcılar arasından gönüllülük esasına dayalı olarak belirlenen 12 okul yöneticisi ile belirlenen temalar üzerinde, odak grup görüşmeleri yürütülmüş, bu şekilde veri ve yöntem çeşitlenmesi sağlanmıştır.

### ***Odak Grup Görüşmesi***

Okullara yönetici atama konusunda, katılımcıların görüş ve önerilerini daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koymak için odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmesi, katılımcıların görece samimi ve güvenli bir ortamda önceden belirlenmiş bir konu hakkındaki görüşlerini almayı amaçlayan, dikkatle planlanmış bir dizi güdümlü tartışmalar şeklinde tanımlanmaktadır (Çokluk, Yılmaz ve Oğuz, 2011). Odak grup yöntemi, araştırmacıların herhangi bir olgunun anlaşılması, program, topluluk veya organizasyonların gelişimine yönelik geçerli bilgi üretmek için kullanabileceği çeşitli araçlardan biridir (Grudens-Schuck, Allen ve Larson, 2004). Bu amaçla: (1) En sık tekrarlanan kodlar belirlenmiştir. (2) Katılımcılar arasından gönüllülük esasına dayalı olarak 12 okul yöneticisi belirlenmiştir. (3) Altışar kişilik iki farklı grup belirlenmiştir. Katılımcılardan birinin görevli olduğu okulda, odak grup görüşmelerine katılacak grupların kendilerini güvende hissedecekleri, temiz, aydınlık ve gürültüden arındırılmış bir ortam oluşturulmuştur. (4) Katılımcılar ile okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atama konusundaki önerileri üzerine odak grup tartışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler, haftada bir kez olmak üzere dört hafta boyunca devam etmiştir. Odak grup görüşmeleri, birinci araştırmacı tarafından ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

### ***Geçerlik ve Güvenirlik***

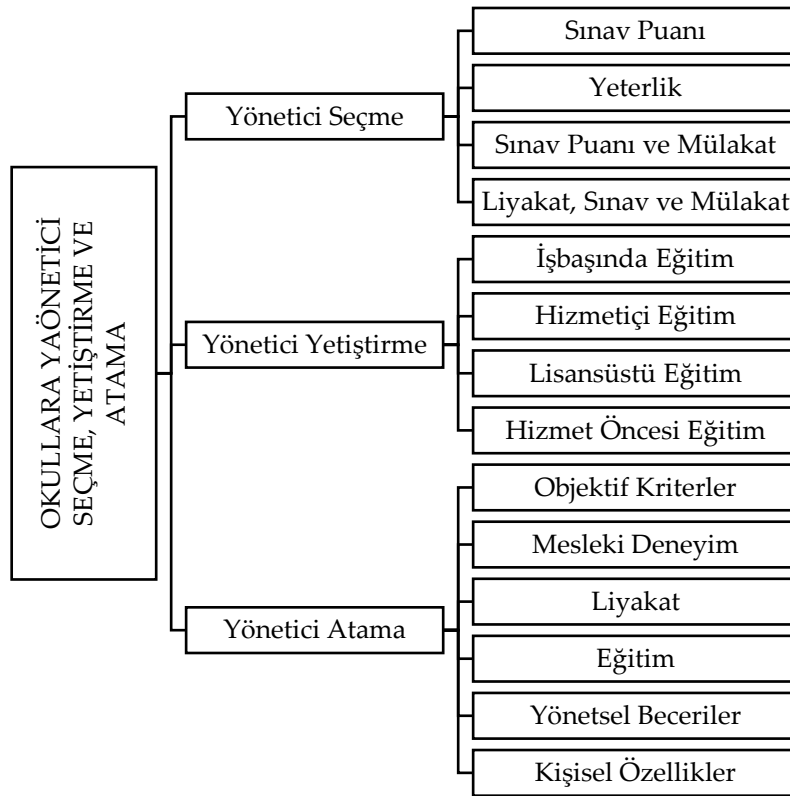
Nitel araştırmalar için geçerlik, veri toplama aracının, araştırma süresince gerçekleştirilen işlemlerin ve elde edilen verilerin araştırma deseni ile uygunluğunu ifade eder. Güvenirlik ise çalışmanın iç tutarlılığı hakkında bilgi verir (Creswell, 2014). Araştırmada, geçerliğin sağlanmasında inandırıcılık ve aktarılabirlik, güvenirliliğin sağlanmasında ise tutarlılık stratejilerine başvurulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Katılımcıların yaşam deneyimlerine ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmalarda, inandırıcılığı arttırmak için ifade ettikleri görüşlerin bizzat katılımcılar tarafından onaylanması yöntemine başvurulabilir (Creswell ve Miller, 2000; Ersoy, 2016). Katılımcıların yazılı olarak ifade ettikleri görüşler, araştırmacı tarafından kendilerine yeniden ifade edilerek onayları alınmış, eklemek ya da çıkarmak istedikleri bir husus olup olmadığı konusunda katılımcı teyidi alınmıştır. Aktarılabirliğin sağlanması amacıyla, katılımcıların belirlenmesinde seçilen örnekleme yöntemi, verilerin nasıl toplandığı ve veri analizi süreci ayrıntılı bir biçimde betimlenmiştir (Creswell, 2015). Bu şekilde, çalışmanın yayınlanması aşamasından sonra olası okuyucu kitlesine verilerin nasıl elde edildiği konusunda aydınlatıcı bir bilgi sunulmuştur. Öncelikle veri toplama aracı olarak kullanılacak olan yarı yapılandırılmış görüşme formu için araştırmacılar tarafından soru seti oluşturulmuştur. Oluşturulan soru setini kapsam, anlaşılabilirlik ve açıklık bakımından değerlendirmek üzere iki alan uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Uzmanlardan gelen dönütlere göre yarı yapılandırılmış görüşme formuna son şekli verilmiştir (Marshall ve Rossman, 2006). Katılımcıların yazılı olarak görüşme formunda ifade ettiği görüşler dijital ortama aktarılmıştır. Ardından veriler, araştırmacılar ile eğitim bilimleri alanında görevli ve nitel araştırma konusunda uzman olan başka bir akademisyen tarafından tümevarımsal içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Belirlenen kodlar üzerinde fikir birliği sağlanmasının ardından her kodlayıcı verileri kategorize etmiştir. Bu süreçte, kodlamanın güvenilirliğini belirlemek için 'Güvenirlik = Fikir Birliği / (Fikir Birliği + Fikir Ayrılığı) x 100' formülü uygulanmıştır (Miles ve Huberman, 1994, s. 64). İki kodlayıcı arasındaki benzerlik  $76 / (76 + 5) \times 100 = 93.80$  olarak hesaplanmıştır. Kodlayıcılar yeniden bir araya gelerek verilerin analizinde sunulan kategorik yapı hakkında ortak bir sonuca ulaşmışlardır. Odak grup görüşmeleri sürecinde elde edilen veriler, alt temalar altında gruplanmış, alt temalarla ilişkili görüşler doğrudan alıntılar şeklinde sunulmuştur.

### ***Verilerin Analizi***

Araştırmanın yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanan ve tüm katılımcıların görüşlerinden oluşan verileri, tümevarımsal içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir (Patton, 2014). Tümevarımsal içerik analizinde, katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak temalar ve kodlar belirlenir ve anlam birimleri oluşturulur (Zhang ve Wildemuth, 2009). Bu yaklaşımda, veri setinde birbirine benzeyen anlam birimleri ve kavramlar birlikte ele alınır ve sistematik bir biçimde analiz edilir (Creswell, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu kapsamda, öncelikle her bir veri setinde yer alan görüşler, ayrıntılı bir şekilde ele alınmış, araştırmacı ve nitel veri analizi konusunda uzman başka bir

akademisyen tarafından araştırmanın amacına en uygun sözcük ve sözcük grupları belirlenerek kodlar oluşturulmuştur. Bu süreçte, kodlayıcılar birbirlerinden bağımsız olarak kodlama işlemini sürdürmüştür. Oluşan kodlardan bazıları 'sınav puanı, liyakat, meslek kıdemi, meslek bilgisi, temsil yeteneği, iletişim becerileri' gibi kodlardır. Kodlama işleminin ardından kodlar arasındaki farklılık ve benzerlik incelenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Birbiri ile ilişkili olan kodlar bir araya getirilmiş ve ana temalar oluşturulmuştur. Bu ana temalar şu şekildedir: (1) yönetici seçme, (2) yönetici yetiştirme, (3) yönetici atama. Tümevarımsal içerik analizi sonucunda, alt temalar ve kodlar oluşturulmuştur (Elo ve Kyngäs, 2008). 30 katılımcı arasından gönüllülük esasına dayalı olarak seçilen 12 katılımcı ile sürdürülen odak grup görüşmelerinden elde edilen bulgular, betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiş, ana tema ve alt temalar belirlenmiş ve bulgular, katılımcıların doğrudan ifadeleri şeklinde sunulmuştur.

Şekil 1'de, tümevarımsal içerik analizi sonucunda belirlenen ana tema ve alt temalar yer almaktadır.



Şekil 1. Başlıca Ana Temalar ve Alt Temalar

### Bulgular

Tümevarımsal içerik analizi sonuçlarına göre, üç ana tema ve bu ana temalara ilişkin 14 alt tema belirlenmiştir. Ana temalar (1) yönetici seçme, (2) yönetici yetiştirme, (3) yönetici atama şeklindedir. Ana temalar göz önünde bulundurularak, alt temalar oluşturulmuştur. Daha sonra anlam birimleri şeklinde belirlenen ve alt temalarla ilişkili kodlar oluşturulmuş ve elde edilen bulgular tablolar şeklinde sunulmuştur. Yönetici seçme ana temasına ilişkin dört alt tema ve bu alt temalarla ilişkili 20 kod belirlenmiştir. Alt temalar (1) sınav puanı, (2) yeterlik, (3) sınav puanı ve mülakat, (4) sınav puanı, mülakat ve liyakat şeklindedir. Tablo 1'de, 'yönetici seçme' ana temasına ilişkin alt temalar ve kodlara yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Yönetici Seçme Ana Temasına İlişkin Alt Temalar ve Kodlar (N=30)

Alt Tema	Kodlar	f
Sınav Puanı	Okul yöneticileri yönetici seçme sınavı ile belirlenmelidir	10
	Yönetici adayları OSYM tarafından yapılan sınavla seçilmelidir	8
	Müdür yardımcıları sınav puanı ile seçilmelidir	6
	Yönetici adayları seçme sınavından en az 70 puan almalıdır	2
	70 ve üzeri puan alanlar yöneticilik akademisine alınmalıdır	1
Yeterlik	Okul müdürleri nitelikli yöneticiler arasından seçilmelidir	5
	Yöneticilik için referanslar dikkate alınmalıdır	4
	Müdürler, müdür yardımcıları arasından yeterliğe dayalı seçilmelidir	3
	Yönetici adayları yönetsel beceriler açısından yeterli olmalıdır	3
	Okul paydaşlarının görüşleri doğrultusunda yeterlik esas alınmalıdır	2
	Yönetici adayları, en az 5 yıl öğretmenlik deneyimine sahip olmalıdır	2
	Nitelikli, kendisi ve ülkesi ile barışık adaylar belirlenmelidir	1
	Yönetici adayları psikolojik testlerden geçirilerek seçilmelidir	1
Sınav Puanı ve Mülakat	Seçme sınavı ve mülakat esas alınmalıdır	5
	Önce seçme sınavı, ardından tarafsız bir mülakat olmalıdır	3
	Adayların niteliklerini ölçen bir seçme sınavı, adil bir sözlü sınav	2
	Sınav puanı ve adil bir şekilde yapılan mülakata göre seçilmelidir	1
Sınav Puanı, Mülakat ve Liyakat	Seçme sınavının %60'ı, mülakatın %20'si, Ek2 puanının %20'si	5
	Seçme sınavının %60'ı, mülakatın %30'u, hizmet puanının %10'u	3
	Sınav, mülakat ve liyakat göz önünde bulundurulmalı	1

Tablo 1'de, sınav puanı alt temasında başlıca kodlar 'okul yöneticileri yönetici seçme sınavı ile belirlenmelidir', 'yönetici adayları OSYM tarafından yapılan sınavla seçilmelidir' ve 'müdür yardımcıları sınav puanı ile seçilmelidir' şeklindedir. Yeterlik alt temasında ön plana çıkan başlıca kodlar, 'okul müdürleri nitelikli yöneticiler arasından seçilmelidir', 'yöneticilik için referanslar dikkate alınmalıdır' ve 'müdürler, müdür yardımcıları arasından yeterliğe dayalı seçilmelidir' ve 'yönetici adayları, yönetsel beceriler açısından yeterli olmalıdır' şeklindedir. Sınav puanı ve mülakat alt temasında başlıca kodlar, 'seçme sınavı ve mülakat esas alınmalıdır', 'önce seçme sınavı, ardından tarafsız bir mülakat olmalıdır' ve 'adayların niteliklerini ölçen bir seçme sınavı, adil bir sözlü sınav' şeklindedir. Sınav puanı, mülakat, liyakat alt temasında yer alan başlıca kodlar, 'seçme sınavı puanının %60'ı, mülakatın %20'si ve Ek2 puanının %20'si', 'seçme sınavı puanının %60'ı, mülakatın %30'u, hizmet puanının %10'u' şeklindedir.

Aşağıda, 'yönetici seçme' ana temasına ilişkin çarpıcı görüşlere yer verilmektedir. Katılımcılar ifadesi, K1, K2, K3 şeklinde kısaltılmıştır. 'Sınav puanı' alt temasına ilişkin doğrudan ifadelerden bazıları şu şekildedir:

*'Okullara yönetici olarak atanmak isteyenlerin öncelikle yönetici seçme sınavına alınması ardından kapsamlı bir eğitime tabi tutulmaları gerekir' [K8]. 'Yönetici adayları, OSYM tarafından yapılan sınavla seçilmelidir' [K3]. 'Müdür yardımcısı olmak isteyen öğretmenlerin yönetici seçme sınavında başarılı olmaları gerekir' [K1].'*

Aşağıda, 'yeterlik' alt temasına ilişkin görüşlere yer verilmektedir:

*'Okul müdürleri, mevcut okul müdürleri arasından yeterlikleri göz önünde bulundurularak seçilmeli, okul yönetimi konusundaki gelişmeler göz önünde bulundurularak hizmetiçi eğitime alınmalı ve bu eğitimler sonunda yeniden atanmalıdır' [K17]. 'Okul yöneticileri, adaletli olmak koşuluyla yöneticilik için referanslar dikkate alınarak seçilmelidir' [K4]. 'Okul müdürleri, mevcut müdür yardımcıları arasından yeterlik esaslarına dayalı olarak seçilmelidir' [K1]. 'Okul yöneticiliği için aday olanlar, yeterlik esaslarına göre seçilmelidir' [K13]. 'Okullara yönetici seçiminde yeterlik esas alınmalı, bu amaçla okul paydaşlarının görüşleri alınmalıdır' [K20].'*

Aşağıda, 'sınav puanı ve mülakat' alt temasına ilişkin görüşlere yer verilmektedir:

'Okullara yönetici seçiminde, seçme sınavı ve mülakat esas alınmalıdır' [K23]. 'Okul yöneticilerinin öncelikle yönetici seçme sınavına tabi tutulmaları ve ardından mülakata alınmak suretiyle seçilmesi gerektiğine inanıyorum' [K12]. 'Adayların niteliklerini ölçen bir seçme sınavı, ardından adil bir sözlü sınav uygulanmalıdır' [K19].

Aşağıda, 'sınav puanı, liyakat ve mülakat' alt temasına ilişkin görüşlere yer verilmektedir:

'Okullara yönetici seçiminde seçme sınavı puanının %60'ı, mülakatın %20'si, Ek 2 puanının %20'si göz önünde bulundurulmalıdır' [K3]. 'Seçme sınavı puanının %60'ı, mülakatın %30'u, hizmet puanının %10'u esas alınmalıdır' [K9].

Araştırmada 'yönetici yetiştirme' ana temasına ilişkin dört alt tema ve bu alt temalarla ilişkili 18 kod belirlenmiştir. Alt temalar (1) işbaşında eğitim, (2) hizmetiçi eğitim, (3) lisansüstü eğitim ve (4) hizmet öncesi eğitim şeklindedir. Tablo 2'de, yönetici yetiştirme ana temasına ilişkin alt temalara ve kodlara yer verilmiştir.

**Tablo 2.** Yönetici Yetiştirme Ana Temasına İlişkin Alt Temalar ve Kodlar (N=30)

Alt Tema	Kodlar	f
İşbaşında Eğitim	Okulda işbaşında eğitim	4
	Başarılı okul müdürlerinin yanında en az bir yıl stajyer yöneticilik	4
	Deneyimli bir yöneticinin rehberliğinde işbaşında uygulamalı eğitim	3
	Stajyer yöneticilik uygulaması ile işbaşında eğitim	3
	Yönetici adaylarının uygulamaya dayalı eğitimi	2
	Deneyimli bir okul müdürü eşliğinde en az altı ay süren işbaşında eğitim	1
	En az 8 ay süreyle stajyer olarak işbaşında eğitim	1
Hizmetiçi Eğitim	Uzun süreli ve kapsamlı bir hizmetiçi eğitim	5
	Okul yöneticiliği alanında, 6 ay teorik ve uygulamalı hizmetiçi eğitim	4
	En az bir yıl teorik ve uygulamaya dayalı hizmetiçi eğitim	3
	Liderlik, takım çalışması, iletişim becerileri konusunda hizmetiçi eğitim	3
	Konferanslar ve uzaktan eğitim yolu ile hizmetiçi eğitim	2
	Düzenli olarak mahalli ve merkezi hizmet içi eğitim	1
Lisansüstü Eğitim	2 yıl eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi	4
	En az iki yıl kuram ve uygulamaya dayalı yüksek lisans eğitimi	2
	Yüksek lisans düzeyinde en az iki yıl yöneticilik eğitimi	2
Hizmet Öncesi Eğitim	Yönetici Akademisinde en az bir yıl süreyle hizmet öncesi eğitim	3
	Lisans eğitimi sürecinde, kapsamlı bir okul yönetimi eğitimi	2
	Deneyimli bir yönetici eşliğinde, en az 2 yıl hizmet öncesi eğitim	2

Tablo 2'de, işbaşında eğitim alt temasındaki başlıca kodlar; okulda işbaşında eğitim, deneyimli bir yöneticinin rehberliğinde işbaşında uygulamalı eğitim, stajyer yöneticilik uygulaması ile işbaşında eğitim ve yönetici adaylarının uygulamaya dayalı eğitim şeklindedir. Hizmetiçi eğitim alt temasındaki başlıca kodlar; uzun süreli ve kapsamlı bir hizmetiçi eğitim, altı ay okul yöneticiliği alanında teorik ve uygulamalı hizmetiçi eğitim, hizmetiçi eğitim yoluyla liderlik, takım çalışması, iletişim becerileri eğitimidir. Lisansüstü eğitim alt temasındaki başlıca kodlar; iki yıl eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi ve iki yıldan az olmamak üzere kuram ve uygulamaya dayalı yüksek lisans eğitimidir. Hizmet öncesi eğitim alt temasındaki başlıca kodlar ise MEB bünyesinde kurulacak Yönetici Akademisinde, kuram ve uygulamaya dayalı en az bir yıl süreyle eğitim ve lisans eğitimi sürecinde, kapsamlı bir okul yönetimi eğitimidir.



Aşağıda, 'yönetici yetiştirme' ana temasına ilişkin doğrudan ifadeler yer verilmiştir. İşbaşında eğitim' alt temasına ilişkin doğrudan ifadeler şu şekildedir:

'Yönetici adayları, okulda işbaşında eğitim uygulamaları ile eğitilmelidir' [K10]. 'Aday yöneticiler, deneyimli ve başarılı okul müdürlerinin yanında en az bir yıl stajyer yönetici olarak çalışmalıdır' [K19]. 'Yönetici adayları, deneyimli bir yöneticinin rehberliğinde işbaşında uygulamalı olarak yetiştirilmelidir' [K21]. 'Stajyer yöneticilik uygulaması ile işbaşında eğitim olanağı sağlanmalıdır' [K12]. 'Yönetici adayları uygulamaya dayalı olarak yetiştirilmelidir' [K5].

Aşağıda, 'hizmetçi eğitim' alt temasına ilişkin görüşlere yer verilmektedir:

'Adaylar, uzun süreli ve kapsamlı bir hizmetçi eğitim almalıdır' [K22]. 'Adaylar altı ay okul yöneticiliği alanında teorik ve uygulamalı hizmetçi eğitime tabi tutulmalıdır' [K7]. 'Yönetici adayları en az bir yıl teorik ve uygulamaya dayalı hizmetçi eğitimlere tabi tutulmalıdır' [K11]. 'Hizmetçi eğitim yoluyla yönetici adaylarına liderlik, takım çalışması, iletişim becerileri eğitimi verilmelidir' [K6].

Aşağıda, 'yüksek lisans eğitimi' alt temasına ilişkin görüşlere yer verilmektedir:

'İki yıl eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi alan adaylara öncelik tanınmalıdır' [K14]. 'En az iki yıl süreyle eğitim yönetimi alanında kuram ve uygulamaya dayalı yüksek lisans eğitimi verilmelidir' [K8].

Aşağıda, 'hizmet öncesi eğitim' alt temasına ilişkin görüşlere yer verilmektedir:

'MEB bünyesinde Yönetici Akademisi kurulmalı ve sınavda başarılı olanlar, en az bir yıl süreyle kuramsal ve uygulamalı eğitime alınmalıdır' [K24]. 'Lisans eğitimi sürecinde okul yönetimi dersi daha kapsamlı olarak verilmelidir' [K26]. 'Yönetici adaylarına, deneyimli bir yönetici eşliğinde en az 2 yıl hizmet öncesi eğitim verilmelidir' [K30].

Araştırmada 'yönetici atama' ana temasına ilişkin altı alt tema ve bu alt temalarla ilişkili 44 kod belirlenmiştir. Alt temalar: (1) objektif kriterler, (2) mesleki deneyim, (3) liyakat, (4) eğitim, (5) yönetsel beceriler ve (6) kişisel özellikler şeklindedir.

Tablo 3'te, 'yönetici atama' ana temasına ilişkin alt temalara ve kodlara yer verilmiştir.

**Tablo 3.** Yönetici Atama Ana Temasına İlişkin Alt Temalar ve Kodlar (N=30)

Alt Tema	Kodlar	f
Objektif Kriterler	Sınav puanı esas alınmalı	13
	Mülakat somut ve ölçülebilir kriterlere göre olmalı	8
	Atama sürecinde sendikalar ya da siyasilere etkili olmamalı	7
	Adil davranılmalı, yandaş gözetilmemeli	6
	Çalışma arkadaşlarının referansları dikkate alınmalı	5
	Aynı okulda görev süresi asgari beş yıl olarak yeniden düzenlenmeli	3
	Müdür yardımcısı olarak çalıştığı okulun personelinin görüşü alınmalı	2
Mesleki Deneyim	Okul müdürlüğü için en az 4 yıl yöneticilik deneyimi	6
	Okul müdürlüğü için en az beş yıl müdür yardımcılığı yapmış olma	4
	En az 5 yıl öğretmen olarak çalışmış olma	4
	Okul müdürlüğü için en az sekiz yıl mesleki kıdem	3
	Müdür yardımcılığı için en az beş yıl mesleki kıdem	3
	Öğretmenlikte geçen en az dört yıl hizmet süresi	2
	En az 6 yıl öğretmen olarak çalışmış olma	2
Okul müdürlüğü için en az altı yıl müdür yardımcılığı yapmış olma	2	
Mesleğinde en az on yılını tamamlamış olma	1	

**Tablo 3.** Devamı

Alt Tema	Kodlar	f
Liyakat	Meslekteki başarılar	9
	Temsil yeteneği	6
	Ek2 puanı	5
	Genel kültür	4
	Meslek bilgisi	3
	Kanun ve yönetmelik bilgisi	2
Eğitim	Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora derecesi	9
	Teorik ve uygulamalı kapsamlı bir eğitimden geçmiş olma	5
	Öğretmenlik alan bilgisi	4
	Atanmak istediği okul ile uyumlu lisans eğitimi	3
	İşbaşında eğitim deneyimi	2
	Hizmetiçi eğitimler	2
	Yönetici Akademisindeki eğitimi başarıyla tamamlama	1
	Sınavlardan sonra sürdürülen eğitimlerde başarılı olma	1
Yönetmelik Beceriler	İletişim becerileri	8
	Problem çözme becerileri	5
	Etkili stratejik planlama becerileri	5
	Sosyal beceriler	3
	Çatışma yönetimi becerisi	3
Kişisel Özellikler	Kriz yönetimi becerisi	2
	Liderlik özellikleri	7
	İnsani özellikleri ile örnek olma	4
	Adalet, merhamet gibi kişisel özellikler	3
	Ahlaki değerleri içselleştirme düzeyi	3
	Girişimcilik, özgüven ve cesaret	2
	Sorumluluk almada isteklilik	2
Psikolojik sağlamlık	2	

Tablo 3'te, objektif kriterler alt teması altındaki başlıca kodlar; sınav puanı, somut ve ölçülebilir kriterlere dayalı mülakat, atama sürecinde sendikalar ya da siyasiler etkili olmamalı, adil davranılmalı, yandaş gözetilmemeli ve çalışma arkadaşlarının referansları dikkate alınmalı şeklindedir. Mesleki deneyim alt temasında, yeterli mesleki deneyim, okul müdürlüğü için en az beş yıl müdür yardımcılığı yapmış olma, meslek kıdemi ve okul müdürlüğü için en az sekiz yıl mesleki kıdem şeklindeki kodlar öne çıkmaktadır. Liyakat alt temasındaki başlıca kodlar; meslekteki başarılar, temsil yeteneği, Ek2 puanı ve genel kültür şeklindedir. Eğitim alt temasında yer alan başlıca kodlar; yönetim alanında yüksek lisans veya doktora derecesi, teorik ve uygulamalı kapsamlı bir eğitimden geçmiş olma, öğretmenlik alan bilgisi ve atanmak istediği okul ile uyumlu lisans eğitimi şeklindedir. Yönetmelik beceriler alt temasında yer alan başlıca kodlar; iletişim becerileri, problem çözme becerileri, etkili yöneticilik becerileri, sosyal beceriler ve çatışma yönetimi becerileri şeklindedir. Kişisel özellikler alt temasındaki başlıca kodlar ise liderlik özellikleri, insani özellikleri ile örnek olma, adalet, merhamet gibi kişisel özellikler ve ahlaki değerleri içselleştirme düzeyi şeklindedir.

Aşağıda, 'yönetici atama' ana temasına ilişkin doğrudan ifadeler yer verilmiştir. 'Objektif kriterler' alt temasına ilişkin doğrudan ifadeler şu şekildedir:

*'Okullara yönetici atamada, sınav puanı esas alınmalıdır' [K7]. 'Mülakatlar somut ve ölçülebilir kriterlere dayalı olarak yapılmalıdır' [K18]. 'Okullara yönetici atama sürecinde öğretmen sendikaları ya da siyasiler etkili olmamalıdır' [K17]. 'Okullara yönetici atama sürecinde üst düzey yöneticiler adil davranmalı, yandaşlar gözetilmemelidir' [K21]. 'Atama sürecinde çalışma arkadaşlarının referansları göz önünde bulundurulmalıdır' [K1].*

Aşağıda, 'mesleki deneyim' alt temasına ilişkin doğrudan ifadeler yer almaktadır:

'Okul müdürlüğü için en az 4 yıllık yönetim deneyimi esas alınmalıdır' [K6]. 'Okul müdürlüğü için, en az beş yıl müdür yardımcısı olma koşulu aranmalıdır' [K20]. 'En az 5 yıl öğretmenlik yapmış olma kriteri aranmalıdır' [K2]. 'Okul müdürlüğü için en az sekiz yıl mesleki kıdem esas alınmalıdır' [K28]. 'Müdür yardımcılığı için en az beş yıllık mesleki kıdem temel alınmalıdır' [K30].

Aşağıda, 'liyakat' alt temasına ilişkin doğrudan ifadeler yer verilmektedir:

'Okul yöneticileri meslekteki başarılarına göre atanmalıdır' [K14]. 'Okul müdürünün atanmasında temsil kabiliyeti esas alınmalıdır' [K2]. 'Yöneticiler, çalıştıkları okuldaki Ek2 puanlarındaki başarıları göz önünde bulundurularak atanmalıdır' [K23]. 'Okullara yöneticiler, genel kültür düzeyleri göz önünde bulundurularak atanmalıdır' [K4]. 'Okullara yöneticiler mesleki bilgileri (kanun ve yönetmelik bilgisi) dikkate alınarak atanmalıdır' [K6].

Aşağıda, 'eğitim' alt temasına ilişkin doğrudan ifadeler yer almaktadır:

'Okullara yönetici olarak atanmada eğitim yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora şartı aranmalıdır' [K25]. 'Teori ve uygulamaya dayalı kapsamlı bir eğitimden geçmiş olma şartı aranmalıdır' [K3]. 'Okullara yöneticiler, öğretmenlik alanını bilen adaylar arasından atanmalıdır' [K14]. 'Görevlendirilmek istenen okula uygun lisans eğitimi koşulu aranmalıdır' [K30].

Aşağıda, 'yönetimsel beceriler' alt temasına ilişkin doğrudan ifadeler yer verilmektedir:

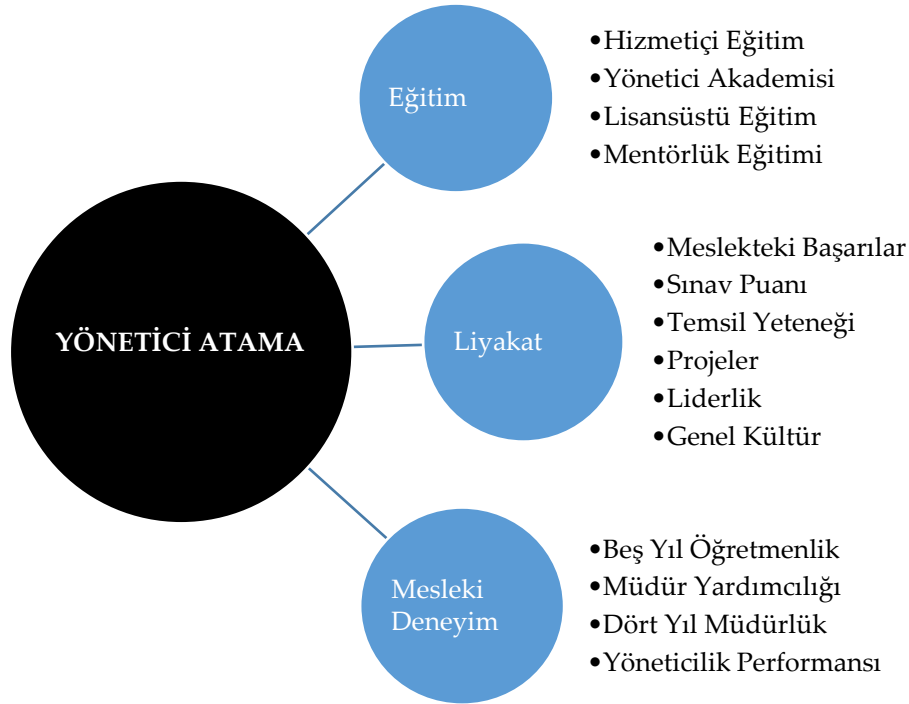
'Okul yöneticileri, etkili iletişim becerilerine sahip potansiyel yöneticiler arasından atanmalıdır' [K26]. 'Okullara yöneticiler, etkili problem becerisine sahip olan yönetici adayları arasından atanmalıdır' [K5]. 'Okul yöneticiliği için etkili stratejik planlama becerileri göz önünde bulundurulmalıdır' [K30]. 'Okullara yöneticiler, çatışma yönetimi becerileri iyi olan adaylar arasından atanmalıdır' [K17].

Aşağıda, 'kişisel özellikler' alt temasına ilişkin doğrudan ifadeler yer almaktadır:

'Okul yöneticiliğine atanmak isteyen adayların liderlik özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır' [K9]. 'Okullara yönetici atamada, adaylarda insani özellikleri ile rol-model olması şartı aranmalıdır' [K14]. 'Okullara yönetici atamada, adalet, merhamet gibi kişisel özellikler göz önünde bulundurulmalıdır' [K5]. 'Okullara yönetici atamada, adayların ahlaki değerleri içselleştirme düzeyi göz önünde bulundurulmalıdır' [K6].

Bu bölümde, odak grup görüşmelerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Okul müdürlerinin görüş ve önerileri doğrultusunda, odak grup görüşmelerinde elde edilen verilere dayalı olarak, okullara yönetici olarak atanmada, göz önünde bulundurulması gereken kriterlerine ilişkin üç alt tema ve 14 kod belirlenmiştir.

Şekil 2'de, okullara yönetici olarak atanma kriterlerine ilişkin alt temalar ve kodlar verilmiştir.



**Şekil 2.** Yönetici Atamaya İlişkin Alt Temalar ve Kodlar

Aşağıda, odak grup görüşmeleri sonucunda katılımcılar tarafından paylaşılan görüşler, doğrudan alıntılar şeklinde verilmektedir:

*‘Okullara müdür yardımcısı olarak atanmak için en az beş yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak gerekir. Yönetici seçme sınavında başarılı olma ve en az 80 puan almış olma kriter olarak belirlenmelidir. Adaylar, deneyimli bir okul müdürünün yanında en az bir yıl müdür yardımcısı olarak uygulamalı eğitim (mentörlük sistemi) almalıdır’ [K3].*

*‘Okul müdürü olarak yeniden atanabilmek için ÖSYM tarafından yapılan yönetici seçme sınavında başarılı olma kriteri getirilmelidir. Ayrıca en az dört yıl okul müdürü olarak çalışmış olma, meslekte edindiği başarılar, alınan hizmetiçi eğitimler, liderlik özellikleri ve temsil yeteneği göz önünde bulundurulmalıdır’ [K7].*

*‘Okullara ilk kez müdür olarak atanabilmek için en az dört yıl müdür yardımcılığı yapmış olma, öğretmen ve müdür yardımcısı olarak görev yaptığı süreçte yürüttüğü ve katıldığı projeler, temsil yeteneği ve genel kültür düzeyi göz önünde bulundurulmalıdır. Lisansüstü düzeyde eğitim almış olanlara öncelik verilmelidir’ [K5].*

*‘Okullara ilk kez müdür olarak atanabilmek için yönetici seçme sınavından alınan puan, mesleki başarılar, yönetici yetiştirme akademisinde en az bir yıl süreyle kuram ve uygulamaya dayalı olarak alınacak eğitim göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış olanlara öncelik verilmelidir’ [K11].*

*‘Okullara müdür yardımcısı olarak atanmak için en az beş yıl öğretmenlik yapmış olma, yönetici seçme sınavından alınan puan, eğitim yönetimi alanında en az iki yıl kuram ve uygulamaya dayalı yüksek lisans eğitimi kriter olarak belirlenmelidir’ [K8].*

*'Okullara müdür olarak atanmada, en az beş yıl süreyle müdür yardımcılığı yapmış olma, yönetici seçme sınavında başarılı olma, genel kültür, projeler, iletişim becerisi, yöneticilik performansı ve alınan eğitimler göz önünde bulundurulmalıdır' [K6].*

*'Okullara yeniden okul müdürü olarak atanabilmek için, müdür olarak görev yapılan okuldaki başarılar, yürütülen projeler, liderlik özellikleri, yöneticilik performansı, alınan eğitimler ve OSYM tarafından yapılan yönetici seçme sınavından alınan puan dikkate alınmalıdır' [K10].*

Odak grup görüşmesinden elde edilen sonuçlar, katılımcıların okullara müdür yardımcısı olarak atanabilmek için gerekli olan ölçütleri: belli bir süre öğretmenlik deneyimi, yönetici seçme sınavından alınan puan, projeler, lisansüstü eğitim ve deneyimli okul müdürlerinin yanında yöneticilik için belli bir süre deneyim kazanma (mentörlük) şeklinde ifade ettiğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, okullara ilk kez müdür olarak atanma için gerekli olduğuna inandıkları kriterleri sınav puanı, meslekî başarılar, temsil yeteneği, projeler, müdür yardımcısı olarak çalışma, kuram ve uygulamaya dayalı yöneticilik eğitimi şeklinde dile getirmiştir. Katılımcılar, okullara yeniden okul müdürü olarak atanabilmek için gerekli olan kriterleri müdür olarak görev yapılan okuldaki yöneticilik performansı, OSYM tarafından yapılan yönetici seçme sınavından alınan puan, liderlik özellikleri, projeler, alınan eğitimler şeklinde dile getirmektedir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Okul müdürlerinin okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, üç ana tema ve bu ana temalara ilişkin 14 alt tema belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçları, okullara yönetici adaylarını seçmede, sınav puanı, mülakat ve yönetsel yeterliğin göz önünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, müdür yardımcılarını OSYM tarafından yapılacak sınavla seçilmelidir. Okul müdürleri ise yönetsel yeterlikleri göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Bu bağlamda, sınav puanının yanı sıra yöneticilik için farklı referansların göz önünde bulundurulması şeklindeki görüşler ön plana çıkmaktadır. Bu sonuçlar, okullara yönetici seçmede, sınav puanı ve yeterlik gibi ölçülebilir ve objektif ölçütlerin ön planda tutulması gerektiğini ortaya koymasından önemli bulgular olarak değerlendirilebilir. Öte yandan, katılımcıların mülakatın adil ve tarafsız bir şekilde yapılması gerektiği şeklindeki ifadeleri, daha önce yapılan mülakat sınavlarının güvenilirliği konusunda kuşku olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Benzer bulgulara daha önce yapılan araştırmalarda da rastlanmaktadır. Altın ve Vatanartıran (2014), Aytekin (2009), Balyer ve Gündüz (2011), Cemaloğlu (2005), Işık (2003) tarafından yapılan araştırmalarda, katılımcılar, okul yöneticilerinin sınav puanı, liyakat esasları, yönetsel ve insani değerler göz önünde bulundurularak seçilmesi gerektiğini dile getirmektedir. Özmen ve Kömürlü'nün (2010) araştırmasında ise ağırlıklı olarak sınav puanının esas alınması, EK2 belgesinde objektif olmayan kriterlerin ağırlığının azaltılması, kariyer ve liyakatin göz önünde bulundurulması şeklindeki bulgular dikkati çekmektedir.

Araştırmanın sonuçları, yönetici adaylarının eğitiminde, işbaşında eğitim, hizmetiçi eğitim, yüksek lisans eğitimi ve hizmet öncesi eğitim uygulamalarının isabetli olacağını ortaya koymaktadır. Araştırmanın dikkat çeken önemli bir sonucu da yönetici adaylarının deneyimli ve başarılı okul müdürlerinin gözetiminde (mentörlük), işbaşında eğitim yoluyla yetiştirilmesine ilişkin görüşlerdir. Benzer bulgulara, Chapman'ın (2005) çalışmasında da rastlanmaktadır. Söz konusu çalışmada, okul müdürlerinin etkili bir şekilde yetiştirilmesinde, mentörlük sistemi ve koçluk uygulamalarının daha yararlı olduğu bulgularına yer verilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalarda sıklıkla dile getirildiği gibi bu araştırmada da katılımcılar, hizmetiçi eğitim, hizmet öncesi ve lisansüstü eğitimlerin kuram ve uygulamaya dayalı olarak verilmesi ve bu eğitimlerin ihtiyaç duyulan becerileri kazandırması gerektiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, Davis ve diğerleri (2005), tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin eğitim yönetimindeki yeni gelişmeler bağlamında, kuram ve uygulamaya dayalı olarak yetiştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Özmen ve Kömürlü (2010) tarafından yapılan araştırmada ise hizmet içi eğitim ve seminerlerin kuram ve uygulamaya dayalı olarak düzenlenmesi gerektiği bulgularına yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre, yönetici adaylarının, mentör müdürler

tarafından uygulamalı olarak (yöneticilik stajı) yetiştirilmesinin, okul yönetimine farklı ve yeni bir boyut kazandıracağı söylenebilir. Ayrıca okul yöneticilerinin eğitim programlarının, ihtiyaç duyulan alanlarda hazırlanmasının ve kuram ve uygulamaya dayalı olarak yürütülmesinin okullarda gereksinim duyulan lider okul yöneticilerini yetiştirmede etkili olacağı ifade edilebilir.

Araştırmanın sonuçları, okullara yönetici atama sürecinde, objektif kriterlerin belirlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca sonuçlar, okullara yönetici atamada, adayların hem yönetsel becerilerinin hem de insani özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir. Öte yandan, okul yöneticilerinin sınav puanına göre atanması, katılımcılar tarafından en objektif yöntem olarak görülmektedir. Okul müdürleri, yönetici atama sürecinde sendikaların ve yerel politikacıların referansları yerine liyakatin esas alınması gerektiğini dile getirmektedir. Katılımcılar ayrıca okullara nitelikli yöneticilerin atanmasının önündeki engellerin kaldırılmasını da talep etmektedirler. Bu sonuçlar, okullara yönetici atama sürecinde belli sendikaların ve siyasilerin etkili olduğunu ortaya koyması ve atamaların 'liyakat ve kariyere dayalı olarak yapılması' ilkesinin sadece kâğıt üzerinde kaldığını göstermesi açısından önemli bulgular olarak değerlendirilebilir. Bu araştırma, özgün bulgular içermekle birlikte daha önce yapılan araştırmalar ile benzer bulguları da içermektedir. Boydak-Özan, Gavcar, Saçaklı ve Şahin (2014) tarafından yürütülen araştırmada, katılımcıların istekleri arasında, yönetici atamalarında keyfiliğin sona ermesi, siyasi kaygılarla yapılan atamaların sona ermesi, liyakatli ve yetenekli olanların yönetici olarak atanması yer almaktadır. Pont, Nusche ve Moorman (2008) tarafından yapılan araştırmada, benzer sonuçlara yer verilmiştir. Söz konusu araştırmada, yönetici olarak atanmada sıklıkla kullanılan ölçütlerin yöneticilik deneyimi, akademik yeterlik, sosyal ve kişisel beceriler, vizyon, okul liderliği ve okul yönetimine ilişkin projeler olduğu ifade edilmektedir. Aydın-Baş ve Şentürk (2017) tarafından yapılan araştırmada ise katılımcılar, okullara yönetici atama sürecindeki uygulamaları, liyakatin göz ardı edildiği ve adaletsizliğin kurumsallaştırıldığı gerekçesi ile eleştirmektedir. Aynı araştırmada katılımcılar, okullara yönetici atamada genel olarak siyasi kayırmacılık anlayışının egemen olduğu, mülakatların objektif olarak yapılmadığı ve mülakatları yapan komisyon üyelerinin okul yöneticiliğine aday olanların yeteneklerini belirlemede yetersiz olduğu şeklinde görüşler dile getirmiştir. Aslanargun (2012) tarafından yapılan araştırmanın bulguları, yürütme organının okullara keyfiyete dayalı yönetici atamaları yaptığını ve yetkisini, eğitim yöneticilerini sınavsız atamak için kullandığını ortaya koymaktadır. Aynı araştırmada, yapılan itirazlar sonucunda idari mahkemelerin kanuna uygunluk, hizmetin gereği, kamu yararı, eşitlik, yerindelik, objektiflik, yetkililik gibi kavramların altını çizerek yürütmeyi durdurma kararı verdiği ifade edilmektedir. Demirtaş ve Özer (2014) tarafından yapılan araştırmada, sınavla atanan okul yöneticileri, adil ve şeffaf bir seçim için sınavın temel ölçüt olması gerektiğini, çünkü sınavın herkese eşit uygulanan bir araç olduğunu belirtmiştir. Ayrıca hem sınavla hem de sınavsız atanan müdürler, yöneticilik deneyimi olmayan fakat sınavı kazanan adayın önce müdür yardımcılığı ile başlayarak deneyim kazanması gerektiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde, Can (2014), Carter (1994) ve Seçkin (2019) tarafından yapılan araştırmalarda, okullara yönetici görevlendirmede daha nitelikli, adil, objektif ve liyakat ilkelerine dayalı bir değerlendirme yapılması, okul müdürlüğünün meslek haline getirilmesi gerektiğini ifade edilmektedir. Öte yandan, mevcut mevzuatın bu ihtiyaca cevap veremediği ve yetersiz kaldığı belirtilmektedir.

Odak grup görüşmelerinden elde edilen sonuçlar, okullara müdür yardımcısı olarak atanabilmek için gerekli olan ölçütleri ortaya koymaktadır. Bu ölçütler arasında, belli bir süre öğretmenlik deneyimi, yönetici seçme sınavından alınan puan, projeler, lisansüstü eğitim ve deneyimli okul müdürlerinin yanında yöneticilik için belli bir süre deneyim kazanma (mentörlük) yer almaktadır. Okullara ilk kez müdür olarak atanma için gerekli olan ölçütler ise sınav puanı, meslekî başarılar, temsil yeteneği, projeler, müdür yardımcısı olarak çalışma, kuram ve uygulamaya dayalı yöneticilik eğitimidir. Okullara yeniden okul müdürü olarak atanabilmek için gerekli olan ölçütler, müdür olarak görev yaptığı okuldaki yöneticilik performansı, OSYM tarafından yapılan yönetici seçme sınavından alınan puan, liderlik özellikleri, projeler, alınan eğitimler şeklindedir.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin seçilmesinde, sınav puanına ek olarak mülakat puanı ve yönetsel yeterlik şeklindeki kriterler ön plana çıkmaktadır. Müdür yardımcılarının görevlendirilmesinde ise sınav puanının esas alınması önemli görülmektedir. Okullara yönetici seçme sürecinde, mülakatın objektif ve somut kriterlere dayalı olmasının ve mülakat komisyonunun adil bir şekilde değerlendirme yapmasının, bu konudaki eleştirileri azaltmanın yanı sıra okullarda çalışma barışının sağlanmasına önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Araştırmanın okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin sonuçları, okullara yönetici seçme ve atama esaslarını içeren yönetmelikler hazırlanırken göz önünde bulundurulabilir.

Araştırmanın sonuçları, yönetici adaylarına ve mevcut yöneticilere, kuram ve uygulamaya dayalı, kapsamlı eğitimler verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, yetenekli ve başarılı okul müdürleri tarafından kuram ve uygulamaya dayalı işbaşında eğitimin, nitelikli okul yöneticileri yetiştirmeye önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Okullara yönetici olarak atanmada mesleki deneyim, liyakat, eğitim, yönetsel beceriler ve kişisel özelliklerden söz edilmesi, katılımcılar tarafından okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak algılandığını göstermektedir. Hem yarı-yapılandırılmış görüşme sürecinde hem de odak grup görüşmelerinde, katılımcılar, okullara yönetici seçmede en objektif yöntemin sınav puanı olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuç, okullara yönetici seçmede adil ve güvenilir bir sisteme gereksinim duyulduğunu göstermektedir. Katılımcılar, yönetici atama sürecinde, sendikaların ve yerel politikacıların müdahale ve referansları yerine tüm yönetici adayları için liyakatin (yeterlik) esas alınması gerektiğini dile getirmesi, bu süreçte mevcut uygulamalardan duyulan rahatsızlığı ortaya koyması açısından önemli sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Ayrıca sonuçlar, okul müdürlerinin okullara nitelikli yöneticilerin atanmasına engel olan faktörlerin ortadan kaldırılması ve okullarda çalışma barışının sağlanması konusunda ciddi bir beklenti içinde olduklarını göstermektedir.

### Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, Milli Eğitim Bakanlığının okullara yönetici seçmede, yazılı sınav uygulamasını sürdürmesi ve yöneticilik için yeterlikler çerçevesi belirlemesi gerektiği söylenebilir. Öte yandan, bakanlık tarafından mülakat sınavları için objektif ölçütler belirlenmeli, okullara yönetici olarak atanacak adaylarda hangi yeterliklerin değerlendirileceği ilgili yönetmeliklerde açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir. Okul yöneticiliğine aday olanlar için kuram ve uygulamaya dayalı olarak uzun süreli (2 yıl) işbaşında eğitim hizmeti sağlanmalıdır. Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, Milli Eğitim Bakanlığı üst yöneticilerinin okullara yönetici atamada objektif ve ölçülebilir kriterler belirlemesi, tarafsız, adil ve liyakati esas alan bir yöntem izlemesi, yönetsel bilgiyi ölçen yönetici seçme sınavı esas olmak üzere yönetsel becerileri ölçen mülakat sınavına da yer vermesi önerilebilir. Okul yöneticilerinin ve yönetici adaylarının üniversitelerin Eğitim Yönetimi anabilim dalında, yüksek lisans eğitimi almalarının, okul yöneticiliğinin gerektirdiği kuramsal bilgilerin kazanılmasına önemli bir katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK işbirliği ile Yönetici Akademisi kurulmalı, okul yöneticileri bu akademinin öncülüğünde yetiştirilmelidir. Bunların yanında okul yöneticiliği, profesyonel bir uzmanlık mesleği olarak yeniden düzenlenmelidir. Okullara yönetici seçme kriterleri, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve okul yöneticilerinin okul toplumu tarafından seçilmesi konularında farklı çalışma grupları ile araştırmalar yürütülebilir. Okul müdürleri için yeterlikler çerçevesi ve okullara yönetici atamada göz önünde bulundurulması gereken kriterler, farklı bir çalışmanın konusu olarak araştırılabilir.

## Kaynakça

- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akbaşı, S. ve Balıkcı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin mesleklaşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 366-377.
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri: Sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(29), 135-150.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies*, 9(2), 89-105.
- 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.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 347-376.
- Aydın-Baş, E. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydın-Baş, E. ve Şentürk, İ. (2017). Eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine ilişkin yönetmelik hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 119-143.
- Aytekin, Z. (2009). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması konusunda öğretmenlerin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A. ve Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 93-109.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.
- Boydak-Özan, M., Gavcar, M., Saçaklı, F. ve Şahin, N. (2014). Okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 103-134.
- Bursaloğlu, Z. (2005). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, T. E. (2014). *Eğitim kurumları yönetici atama-yer değiştirme usul ve kriterleri ile ilgili yönetici görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Carter, D. S. G. (1994). A curriculum model for administrator preparation and continuing professional development. *Journal of Educational Administration*, 32(2), 21-34. doi:10.1108/09578239410062905
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Chapman, J. D. (2005). *Recruitment, retention and development of school principals*. Paris: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000140987> adresinden erişildi.
- Creswell, J. W. (2014). *Araştırma deseni* (S. B. Demir, Ed. ve Çev.). Ankara: Eğiten Kitap.
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri* (M. Bütün ve S. B. Demir, Ed. ve Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. ve Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124-130.



- Çelenk, S. (2003). 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu. C. Elma ve Ş. Çınkır (Ed.), *Geleceğin eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde bir model önerisi* içinde (s. 65-81). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Çokluk, Ö., Yılmaz, K. ve Oğuz, E. (2011). A qualitative interview method: Focus group interview. *Journal of Theoretical Educational Science*, 4(1), 95-107. <http://www.keg.aku.edu.tr/arsiv/c4s1/c4s1m6.pdf> adresinden erişildi.
- Çorbacı, M. (2005). *Avrupa Birliği ülkelerinden Fransa İngiltere ve İsveç ile Türkiye’de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T. ve Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M. ve Meyerson, D. (2005). *School leadership study: Developing successful principals*. Stanford, CA: Stanford Educational Leadership Institute. <https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/publications/school-leadership-study-developing-successful-principals.pdf> adresinden erişildi.
- Demirtaş, H. (2008). Okul örgütü ve yönetimi. R. Sarpkaya (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 79-132). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Elo, S. ve Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x
- Ereş, F. (2009). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentörlük. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 157-165.
- Ersoy, A. (2016). Fenomenoloji. A. Saban ve A. Ersoy (Ed.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri* içinde (s. 81-134). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fidel, R. (1984). *The case study method: A case study*. [http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/33415874/study\\_case.pdf?AWSAccessKeyId](http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/33415874/study_case.pdf?AWSAccessKeyId) adresinden erişildi.
- Grudens-Schuck, N., Allen, B. L. ve Larson, K. (2004). Methodology brief: Focus group fundamentals. *Extension Community and Economic Development Publications*, 12. [https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=extension\\_communities\\_pubs](https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=extension_communities_pubs) adresinden erişildi.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Işık, H. (2003). Okul müdürlerinin yetiştirilmelerinde yeni bir model önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 206-211.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul müdürlerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(18), 193-204.
- Kılınç, A. Ç., Koşar, S., Er, E., Koşar, D. ve (2017). Okul yöneticiliği görevinden öğretmenliğe dönüş: Yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *TÜBAV Bilim*, 10(3), 53-73.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar- çözümler ve öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research* (4. bs.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, M. B. ve Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London, UK: Sage Publications.

- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Yönetmeliği. (2018, 21 Haziran). *T. C. Resmi Gazete*, 30455. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621.htm> adresinden erişildi.
- Neuman, C. ve Rossman, G. B. (2006). *Basics of social research methods qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Özmen, F. ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 25-33.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün ve S. B. Demir, Ed. ve Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Peterson, K. (2002). The professional development of principals: Innovations and opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 213-232.
- Pont, B., Nusche, D. ve Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. Paris: OECD.
- Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Seçkin, T. (2019). *Okul müdürü görevlendirmelerinde esas alınan kriterlere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Selvi, L., Çakırcı, R., Sevin, M., Kolukısa, Ş., Yayla, H. Y. ve Ölçüm, A. (2019). *Eğitim kurumu yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Tespitler ve bir model önerisi*. Ankara: Semih Ofset.
- Sezer, Ş. (2016). School administrators’ opinions on frequently changing regulations related to appointments and relocation: A new model proposal. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(2), 335-356. doi:10.12738/estp.2016.2.0197
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- Taş, A. ve Önder, E. (2012). 2004 yılı ve sonrasında yayımlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 171-185.
- Turhan, M. ve Karabatak, S. (2015). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.
- Vergili, Ö. (2015). *Eğitim kurumlarına yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (2. bs.). London: Sage Publications.
- Zainal, Z. (2007). *Case study as a research method*. <https://www.researchgate.net/publication/41822817> adresinden erişildi.
- Zhang, Y. ve Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. B. M. Wildemuth (Ed.), *Applications of social research methods to questions in information and library science* içinde (s. 308-319). California: Libraries Unlimited.