Research Article / **Araştırma Makalesi**

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜEFD)

Bolu Abant Izzet Baysal University Journal of Faculty of Education

2026, 26(1), 364 –398. https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2026..-1694387



Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdam Süreçleri ile Mevcut Politikaları Tartışan Araştırmaların Sentezi: Bir Model Önerisi

A Synthesis of Research on the Training and Employment Processes of School Principals and Related Policies in Türkiye: A Model Proposal

Canan ALBEZ[1]

Geliş Tarihi (*Received*): 07.05.2025 **Kabul Tarihi (*Accepted*):** 10.02.2026 **Yayın Tarihi (*Published*):** 25.03.2026

Öz: Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam süreçleri ile bu süreçlere ilişkin Millî Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) politika ve uygulamalarını inceleyen çalışmalarda yer alan görüş ve önerileri sentezlemek ve elde edilen bulgular doğrultusunda bir model önerisi sunmaktır. Araştırma, nitel araştırma yaklaşımlarından meta-sentez yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada doküman incelemesinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 2010-2021 yılları aralığında yapılmış 66 araştırmanın analiz bulguları, 2021 yılı sonrasında değişen yönetmeliği esas alan 2022-2024 yılları arasında yapılmış 30 araştırmanın sonuçlarıyla derlenmiş ve bulgular doğrultusunda alternatif bir model önerisi sunulmuştur. Yapılan analizde araştırmacıların görüş ve önerileri, kodlar halinde sıralanmış ardından benzer içerikli kodlar kategorik olarak sınıflandırılmıştır. Kategoriler, okul yöneticisi yetiştirme, seçme-atama, görevde kalma ve yükselme olmak üzere üç tema altında toplanmıştır. Araştırmada yapılan veri analizinden hareketle okul yöneticiliğinin mesleki süreçlerine işaret eden ilke ve esaslar belirlenmiş ve bir model önerisi sunulmuştur. Araştırmada, okul yöneticisinin yetişmesi ve istihdamı süreçlerine yönelik MEB'in 2021-2024 yıllarında uygulamaya koyduğu yönetmeliklerin araştırma sonuç ve önerilerle örtüşen ve örtüşmeyen yönleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi Yetiştirme, Okul Yöneticisi Seçme, Atama, Meta-Sentez

&

Abstract: This study aims to synthesize the opinions and suggestions presented in studies examining the processes of training and employing school administrators in Türkiye, as well as the related policies and practices of the Ministry of National Education (MoNE), and to propose a model based on the findings. The research was conducted using the meta-synthesis method in a qualitative research approach. Content analysis was used for document analysis. In this study, the findings of 66 research studies conducted between 2010 and 2021 were used as the data source and were synthesized with the results of 30 studies conducted between 2022 and 2024, which were based on the updated regulations introduced after 2021. Based on these findings, an alternative model was proposed. In the analysis, the opinions and suggestions of the researchers were listed as codes, and then the codes with similar content were categorically classified. The categories were categorized under three themes: school administrator training, selection-appointment, and retention and promotion. On the basis of the data analysis, the principles and guidelines that indicate the professional processes of school administration were identified, and a proposed model was presented. The research revealed that the regulations to be implemented by the MoNE in 2021-2024 regarding the processes of training and employment of school administrators have overlapping and non-overlapping aspects with the research findings and suggestions.

Keywords: Training School Administrators, Selecting, Appointing School Administrators, Meta Synthesis

Atıf/Cite as: Albez, C. (2026). Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam süreçleri ile mevcut politikaları tartışan araştırmaların sentezi: bir model önerisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 26(1), 364-398, *https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2026..-1694387*

İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuelt

Copyright © Published by Bolu Abant Izzet Baysal University– Bolu

[1] Sorumlu Yazar: Doç.Dr. Canan Albez, Atatürk Üniversitesi, Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, cananalbez@atauni.edu.tr, ORCID:0000-0001-5676-1827

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

1. GİRİŞ

Okul yöneticisinin okul amaçlarını gerçekleştirme sürecindeki rolü, okul toplumu açısından kritik bir öneme sahiptir. Okulun amaçları doğrultusunda kararlar alan ve yönetim süreçlerini işleten biri olarak okul yöneticisinin okul yaşamında büyük sorumlulukları vardır (Şişman, 2011, s.137; Balcı,2007, s.121-122). Bu sorumlulukların yanı sıra okul yöneticisinin kişiler arası (temsilci, lider, irtibat), bilgilendirici (gözlemci, bilgi aktarıcı, sözcü) ve karar alıcı (girişimci, kriz yöneticisi, müzakereci, kaynak dağıtıcı) rolleri de bulunmaktadır (Mintzberg, 1973). Okul yöneticisinin bu sorumlulukları ve üstlendiği rolleri yerine getirmemesi durumunda okulun başarıdan uzaklaşacağı söylenebilir (Babaoğlan vd., 2017). Yapılan araştırmalarda okullarda yaşanan bazı sorunların temeli olarak istenmeyen yönetici davranışları neden olarak gösterilmektedir (Akbaş & Cemaloğlu, 2019; Kahveci & Bahadır, 2019). Öte yandan etkili okullara (Ada & Akan, 2007; Bolam, 1993; Çobanoğlu & Badavan, 2017; Gökçe & Kahraman, 2010), başarılı ve yenilikçi okullara (Akpan, 2016; Leithwood vd., 2020) yönelik yapılan araştırmalarda okul yönetiminin olumlu etkisi vurgulanmaktadır.

Okul yöneticilerinin okul yaşamında ve okulların kalitesi üzerindeki etkisi, araştırma sonuçlarıyla somutlaşmaktadır (Grissom vd., 2021). Özellikle başarılı okul yöneticilerinin yöneticilik becerileri ile okulun etkililiği ve öğrenci başarısı arasında pozitif yönde bir bağıntı olduğunu da söylemek mümkündür (Day vd., 2009; Lipham, 1981; Kaplan vd., 2005; Şekerci & Aypay, 2009; Yasifun vd., 2020). Okul yöneticilerinin yöneticilik becerilerinin gelişiminde eğitim almış olma, olumlu kişilik özellikleri, deneyim sahibi olma, okul toplumunun niteliği gibi birçok değişkenin etkili olabileceği söylenebilir. Bu bağlamda ilgili alanyazında okulların gelişmesinde (Polat vd., 2018), okul yöneticiliğinin meslek olarak kabul edilmesinde (Balcı, 2021), okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanmasında (Sezer & Engin, 2020) okul yöneticisinin yetişme süreci ve mesleki gelişimi bir çözüm önerisi olarak sunulmaktadır. Yönetim biliminin rehberliğinde okul yöneticilerinin yetişme sürecine ilişkin yapılan çalışmalarda birçok öneri modeli (Çelenk, 2002; Yirci, 2009, Altın & Vatanartıran, 2014), eğitim programı içeriği (Ağaoğlu vd., 2002; Cemaloğlu, 2005; Kesim, 2009, Işık, 2003) okul yöneticilerinin yeterlik alanları (Bursalıoğlu, 2019) ve beceri setleri (Açıkalın, 1995; Aydın, 2010) tespit edilmiştir.

Bu yüzden okul yöneticisinin yetişmesi ve istihdam süreçleri, Türkiye'de yapılan birçok araştırmaya konu olmaktadır (Bkz. Tablo 1). Yapılan araştırmalardan hareketle okul yöneticisi yetiştirme, seçme, atama, görevde kalma ve yükselme süreçlerine ilişkin Türkiye'de yaşanan sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Okul yöneticiliğinin mesleki statü ve güvenceden yoksunluğu
2. Hizmet öncesinde okul yöneticiliği mesleki eğitiminden yoksunluk
3. Hizmet içi yönetici yetiştirme, geliştirme çalışmalarının yetersizliği
4. Okul yöneticiliği mesleki standartları, yeterlikleri ve beceri setlerinin tanımlanmaması
5. MEB'in yönetici yetiştirme, seçme, atama süreçlerinde takip ettiği eğitim politikası
6. Liyakatin göz ardı edildiği algısı
7. Sürekli değişen yönetmelikler ve uygulamalar
8. Öznellik kaygısı taşıyan sözlü sınavlar
9. Yerel veya siyasi baskıların, sendikal ayrımcılık veya kayırmacılığın olduğu algısı
10. Okul yöneticisi görev başarı durumunu değerlendirme sürecindeki eksiklikler

Bununla birlikte uluslararası eğitim sistemleri incelendiğinde okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı üzerinde dikkatle durulduğu görülmektedir. Örneğin Fransa'da kademelere göre farklılık gösterse de yönetici atamalarında eğitim almış olma, deneyim sahibi olma, mülakat ve yazılı puan ile teftiş sonuçlarının dikkate alındığı; okul yöneticilerinin hizmet içi eğitime ayrıca alındıkları görülmektedir (Eurydice, 2018). İngiltere'de okul yöneticilerinin atanmasında hizmet öncesinde eğitim aldıklarına dair resmî belge, mesleki yeterliliğe sahip olma düzeyi, deneyim, liyakat ve işe uygunluk ölçütleri ön plana çıkmaktadır (Eurydice, 2021). ABD'de, okul yöneticiliği alanında hizmet öncesinde ve hizmet içinde yönetici yetiştirme programları dikkat çekmektedir (Savaş, 2019). Singapur'da, okul yöneticilerinin okul liderliği rolleri için dikkatlice belirlendiği ve yetiştirildiği görülmektedir. Özellikle yöneticilikte yapılandırılmış ilerleme esas alınarak, Yönetim ve Liderlik Çalışmaları Programı (Management and Leadership Studies), Eğitimde Liderler Programı (Leaders in Education Programme) gibi kapsamlı eğitimler verilmektedir (Ng vd., 2015). Yabancı ülkelerin yönetici yetiştirme ve istihdam süreçlerini ele alan ulusal araştırmalar, etkili bir yönetici eğitimi için hizmet öncesi hazırlık, sürekli mesleki gelişim ve çok boyutlu performans değerlendirmesine dayalı seçme ve atama sistemlerinin uygulanabilirliğini ön plana çıkarmaktadır (Akın, 2012; Öz, 2019; Şahin, 2022; Yavuz & Çakır, 2022).

Türkiye'de ise Millî Eğitim Bakanlığı'nın (MEB), 5 Şubat 2021'de çıkardığı yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğine göre okul yöneticisi olarak ilk defa görevlendirilecek olanların, yazılı ve sözlü sınavdan 100 üzerinden 60 ve üzeri puan alması gerekmektedir. Aynı yönetmelik 1 Mart 2024 tarihinde değişikliğe uğramış; yönetici atama ve görevlendirme sürecinde kullanılan yönetici değerlendirme formunda bazı ölçütler ve puan değerleri farklılaşmıştır.

Türkiye'de en son yayınlanan 12. Kalkınma Planında (2024, s. 163) 668.5. numaralı hedef, eğitim yöneticiliğinin profesyonel meslek olarak düzenlenmesi ve okul yöneticiliği yapacak öğretmenler için yönetici sertifika programlarının uygulanması şeklindedir. Buna paralel olarak 18 Ekim 2024 yılında Resmi Gazete'de yayımlanan Öğretmenlik Meslek Kanunu Madde 21, ilk defa okul yöneticisi olarak görevlendirilecek adayların MEB'in açacağı Akademide yönetici yetiştirme programına alınacağını belirtmektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin hizmet öncesinde yetiştirilmesinin önemini vurgulayan araştırma sonuçlarına göre önemli bir hedeftir (Balyer & Gündüz, 2011; Savaş, 2019). Diğer yandan yapılan araştırmalar (Akçadağ, 2014; Kıral vd., 2020; Kasalak, 2020; Savaş, 2019) okul yöneticilerinin aldığı hizmet içi eğitimlerinin niteliğinin geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Okul yöneticileri, eğitim sisteminin işleyişinde belirleyici role sahip olmalarına rağmen, Türkiye'de okul yöneticilerinin yetişmesi ve istihdam edilmesi süreçlerine yönelik düzenlemeler sık sık değişmekte, izlenen politika ve uygulamalar ise bilimsel araştırmalara konu olmayı sürdürmektedir. Bu süreçlere ilişkin eğitim yönetimi literatüründe çok sayıda araştırma bulunması, mevcut politika ve uygulamaların okul yöneticiliğini bir meslek olarak yapılandırmada yetersiz kaldığını ve bu alana yön verecek literatürün daha da geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve istihdamına ilişkin politikalar, uygulamalar ve literatür arasında bütünlükten uzak bir yapı oluştuğuna işaret etmektedir. Bu nedenle, hem literatürde yer alan görüş ve önerileri bütüncül biçimde inceleyen hem de MEB'in güncel politikalarını bu bilgiler ışığında değerlendiren bir araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, yönetici yetiştirme ve istihdam süreçlerine ilişkin dağınık bilgi birikimini sistematize etmeyi, politika, uygulama ve alanyazın üçgenindeki uyumu değerlendirmeyi ve geliştirilmiş bir model önerisiyle alana katkı sunmayı amaçlamaktadır. Leithwood vd. (2004), yaptıkları araştırmada öğrencilerin okulda öğrendiklerine katkıda bulunan tüm faktörler arasında, okul liderinin sınıf öğretmeninden sonra ikinci sırada olduğu sonucuna ulaşmış ve başarılı okul gelişimi için okul müdürlerinin işe alımlarını, eğitimlerini, değerlendirilmelerini ve sürekli gelişimlerini iyileştirme çabalarının oldukça uygun maliyetli yaklaşımlar olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda bu araştırmada elde edilen verilerin okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek haline getirilmesi ve yönetici eğitimi akreditasyon yapısının oluşturulması yönünde politika yapıcılara, araştırmacılara ve uygulayıcılara fikir vereceği düşünülmektedir.

1.1. Araştırmanın amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam süreçleri ile bu süreçlere ilişkin Millî Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) politika ve uygulamalarını inceleyen çalışmalarda yer alan görüş ve önerileri sentezlemek ve elde edilen bulgular doğrultusunda bir model önerisi sunmaktır. Araştırmanın soruları aşağıdaki gibidir:

1- Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam etme süreçlerine yönelik 2010-2021 yılları arasında yapılmış araştırmalarda araştırmacıların görüş ve önerileri nelerdir?
2- MEB'in 2021 sonrası okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam etme süreçlerine ilişkin politikaları hakkında araştırmacıların görüş ve önerileri nelerdir?
3- Okul yöneticisi yetiştirme, seçme, atama, görevde kalma ve yükselme süreçlerine ilişkin nasıl bir model önerilebilir? Bu önerilen modelde;
   a) Okul yöneticisi yetiştirme, seçme, atama, görevde kalma ve yükselme süreçlerinin temel ilke ve esasları ne olmalıdır?
   b) Okul yöneticisi yetiştirme sorunu nasıl çözülür?
   c) Okul yöneticisi seçme ve atama süreci nasıl olmalıdır?
   d) Okul yöneticisinin görevde kalma ve görevde yükselme süreci nasıl olmalıdır?

1.2. Araştırmanın önemi

Alanyazında okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, ilk defa atanması, yeniden atanmaları süreçlerine yönelik farklı modeller ve öneriler mevcuttur (Altın, Vatanartıran, 2014; Işık, 2003; Öz, 2019; Yirci, 2009). Öte yandan MEB'in bu konuda benimsediği politikaların paydaşlar nezdinde yansımalarını ele alan ve tartışan makaleler de mevcuttur (Akçadağ, 2014; Anasız vd., 2024). Son yirmi yılda konuyla ilgili biriken bulguların büyük ölçüde kesitsel ve paydaş temelli araştırmalardan oluşması, mevcut literatürün sistemli bir biçimde sentezlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle MEB'in eğitim politikalarının alanyazınla uyumunu inceleyen, araştırmacıların görüşlerini ve model önerilerini sentezleyen kapsamlı araştırmalara daha fazla ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. Bu araştırmada ise, Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve istihdam etme süreçleri konusunda bilimsel araştırma verileri sentezlenmektedir. Bu çalışmada özellikle yönetici, öğretmen, veli görüşlerinin, diğer ülkelerdeki uygulamaların, Türkiye'de uygulanagelen yönetmeliklerin ve politikaların analizi neticesinde ileri sürülen yazar görüş ve önerilerinin referans alınması yapılan araştırmada önerilen modelin önemini artırmaktadır.

Araştırma sorularına cevap teşkil edecek yönde okul yöneticisi yetiştirme sürecine ilişkin daha önce yapılan önerileri bütüncül bir yaklaşımla ele alarak okul yöneticisi yetiştirme, seçme, atama, görevde kalma-yükselme süreçlerini sistematik hale getiren bir çerçeve sunması, araştırmanın özgünlüğünü artırmaktadır. Bu araştırmanın bulguları, MEB'in mevcut uygulamalarının güncel alanyazınla ne ölçüde örtüştüğünü ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın modeli

Bu araştırmada Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve istihdamına ilişkin bütüncül bir model önerisi geliştirmek amacıyla iki aşamalı bir yöntem izlenmiştir. İlk aşamada, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve istihdamına ilişkin nitel araştırma bulgularını sentezlemek, ortak temaları ve önerileri belirlemek amacıyla meta-sentez yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, benzer sorulara farklı açılardan yaklaşarak yanıt bulmaya çalışan nitel araştırmaların sonuçlarını karşılaştırıp bütünleştirerek teorik bir model geliştirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Güneş & Erdem, 2022; Polat & Osman, 2016; Walsh

& Downe, 2005). Bu yöntemle Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam süreçleri üzerine mevcut araştırmaların sistematik ve kapsamlı bir değerlendirmesi yapılmıştır. Bu doğrultuda 2010-2021 yıllarına arasında bu konuya yönelik yapılmış araştırmaların tartışma-sonuç ve öneri kısımları derinlemesine incelenmiştir.

İkinci aşamada, MEB'in yönetici yetiştirme ve istihdam uygulamalarına yönelik alanyazında yer alan görüşleri bir araya getirmek amacıyla konuyla ilgili nitel araştırmalar doküman analizine dayalı olarak nitel yaklaşımla derlenmiştir. Özellikle 2021 ve 2024 yıllarında okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamına ilişkin yönetmelikte yapılan değişikliklerin önceki döneme ait meta-sentez bulgularının güncelliğini ve geçerliliğini etkileyebileceği düşüncesi bu yöntemin tercihinde etkili olmuştur. Bu nedenle, 2022-2024 yıllarını kapsayan nitel akademik araştırmalar, nitel odaklı bir şekilde derlenmiş; meta-sentezde olduğu gibi derinlemesine yeniden anlam üretimine gidilmemiştir. Her iki yöntem bir arada kullanılarak, güncel politika ve uygulama tartışmalarının meta-sentez bulgularıyla ne düzeyde örtüştüğü kapsamlı bir biçimde değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve istihdam edilmesine yönelik alternatif bir süreç modeli önerilmiş, modelin dayandığı ilkeler belirlenmiştir.

Araştırmada meta-sentez yöntemiyle aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir (Noah, 2017):

1. Birincil taramanın yapılması: Çalışmanın amacına uygun anahtar kelimeler belirlendi. Belge sayısının çokluğu nedeniyle yıl sınırlaması uygulandı. Araştırmanın kapsayıcılığını desteklemek amacıyla farklı veri tabanları kullanılarak mümkün olduğunca çok sayıda belgeye ulaşılmaya çalışılmıştır.

2. Birincil Analiz: Birincil aramada tespit edilen belgeler dikkatlice okundu. Belgelerin araştırmanın kapsamına uyup uymadığı belirlendi.

3. "Vaka içi analiz" kodlaması: Her belge yeniden okundu ve ana fikri örnekleyen görüşler her çalışma için kodlar halinde listelendi.

4. Sentez "Çapraz vaka analizi": Tüm çalışmalarda ortak olan kategori ve temalar belirlendi.

5. Sonuçların raporlanması: Sonuçların sunumunda tematik bir sıra takip edildi ve çalışmalardan atıflar yapılarak anlatıma dayalı bir üslup kullanıldı.

Aşağıdaki başlıklarda bu işlem basamakları detaylandırılmıştır.

2.2. Veri toplama araçları ve süreci

Araştırmada birincil tarama ve analiz işlem basamaklarında sırasıyla (Ocak/2010-Aralık/2021) ve (Ocak/2022-Aralık/2024) yıllarını kapsayan iki veri seti oluşturulmuştur. MEB'in 2021 ve 2024 yıllarında yönetici atama yönetmeliklerinde yaptığı değişikliklerin araştırma sonuçlarını farklılaştırabileceği düşüncesi bunda etkili olmuştur. Bu düşünceyle araştırmada ULAKBİM, Ulusal Tez Merkezi, Google Akademi veri tabanında "okul yöneticisi/müdürü, okul yöneticisi/müdürü eğitimi, okul yöneticisi/müdürü yetiştirme, okul yöneticisi/müdürü atama, okul yöneticisi/müdürü seçme" anahtar kelimeleri kullanarak 2010-2021 ve 2022-2024 yıllarını arasını kapsayan bir tarama yapılmıştır. Bu çalışmalardan araştırmanın kapsamına uymayanları belirlemek için dâhil etme ve hariç tutma ölçütleri uygulanmıştır. Dâhil etme ölçütleri arasında; çalışmanın Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve istihdamı ile doğrudan ilgili olması, nitel araştırma olması, belirlenen zaman aralığında olması, hakemli bir çalışma olması, tartışma, sonuç ve öneri bölümlerinde araştırma sorularına cevap verebilecek derinlikte ve genişlikte görüş ve öneri sunması yer almıştır. Hariç tutma ölçütleri ise, başka ülkelerde yapılan çalışmalar, nicel araştırmalar, erişimi olmayanlar, kapsam dışı spesifik konulara odaklananlar, çalışmada yüzeysel görüş ve öneri sunanlar, öneri kısmı hiç olmayanlar şeklinde belirlenmiştir. Buna göre birinci veri seti için yapılan taramada 91 araştırmaya ulaşılmış ve ölçütleri sağlamayan 25 çalışma hariç tutulmuştur. Yapılan incelemede birinci araştırma sorusuna cevap teşkil edecek model, öneri, fikir ileri süren 66 araştırma inceleme kapsamına dâhil edilmiştir. İçerik analizine tabi tutulan bu yayımlara ilişkin bilgiler, Tablo 1'de verilmiştir.

Araştırmanın ikinci veri setini oluşturmak için yapılan taramada ise, 2022-2024 yılları arasında 42 araştırma tespit edilmiştir. Hariç tutma ölçütlerine göre, 12 araştırma hariç tutulmuştur. Aralarında paydaşların görüşlerini inceleyen, diğer ülkelerdeki uygulamalarla kıyaslama yapan, yönetmelikler çerçevesinde değişen politikaları sorgulayan çalışmaların yer aldığı 30 araştırmanın sonuçları yönetici yetiştirme, istihdamı ve mesleki gelişimi temaları altında betimlenerek tek başlık altında derlenmiştir.

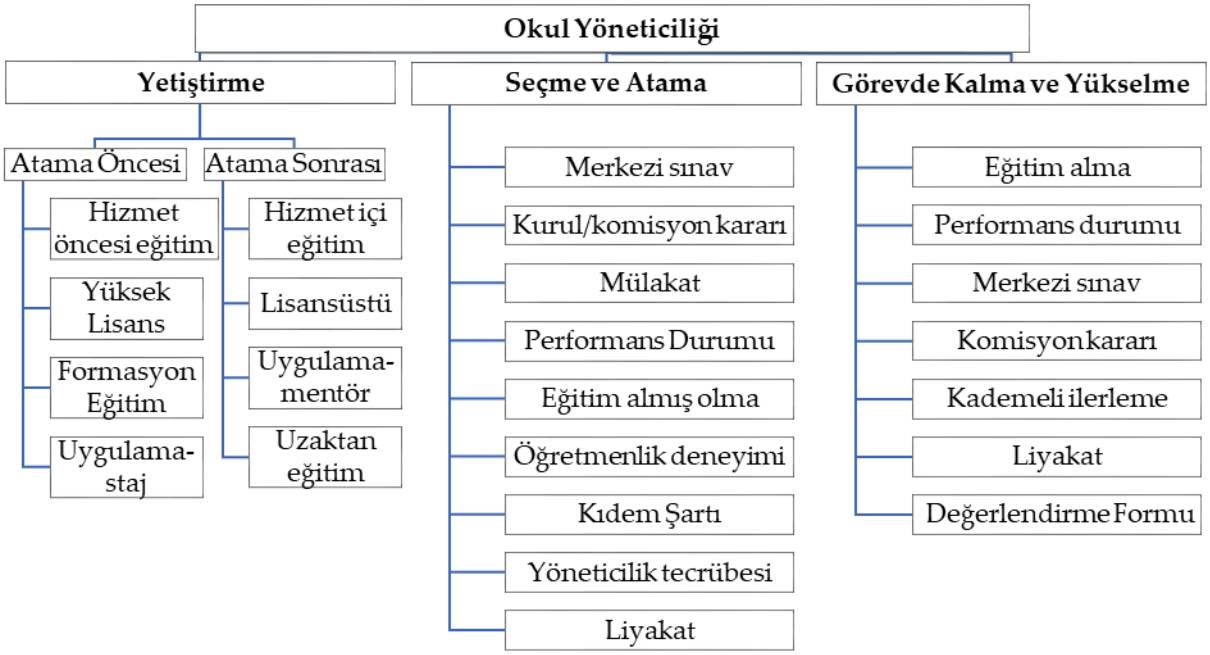
Tablo 1.
Veri Toplama Listesi ve Araştırma Kodları

Kod	Yayım Yılı	Araştırmacı	Kod	Yayım Yılı	Araştırmacı
A1	2010	Özmen, Kömürlü	A34	2016	Ergin
A2	2011	Aslanargun	A35	2016	Güçlü, Şahin, Tabak, Sönmez
A3	2011	Balyer, Gündüz	A36	2016	Gülmez, Yavuz
A4	2011	Baş	A37	2016	Memişoğlu
A5	2011	Okçu	A38	2016a	Sezer
A6	2012	Akın	A39	2016b	Sezer
A7	2012	Koç	A40	2016	Sezgin, Ekinci
A8	2012	Küçükahmetoğlu	A41	2017	Baş ve Şentürk
A9	2012	Süngü	A42	2017	Hastürk
A10	2012	Yılmaz, Altınkurt, Karaköse, Erol	A43	2017	Konan, Bozanoğlu, Çetin
A11	2013	Akbaşlı, Balıkçı	A44	2017	Konan, Çetin, Yılmaz
A12	2013	Cihan, Özbek, Özenir, Kolçak	A45	2018	Giray
A13	2013	Pelit	A46	2018	Kayıkçı, Özdemir, Özyıldırım
A14	2014	Altın, Vatanartıran	A47	2018	Konan, Çelik, Çetin
A15	2014	Akçadağ	A48	2018	Ölmez, Kırkgöz
A16	2014	Aktepe	A49	2018	Sayan
A17	2014	Can	A50	2019	Doğan
A18	2014	Doğan, Demir, Pınar	A51	2019	Ergün
A19	2014	Oyman, Turan	A52	2019	Guliyeva
A20	2014	Özan, Gavcar, Saçaklı, Şahin	A53	2019	Öz
A21	2014	Recepoğlu, Kılınç	A54	2019	Özdoğru
A22	2014	Yavaş, Aküzüm, Tan, Uçar	A55	2019	Savaş
A23	2014	Yavuzer	A56	2019	Sayan, Yıldırım
A24	2015	Arabacı, Şanlı, Altun	A57	2019	Yücel
A25	2015	Erol, Akın	A58	2020	Bayrak, Himmetoğlu, Ayduğ
A26	2015	Gülşen, Dayıoğlu	A59	2020	Öztürk, Akkuş
A27	2015	Kayıkçı, Özdemir, Özyıldırım	A60	2020	Sezer, Engin
A28	2015	Köse	A61	2020	Uzundağ, Özmusul
A29	2015	Öztabak	A62	2020	Yıldız
A30	2015	Turhan, Karabatak	A63	2021	Erzen
A31	2015	Türkmenoğlu, Bülbül	A64	2021	Gezer
A32	2015	Yolcu, Bayram	A65	2021	Peçe, Taşdemir
A33	2016	Bozkurt, Bellibaş	A66	2021	Uygur

Tablo 1'de yer verilen çalışmalardan 49'u hakemli yayın, 17'si yüksek lisans tezidir. Araştırmalarda yapılan öneriler, yönetici, öğretmen ve veli görüşleri (n=46), konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırma sonuçları ve ilgili alanyazın (n=7), diğer ülkelerin uygulamalarına dayalı kıyaslamalar (n=10), Türkiye'de uygulanmış yönetmeliklerin (n=3) analizine dayanmaktadır.

2.3. Verilerin analizi

Araştırmanın vaka içi analiz kodlaması ve sentez basamağında araştırmanın örnekleminde yer alan dokümanların analizinde içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Buna göre, dokümanlar ayrıntılı bir şekilde okunmuş ve incelenmiştir. Okul yöneticisi yetiştirme, seçme, görevde kalma, yükselme süreçlerine ilişkin araştırmacı görüş ve önerileri doküman üzerinde tespit edilmiş; birbiriyle benzerlik taşıyan ifadeler alt alta sıralanarak kodlanmıştır. Ortaya çıkarılan kodlar arasında benzerlik bulunan görüşler 24 kategoride sınıflandırılmıştır. Her bir kategori, içeriğinde yer alan kodları temsil edecek şekilde isimlendirilmiştir. Daha sonra bu kategoriler, yetiştirme, seçme, görevde kalma ve yükselme temaları altında toplanmıştır. Temalar etrafında sentezlenen bulgular, tablolar halinde gösterilmiştir ve ayrıntılı bir şekilde raporlaştırılmıştır. İçerik analizinde araştırmacı görüşleri A1, A2 şeklinde şifrelenmiştir. Yapılan içerik analizinde ortaya çıkarılan tema ve kategoriler Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. *İçerik analizinde ortaya çıkan tema ve kategoriler*

2.4. İnandırıcılık, Doğrulanabilirlik, Aktarılabilirlik, Tutarlılık

Araştırmanın iç güvenirliğini sağlamak için kavramsal çerçeveye bağlı kalarak veri analizi yapılmış ve veriler betimsel bir yolla doğrudan sunularak atıflarda bulunulmuş, zengin ve ayrıntılı bir anlatımla araştırmanın aktarılabilirliği artırılmıştır. Dış güvenirliği sağlamada araştırmacı yansızlığını tüm araştırma boyunca korumuş, dokümanlar objektif bir şekilde incelenmiştir. Bu amaçla veri kaynakları seçimi açıklanmış ve tanımlanmıştır. Veri toplama ve analiz yöntemi ayrıntılı açıklanmıştır. Nitel araştırmalarda iç geçerliğe eşdeğer olan inandırıcılık ölçütünü karşılamak amacıyla bu araştırmada dokümanlar veri analizinin her aşamasında uzun sürelerde defalarca karşılaştırılarak okunmuştur. Ayrıca uzun dönemlere yayılmış makale, tez gibi farklı türlerdeki yayınlar birlikte ele alınmış, veri toplama araçlarının çeşitliliği artırılmıştır. Yapılan veri analizinin doğrulanabilirliği, gözlemci tutarlılığıyla (Robson; 2017, s.392) sınanmıştır. Buna göre araştırmacı 20 gün arayla kod, tema ve kategori eşleştirmelerini üç kez kontrol etmiştir. Farklı zamanlarda yapılan kodlamanın tutarlığını tespit etmek için Miles ve Huberman'ın (1994, s.64) geliştirmiş olduğu "Uyuşum Yüzdesi Formülü (Agreement Percentage) kullanılmıştır. Araştırmacının üç değerlendirmesi arasında aynı veriden benzer yorumlar yapıldığı; yönetici yetiştirme temasında %91.95; seçme ve atama temasında %94.07, görevde kalma ve yükselme temasında %94.92 oranında uyum olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacı, fikir ayrılığı olan kategorik yapı hakkında ilgili dokümanlarda belirlenmiş ifadeleri tekrar gözden geçirmiş ve nihai bir sonuca varmıştır. Araştırmanın inandırıcılığını artırmak için ortaya çıkarılan kategorilerin hangi

kaynağa ait olduğu tablo üzerinde gösterilmiş (Bkz. Ek 2) ve kodların kaynağına atıflar yapılarak bulgular açıklanmıştır. Ayrıca bu araştırmada elde edilen verilerin daha önce yapılan araştırmalarla benzerlik taşıması, veri toplama setinin erişilebilir olması araştırmanın doğrulanabilirliğini desteklemektedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan dokümanların tamamının hakem sürecinden geçmiş, ulaşılabilir yayımlar olması toplanan verilerin tutarlığını artırmaktadır.

2.5. Araştırmanın etik izni

Bu araştırma için Etik kurul belgesine ihtiyaç duyulmamıştır. Makale, araştırma ve yayın etiği ilkeleri göz önünde bulundurularak yazılmıştır.

Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

3. BULGULAR

Araştırmada birinci alt problem kapsamında Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam etme süreçlerine ilişkin yapılan araştırmalar ve öneriler incelenmiştir. Tablo 2'de (Bkz. Ek 2) bu süreçlere yönelik yapılmış araştırmalarda ortaya çıkan sonuç ve önerilerin içerik analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 2 incelendiğinde yapılan içerik analizinde yetiştirme, seçme ve atama, görevde kalma ve yükselme olmak üzere 3 tema olduğu, her temanın altında kategorilerin yer aldığı görülmektedir.

3.1. Yönetici Yetiştirme Temasına İlişkin Araştırma Bulguları

Okul yöneticisi yetiştirme sürecine ilişkin araştırma sonuç ve önerileri incelendiğinde atama öncesi ve sonrasına işaret eden iki kategori ortaya çıkmıştır. Araştırmacıların 9'u hariç hepsi çalışmasında okul yöneticiliğinin yetişme sürecine dikkat çekmiştir. Bu 9 araştırmacı ise, okul yöneticisi seçme ve atama sürecinde yönetici adaylarının eğitim alma durumlarına vurgu yapmışlardır. Araştırmacıların tamamına yakını çalışmalarında okul yöneticisinin yetiştirilme sürecinin, okul yöneticiliğinin meslek olarak kabulünde ön koşul olduğuna dikkat çekmişlerdir. Okul yöneticilerinin yetişme sürecine ilişkin analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. *Okul Yöneticisi Yetiştirme Süreci Temasına Yönelik Kategori ve Kodlar*

Kategoriler		Kodlar	*f*
Atama Öncesi	Hizmet öncesi eğitim	MEB- YÖK iş birliğinde verilen eğitim	12
		MEB bünyesinde alan uzmanlarının verdiği eğitim	4
	Yüksek lisans (YL)	Eğitim Yönetimi alanında verilen lisansüstü eğitim	44
	Formasyon Eğitimi	Okul/Eğitim Yöneticiliği sertifika/lisans- programına dayalı eğitim	36
		Eğitimin alan uzmanlarıyla eğitim merkezlerinde verilmesi	3
		Eğitim programına kabul sınavını geçmiş olma	2
		Eğitim programında çok yönlü değerlendirme sürecinden geçme	1
		Eğitim programının lisansüstü eğitim düzeyinde kabul görmesi	1
	Uygulama-staj	Adayların aldıkları eğitimde staj yapması	19
		Uygulamalı eğitimler verilmesi	5
Atama Sonrası	Hizmetiçi eğitim	Yöneticilerin mesleki gelişimlerinin sürekli desteklenmesi	22
		Yönetici olarak atananların iş başında eğitimi	15
		Deneyimlerin, farklı okul uygulamalarının paylaşılması	5
		Yönetici seçme sınavını geçenlerin görev öncesi yetişmesi	1
	Lisansüstü	Yöneticilerin tezli/tezsiz lisansüstü eğitim almalarının desteklenmesi	14
	Uygulama-mentör	Yeni atanan yöneticinin stajyer yönetici olarak çalışması	5
		Yeni atanan yöneticinin mentör desteği alması	7
	Uzaktan Eğitim	Yöneticilerin uzaktan eğitimle desteklenmesi	3

Tablo 3'e göre araştırmacılar, atama öncesinde dört kategori altında toplam 127 görüş ortaya koymuştur. Bu görüşler arasında MEB bünyesinde planlanan hizmet içi eğitimler (f=16), lisansüstü eğitim alma (f=44), formasyon eğitimi alma (f=43), uygulamalı ve staj çalışmalarını içeren eğitimleri alma (f=24) gibi farklı eğitim süreçlerinin yer aldığı görülmüştür. Araştırmalara göre, sahasında yetişmiş nitelikli okul yöneticisi sayısını artırmak büyük önem arz etmektedir.

Atama öncesinde okul yöneticiliği eğitimi verilmesi yönünde görüş belirtenler arasında, eğitim yönetimi alanında tamamlanan lisansüstü eğitimi önemseyen araştırmacılar (A14, A16, A51) vardır. Bazı araştırmacılar ise lisansüstü eğitimin dışında sadece okul yöneticisi yetiştirmeyi amaç edinen Yönetici yetiştirme Akademisi (A5, A60, A62), Yönetici Yetiştirme Programı (A9, A30) gibi yöneticilik formasyonu kazandıran (A6, A54) formal eğitim programlarına dikkat çekmektedirler. Yapılan analizde yöneticilere verilecek tüm eğitimlerin bir sertifika programına dayalı olması (A62, A50) gerektiğine işaret eden bulgulara ulaşılmıştır. Bu husus, okul yöneticilerinin seçimi, atanması ve görevde yükselmesi adına sonraki süreçlerde önemli bir ölçütün karşılanması için gerekli görülmüş ve bu yüzden eğitimin zorunlu olması gerektiğine dikkat çekilmiştir (A28, A31).

Yöneticilerin atama öncesinde alacakları eğitimin MEB-YÖK iş birliğinde eğitimin kuramsal ve uygulamaya dayalı olması gerektiğini ifade eden A5, A16, A55'in yanı sıra A1, A9, A21, A64, uygulama sürecinde özellikle staj çalışmalarını okul yöneticisi adayının yetişme sürecinde önemli görmektedir. Araştırmalarda verilecek eğitimlerin, okul yöneticilerinin teknik, kavramsal ve insancıl yeterliklerini destekleyecek yönde okul yöneticilerinin eğitim ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (A30, A52, A59).

Öte yandan A44, A1, A5, A17, A29, A53 kıdem sahibi öğretmenlerin (1 ila 5 yıl çalışmış olma) ve tüm okul yöneticilerinin bu eğitimlere başvurmasını önermiştir. Araştırmalara göre, önerilen eğitimlerin süresi incelendiğinde atama öncesinde eğitimlerin en az 14 hafta en fazla 2 yıl sürmesi (A3, A36, A60) hizmet içinde ise mesleki gelişimi destekleyecek düzeyde belli periyotlarla (A55, A8, A28) eğitimlerin verilmesi öngörülmektedir. Eğitime başvuracak katılımcıların eğitim süresi boyunca idari izinli sayılmaları yönünde araştırma sonuçlarının benzer olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte A4 ve A53, eğitim programlarına kabul öncesinde seçme sınavı, 360 derece değerlendirme testi, öğrenme çevikliği testi gibi araçların kullanılmasını önermiştir.

Araştırmacılar, okul yöneticilerinin atama sonrası hizmet içi (f= 43), lisansüstü (f=14), mentörlük (f=12) ve uzaktan (f=3) eğitimlerle gelişimlerini sürdürmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar, atama sonrası eğitimleri okul yöneticisinin mesleki gelişimi ve yeterliği için gerekli görmektedirler (A13, A16, A39, A53). Analizlerde atama öncesi ve sonrası staj (A36, A42, A30, A45), mentörlük (A10, A30, A45, A55) gibi uygulamaların okul yöneticiliğine hazırlıkta yararlı olacağı görüşü ortaya çıkmıştır.

3.2. Yönetici seçme ve atama temasına ilişkin araştırma bulguları

Tablo 2 (Bkz. Ek 2) incelendiğinde yönetici seçme ve atama teması altında eğitim almış olma, liyakat, merkezi sınav, performans durumu, öğretmenlik deneyimi, mülakat, yöneticilik tecrübesi, kıdem şartı, kurul/komisyon kararı olmak üzere 9 kategori olduğu görülmektedir. Bu kategorilerde yer alan kodlar, Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. *Yönetici Seçme ve Atama Sürecine İlişkin Araştırma Bulguları*

Kategori	Kodlar	*f*
Merkezi Sınav	Yönetici/Müdür Yardımcısı seçiminin merkezi sınavla belirlenmesi	42
	Merkezi sınavın, yöneticilikte teknik ve kavramsal yeterlikleri ölçmesi	10
	Sınavın bağımsız, tarafsız, uzman bir kadro tarafından hazırlanması	5
	Kişilik testi dâhil, çok yönlü değerlendirmeden geçmek	1
Komisyon Kararı	MEB yöneticileri ve müfettişlerden vb. oluşan bağımsız komisyonlar kurulması	9
	Paydaşların (öğretmen, veli, öğrenci vb) değerlendirmede bulunması	7
Sözlü Sınav	Yazılı sınavın tamamlayıcısı	17
	Mülakatın farklı alanlarda tarafsız, alanında uzman kişilerce yapılması	14
	Görüşmelerin yanlılıktan uzak, hesapverirliği yüksek, şeffaf olması	12
	Mülakatla yöneticinin yeterliklerinin çok yönlü sınanması	7
	Görüşme sorularının ve ölçütlerin objektif, nitelikli, somut, ölçülebilir olması	3
Performans Durumu	Seçilecek adayın mesleki başarıları	20
	Performansın objektif liyakat ölçütleriyle, mesleki yeterliklerle izlenmesi	19
	Aldığı prestijli ödüller	7
	Bilimsel yayınları, mesleki eserleri	6
	Portfolyo- süreç değerlendirme	6
	Atanacağı okula ilişkin kısa ve uzun vadeli stratejik planları	3
	Seçilecek yöneticinin çok ölçütlü formla değerlendirilmesi	3
	Tamamlanmış okul projeleri	2
	Sosyal sorumluluk çalışmaları	2
	Aldığı referans mektupları	1
Eğitim almış olma	Katıldığı eğitim programları türü ve sayısı	56
	Mesleki gelişimi	2
Öğretmenlik deneyimi	Yöneticilikten önce öğretmenlik yapmış olma	34
	Öğretmenlik formasyonuna sahip olma	4
Kıdem şartı	Yöneticilikte/Meslekte kıdem sahibi olma	14
	Öğretmenlikte kıdem sahibi olma	7
Yöneticilik tecrübesi	Yöneticilik deneyimleri ve süresi	23
	Müdür yardımcılığı deneyimi ve süresi	18
Liyakat	Okul yöneticiliği yeterliklerine, becerilerine, niteliklerine sahip olma	51
	Mesleki sicilin yöneticilik yapmaya uygun olması	4

Bulgular, okul yöneticisi seçme ve atama sürecinde okul yöneticiliği alanında eğitim almış, sertifika/diploma sahibi kişilere atamada öncelik verilmesi gerektiği görüşünün en yaygın görüşler arasında olduğunu göstermektedir. Tablo 4'e göre okul/eğitim yöneticiliği sahasında alınan eğitimin türü ve niteliği, yöneticiliğe başvuran kişinin seçilmesinde ve atanma önceliği kazanmasında önemli görülmektedir (A48, A53, A54). Konuya ilişkin A1, A47, göreve atanacak yöneticilerin özellikle liderlik alanında, bilişim teknolojisi alanında bilgi, beceri kazanmış olması gerektiğini ifade etmektedir.

Yönetici seçme ve atama sürecinde sıklık düzeyi yüksek bir diğer görüş, liyakattir. Araştırmalarda liyakat, yönetici yeterliliği olarak öne çıkmakta; adayların mesleki liyakate sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (A3, A4, A20, A37, A45). Konuya ilişkin A1, A49, A58, A64 liderlik vasıflarının, teknolojik bilginin, iletişim becerisinin önemine dikkat çekerken; A1, A27, A66 sicil notunun; A10, A14, A32 mesleki yeterliklerin; A20, A35, A53 olumlu kişilik özelliklerine sahip olmanın önemi yönünde görüşler belirtmişlerdir. A26, kadın yöneticilere pozitif ayrımcılığı savunurken, çoğu araştırmacı atamaların siyasi kaygılardan uzak, bilimsel ve objektif ölçütlerle yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Çoğu araştırmacı, okul yöneticilerinin merkezi sınav başarısına göre belirlenmesini önermektedir (A26, A32, A34). Sınava başvurma koşulu olarak sınav öncesi eğitim yönetimi eğitimi almış olma (A50, A62, A55) ve yöneticilik kıdemi (A53) vurgulanırken, sınavın da yöneticilik yeterliklerini ölçecek şekilde, uzmanlarca hazırlanması gerektiği belirtilmiştir (A15, A24, A25, A57).

Analizde, mülakatın merkezi sınavı tamamlayıcı bir araç olduğu ve adayın yöneticilik yeterliklerini çok yönlü değerlendirmede önemli olduğu görüşü öne çıkmıştır (A14, A20, A25). Mülakatların şeffaf, hesap verebilir, ölçülebilir, problem temelli görüşme sorularına dayalı ve tarafsız uzmanlarca yapılması gerektiği vurgulanmıştır (A25, A33, A41, A54, A56, A60, A63, A65). A54, uygulamalı mülakat önerirken; A36, adayın başvuracağı okula yönelik hazırladığı plan dosyası üzerinden okul yönetim kurulunca yapılan sözlü değerlendirmeyi önermiştir. Bazı araştırmalar ise mülakatların yanlılığa yol açabileceği gerekçesiyle kaldırılmasını önermektedir (A18, A29, A57). Diğer yandan, sözlü sınavların şeffaf, tarafsız ve hesap verebilir olması gerektiği (A12, A21, A33) ve farklı alanlardan uzmanlarca yapılması gerektiği vurgulanmıştır (A3, A41, A44, A52). Ayrıca mülakatların yönetici yeterliklerini ölçen, örnek olaylara dayalı, standart ve ölçülebilir yapıda olması gerektiği vurgulanmıştır (A25, A51, A60).

Analizde, sözlü sınavlar yerine yönetici adaylarının başarı ve performansının nesnel (A1, A5, A14, A51) ve sürece dayalı ölçütlerle (A11, A23, A27, A58) değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Bu ölçütler arasında mesleki başarılar (A15, A21, A42), ödüller (A18, A31), okula dönük yapılan kısa ve uzun vadeli planlar (A26, A36, A53), referans mektupları (A5), bilimsel yayınlar, mesleki eserler (A17, A31, A37), projeler (A39, A45), sosyal sorumluluk çalışmaları (A65, A66) yer almaktadır. Ayrıca A5, A10, A15, A23, A26, performansın, mesleki yeterliklere dayalı liyakat ölçütleriyle izlenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Analizde araştırmacıların performans değerlendirmeye bağlı gerçekleştirilecek yönetici atamalarında, karar ve inceleme sürecinin alanında uzman kişilerin yer aldığı, paydaş katılımın sağlandığı, çoğulculuğun esas alındığı kurul ve komisyonlarca gerçekleştirilmesi yönünde görüşler tespit edilmiştir (A35, A34, A58). Diğer taraftan A17, A57, paydaşların atama kararlarına katılımının subjektif olabileceği ve değerlendirme dışı tutulması yönünde görüş belirtirken; A7, A26, A34, A35, A38, A39, A47, A53 kurul/komisyonlarda öğretmen, veli katılımının olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

Araştırmalarda, okul yöneticiliği atama ölçütleri arasında öğretmenlik deneyimine sıkça vurgu yapılmıştır. Bazı araştırmacılar (A1, A55, A57) bu deneyimi olumlu bir referans görürken, bazıları (A18, A2) ise tek başına yeterli sayılmasının yöneticiliği meslek olarak zayıflatacağını belirtmiştir.

Yönetici seçme ve atama sürecinde bir başka ölçüt olarak yöneticilik tecrübesine dikkat çeken araştırma sonuç ve öneriler tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular incelendiğinde yöneticilik tecrübesinin müdür yardımcılığı yapmış olma (A29, A36, A41, A42) ve yöneticilikte geçen süre (A1, A12, A13, A14, A45) olarak ele alındığı görülmektedir. Konuya ilişkin A5, okul yöneticiliğine atanmada ve yükselmede

müdür yardımcısı olarak çalışmış olmayı bir kariyer basamağı olarak ifade etmektedir. Öte yandan konuya ilişkin A23, A53, A65, okul yöneticilerine müdür yardımcılarını seçme yetkisi verilmesi yönünde öneride bulunmuştur.

Araştırmalarda yönetici seçme sürecinde tarafsız, nesnel ve siyasi etkilerden uzak komisyonların etkili olacağı vurgulanmıştır. Paydaşlar konusunda fikir birliği olmamakla birlikte; okul yönetim kurulu (A28, A33, A36), öğretmen (A35, A38, A53), veli temsilcileri (A53), il-ilçe MEB yetkilisi (A20, A57, A45), öğrenci temsilcisi (A36), müfettiş ve başarılı okul yöneticileri (A36, A57, A45) gibi üyelerin komisyonda yer alabileceği belirtilmiştir. Bu komisyonların vereceği kararların, yönetici seçiminde ve görevde kalmada ölçüt olması önerilmektedir.

Yönetici atama sürecinde en az vurgulanan görüş kıdem şartıdır; öğretmenlik sonrası okul yöneticiliğine başvuru sürecinde kıdem şartı aranması önerilse de, süresi konusunda fikir birliği bulunmamaktadır.

3.3. Yöneticinin görevde kalma ve yükselme temasına ilişkin araştırma bulguları

Yapılan analizlerde yönetici görevde kalma ve yükselme teması altında Tablo 2'ye göre (Bkz. Ek2), eğitim almış olma, performans durumu, merkezi sınav, komisyon kararı, kademeli ilerleme, liyakat, yönetici değerlendirme formu olmak üzere 7 kategori ortaya çıkmıştır. Yöneticinin görevde kalma ve yükselme sürecine ilişkin kodlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. *Yöneticinin Görevde Kalma ve Yükselme Sürecine İlişkin Araştırma Bulguları*

Kategoriler	**Kodlar**	***f***
Eğitim almış olma	Lisansüstü/sertifikalı eğitim almış olma	12
	Okul yöneticiliğinde yetişmiş olma	10
	Hizmet içi eğitimleri tamamlamış olma	8
	Mesleki gelişimi için sürekli öğrenme ortamı içinde olma	7
Performans Durumu	Mesleki ölçüt ve ölçeklere dayalı nesnel izlenebilir değerlendirme	15
	Daha önceki mesleki başarıları	14
	Mesleki gelişim çabaları	6
	Okul başarı ve gelişim göstergeleri	6
	Yaptığı proje veya bilimsel nitelikli çalışmalar	4
	Sahip olduğu belgeler/sertifikalar/diplomalar	2
Merkezi Sınav	Müdür yardımcılığından müdürlüğe yükselmek için sınava girme	7
	Üst düzeyde yönetim görevlerine yükselmek için sınava girme	4
	Yabancı dil sınav puanı	2
	Yeniden görevlendirilmek için sınava girmek	2
Komisyon Kararı	Yönetici yeterlik ve performansının komisyonca değerlendirilmesi	11
	Komisyonda paydaş temsilcilerinin (öğretmen, veli) olması	7
Kademeli İlerleme	Okul yöneticiliğine yükselmede müdür yardımcılığı yapmış olma	21
	Yöneticiliğin her kademesinde tecrübe sahibi olma	10
	Zorunlu yer değiştirme süresini dikkate alma	4
	Belirlenecek eğitim yöneticiliği kariyer basamaklarını dikkate alma	1
Liyakat	Okul yöneticisinin yer değiştirme/devam etme/yükselmede mesleki becerilerinin yeterliliği	24
Yönetici Değerlendirme Formu	Okul yöneticisinin değerlendirildiği puan esaslı ölçüt temelli set	4

Tablo 5 incelendiğinde yöneticinin çalıştığı kurumdaki görev süresi bitiminde yeniden atanması veya görevinde yükselebilmesi için araştırmacılar, yöneticinin alanında yetişmiş (A15, A26, A52), aldığı eğitimi belgelendirmesi (A1, A2, A5), hizmet içi eğitimleri tamamlamış (A3, A10, A14, A29), sürekli öğrenme ortamı içinde olması (A2, A14, A15, A51) gerektiğine vurgu yapmışlardır. Eğitimin kişinin öz yeterlik ve öz benlik algısına etkisi düşünüldüğünde, yöneticilerin mesleki zorlukların üstesinden başarıyla gelmelerinde önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Yapılan analizde yöneticinin görevini sürdürmesinde ve kurumlar arası geçişlerde performans durumunun dikkate alınması gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar, yönetici performansının nesnel mesleki ölçütlerle izlenmesi gerektiği (A13, A17, A35, A43) görüşünü belirtmişlerdir. Bu konuda A23, A26, A27, A29 yönetici başarılarının, A2, A13, A53 mesleki gelişim çabalarının, A7, A8, A26, A43 okul başarı ve gelişim göstergelerinin, A2, A7, A31, A45 yapılan proje veya bilimsel nitelikli çalışmaların, A15, A31 yöneticilerin kazandıkları belgelerin değerlendirilmesi gerektiği yönünde önerilerde bulunmuşlardır.

Yapılan analizde müdür yardımcılığından okul yöneticiliğine ya da farklı basamaklardaki eğitim kurumlarına yönetici atamalarında, okul yöneticilerinin yöneticilik formasyon düzeyini test eden merkezi sınavdaki başarı puanının diğer ölçütlerle birlikte değerlendirilmesini öneren bulgular ortaya çıkmıştır (A12, A26, A41, A47, A63, A66). Ayrıca A7, yöneticilerin alacakları yabancı dil sınav puanlarının da değerlendirebileceğini ifade etmiştir.

Araştırmada, yöneticilerin performansının farklı paydaşlardan oluşan komisyonlarca değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. A43, A49'a göre yönetici değerlendirilirken okulun sosyo-kültürel çevresi ve akademik başarısı dikkate alınmalıdır. Öte yandan A7, A35, A36, A46, A58 komisyonlarda paydaş temsilcilerinin yer alması gerektiğine dikkat çekmiştir. Konuya ilişkin olarak A56, mesai arkadaşlarından %70 üzeri memnuniyet alan ve başarı gösteren yöneticilerin görevde kalması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmalarda, okul durağanlığını önlemek amacıyla zorunlu yer değişikliğinin 5-8 yıl aralığında yapılması gerektiği yönünde ortak bir anlayışın olduğu söylenebilir.

Araştırmada okul yöneticilerinin görevde kademeli bir şekilde ilerlemesi gerektiğini öneren görüşler tespit edilmiştir. Araştırmacıların görüşlerine göre, okul yöneticiliğine yükselmede müdür yardımcılığı yapmış olma (A12, A13, A16, A18), her kademede çalışmış olma (A45, A48, A50, A51), zorunlu yer değiştirme süresini dikkate alma (A7, A57, A59, A65) birer ölçüt olarak ifade edilmiştir. A8, konuya ilişkin eğitim yöneticiliği kariyer basamaklarının belirlenmesi ve buna göre hareket edilmesi gerektiği yönünde görüş belirtmiştir

Araştırmacılar, okul yöneticilerinin görevde kalmasında ve yükselmesinde mesleki liyakatin gözetilmesi gerektiği yönünde görüşler belirtmişlerdir (A10, A12, A16, A27, A61). Yöneticilerin mesleki yeterliklerinin zamanla gelişmesi, yeni veya üst düzey görevlerin gerektirdiği yeni veya farklı becerilere sahip olmaları liyakat açısından önemli görülmektedir.

Benzer şekilde okul yöneticilerinin görevde kalma, yeniden atanma ve görevde yükselme sürecinde mevcut yönetmelikten hareketle puan esaslı, bir dizi ölçütün ve göstergenin yer aldığı bir değerlendirme formu üzerinden yöneticilerin değerlendirilmesi yönünde A1, A46, A56, A65 görüş belirtmiştir. Yönetici değerlendirme formunun, yöneticilerin görevde kalma ve yükselme süreçlerinde çok ölçütlü ve çok yönlü değerlendirmeyi sağlaması açısından önemli olduğu, ancak formun geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak bilimsel esaslara göre geliştirilmesi, somut, ölçülebilir, gözlenebilir değerlendirme ölçütlerine yer verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (A36).

3.4. MEB'in okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam etme politikalarına yönelik alanyazın bulguları

Ulusal alanyazında 2022-2024 yılları arasında yönetici yetiştirme ve istihdamı üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde 2021 öncesinde olduğu gibi paydaşların görüşlerini inceleyen, diğer ülkelerdeki uygulamaları araştıran, yönetmelikler çerçevesinde değişen politikaları sorgulayan

çalışmaların yer aldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda ortaya çıkan bulguların 2010-2021 yıllarında yapılmış araştırma bulgularıyla çok benzer olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, değişen yönetmeliklere rağmen pratikte benzer uygulamaların ve benzer algıların devam ettiğini göstermektedir. Yapılan araştırmalarda 2021'de çıkarılan yönetmeliğin ekseninde yönetici seçme ve atama süreçlerinin incelendiği görülmektedir.

MEB, 2021 yılında çıkardığı Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'nde 2024 yılında bazı maddelerinde değişiklik yapmıştır. İlgili yönetmelikte Yönetici (Madde 5) ve Müdür (Madde 6) olarak görevlendirileceklerde aranan genel ve özel şartlar açıklanmaktadır. Yönetici seçiminde genel şartlar arasında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, sekiz yıl geçerli sayılacak eğitim yönetimi sertifikasına sahip olmak, yazılı ve sözlü sınavda 60 ve üzeri puan almak ön plana çıkmaktadır. Yönetmelikte ayrıca okul müdürü olarak görevlendirilecek kimselerde kurum türüyle yönetici adayının branşı arasında uyuma dikkat çekilmiştir. Öte yandan bu yeni yönetmeliğin ekler bölümünde sunulan yönetici değerlendirme formlarında yer verilen kriterlerle puan değerlerinin bir önceki değerlendirme formuna göre değiştiği görülmektedir. Puanlamanın değişmesi yönetici adaylarının çalışma motivasyonlarını etkileyeceği gibi yapacakları mesleki çalışmalarının içeriğini ve yönünü değiştireceği söylenebilir.

2022 ve 2024 yılları arasında yapılan çalışmalarda MEB politikalarına yönelik eleştirileri okul yöneticisi yetiştirme, yönetici istihdamı ve işbaşında mesleki gelişim alt başlıkları etrafında toplamak mümkündür. Araştırmalarda okul yöneticiliğinin meslekleşme sürecinde hizmet öncesi eğitimlere vurgu güçlenerek devam etmiştir (Dağtekin vd., 2022; İpek, 2023; Oynar, 2024; Özbaş, 2024; Şanli vd., 2024; Yavuz & Çakır, 2022). Araştırmacılar çalışmalarında yönetmelikte yer alan eğitim yöneticiliği sertifika alma şartını olumlu bulduklarını ifade etseler de (Seylim & Altınok, 2023; Şahin, 2022) sürece yönelik girişimlerin belirsizliğini koruması eleştirilerin devam etmesine yol açmıştır (Dağtekin vd., 2022; İpek, 2023, Çelikten & Çelikten, 2024). İncelenen çalışmalarda eğitim kurumları için yöneticilik eğitiminin diploma ve sertifika ile belgelendirilmesi yönünde araştırmacıların güçlü söylemleri bulunmaktadır (Balcı, 2022; Kaya & Hoşgörür, 2024; Oynar, 2024;). Bu bağlamda lisans, lisansüstü veya yaygın eğitim olanaklarının sürece koşulması gerektiği araştırmalarda ön plana çıkmaktadır (Akmeşe vd., 2023; Anasız vd., 2024; Cingöz & Doğan, 2024; Demirer & Ergezen, 2022; İpek, 2023; Kaya & Hoşgörür, 2024; Say, 2023; Şahin, 2022; Yavuz & Çakır,2022).

İpek (2023), yönetici seçme sürecinde farklı kademe ve kurumlarda çalışabilecek yetişmiş nitelikli yönetici aday havuzlarına ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Yönetmelikte yer alan yazılı ve sözlü sınavların, deneyim şartının, öğretmenlikten gelmenin önemini vurgulayan araştırmacılar, pratikteki yansımaları eleştirmektedir. Yazılı ve sözlü sınavların bilimsel ve hukuki yönden nitelikli hale getirilmesi gerektiğini vurgulayan araştırmacıların yanı sıra (Akmeşe vd., 2023; Baydar, 2024; Güden & Güden, 2024; Önder & Türk, 2023; Özbaş, 2024; Özdoğan ,2023; Say 2023; Seylim & Altınok, 2023; Tokay vd. 2024) yönetici atamalarında farklı yapıların etkisinin ortadan kaldırılmasını ve liyakatin esas tutulmasını öneren araştırmacılar vardır (Tankutay Kasapoğlu, 2022; Demirer & Ergezen, 2022; Özbaş, 2024, Özdemir vd.,2024; Özdoğan, 2023; Yıldız vd., 2022; Üstün & Gürlek, 2022; Akmeşe vd., 2023). Erdoğan (2022), yönetici seçimlerinde mülakat, portföy değerlendirmesi, örnek olay uygulaması ve panel gibi yöneticileri bilgi, beceri ve tutum düzeyinde değerlendirmenin önemini belirtmektedir.

Puan usulüne göre yapılacak atamalarda yönetmelikte yer verilen değerlendirme kriterlerini ve puantajlarını inceleyen araştırmacılar (Anasız vd., 2024; Dağtekin vd., 2022; Demirer & Ergezen, 2022) kurumsal farklılıklar dikkate alınarak puantajların düzenlenmesinin önemini vurgulamaktadır (Cingöz & Doğan, 2024; Kurtgöz & Polat, 2022; Şanli vd., 2024; Özdoğan ,2023). Bunun dışında yöneticilerde olması beklenen yeterlikler bağlamında değerlendirme formunda mesleki başarı kaydı, ödüller, akademik

çalışmalar, yabancı dil, ulusal-uluslararası proje çalışmaları gibi objektif ve nesnel ölçütlerle atamaların yapılması anlayışı ön plandadır.

Araştırmacılar, işbaşında eğitimlerin içeriği ve niteliği hakkında MEB uygulamalarını eleştirmektedir. Aşamalı ve sürekli gelişimi gözeten eğitimlerde (Oynar, 2024), yöneticilikte staj, mentör desteği şeklinde etkileşimli ve uygulamalı eğitim içerikleri sıklıkla vurgulanmaktadır (İpek, 2023; Çelikten & Çelikten, 2024). Araştırmalarda bu süreçte MEB- YÖK iş birliğini geliştirecek politikalara daha fazla ihtiyaç olduğu yönündeki öneriler ön plandadır (Çelikten & Çelikten, 2024; Güden & Güden, 2024; Dönmez, 2024; Kaya & Hoşgörür, 2024; Şişman, 2024; Tokay vd., 2024; Yavuz ve Çakır,2022; Yıldız vd., 2022). Yönetmelikte sertifika belgesinin geçerlik süresine dair getirilen sınırlama araştırmacılar tarafından gerekli olduğu vurgulanırken (İpek, 2023; Önder & Türk, 2023) bu süreçte hizmet içi eğitim faaliyetlerinin pratik kazanımlarının artırılması yönünde ortak bir anlayışın yer aldığını söylemek mümkündür (Altınışık & Altunsuyu, 2024; Baydar, 2024, Çelikten & Çelikten, 2024; Güden & Güden, 2024; Oynar, 2024; Özdemir vd., 2024; Tokay vd., 2024; Yıldız vd., 2022). Çalışmalarda işbaşında eğitimlerle okul yöneticilerinin mesleki yönden güçlendirilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır.

Yönetici atamalarında öğretmenlik ve müdür yardımcılığı deneyiminin gözetilmesi, yöneticilerin atandıkları yerde görev süreleri ve sirkülasyonları konusunda politikalara olumlu yaklaşım sergileyen araştırmacılar, yöneticilerin özlük hakları, yetki ve sorumlulukları ile, kadro türleri konusunda hukuki düzenlemelere ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadırlar (Kaya & Hoşgörür, 2024; Dağtekin vd., 2022; Şişman, 2024). Polat ve Kurtgöz (2022), ilk defa atanan yöneticilerin iki yıl stajyer yönetici olarak görev alması ve başarılı bulunması durumunda asaleten atanmasını önermektedir.

Yapılan analizler ışığında, MEB'in hizmet öncesi eğitimi zorunlu hale getirme, müdür yardımcılığından başlayarak yönetici atama, adayların gelişimini ve çalışmalarını öğretmenlik ve yöneticilik deneyimi, sicil, yazılı ve sözlü sınav puanları ile çok boyutlu olarak değerlendirme ve adayların branşları ile kurum türleri arasındaki uyumu gözetme yönündeki teorik çabaları literatürde önemli görülmektedir. Bununla birlikte, söz konusu politikaların uygulama sürecine etkili biçimde yansımadığı yönünde görüşlere çeşitli araştırmalarda yer verilmektedir. Çalışmaların tamamında MEB'in içe dönük uygulamalardan ziyade işbirlikçi, şeffaf, hesap verir, bilimsel ve hukuki ilkeleri gözeten bir anlayışla politikalarını uygulaması önerilmektedir.

3.5. Okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam süreçlerine yönelik model önerisi

3.5.1. Okul yöneticisi yetiştirme, seçme, görevde kalma ve yükselme ilke ve esasları

Yapılan araştırmalar neticesinde, ulusal ve uluslararası alanyazın incelendiğinde okul yöneticiliğinin eğitim kurumlarının yönetilmesinde ve işletilmesinde kendine has tanımlanmış iş, görev ve sorumluluklarının olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kabul edilmesini gerekli kılmaktadır. Okul yöneticiliğinin meslek olarak kabul edilmesi, diğer meslek gruplarında olduğu gibi hizmet öncesinde eğitim almış olma koşulunu doğrudan ortaya çıkarmaktadır.

Türkiye'de okul yöneticisi seçme, atama, görevde kalma ve yükselme süreçleri yürürlükte yer alan yönetmelikler çerçevesinde gerçekleşmektedir. 1998-2024 tarihleri arasında ilgili süreçlere ilişkin değişen yönetmeliklerin sayısı dikkate alındığında uygulamalarda görülen farklılaşmanın gelişimi yansıtmadığı, MEB'in bu konuda sürdürülebilir, istikrarlı bir politikasının olmadığı söylenebilir (A6, A9, A51). Bu nedenle okul yöneticisi yetiştirme, seçme, atama, görevde kalma ve yükselme basamaklarının birbirini tamamlayan süreçler halinde, bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak uygulamalara yön verecek ilkelerin belirlenmesi gerekli görülmektedir. İlgili alanyazın tarandığında ve yapılan araştırma sonuçları sentezlendiğinde okul yöneticisi yetiştirme, seçme, atama, görevde kalma ve yükselme süreçlerinin yapılandırılmasında aşağıdaki ilke ve esaslar belirlenmiştir. Bu ilke ve esasları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Öğretmenlik meslek eğitimi: Okul yöneticisinin bir Eğitim Fakültesi mezunu olması ve öğretmenlik mesleğini bilen kişi olarak yetişmesi esastır.

Okul yöneticiliği meslek eğitimi: Okul yöneticisi, lisans öğrenimi sırasında veya sonrasında okul yöneticiliği eğitim programını başarıyla tamamlayan, okul yönetimi formasyon bilgi ve becerilerine sahip kişiler arasından seçilir.

Planlama: Yetiştirme, seçme, atama, görevde kalma ve yükselme süreçleri bütüncül bir yaklaşımla ele alınır ve keyfilikten uzakta bilimsel ilkeler doğrultusunda planlanır. Tüm süreçlerde gerçekçi, tutarlı, nesnel, ölçülebilir, somut ve ayırt edici ölçütler esas alınır.

Öğretmenlik Meslek Deneyimi: Okul yöneticiliği mesleğinde kariyer yapma yolu, kendi branşında sınıf yöneticisi olarak belli bir süre öğretmenlik yapmış kişilere açıktır.

Yöneticilik Deneyimi: Okul yöneticisinin yetişme, seçme-atama, görevde kalma ve yükselme süreçlerinde öğretmenlik deneyimi, yönetici staj deneyimi, müdür yardımcılığı deneyimi, okul yöneticiliği ve eğitim yöneticiliği görev deneyimine sahip olması esastır.

Mesleki Gelişim: Okul yöneticisinin yeterliklerinin artırılmasında mesleki gelişiminin bireysel ve kurumsal yönden desteklenmesi önemlidir.

Başarılı performans: Okul yöneticisinin görevde kaldığı süre boyunca göstermiş olduğu performansın çok yönlü ölçütlerle izlenmesi ve değerlendirilmesi okul yöneticiliğinde esastır.

Liyakat sahibi olma: Okul yöneticisi, göreve uygunluk bağlamında yönetim bilimi ve sanatına ilişkin gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip, okul yöneticiliğinde aranan vasıfları taşıyan, başarılı kişiler arasından seçilir ve yöneticilik görevine ancak liyakat sahibi olduğu değerlendirilen kişiler devam eder.

Hesap verirlik: Okul yöneticisi yetiştirme, seçme-atama, görevde kalma-yükselme süreçlerine ilişkin işlem basamaklarının belirlenmesinde, yapılan işlemlerin sonuçlandırılmasında ilgili birimlerin hesap verme sorumluluğu vardır. Tüm süreçlerle ilgili yönetici adaylarının itiraz etme hakkı vardır.

Okul yöneticiliğinde kalite: Okul yöneticiliğinde yetişme, seçme, atama, değerlendirme, görevde kalma ve yükselme süreçlerine ait ölçütler, uluslararası standartlara uygun bir şekilde belirlenir. Hizmet öncesinde verilen eğitim programında belli süreler zarfında akredite şartı aranır.

Okul yöneticisini denetlemek ve değerlendirmek: Okul yöneticiliği yapan kişilerin görev yaptıkları okulda görev süreleri boyunca yaptıkları çalışmaların izlenmesi, takip edilmesi okulun gelişimini desteklemede esastır. Bu esas doğrultusunda sendikal ayrımcılık, siyasi baskılar ve sübjektif değerlendirmelerden uzakta bir okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterlikler dikkate alınarak tutarlı, gerçekçi, objektif, nesnel ve somut verilerle desteklenerek değerlendirmeler yapılır.

3.5.2. Okul yöneticisi yetiştirme sürecinin yapılandırılması

Okul yöneticiliğinin meslek olarak kabul edilmesi, hizmet öncesinde eğitim almış olma koşulunu doğrudan ortaya çıkarmaktadır. Bu düşünceden hareketle aşağıda okul yöneticisi yetiştirme süreç modeline yer verilmiştir.



Şekil 2. *Okul yöneticisi yetiştirme süreci*

Şekil 2'e göre Okul Yöneticiliği İhtisas Programına 4 yıllık eğitim fakültesi mezunu, öğretmen/ müdür yardımcısı olarak çalışmakta olan herkes başvurabilir. Başvuranlar arasında diploma notu, dil sınavı, atanma puanına göre sıralama yapılır. Bu program, eğitim yönetimi ana bilim dalına sahip üniversiteler bünyesinde açılabilir. Programa alınacak öğrenci sayısı, MEB'in kademelere göre ihtiyaç duyduğu yönetici sayısının iki katı kadar olacak şekilde belirlenebilir. İhtiyaç analizleri neticesinde program kontenjanları güncellenebilir. Buradaki amaç, yetişmiş okul yöneticisi havuzuna sahip olabilmektir.

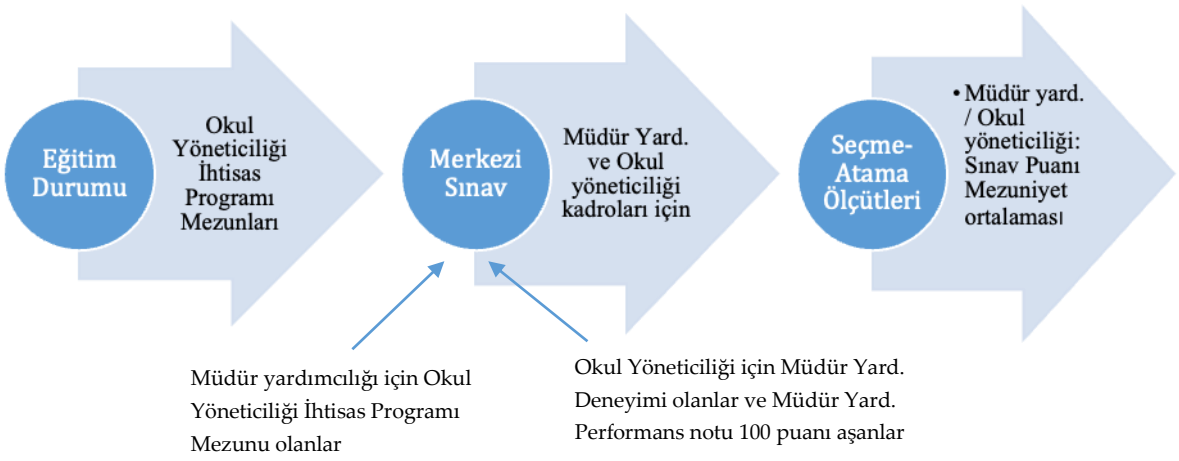
Okul Yöneticiliği İhtisas Programının süresi 6 yarı dönemdir. Öğrenciler en erken 4 yarı dönemde mezun olabilmektedirler. Programdan mezun olma şartları arasında ders kredilerini tamamlamış olma, staj yapma ve bitirme tezi hazırlama yer almaktadır. Programın, yüz yüze, uzaktan veya hibrit eğitim modelleri ile gündüz-gece öğrenimi, yaz okulu gibi farklı seçenekler sunması beklenir. Okul Yöneticiliği İhtisas Eğitim Programını başarıyla tamamlayanlar, Okul Yöneticiliği Seçme-Atama Sınavına veya Eğitim Yönetimi Lisansüstü Doktora Programına doğrudan başvurabilme hakkı kazanırlar.

3.5.3. Okul yöneticisi seçme ve atama sürecinin yapılandırılması

Okul Yöneticiliği İhtisas Programını başarıyla tamamlayanlar, MEB'in açacağı Yönetici Seçme ve Atama sınavına müdür yardımcılığı kadrosu için başvuru yapmaya hak kazanır. Uzman bir kadro tarafından hazırlanan sınav içeriğinde okul yöneticilerinin teknik ve kavramsal yeterliliğini test etmek esastır.

Okul yöneticiliği kadrosu için başvuran adayların aynı sınava girebilmeleri için, Müdür Yardımcılığı yapmış olma ve bu pozisyondaki performans durumunu gösteren ölçüt setinden en az 100 puan almış olma şartları aranır. Farklı puan değerlerine sahip olan bu göstergeler arasında, adayın mesleki çalışmaları (teftiş sicil notu, yayınları, mesleki gelişimi destekleyen faaliyetlere katılım, alınan prestijli ödüller, belgeler vb.) ile okulun gelişimine dönük çalışmaları (okuldaki sosyal, kültürel, sanatsal, sportif faaliyetleri organize etme, proje başvuruları, kabul edilen proje çalışmaları, okulun akademik başarısındaki artış, stratejik plan, eylem planı yapma- uygulama- değerlendirme, öğrenci-veli-öğretmen memnuniyeti, okul-toplum çalışmaları, güvenli, sağlıklı, demokratik okul çalışmaları vb.) dikkate alınır. Bu göstergelerin her birinin okul yöneticisinin yeterliklerine, okul yaşamındaki rol ve sorumluluklarına işaret eden yönleri olduğu söylenebilir.

Merkezi sınavda başarılı olan adaylar arasında müdür yardımcılığı ve okul yöneticiliği kadrolarına başvuracaklar için sınav notunun %60'ı ve Okul Yöneticiliği İhtisas Programı mezuniyet ortalamasının %40'ı olacak şekilde bir atama puanı hesaplanır. Müdür yardımcılığı ve okul yöneticiliği kadrosu için başvuru yapan adayların yaptıkları tercihler bu atama puanına göre değerlendirilir.



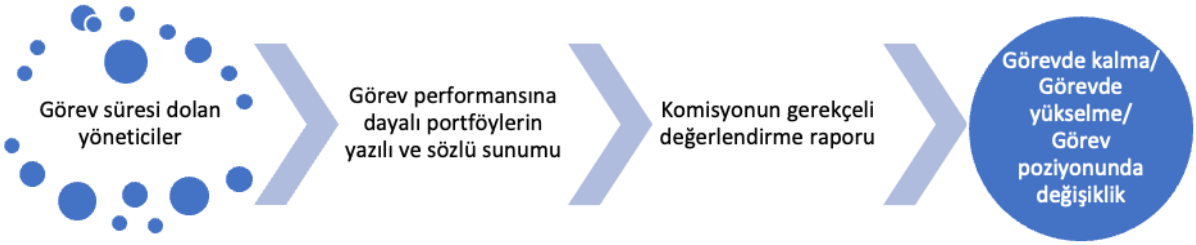
Şekil 3. Okul yöneticisi seçme ve atama süreci

Ataması yapılan okul müdür yardımcısı veya okul yöneticisine gelişimini desteklemek için görevinde başarılı okul yöneticileri arasından bir yıl süreyle bir mentör ataması yapılır. Yılsonunda mentör raporu, yöneticinin görevde kalma ve yükselme sürecinde kullanılmak üzere sisteme işlenir.

3.5.4. Okul yöneticisinin görevde kalma ve yükselme sürecinin yapılandırılması

Okul yöneticisinin görevinde kalması, görev yaptığı okuldaki çalışma süresinin bitiminde çalıştığı okulda veya farklı bir okulda okul yöneticiliğine devam edebilmesi olarak kabul edilmektedir. Okul yöneticisinin görevde yükselmesi çalıştığı kurumdan farklı avantajlara ve özelliklere sahip kategoride yer alan okullara veya eğitim yöneticisi olarak il, ilçe veya genel müdürlükler kapsamındaki pozisyonlara atanması olarak kabul edilmektedir.

Okul yöneticisinin görevde kalabilmesi veya görevinde yükselmesi ancak onun görevi boyunca göstermiş olduğu liyakatle değerlendirilebilir. Bu bağlamda okuldaki 8 yıllık görev süresi dolan okul yöneticisinin görevde kalma veya görevde yükselme talebinde bulunurken görev süresi boyunca ortaya koyduğu performansın mesleki ve okula dönük boyutlarının çok yönlü değerlendirilmesi esastır. Modele göre okul yöneticisi, görev süresi boyunca ortaya koyduğu performansı göstergeleri ve kanıtlarıyla birlikte hazırladığı yönetici portföyünü il/ilçe atama komisyonuna sunar. Alanında uzman, birçok paydaşın yer aldığı bu komisyon, sunulan yönetici portföylerini belli bir sürede inceler ve gerekçeli değerlendirme raporunu sözlü sunumdan sonra hazırlar. Sözlü sunumda portföyünü komisyonun huzurunda sunan okul yöneticisi, görev süresi boyunca mesleki yaşamına ve okul yaşamına dönük yapıp etmelerini, yapamadıysa nedenlerini ifade eder. Komisyon, yönetici portföyünü okulun içinde bulunduğu sosyo-kültürel ve ekonomik koşulları dikkate alarak nesnel ölçütler çerçevesinde değerlendirir. Nihai karar neticesinde yöneticinin tekrar atanma veya görevde yükselme talebine karşılık verilir.



Şekil 4. *Okul Yöneticisinin Görevde Kalma ve Yükselme Süreci*

Görev süresi dolup görev performans portföyü görevde kalma için yetersiz görülen yöneticilerin Müdür Baş Yardımcısı veya Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etme seçeneği sunulur. Okul yöneticiliği liyakatinden çok uzakta tutum ve davranış içinde olduğu tespit edilen kişilerin yöneticilik görevine son verilir. Bu bağlamda okul yöneticisinin görevde kaldığı süreç boyunca mesleki yeterliğinin hizmet içi çalışmalarla (örnek uygulamaların zengin paylaşımı, meslektaş toplulukları, çevrimiçi öğrenme ortamları vb.) desteklenmesi gerekmektedir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma, okul yöneticisi yetiştirme ve istihdam etme süreçlerine ilişkin yapılmış araştırmalarda araştırmacı görüş ve önerilerini tespit etmek ve bu süreçlere ilişkin bir model önerisi geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada Türkiye'de okul yöneticisinin nasıl yetiştirileceğinden görevinde nasıl yükseleceğine kadar tüm süreçlere ilişkin bilimsel verilerle desteklenmiş, araştırma sonuç ve önerilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları ayrıca okul yöneticiliği süreçlerine ilişkin veriye dayalı bütüncül bir modelin geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır. Araştırmada, 2022–2024 yıllarına ait çalışmalarda ön plana çıkan görüş ve önerilerin, 2010–2021 dönemine ilişkin meta-sentez bulgularıyla büyük ölçüde örtüştüğü görülmüştür.

Araştırma sonuçları, MEB politika belgelerinde, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve istihdamına ilişkin ölçütlerin literatürle örtüşen yönleri olduğunu göstermektedir. Ancak uygulamada yönetici yetiştirme sürecine dair belirsizlikler devam ederken sık değişen yönetmeliklerle seçme-atama ve görevde kalma-yükselme ölçütlerinin farklılaşması okul yöneticiliğinin meslekleşme sürecini zayıflattığı söylenebilir. Dolayısıyla, MEB politika belgelerinde literatürle benzer hassasiyetler gözetilmesine karşın, bu yaklaşımların uygulamalara yeterince yansımadığı söylenebilir. Ulusal literatürde ise bu sürecin bilimsel ilkelere dayalı olarak yapılandırılması, MEB ile YÖK arasında etkin bir iş birliği tesis edilmesi, katılımcı ve çok boyutlu bir performans izleme-değerlendirme sisteminin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Çelikten & Çelikten, 2024, Dağtekin vd., 2022; Erdoğan, 2022; İpek, 2023). Bu doğrultuda, MEB'in yönetici yetiştirme ve istihdam etme politikalarını şekillendirirken kısa vadeli çözümlerden, siyasi kaygılardan ve popülist yaklaşımlardan uzak durarak, literatürün sunduğu bilimsel verilere dayalı istikrarlı bir yol izlemesi beklenmektedir. Böyle bir yaklaşım, özellikle okul yöneticiliğinin mesleki bir statü kazanmasına yönelik olarak 12. Kalkınma Planı'nda yer alan hedeflerin ve Öğretmenlik Meslek Kanunu'nda belirtilen hükümlerin hayata geçirilmesini kolaylaştıracaktır.

Araştırma kapsamında okul yöneticisi yetiştirme sürecinde yaygın görüşün okul yöneticiliğine başvuracak kişilerin hizmet öncesinde yetiştirilmesi olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar bu süreçte özellikle formasyon eğitimine, lisansüstü eğitime (tezli/tezsiz yüksek lisans) dikkate çekmektedir. Ancak lisansüstü eğitimin önemi ve diğer amaçları dikkate alındığında sadece tezli/tezsiz yüksek lisans programlarıyla okul yöneticisi yetiştirme amacını doğrudan gerçekleştirmenin mümkün olmadığı söylenebilir. Bu programların kontenjan ve öğrenci kabul şartlarının farklı olduğunu da dikkate almak gerekir. Bu nedenle araştırmada önerilen modelde doğrudan okul yöneticisi yetiştirmeyi hedefleyen, ayrıca eğitimde sürekliliğe ve geçişliliğe olanak tanıyacak şekilde dileyenlerin doktora programına başvurabilecekleri bir yetiştirme sürecine dikkat çekilmiştir. Modele göre hizmet öncesinde "Okul Yöneticiliği İhtisas Programına" dil yeterliği ve lisans diploma not ortalamasıyla başvurulması alanyazının vurguladığı okul yöneticiliğinde aranan yabancı dil kullanma becerisini (Açıkalın, 1998, s.6) güçlendireceği düşünülmektedir. Modelde önerilen lisansüstü eğitime denk okul yöneticisi yetiştirme programının, profesyonel büyümeyi destekleyeceği ifade edilebilir. Balcı (2021), günümüz okul yöneticilerine yönetsel işlevlerin ötesinde bir öğretim lideri olarak bilgi, duyuş ve beceriler kazandırmanın daha önemli olduğunu; bu nedenle yöneticilerin hizmet öncesinde yeterlik temelli akademik programlarla yetişmelerinin kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedir.

Okul yöneticisi olmanın, öğretmenlikten farklı bir rol olduğunu ve özel bir hazırlık gerektirdiğini ifade eden Bush (2018), adayların profesyonel, kişisel ve örgütsel açıdan sosyalleşmeye ihtiyaçları olduğuna, göreve başlamanın 'tek seferlik' bir olay değil, genişletilmiş bir süreç olması gerektiğine dikkat

çekmektedir. Bu bağlamda, başarılı yönetici hazırlama ve göreve başlamada mentörlerin rolüne vurgu yapmaktadır. Ayrıca Sutcher vd. (2017)'e göre, güçlü eğitim sistemlerinde yüksek kaliteli okul yöneticisi eğitimi, önemli bir yatırımdır. Buna göre uygulanacak hazırlık ve geliştirme programlarının yapı taşları; öğrenmeyi destekleyen kurumsal ortaklıklar, yapılandırılmış programlar, anlamlı ve özgün öğrenme olanakları ile önemli olana odaklanan öğrenme fırsatları olmalıdır.

Öte yandan incelenen araştırma önerilerinde MEB'de çalışanların eğitim süresince (en az 6 ay en fazla 2 yıl) idari izinli sayılması ve eğitim masraflarının MEB tarafından karşılanması görüşü, uygulanabilirlik açısından soru işaretleri yaratmaktadır. Bu nedenle araştırmada geliştirilen modelde hizmet öncesinde okul yöneticisi yetiştirme esas tutulmuştur. Başvuru sahiplerinin hizmet öncesinde eğitimi bir yatırım aracı, okul yöneticiliğini veya sonrasını bir kariyer basamağı olarak görüp eğitim masrafları için bireysel sorumluluk üstlenecekleri düşünülmektedir. Ayrıca geliştirilen modelde 6 yarı dönemlik eğitim programının sunacağı, farklı öğretim şekilleri ve imkânları (yüz yüze, ikili öğretim, hibrit, uzaktan, yaz okulu/hafta sonu ders alma, görev yaptığı okulda staj vb.) eğitim alanların görevlerini aksatmadan ders kredilerini tamamlamalarını sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada, okul yöneticisi seçme ve atama süreçlerinde yaygın olarak liyakat, diplomalı eğitim, merkezi sınav başarısı ve başarılı performansın önemli ölçütler olduğu ortaya çıkmıştır. Sözlü sınavın yazılı sınavı tamamladığı ancak subjektif olduğu yönünde ortak bir algının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, sözlü sınavların bilimsel, objektif bir şekilde nesnel ölçütlerle yapılandırılması ve sürecin şeffaf olması, alanında uzman bir ekip tarafından gerçekleştirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Araştırma sonuçları ayrıca komisyon incelemesi/kararı, kıdem, yöneticilik tecrübesi, öğretmenlik deneyimi ölçütlerinin de yönetici seçme ve atama süreçlerinde yeri olduğunu ortaya koymaktadır. Kwan (2012), işverenlerin okul müdürlüğü pozisyonu için başvuranlarda ne aradığını araştırmış ve genel yönetim (yönetici), bilgi ve deneyim (eğitimci), dini değer yönelimi (ahlaki), iletişim ve sunum (topluluk oluşturma) olmak üzere dört kriter tespit etmiştir. Yaptığı araştırmasında adayların özellikle iletişim ve sunum becerilerinin değerlendirilmesinde mülakatların gerekli olduğu yönünde yaygın görüşe yer vermiştir. Benzer şekilde Rammer (2007), yaptığı araştırmasında işe alma sürecinde yöneticilerin okul yaşamındaki rol ve sorumluluklarına işaret eden ölçütlerin önemsendiğini, ancak işe alma sürecindeki özellikleri ölçmek için yetkililerin güvenilir bir yola sahip olmadıklarını tespit etmiştir. Cemaloğlu (2005) ise okul yöneticisi seçme ve atama sürecinde, yönetici yetiştirme programından mezun olma, yeterlik temelli merkezi sınavda başarılı olma, süreç odaklı performans değerlendirme ölçütlerini karşılama, yönetici yardımcılığı yapma gibi özetleyici ve biçimlendirici değerlendirme ölçütlerinin bir arada kullanılması konusunda önerilerde bulunmaktadır.

Araştırma sonuçlarından hareketle önerilen modelde de işe alma sürecindeki özelliklerin nesnel ve objektif bir şekilde ölçülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Buna göre, okul yöneticisi seçme ve atama sürecinde okul yöneticiliği ihtisas programı mezunlarına müdür yardımcılığı pozisyonu için merkezi sınav şartı benimsenmiştir. Müdür yardımcılığı görevindeyken okul yöneticiliğine başvuracak kimselerin, aynı sınava girebilmesi için adayların müdür yardımcılığı performans göstergelerine (mesleki ve kurumsal/okul temelli) bağlı olarak 100 puanı aşması önerilmiştir. Bu sayede okul yöneticisi olarak atanacak kişiler, bu süreçte bir yandan mesleki yeterliklerini sergilerken öte yandan bu yeterliklerini izleyecek, değerlendirecek ve güçlendireceklerdir. Condon ve Clifford (2012), yöneticilerin uygulamaları ve öğretim üzerindeki etkisini belirlemenin zorluğundan söz ederken, karar vericilerin okul yöneticilerine dönük işe alma, performans değerlendirme ve görev süresi kararları için kullanacakları özetleyici ve biçimlendirici değerlendirme araçlarına dikkat çekmektedir. Bu araçların

özellikle farklı standartlara dayalı, doğrulanabilir, yönetici performansına odaklı, uygulanabilir, güvenilir, geçerli, psikometrik yönden sağlam, şeffaf olması gerektiği ifade edilmektedir.

Araştırmada okul yöneticisinin görevine devam etmesi, tekrar atanması, müdür yardımcılığından okul yöneticiliğine, kademeler veya kurumlar arasında yönetici pozisyon değişikliğine, okul yöneticiliğinden eğitim yöneticiliğine getirilmesinde en sık dile getirilen ölçütlerin meslekte liyakat, eğitim almış olma, performans durumu, müdür yardımcılığı yapmış olmak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları ayrıca yöneticilerin görevde kalma ve yükselme süreçlerinde merkezi sınav sonuçlarının, komisyon incelemelerinin, yönetici değerlendirme formunun da birer ölçüt olarak önerildiğini göstermektedir. Bu ölçütlerin yönetici atama süreçlerinde ölçülebilirliği, tarafsızlığı, hakkaniyeti ve yeterliliği ön planda tuttuğu söylenebilir. Bu konuda Grissom vd. (2021), etkili okul müdürlerinden okullarında öğrencilerinin ihtiyaçlarını karşılarken bir eşitlik merceği geliştirmeleri nasıl isteniyorsa, benzer şekilde müdürleri işe alan, yerleştiren, değerlendirenlerin de benzer eşitlik merceği geliştirmelerini önermektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda geliştirilen modelde, görev süresi dolan yöneticilerin tekrar atanmalarında, performanslarını gösteren portföylerini uzman ve paydaşlardan oluşan komisyonda yazılı ve sözlü olarak sunmaları önerilmiştir. "Ayînesi (aynası) iştir insanın, lafa bakılmaz." sözüne atfen, adayın görev süresince mesleki ve kurumsal katkılarının değerlendirilmesi, liyakat ve deneyim açısından önemlidir. Modelde yönetici performans portföyünü yazılı ve sözlü inceleyen komisyon üyelerinin gerekçeli kararıyla (adayın itiraz hakkı saklı tutularak) adayın göreve devam etme, görevde yükselme talebine karşılık verilmesi ön görülmüştür. Modele göre, nesnel ölçütler bağlamında yönetici portföyü yetersiz olduğu tespit edilen yöneticilerin öğretmenliğe dönmesinden ziyade bir alt basamaktaki yöneticilik görevine devam etmesinin yolu açılır. Bu seçeneğin ileri sürülmesinde, okul yöneticiliğinde başarısız kişileri öğretmenlik kadrosuna geri almanın öğretmenliğin mesleki statüsüne zarar vereceği, işbaşında edinilen birikimin kaybına neden olacağı düşüncesi etkili olmuştur. Modelin görevde kalma, tekrar atanma ve görevde yükselme süreçlerinde mesleki liyakat ve performansı önceliklendirmesi beklenmektedir. Ayrıca okulun sosyo-kültürel özelliklerine göre şekillenecek yönetici portföyleriyle performansın okul ve mesleki temelli göstergelerle izlenmesi ve değerlendirilmesi kolaylaşacaktır.

Babo ve Villaverde (2013), bir adayın belirli bir alandaki yeterlilik seviyesini gösterecek bir dizi standarda dayalı, bir kanıt koleksiyonu sağlayan portföylerin, (belge tabanlı portföyler, performans dosyaları, kariyer portföyleri, e-portföyler vb.) çalışanların işe alınması, değerlendirilmesi, farklılaştırılması ve hatta eğitimi için ölçülebilir bir veri kaynağı sağladığını; günümüz çağdaş müdürünün öz-düşünümsel becerilerin geliştirilmesine, mesleki yenilenme ve büyümeye odaklanan bir değerlendirme sistemi olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Mestry ve Schmidt (2010), profesyonel portföylerin, okul bağlamında profesyonel büyümeyi yansıtan özgün bir değerlendirme olarak görüldüğünü, mesleki gelişimin değerlendirilmesinde kullanılan ideal bir strateji olduğunu ifade etmektedir.

Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar, okul yöneticiliği süreçlerini yapılandırabilecek veriye sahip olunduğunu göstermektedir. Ayrıca öğretmen yetiştirmede, seçme ve atamada yeterli birikime sahip olan MEB-YÖK iş birliğinin okul yöneticisi yetiştirme, seçme süreçlerini de rahatlıkla gerçekleştirebileceği düşünülmektedir. Özellikle bu araştırma kapsamında geliştirilen modelin bu yönde değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Geliştirilen modelde okul yöneticiliğinin meslek olarak kabul edildiği, yetiştirme sürecinden görevde yükselme süreçlerine kadar her basamakta eğitimin, liyakatin, mesleki gelişimin, performans durumunun dikkate alındığı söylenebilir. Ayrıca okul yöneticiliği süreç modelinde izleme, değerlendirme boyutlarına yer verildiği ve modelin şeffaf, hesap verir nitelikler taşıdığı ifade edilebilir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar ışığında önerilen modele ilişkin paydaşların görüşleri alınarak modelin uygulanabilirliği araştırılabilir. Ayrıca modelde yer alan süreçlere ilişkin usul ve esasların ne olacağı farklı bir araştırma konusu olarak ele alınabilir. Araştırmada önerilen model, okul yöneticiliği yetiştirme, seçme-atama, görevde kalma ve yükselme süreçlerinin genel çerçevesi ve ilkeleri ile sınırlıdır. Modelde okul yöneticisi yetiştirme öğretim programının içeriği, okul yöneticilerinin performanslarının

izlenmesinde kullanılacak ölçüt ve gösterge setleri hakkında bir öneri sunulmamaktadır. Bu bağlamda araştırmalar yapılabilir ve okul yöneticiliği süreçlerini bütüncül olarak ele alan farklı modeller geliştirilebilir. Ayrıca konuyla ilgili olarak sadece model önerisinde bulunan araştırmalara yönelik meta-sentez çalışmalar yapılabilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, veri toplama süreci belirli arama motorlarıyla sınırlandırılmıştır. Web of Science ve Scopus gibi uluslararası indekslerde yer alan veri tabanlarının araştırmaya dâhil edilmemesi, literatür kapsamını daraltabilecek bir sınırlılık oluşturmaktadır. Ayrıca, araştırmada kullanılan dışlama kriterleri ile çalışmaların kapsadığı yılların belirli bir aralıkla sınırlandırılmış olması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlayabilecek bir diğer etkendir. Bununla birlikte, çalışmaya dâhil edilen yayınların sayıca fazla ve güncel olması, elde edilen sonuçların geçerliliğini ve çalışmanın literatüre katkısını artırmaktadır. Araştırma, yorumsamacı paradigma çerçevesinde yürütülen nitel bir çalışma olması bakımından da bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Ancak, nitel araştırmanın doğasına uygun olarak şeffaf veri analizi, kodlama sürecinin geniş zamana yayılması ve süreç boyunca yapılan karşılaştırmalar aracılığıyla güvenirlik ve tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır.

Kaynakça/Reference

Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği -Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle*. Ankara: Pegem Yayınları

Ada, Ş. ve Akan, D. (2007). Değişim Sürecinde Etkili Okullar. *KKEFD. 16*, 343- 373.

Ağaoğlu, E., Gültekin, M. & Çubukçu, Z. (2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi (Hizmet Öncesi - Hizmetiçi Eğitim), *21.YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, s. 145-161. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Akbaş, A., & Cemaloğlu, N. (2019). Okul yöneticilerinin istenmeyen yönetsel davranışları ve sonuçları. *ITEAC'2019*, 64.

Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29. 135-150.

Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(2), 1-30.

Akpan, C. (2016). Innovative practices in school administration. *International Journal of Educational Administration Planning and Research, 6*(8), 45-53.

Altın, F., & 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.

Aydın. M. (2010). *Eğitim Yönetimi* (9. Baskı). Hatiboğlu Yayınevi.

Babaoğlan, E., Nalbant, A., & Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (43*), 93-109.

Babo, G., & Villaverde, C. (2013). Principal Evaluation Using a Comprehensive Portfolio Development Approach to Facilitate Professional Growth and Renewal. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 41(2).

Balcı, A. (2007). *Effective School Development Theory Practice and Research* (Etkili Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma) (4th Printing). Pegem Yayıncılık, 168, 11.

Balcı, A. (2021). Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 4*(2), 62-78.

Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 4*(2). 182-197.

Bolam, R. (1993), "School-based management, school improvement and school effectiveness: overview and implications", in Dimmock, C. (Ed.), *School-Based Management and School Effectiveness, Routledge*, London, pp. 219-234.

Bursalıoğlu, Z. (2019). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri İlköğretmen Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma Özeti. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 9*(1), 321-324. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000452

Bush, T. (2018). Preparation and induction for school principals: Global perspectives. *Management in Education, 32*(2), 66-71.

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

Condon, C., & Clifford, M. (2012). Measuring Principal Performance: How Rigorous Are Commonly Used Principal Performance Assessment Instruments? A Quality School Leadership Issue Brief. Revised. *American Institutes for Research.*

Çelenk, S. (2002). Geleceğin Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Bir Model Önerisi. *21.YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, s. 65-82. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Çobanoğlu, F., & Badavan, Y. (2017). Başarılı okulların anahtarı: etkili okul değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (26),* 114-134.

Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., ... & Kington, A. (2009). *The impact of school leadership on pupil outcomes. Final report.* Nottingham: Department for Children, Schools and Families.

Eurydice-The Information Network on Education in Europe. (2018). *Management Staff for Early Childhood and School Education (France).* https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-early-childhood-and-school-education-5_en

Eurydice-*The Information Network on Education in Europe. (2021). Management Staff for Early Childhood and School Education (United Kingdom – England).* https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-early-childhood-and-school-education-78_en

Grissom, Jason A., Anna J. Egalite, and Constance A. Lindsay. (2021). *"How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research."* New York: The Wallace Foundation. Available at http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis.

Gökçe, F., Kahraman, P . (2010). Etkili Okulun Bileşenleri: Bursa İli Örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23* (1), 173-206.

Güneş, D., & Erdem, R. (2022). Nitel araştırmaların analizi: Meta-sentez. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22*(Özel Sayı 2), 81-98.

Işık, H. (2003).Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24,* 206-211

Kahveci, G., Bahadır, E., & Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 52*(1), 225-249.

Kaplan, L. S., Owings, W. A., & Nunnery, J. (2005). Principal quality: A Virginia study connecting interstate school leaders licensure consortium standards with student achievement. *NASSP Bulletin, 89(*643), 28-44. https://doi.org/10.1177/019263650508964304

Kasalak, G. (2020). Okul Yöneticileri Kendi Mesleki Gelişim Etkinlikleri Nasıl Algılıyorlar*?. Yaşadıkça Eğitim, 34* (1), 111-130.

Kesim, E. (2009). *Okul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Yoluyla Yetiştirilmeleri İçin Eğitim İhtiyaçlarına Dayalı Bir Program Modeli Önerisi* [Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.

Kıral, E., Yavuz, O., Çilek, A. ve Başaran, R. (2020). *Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişim Eğitim İhtiyaçları Rapor-1*. http://www.mlakademi.org/

Kwan, P. (2012). Assessing school principal candidates: Perspectives of the hiring superintendents. *International Journal of Leadership in Education, 15*(3), 331-349.

Leithwood,K. Harris, A. & Hopkins, D. (2020) Seven strong claims about successful school leadership revisited, *School Leadership & Management, 40*:1, 5-22, DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077

Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning.* Wallace Foundation: New York, NY.

Lipham, J. M. (1981). *Effective principal, effective school.* NASSP, 1904 Association Dr., Reston, VA 22091.

Mestry, R., & Schmidt, M. (2010). Portfolio assessment as a tool for promoting professional development of school principals: A South African perspective. *Education and urban society, 42*(3), 352-373.

Miles, M.B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis,* London: Sage Publications.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. Erişim 27.01.2020. http://hib510week9.pbworks.com/f/The+Nature+of+Managerial+Work,+Mintzberg+1973.pdf

Ng, D., Nguyen, D. T., Wong, B. K. S., & Choy, W. K. W. (2015). A review of Singapore principals' leadership qualities, styles, and roles. *Journal of Educational Administration. 53*(4). 512-533.

Noah, P.D., Jr. (2017). A systematic approach to the qualitative meta-synthesis. *Issues in Information Systems,18* (2), 196–205.

Öz, H. (2019). Veri temelli okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli. *Journal of Social Sciences and Education, 2*(2), 311-334.

Polat, S., & Osman, A. Y. (2016). Meta-sentez: Kavramsal bir çözümleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 4*(2), 52-64.

Polat, S., Uğurlu, C. T., & Aksu, M. B. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 6*(1), 205-224.

Rammer, R. A. (2007). Call to action for superintendents: Change the way you hire principals. *The Journal of Educational Research, 101*(2), 67-76.

Robson, C. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Gerçek dünya araştırması [Real world research]* (Şakir Çınkır and Nihan Demirkasımoğlu, eds. of trans.). Ankara: Anı Yayıncılık.

Savaş, G. (2019). Okul yöneticisi yetiştirmede dünyadaki eğilimler ve Türkiye için öneriler. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2*(1), 59-72.

Sezer, Ş., & Engin, G. (2020). Okullara Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici Görüşleri: Durum Çalışması. *Eğitim ve Bilim, 46*(206), 1-18.

Sutcher, L., Podolsky, A., & Espinoza, D. (2017). *Supporting Principals' Learning: Key Features of Effective Programs*. Learning Policy Institute.

Şahin, M. (2022). Türkiye ve Avrupa ülkelerinde okul yöneticisi eğitimi ve atanma süreçlerine ilişkin bir çalışma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi, 5*(12), 1829-1854.

Şekerci, M ve Aypay, A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15*(57), 133-160.

Şişman, M. (2011). Eğitimde mükemmellik arayışı (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Walsh, D. and Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: A Literature review. *Methodological Issues in Nursing Research, 50*(2), 204-211. Doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03380.x

Yasifun, Y., Haryanto, B., & Istikomah, I. (2020). The Role of the Principal in Creating Effective School. *Proceedings of The ICECRS*, 5.

Yavuz, Y., & Çakır, P. (2022). PISA'da başarılı olan ülkeler ile türkiye'de okul yöneticilerini seçme, atama ve yetiştirme süreci. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (53), 427-447.

Yirci, R. (2009). *Mentörlüğün Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi* (Tez No. 240157) [Yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.

EKLER

Ek-1. Analiz edilen yayın listesi I (2010-2021)

A1. Özmen,F., & 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.

A2. Aslanargun, E. (2011). Türkiye'de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *Education Sciences, 6*(4), 2646-2659.

A3. Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 4*(2). 182-197.

A4. Baş, M. (2011). *İngiltere'deki okul müdürü yetiştirme programının (NPQH) incelenmesi: türkiye için bir model önerisi.* (Tez No. 280435) [Yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi.

A5. Okçu, V. (2011). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Electronic Journal of Social Sciences, 10*(37). 244-266

A6. Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(2), 1-30.

A7. Koç, H. (2012). *Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin zorunlu yer değiştirmesi.* (Tez No. 314126) [Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.

A8. Küçükahmetoğlu, M. (2012). Türkiye'de okullara yönetici yetiştirmenin gerekliliği. (Tez No. 323262) [Yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.

A9. Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education, 2*(1), 33-48.

A10. Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Karaköse, T., & Erol, E. (2012). Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. E-*international Journal of Educational Research. 3* (3), 65-83.

A11. Akbaşlı, S., & Balıkçı, A. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticiliğinin meslekleşmesinin değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9*(2), 366-377.

A12. Cihan, O. A., Özbek, E., Özenir, D., & Kolçak, M. (2013). *MEB yönetici atama yönetmeliğinde kullanılması gereken temel ölçütler konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri*. VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu, 39-44.

A13. Pelit, A. (2013). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği)* (Tez No. 330390) [Yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

A14. Altın, F., & 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.

A15. Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29.* 135-150.

A16. Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies. 9*(2). 89-105.

A17. Can, T.E. (2014). *Eğitim kurumları yönetici atama-yer değiştirme usul ve kriterleri ile ilgili yönetici görüşleri* (Tez No. 396014) [Yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.

A18. Doğan, S., Demir, S. B., & Pınar, M. A. (2014). Yönetici görüşlerine göre MEB 2013 Yılı Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. *Journal of Theoretical Educational Science/Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 7*(2). 224-225.

A19. Oyman, N., & Turan, S. (2014). Yeni atanan okul yöneticilerinin okul müdürlüğüne hazırlık ve yetiştirilme programlarına ilişkin düşünceleri. *Turkish Journal of Educational Studies, 1*(1), 1-31.

A20. Özan, M. B., Gavcar, M., Saçaklı, F., & Şahin, N. (2014). Okul yöneticilerinin seçilme ve atanma kriterlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Educational Studies, 1*(1).103-134.

A21. Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies, 9*(2). 1817-1845.

A22. Yavaş, T., Aküzüm, C., Tan, Ç., & Uçar, M. B. (2014). Günümüz okul müdürlerinin yeterliklerine yönelik veli görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*(28), 123-137.

A23. Yavuzer, İ. (2014). *1978 sonrası okul yöneticisi atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinin karşılaştırılmalı olarak incelenmesi*. (Tez No. 385920) [Yüksek lisans tezi] Mevlana Üniversitesi.

A24. Arabacı, İ., Şanlı, Ö., & 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.

A25. Erol, H., & Akın, U. (2015). Opinions of School Administrators about the Oral Exam Carried out to Select School Principals. *International Online Journal of Educational Sciences, 7*(4). 208-222.

A26. Gülşen, C., & Dayıoğlu, Ş. (2015). The opinions of school principals regarding the criteria of school principal assignment to the schools affiliated with Ministry of Education. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 1*(4), 1228-1238.

A27. Kayıkçı, K., Özdemir, İ., & Özyıldırım, G. (2015). İlk defa ve yeniden okul müdürü görevlendirilmesi: Sözlü sınav üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 21*(4), 471-498.

A28. Köse, N. (2015). *Türkiye ile PISA'da başarılı olan bazı ülkelerdeki eğitim yönetimi yapılanması, okul yöneticilerinin seçilme, atanma ve yetiştirilme süreçlerinin karşılaştırılması* (Tez No. 615802) [Yüksek lisans tezi]. Zirve Üniversitesi.

A29. Öztabak, O. (2015). *Okul Yöneticisi Seçme Atama ve Yetiştirme Sürecine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri* (Tez No. 396027) [Yüksek lisans tezi] Uşak Üniversitesi.

A30. Turhan, M., Karabatak, S. (2015). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies, 2*(3). 79-107.

A31. Türkmenoğlu, G., & Bülbül, T. (2015). Okul yöneticilerinin göreve geliş biçimlerinin okul kültürüne yansımaları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11*(2).526-549.

A32. Yolcu, H., & Bayram, A. (2015). Okul yöneticisi seçme sürecini deneyimleyen yönetici adaylarının sözlü sınav yöntemine ilişkin algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 3*(3).102-126.

A33. Bozkurt, C., & Bellibaş, M. Ş. (2016). Görevlendirme kapsamında çalışan okul yöneticilerinin atanma yöntemleri ve yeterliliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Adıyaman University Journal of Educational Sciences, 6*(1), 46-74.

A34. Ergin, A.E. (2016). *MEB'e bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin değerlendirilmesi: bir durum çalışması* (Tez No. 421507) [Yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.

A35. Güçlü, N., Şahin, F., Yavuz Tabak, B., & Sönmez, E. (2016). Türkiye'de okul yöneticisi görevlendirmeye ilişkin yönetici adayı görüşleri. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36*(1), 51-71.

A36. Gülmez, D. D., & Yavuz, M. (2016). Okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 40*(40), 220-233.

A37. Memişoğlu, S.P. (2016). MEB eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirmelerine dair yönetmeliğin doktora öğrencilerinin görüşlerine göre değerlendirilmesi, *Turkish Studies, 11*(2). 919-934.

A38. Sezer, Ş. (2016a). Okul yöneticilerinin seçimle belirlenmesine ilişkin yönetici görüşleri: Fenomenolojik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22*(3), 351-373.

A39. Sezer, S. (2016b). School Administrators' Opinions on Frequently Changing Regulations Related to Appointments and Relocation: *A New Model Proposal*. *Educational Sciences: Theory and Practice, 16*(2), 335-356.

A40. Sezgin-Nartgün, S., & Ekinci, S. (2016). Assessment of School Principals' Reassignment Process. *Universal Journal of Educational Research, 4*(10), 2415-2422.

A41. Baş, E. A., & Şentürk, İ. (2017). Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Ondokuz Mayis University Journal of Education, 36*(2). 119-143.

A42. Hastürk, D.G. (2017). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarına yönetici atama sisteminin değerlendirilmesi* (Tez No. 466037) [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.

A43. Konan, N., Bozanoğlu, B., & Çetin, R. B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI), 8*(3), 323-349.

A44. Konan, N., Çetin, R. B., & Yılmaz, S. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36*(1), 147-160.

A45. Giray, G. (2018). *İngiltere, A.B.D. Ve Çin Halk Cumhuriyetindeki uygulamalar ışığında Türkiye'de okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanması üzerine bir değerlendirme*.(Tez No. 513981) [Yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

A46. Kayıkçı, K., Özdemir, İ., & Özyıldırım, G. (2018). Okul yöneticisi seçme ve yerleştirme uygulamasına ilişkin bir değerlendirme: görev süresi dolan okul müdürlerinin, yeniden görevlendirilme usullerine ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17*(67), 874-888.

A47. Konan, N., Çelik, O. T., & Çetin, R. B. (2018). Türkiye'de Okul Yöneticisi Görevlendirme Sorunu: Bir Meta Sentez Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 44*, 92-113.

A48. Ölmez, M. Ö., & Kırkgöz, Y. (2018). Türk okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanmasına yönelik sunulan model önerilerinin liderlik modelleri açısından incelenmesi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD), 3*(2), 834-852.

A49. Sayan, İ. (2018). *Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi.* (Tez No.52696) [Yüksek lisans tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.

A50. Doğan, A. (2019). *Türk eğitim sisteminde yönetici atama yönetmeliği ve liyakat sistemine eğitim yöneticilerinin bakış açıları: bir durum çalışması*. (Tez No. 555403) [Yüksek lisans tezi].Akdeniz Üniversitesi.

A51. Ergün, H. (2019). 1998 ile 2018 yılları arasında yürürlükte olan yönetici atama yönetmeliklerindeki okul müdürü değerlendirme ölçütlerinin karşılaştırılması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(3), 141-152.

A52. Guliyeva, G. (2019). *Türkiye ve Azerbaycandaki okul yöneticilerinin yönetici yetiştirme ve atama süreçlerine ilşkin görüşleri* (Tez No. 544735) [Yüksek lisans tezi] Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

A53. Öz, H. (2019). Veri temelli okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli. *Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi, 2*(2), 311-334.

A54. Özdoğru, M. (2019). Okul yöneticilerinin liyakat ilkesi hakkındaki Görüşleri. *Eğitim ve Teknoloji, 1*(2), 111-121.

A55. Savaş, G. (2019). Okul yöneticisi yetiştirmede dünyadaki eğilimler ve Türkiye için öneriler. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2*(1), 59-72.

A56. Sayan, İ., & Yıldırım, N. (2019). Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi, 2*(1), 13-34.

A57. Yücel, M. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetici atamaya ilişkin görüşleri.* (Tez No. 587835) [Yüksek lisans tezi].Uşak Üniversitesi.

A58. Bayrak, C., Himmetoğlu, B., & Ayduğ, D. (2020). Okul yöneticilerinin 19. Millî Eğitim Şurası Kararları ve 29026 sayılı yönetmelik çerçevesinde okul yöneticilerinin atanması ve değerlendirilmesine ilişkin görüşleri. *Anadolu University Journal of Education Faculty, 4*(2), 122-142.

A59. Öztürk, M. B., & Akkuş, M. Japonya, Güney Kore, Singapur ve Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 7*(1), 65-79.

A60. Sezer, Ş., & Engin, G. (2020). Okullara Yönetici Seçme, Yetiştirme ve Atamaya İlişkin Yönetici Görüşleri: Durum Çalışması. *Eğitim ve Bilim, 46*(206), 1-18.

A61. Uzundağ, V., & Özmusul, M. (2020). Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici Seçme Kriterlerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi (Şanlıurfa İli Örneği). *Anatolian Turk Education Journal, 2*(2), 52-62.

A62. Yıldız, B. (2020). *Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirme atama sistemi ve uygulamalarına yönelik görüşler*. (Tez No. 635213) [Yüksek lisans tezi]. Siirt Üniversitesi.

A63. Erzen, A. (2021). *Öğretmenler ile okul yöneticileri bakış açısıyla başarılı okul yöneticisi ve yönetici seçimi üzerine bir araştırma: Kayseri ili uygulaması* (Tez No. 666804) [Yüksek lisans tezi]. Kapadokya Üniversitesi.

A64. Gezer, Y. (2021). Okul müdürlerinin yöneticilikte profesyonelleşmeye ilişkin görüşleri. *Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi Dergisi, 3*(1), 60-73.

A65. Peçe, İ., Taşdemir, F. (2021). İdarecilerin Yönetim Kadrolarını Tercih Etme Sebepleri ve Yönetici Seçimi İle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10*(1), 123-135.

A66. Uygur, M. (2021). Türkiye, Fransa, İngiltere, Finlandiya, Güney Kore ve Yunanistan'daki Okul Yöneticilerinin Yetiştirilme ve Atanma Süreçlerinin Karşılaştırılması. *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(1), 171-191.

Analiz Edilen Yayın Listesi II (2022-2024)

Akmeşe, S., Sarıkuş, Ü., & Kabak, H. (2023). Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme, Atama Ve Yetiştirme Sorunları. *Türk Kamu Yönetimi Dergisi, 4*(2).294-312.

Anasız, C., Kaya, S., & İltar, H. (2024). Yönetici Atama Yönetmeliğinin Yöneticilere Göre Değerlendirilmesi. *International Journal of Original Educational Research, 2*(3), 11-23.

Balcı, S. (2022). Türkiye'deki Okul Müdürü Yetiştirme, Seçme ve Atama Sürecinin PISA'da İlk Sıralarda Yer Alan Ülkelerle Karşılaştırması. *Atlas Journal, 8*(48), 2721-2737.

Baydar, F. (2024). The Restructurıng Of School Management In The Effect Of Change And Globalızatıon. *Journal Of History School, 15*(Lvıı), 1773-1798.

Cingöz, O., & Doğan, S. (2024). 01.03. 2024 Tarihli Yönetici Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 22*(3), 1781-1806.

Çelikten, M., & Çelikten, Y. (2024). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Fonksiyonel Bir Model Önerisi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 11*(22), 88-104.

Dağtekin, M., Eker, S. B., İçözlü, F., Tunç, E., Özboğa, M., & Cengiz, S. (2022). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmeleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, 9*(33), 323-355.

Demirer, M., & Ergezen, M. D. (2022). Millî eğitim bakanlığı ortaöğretim kurumlarına okul yöneticisi seçme ve görevlendirme model önerisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, (12),* 520-538.

Dönmez, B. (2024). Teaching Profession Law and universities as ineffective elements in the context of strengthening school management. *Okul Yönetimi, 4*(2), 101-105.

Erdoğan, S. (2022). Singapur, Güney Kore, Finlandiya ve Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi, 3*(1), 59-69.

Güden, Ö., & Güden, C. (2024). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Yönetici Görüşleri. *Socıal Mentality And Researcher Thinkers Journal (Smart Journal), 8*(63), 1752-1762.

İpek, C. (2023). Eğitim Sisteminde Yönetici Yetiştirme ve Atama Tartışmaları. *Ahi Evran Akademi, 4*(1), 1-18.

Kaya, T., & Hoşgörür, T. (2024). Okul Yöneticiliği İstihdam Süreçlerinin Hukuksal Metinler ve Okul Müdürlerinin Görüşleri Kapsamında Değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*(1), 145-170.

Kurtgöz, E., & Polat, S. (2022). İlk defa yönetici atama ve değerlendirme ölçeğine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin incelenmesi. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11*(1), 80-95.

Oynar, G. (2024). *Okul yöneticilerine ilişkin ideal okul yöneticisi algıları ve okul yöneticisi yetiştirme sürecine yönelik bir model önerisi* (Tez No. 852032)[Doktora Tezi].Dokuz Eylül Üniversitesi.

Önder, E., & Türk, Ö. (2023). Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği Çağın Gereksinim Duyduğu Okul Yöneticilerini Seçebiliyor mu?. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*(4), 722-736.

Özbaş, M. (2024). Türkiye'de eğitim ve okul yöneticiliğinin meslekleşme problemleri: Sosyo-politik engeller. *Okul Yönetimi, 4*(2), 150-157.

Özdoğan, A. (2023). Okul Yöneticilerinin Atanmaları Sürecine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Okul Yönetimi, 2*(2), 129-145.

Say, A.P. (2023). *Türkiye'de okul yöneticisi görevlendirme sürecinde mülakat tekniği kullanılmasına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri* (Tez No. 826480) [Yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.

Seylim, E. & Altınok, S. (2023). Millî Eğitim Bakanlığı yönetici atama yönetmelikleri: Bir doküman analizi çalışması. *Turkish Studies - Education, 18*(2), 687-706.

Şahin, M. (2022). Türkiye ve Avrupa ülkelerinde okul yöneticisi eğitimi ve atanma süreçlerine ilişkin bir çalışma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi, 5*(12), 1829-1854.

Şanli, K. K., Arı, S., & Şanlı, O. (2024). Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde 1 Mart 2024 Tarihinde Yapılan Değişiklerle İlgili Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 12*(2), 112-128.

Şişman, M. (2024). Okul yöneticilerinin güçlendirilmesi ve okul-üniversite iş birliği. Okul Yönetimi, 4(2), 93-97.

Tankutay Kasapoğlu. H. (2022). Okul Yöneticilerinin Yönetici Atama Sistemine İlişkin Algılarının Metaforlar Yoluyla Analizi. *Trakya Journal of Education, 12*(3), 1251-1266.

Tokay, A. E., Altınışık, E., & Altunsuyu, B. (2024). Türkiye İle Güney Kore Eğitim Sistemlerinin Okul Yöneticilerinin Belirlenmesi Süreçlerinin Karşılaştırılması. *Journal Of Social Education, 2024*(1), 46-65.

Üstün, A., & Gürlek, M. (2022). Okul müdürlerine göre okul yöneticisi atamalarında karşılaşılan sorunlar ve olası çözüm önerileri. *Academic Social Resources Journal, 7*(38), 624-631.

Özdemir, İ., Elden, N., & Dal, S. (2024). Yönetici Atama Yönetmeliği Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşlerinin İncelenmesi. *The Journal Of Social Sciences, 61*(61), 488-500.

Yavuz, Y., & Çakır, P. (2022). PISA'da başarılı olan ülkeler ile Türkiye'de okul yöneticilerini seçme, atama ve yetiştirme süreci. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, (53),* 427-447.

Yıldız, B. B., Ateş, F., & Pehlivan, F. (2022). Okul müdürlerinin yönetici görevlendirme yönetmeliklerine ilişkin algı ve beklentileri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22*(1), 465-484.

Yılmaz, K. (2024). Okul yöneticiliği meslekleşmeden okul müdürleri güçlenebilir mi?. *Okul Yönetimi, 4*(2), 106-110.

Ek-2. Tablo 2. Yönetici yetiştirme ve istihdam etme sürecine yönelik analiz dökümü

Yapılan Araştırmalar		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	A28	A29	A30	A31	A32	A33	A34	A35	A36	A37	A38	A39	A40	A41	A42	A43	A44	A45	A46	A47	A48	A49	A50	A51	A52	A53	A54	A55	A56	A57	A58	A59	A60	A61	A62	A63	A64	A65	A66	*f*
Tema ve Kategoriler																																																																															
YETİŞTİRME																																																																																					
Atama Öncesi	Hizmet içi eğitim	+				+	+		+		+			+	+			+												+																+																																			15
	Yüksek Lisans	+	+	+		+	+					+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+			+			+	+	+				+			+	+		+	+	+	+	+	+	+			+			+	+	+	+	+			+			+	+	+	+							44
	Formasyon Eğitim	+		+	+	+				+	+		+	+		+	+	+		+		+	+	+	+			+	+	+	+	+							+	+		+		+	+			+			+				+	+	+	+	+	+															39
	Uygulama-staj	+		+	+	+									+		+			+			+	+		+						+									+			+																																	21
Atama Sonrası	Hizmetiçi eğitim	+		+		+	+		+		+			+	+	+	+	+				+		+				+		+				+	+		+				+			+												+																				36
	Lisansüstü	+							+						+		+										+					+									+	+																																	14
	Uygulama-mentor			+							+													+							+											+																																	10
	Uzaktan eğitim								+																						+																																													3
SEÇME VE ATAMA																																																																																					
Merkezi Sınav		+		+		+			+				+	+	+	+		+			+	+		+			+	+	+		+			+	+		+			+	+		+	+	+	+	+	+	+			+			+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+							44
Kurul/Komisyon kararı					+																		+				+		+						+	+	+	+			+	+					+			+					+																				14
Mülakat			+									+		+						+	+				+	+					+	+	+		+				+	+			+	+	+	+	+	+			+			+	+	+	+		+	+			+	+	+							30
Performans durumu		+		+		+			+		+		+	+	+	+	+	+			+	+	+				+	+	+		+				+			+	+		+	+	+		+			+			+				+			+	+	+	+															38
Eğitim almış olma		+	+	+	+	+			+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+							58
Öğretmenlik deneyimi		+	+	+	+	+				+			+	+	+		+	+				+		+	+		+	+	+	+	+													+			+	+	+	+	+			+			+	+	+	+			+	+	+	+															38
Kıdem şartı		+		+		+							+		+				+		+	+					+		+									+		+			+																																			16
Yöneticilik tecrübesi		+				+							+		+	+	+		+		+		+				+	+	+	+									+		+			+	+	+	+			+			+			+	+	+				+			+															29
Liyakat (Sicil, yeterlilik)					+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+			+	+	+	+	+	+	+	+			+			+	+	+	+	+	+	+	+							53
GÖREVDE KALMA ve YÜKSELME																																																																																				
Eğitim Alma		+	+	+			+			+		+	+	+	+	+											+	+		+	+	+							+					+					+		+	+			+	+		+	+			+			+															28
Performans Durumu		+	+			+	+	+		+				+	+	+	+	+						+			+	+		+						+										+			+	+			+			+	+			+			+	+															29
Merkezi Sınav		+					+					+					+										+			+									+					+																																			14
Komisyon Kararı							+																				+			+				+		+	+					+																																			15
Kademeli İlerleme						+		+	+			+	+			+		+						+				+	+														+																																				26
Liyakat										+			+	+			+											+	+		+									+					+																																			24
Yönetici Değ. Formu		+																		

EXTENDED ABSTRACT

1. INTRODUCTION

The school principal plays a crucial role in achieving school goals and influencing the school community. Leithwood et al. (2004) found that, after classroom teachers, school leaders have the greatest impact on student learning. They highlighted that improving the recruitment, training, evaluation, and ongoing development of principals is a highly cost-effective strategy for school improvement. In Türkiye, numerous studies have examined the training and employment processes of school principals. Based on these studies, key challenges in these processes have been identified.

1. The lack of professional status and job security for school principals
2. The absence of pre-service professional training for school leadership
3. The insufficiency of in-service training and development programs for school leaders
4. The lack of clearly defined professional standards, competencies, and skill sets for school leadership
5. The Ministry of National Education's (MoNE) educational policy approach in the processes of training, selecting, and appointing school leaders
6. The perception that merit is overlooked
7. Constantly changing regulations and practices
8. Oral examinations perceived as subjective
9. The perception of local or political pressure, and favoritism or discrimination based on union affiliation
10. Deficiencies in the evaluation process of school principals' job performance

The literature presents various models and recommendations for training, appointing, and reappointing school principals, alongside discussions on stakeholder perceptions of MoNE's policies. However, comprehensive comparisons between MoNE's policies and academic research remain limited. This study synthesizes scientific data on the training and employment of school principals in Türkiye, incorporating views from principals, teachers, parents, international practices, and national regulations. Given that much of the past two decades' research is cross-sectional and stakeholder-focused, a systematic review of the literature is needed.

This study's originality is enhanced by comprehensively addressing previous recommendations on school principal training and offering a systematic framework for their training, selection, appointment, retention, and promotion. The data from this study are expected to provide valuable insights for policymakers, researchers, and practitioners in professionalizing school leadership and developing an accreditation system for principal training.

The aim of this study is to synthesize the opinions and recommendations presented in research studies that examine the training and employment processes of school administrators in Türkiye, as well as the policies and practices of the MoNE related to these processes. Based on the findings obtained, the study also aims to propose a model.The research questions are as follows:

RQ1. What are the opinions and recommendations of researchers in studies conducted between 2010 and 2021 regarding the training and employment processes of school administrators in Türkiye?

RQ2. What are the opinions and recommendations of researchers concerning the policies of the Ministry of National Education (MoNE) related to the training and employment processes of school administrators after 2021?

RQ3. What kind of model can be proposed for the training, selection, appointment, retention, and promotion of school principals? In this proposed model:

a) What should be the core principles and foundations of the processes for training, selecting, appointing, retaining, and promoting school principals?

b) How can the issue of school principal training be addressed?

c) How should the process of selecting and appointing school principals be structured?

d) How should the retention and promotion process for school principals be designed?

2. METHOD

In this study, a two-phase method was employed to develop a holistic model proposal for the training and employment of school administrators in Türkiye. In the first phase, the meta-synthesis method was used to synthesize the findings of qualitative studies conducted between 2010 and 2021 on the training and employment of school administrators, aiming to identify common themes and recommendations. In the second phase, a qualitative approach based on document analysis was used to compile the views presented in academic qualitative studies conducted between 2022 and 2024, focusing on the MoNE's practices regarding the training and employment of school administrators.

3. FINDINGS, DISCUSSION AND RESULTS

The analysis highlights that researchers emphasize the importance of graduate education, pedagogical formation, in-service training, and practical experience in preparing qualified school principals prior to appointment. Post-appointment, ongoing professional development through in-service training, graduate programs, mentoring, and distance education is deemed essential for leadership competence. Additionally, internships and mentoring both before and after appointment are viewed as beneficial practices in developing effective school leaders.

The analysis findings related to the theme of principal selection and appointment indicate that the most common view is that priority should be given to candidates who have received education in the field of educational leadership and hold relevant certificates or diplomas. Other key criteria highlighted in the analysis include merit, standardized exams, performance evaluations, teaching experience, interviews, leadership experience, seniority requirements, and decisions made by selection committees or boards.

The analysis findings related to the theme of retention and promotion of school principals highlight key criteria in the promotion process, including educational background, performance, standardized exams, committee decisions, step-by-step progression, merit, and the evaluation criteria outlined in the principal assessment form.

The research examined the alignment between MoNE's policies on training and employing school principals and the literature. Theoretical efforts by MoNE, such as mandatory pre-service training, appointing administrators from assistant principal roles, and multidimensional candidate evaluations, are recognized as important. However, there is a consensus that these efforts have not been effectively implemented in practice. Studies recommend that MoNE adopt a collaborative, transparent, accountable, scientific, and legal approach in policy implementation instead of inward-focused practices.

Based on the research data, a model for the training and employment of school principals has been proposed. The model emphasizes key principles such as professional training for teachers and school leaders, planning, professional experience, performance, merit, accountability, quality, and supervision. The School Leadership Specialization Program is recommended; those who complete it become eligible to apply for assistant principal positions through a Ministry of National Education exam. To apply for

principal roles, candidates must have assistant principal experience and meet certain point criteria. The appointment score is calculated by combining 60% of the central exam score and 40% of the specialization program graduation average. Assigned principals are supported with a mentor for one year, and the mentor's annual report is used in decisions about retention and promotion.

The model emphasizes that a school principal's retention or promotion depends on their merit and performance over their tenure. After eight years, principals present a portfolio and oral report to a committee that evaluates their work. Those with insufficient performance may continue as deputy or assistant principals, while those with serious deficiencies are removed from their roles. Ongoing professional development through in-service training is highlighted as crucial for principals.

The research shows that there is sufficient data to develop a comprehensive, data-driven model for training and employing school principals. Findings from 2022–2024 support the study's meta-synthesis results. While MoNE's policies align with the literature on many criteria, frequent regulation changes and unclear training processes create inconsistencies in selection and promotion, hindering the professionalization of school principalship. As a result, MoNE's policy intentions are not fully realized in practice.

ARAŞTIRMANIN ETİK İZNİ

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Çalışmada kullanılan veriler kamuya açık hakemli dergilerde yayımlanmış erişilebilir, ikincil, nitel verilerdir. Bu yüzden araştırma için etik kurul izni gerekmemektedir. Araştırmada yararlanılan yayınlar, kaynakça bölümünde sunulmuştur.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Araştırma tek yazarlı olduğu için yazarın katkısı %100'dür.

ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır.