Geliş Tarihi:
04.05.2026
Kabul Tarihi:
02.06.2026
Yayımlanma Tarihi:
29.06.2026

Kaynakça Gösterimi: Arda, A., Parlar, H. & Fidan, Y. (2026). Akademik ünvanlı okul müdürlerinin durumlarının incelenmesi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25*(55), 263-304, doi: 10.46928/iticusbe.1943896

AKADEMİK ÜNVANLI OKUL MÜDÜRLERİNİN DURUMLARININ İNCELENMESİ: SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Araştırma

Aysen Arda
Sorumlu Yazar
MEB
aysenozdemirarda@gmail.com
Hanifi Parlar
İstanbul Ticaret Üniversitesi
hparlar@ticaret.edu.tr
Yahya Fidan
İstanbul Ticaret Üniversitesi
yfidan@ticaret.edu.tr

Aysen Arda, Dr., Millî Eğitim Bakanlığı

Hanifi Parlar, Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Yahya Fidan, Prof. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, Lojistik Yönetimi

Akademik Ünvanlı Okul Müdürlerinin Durumlarının İncelenmesi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Aysen Arda
aysenozdemirarda@gmail.com
Hanifi Parlar
hparlar@ticaret.edu.tr
Yahya Fidan
yfidan@ticaret.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı, resmi okullarda görev yapan akademik ünvanlı okul müdürlerinin mesleki deneyimlerinden hareketle akademik çalışmalarına devam ederken okul yönetimi görevini de icra eden müdürlerin mevcut durumlarını, yönetimsel uygulamaları, yapısal sorunları ve çözüm önerilerine ilişkin görüşlerini nitel bir bakış açısıyla incelemektir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden betimleyici fenomenolojik desen doğrultusunda yürütülmüştür. Çalışma grubunu, akademik ünvana sahip ve resmi okullarda görev yapan, İstanbul'un farklı bölgelerinden seçilmiş okul müdürleri oluşturmaktadır. Veriler, alan yazın incelemesi sonrasında geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmış ve içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Araştırma kapsamında Türk eğitim sistemi, akademik kariyer yapma sürecinde karşılaşılan durumlar, akademik kariyerin yöneticiliğe katkıları ile öneri ve beklentiler temel temalar olarak belirlenmiştir. Bulgular, akademik ünvanın eğitim yönetiminde veri temelli planlama, stratejik karar alma, yönlendirme ve denetim süreçlerinde analitik düşünmeyi desteklediğini göstermektedir. Katılımcılar, akademik donanımın öğretmenler ve okul yöneticileri açısından mesleki gelişime önemli katkılar sunduğunu ve bu nedenle akademik kariyerin gerekli olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte mevzuat sınırlılıkları, bürokratik iş yükü ve hiyerarşik yapı gibi etkenlerin akademik birikimin uygulanmasını zorlaştırdığı belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar, Türk Eğitim Sisteminin gelişimi için liyakat sahibi, uzmanlaşmış ve tercihen akademik kariyer yapmış yöneticilere ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuşlardır.

Anahtar Kelimeler: Akademik ünvanlı okul müdürleri, Türk eğitim sistemi, okul yöneticiliği, nitel araştırma, olgubilim.

JEL Kodu: I23

Examination of the Situation of School Principals with Academic Titles: Problems and Suggestions for Solutions

Abstract

The purpose of this study is to qualitatively examine the current status, administrative practices, structural problems, and solution proposals of public school principals holding academic titles, based on their professional experiences as individuals simultaneously pursuing academic studies and executing school management duties. The study was conducted using the descriptive phenomenological design, one of the qualitative research methods. The study group consists of school principals holding academic titles who work in public schools across different regions of Istanbul. The data were collected through a semi-structured interview form developed following a literature review and analyzed using the content analysis method. Within the scope of the research, the Turkish educational system, experiences encountered during the academic career process, contributions of academic career to school administration, and suggestions and expectations were identified as the core themes. The findings indicate that holding an academic title supports analytical thinking in data-driven planning, strategic decision-making, guidance, and supervision processes within educational management. Participants expressed that academic background provides significant contributions to the professional development of both teachers and school administrators, thereby rendering an academic career essential. However, factors such as legislative limitations, bureaucratic workload, and hierarchical structures were found to challenge the practical implementation of academic knowledge. The results of the study reveal that the development of the Turkish Educational System requires merit-based, specialized administrators who preferably possess an academic career.

Keywords: School principals with academic titles, Turkish education system, school administration, qualitative research, phenomenology.

JEL Code: I23

Giriş

Eğitim, bireylerin yaşamına yön veren ve bu yolla toplumsal yapıyı düzenleyen en önemli sistem olarak kabul edilmektedir. Eğitim ile bireyler etkileşim kurdukları çevreden etkilenir ve aynı şekilde çevresini etkiler. Eğitim aracılığıyla toplumlar gelişmeyi hedefler ve planlar yapar. Türk Eğitim Sistemi belirli amaçları gerçekleştirme üzere okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim sistemlerinin bütününden oluşmaktadır. Bu büyük yapı içinde okul yöneticilerinin rolü oldukça stratejiktir. Okulları yöneten müdürler, icra ettikleri yönetim görevi ile üretken aklı temsil etmektedir (Solomon vd., 2005, s.272). Okul yöneticilerinin temel amacı öğrencileri yaşayacakları çağın gereklerine göre rekabet edebilir hale getirmektir. Son yıllarda teknolojik gelişmelerin etkisiyle hızla değişen ve gelişen bu büyük yapı içinde okul yöneticileri de değişmek ve gelişmek durumundadır. Günümüzde okul müdürlerinin rolleri sadece yönetici olmaktan çıkmış; okul kültürünü şekillendiren, öğretmen gelişimini destekleyen ve öğrenci başarısını artıran liderler haline gelmiştir (Akcakoca ve Bilgin, 2016). Bu nedenle, okul müdürlerin eğitimi süreci ciddi bir planlama ve sistematik bir yaklaşım gerektirdiği düşünülmektedir. Küresel düzeyde karşılaşılan bazı modeller aşağıda özetle belirtilmiştir.

Hong Kong Modeli: Uyumlu Eğitim ve Uygulama: Hong Kong'da 1999 yılında başlatılan müdür geliştirme programı, İngiltere, Singapur ve Avustralya'daki modeller örnek alınarak tasarlanmıştır. Program, yöneticilerin hem mesleki hem de kişisel gelişimlerini desteklemeyi hedeflemektedir. Değerlendirme sonuçlarına göre, katılımcılar en etkili eğitimin uygulamalı ve deneyime dayalı olanlar olduğunu belirtmiştir. (Wong, 2004, s.158).

Öğrenen Örgüt Modeli: Dönüşümsel liderlik ve örgütsel öğrenme temelli bir yaklaşıma sahiptir. Modelin temelinde, müdürlerin sürekli değişime uyum sağlayabilecek bir öğrenme kültürü geliştirmesi yer alır. (Senge, 1992; Silins & Mulford, 2004).

Amerika Birleşik Devletleri: Uygulamalı ve Sertifikalı Eğitim Sistemi: Michigan'da yapılan bir çalışmada, müdür adaylarının yüksek lisans ve uygulamalı staj programlarını tamamlamaları gerektiği belirtilmektedir. Özellikle öğretmenlik geçmişine sahip bireylerin eğitim yönetimi alanında ek dersler alması zorunludur (Gümüş, 2015, s. 68).

Güney Afrika: Yetkinlik Temelli Eğitim Modeli: South Africa'da geliştirilen Competence-Based Management Matrix Model, müdürlerin yetkinliklerini analiz etmelerini ve gelişim planlarını belirlemelerini teşvik etmektedir (Mestry& Grobler, 2003, s. 126). Yeni nesil programlarda öne çıkan başlıklar arasında kolektif liderlik, yansıtıcı düşünme, mentorluk ve okul temelli uygulamalar yer almaktadır (Behar-Horenstein, 1995, s. 33). Ayrıca eğitim yönetimi ile ilgili olarak uyum eksikliği ve seçim süreçlerindeki yetersizlikler programların ortak sorunları arasında gösterilmektedir (Alladatin vd., 2023, s. 22).

Alan yazın incelendiğinde Türk Eğitim Sistemi (TES)' nin sorunlarından biri okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin nitelikleri ile ilgili yetersizlikler olarak belirlenmiştir (Saylık vd., 2021, s. 522). Buna dayalı olarak okul yöneticilerinin akademik kariyer yapmalarının Türk eğitim sistemine sağlayacağı katkıları ortaya koymak amaçlanmıştır.

Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve/Literatür

Akademik Kariyer/ Unvan

21. yüzyılın eğitim sistemlerinde okul müdürlerinin yönetsel yeterliliği, eğitimin kalitesini doğrudan etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin akademik kariyer geçmişi, onların yönetsel etkinliklerini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar, akademik düzeyi yüksekokul müdürlerinin problem çözme, stratejik planlama sürecinde daha verimli olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, okul yöneticilerinin klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarını uygulama biçimlerini inceleyen bir çalışma, müdürlerin yönetimsel tercihlerinin bilgi düzeyleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Ada ve Ercoşkun, 2010, s. 176). Öte yandan, yönetsel yeterlilik algıları üzerine yapılan bir başka araştırmada, okul öncesi yöneticilerin "çok yeterli" olarak değerlendirildiği; bu durumun yöneticilerin eğitim düzeyleriyle paralellik gösterdiği belirtilmiştir (Nural, Arslan ve Ada, 2013, s. 84). Erzurum ve Van illerinde yapılan bir araştırma, okul müdürlerinin bilimsel ilerleme ve kalite kültürünün yaygınlaştırılmasında oynadığı rolü vurgulamaktadır (Akbaba ve Ada, 2008, s. 33). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinde akademik kariyere sahip bireylerin görevlendirilmesi ya da mevcut yöneticilerin lisansüstü eğitim almalarının teşvik edilmesi, eğitimde kaliteyi artırıcı bir

faktördür. Müdürlerin görev sürelerinin, mesleki gelişimle desteklenmesi gerektiğini belirten çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir (Arabacı ve Sağlam, 2012). Araştırmalar (Ada ve Ercoşkun, 2010, s. 178; Akbaba ve Ada, 2008; Arabacı ve Sağlam, 2012, s. 31; Nural, Arslan ve Ada, 2013, s. 85) göstermektedir ki, akademik kariyere sahip okul müdürleri; daha etkin liderlik, gelişmiş yönetsel beceriler ve bilimsel temelli karar alma süreçleriyle okul başarısına önemli katkılar sunmaktadır.

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında en önemli kaynak insan kaynağı olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynağı yönetimi 1980'li yıllardan itibaren son derece önemli hale gelmiştir. Kariyer sisteminde hedefler örgüt için optimum nitelik ve nicelikteki kadroyu saptamak, gereksiz unvan ve fazla istihdamın önlenmesini sağlamak ve çalışanların ihtiyaçlarının tespitinin kolaylaştırmaktır (Baki ve Acar, 2020, s. 147). Türk Eğitim Sisteminde de benzer şekilde kariyer sistemi uygulanmaktadır. Akademik kariyer yapmış olan yöneticiler Türk Eğitim Sistemine önemli derecede katkı sağlayacakları öngörülmektedir.

Literatüre dayalı olarak okul yöneticisi yetiştirme konusunda ABD'nin araştırmada ve uygulamada öncü olduğu bilinmektedir. Okul yöneticiliğini akademik kariyerle ilişkili olarak; okul yönetimi eğitiminin kurs olarak ilk defa Michigan Üniversitesinde 1881 yılında açıldığı belirtilmektedir. Üniversitelerde eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının açılmasının sonraki zamanlarda gerçekleştiği belirtilmiştir. 21. yüzyılın ortalarına doğru eğitim yönetimi alanında 125 civarı lisansüstü program açılmıştır. 1970'lerden 1990'ların ortasına kadar eğitim yönetimi ve liderliği alanında 370 civarı üniversitede bu tür programlar açılmıştır (Culbertson, 1988, s.37; McCarthy, 1999, s. 48). Öte yandan ABD eğitim sisteminde müdürlük görevini yapabilmek için lisansüstü mezuniyet derecesine sahip olmak bir zorunluluktur (Wildy vd., 2007, s.3). Gelişmiş ülkeler başta olmak üzere nitelikli eğitim- öğretim süreci oluşturmada eğitim yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Buna bağlı olarak nitelikli eğitim yöneticisi yetiştirmenin önemine vurgu yapılmaktadır (Şisman ve Turan, 2002, s. 22). Başka bir araştırmaya göre okul müdürleri başkalarını yönetmeye başlamadan bireysel olarak öz yönetimi öğrenmelidirler (Matters, 2005, s. 58). Bunun için de öncelikle kendileri iyi yetişmiş olmalıdır. 1900'lü yıllarda gelişmiş ülkelerde eğitim liderleri ve okul müdürlerinin yetiştirilmeleri için bazı standartlar geliştirilmeye çalışılmıştır (English, 2001, s. 12). Araştırma kapsamında akademik ünvanlı okul müdürlerinin

Türk eğitim sistemine sağladıkları nitelikli katkılara ve akademik ünvanlı okul müdürlerinin sayısının arttırılmasına dair görüşlere yer verilmiştir.

Türk eğitim sisteminde ele alınan bazı sorunlar eşitsizlik, kaynak yetersizliği, öğretmen açığı ve sınav odaklı bir yaklaşım, öğrenci ve veli beklentilerinin karşılanması ve iş dünyasının talepleriyle uyum sağlama konularıdır. Bazı zorluklara karşı sürekli olarak güncellenme ve iyileştirilmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Teknolojik gelişmelere uyum, müfredatın çeşitlendirilmesi ve etkin yönetim anlayışının benimsenmesi eğitim reformlarının başında gelmektedir. Eğitim yöneticilerinin deneyimli olmasının yanında donanımlı ve yetkin olması son yüzyılın eğitim vizyonu ile örtüşmektedir.

Yöntem

Araştırma nitel araştırma yöntemi "olgubilim" ile desenlenmiştir. Olgubilim, tam anlamıyla kavranmayan fakat farkında olunan olgular, ayrıntılarına derinlemesine hâkim olunamayan, deneyim ve olaylara, kavram, yönelim ve algılara odaklanan yaklaşımıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 110). Patton'a (2002) göre olgubilim, insanların deneyimlerini anlamlandırma biçimini, bireysel ve başkalarıyla paylaşılan anlam olarak deneyimlerini bilince dönüştürme biçimini keşfederek ifade etmeye odaklanmaktadır. Bu nedenle akademik kariyeri olan okul yöneticilerinin deneyimleri hazırlanmış olan sorularla irdelenmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgisi

Cinsiyet	Kıdem Yılı	Görev Yaptığı Okul Türü
Erkek	11-20 yıl	Lise
Erkek	20 yıl ve üzeri	Lise
Kadın	20 yıl ve üzeri	Lise
Kadın	11-20 yıl	İlkokul
Erkek	11-20 yıl	Lise
Erkek	20 yıl ve üzeri	Lise
Kadın	20 yıl ve üzeri	İlkokul
Erkek	20 yıl ve üzeri	Lise

Kadın	11-20 yıl	Ortaokul
Erkek	20 yıl ve üzeri	Lise
Erkek	11-20 yıl	Ortaokul

Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında araştırmacılarca hazırlanmış olan 11 adet soru, eğitim bilimleri uzmanı olan iki öğretim üyesi tarafından incelenerek bu 11 sorunun kullanılmasında görüş birliği sağlanmıştır. Hazırlanmış olan sorular, akademik ünvanlı üç okul müdürüne sorularak pilot uygulama yapılmış ve anlaşılırlığı incelenmiştir. Araştırmada kapsamında sorulacak sorularla ilgili olarak gerekli olan etik kurul onayı İstanbul Ticaret Üniversitesi'nden alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu yoluyla edinilmiş olan veri seti içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. İçerik analizi yapılmasındaki ana neden, edinilen bilgileri açıklayıcı olan kavramalara ve birbirleri arasındaki ilişkilere erişmek, benzer bilgileri belirli temalar ile bir araya getirerek, anlaşılır bir biçimde yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 110). Araştırma kapsamında katılımcılara hazırlanmış olan 11 adet soru yöneltilerek elde edilen verilerle dört ana tema oluşturulmuş ve bu temalar üzerinden analiz edilmiştir.

Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışmaları

Bir araştırmanın güçlülüğünden söz edebilmek için bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlardan en önemli faktör geçerliliktir. Geçerlilik, ölçüm amacına uygun nitelikte ve ölçüm yapılan esas kütleye genelleme yapabilme gücü anlamına gelmektedir (Şencan, 2005, 47). Uzman görüşü ve araştırmacıların yapmış oldukları değerlendirmeler arasındaki uyumun %90' a yakın olması beklenen düzeyde bir güvenirlik sağlandığı anlamı taşımaktadır (Miles ve Huberman, 2014, s. 221). Çalışma benzer şekilde güçlü bir biçimde tasarlanmıştır.

Araştırma nitel yöntemlerle tasarlanması sebebiyle geçerlilik ve güvenirliğe ilave olarak inandırıcılık ve aktarılabilirlik değerlendirmeleri yapılmıştır. Nitel araştırmalarda aktarılabilirlik ve inandırıcılığın sağlanabilmesi ve yanlılığın azaltılması için önlemler alınmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu kapsamda araştırma soruları farklı şekillerde yinelenerek sorulmuş ve cevaplar uzman görüşleri ile değerlendirilmiştir. Araştırma sorularının iç güvenirliği hesaplanırken için tutarlık, dış

güvenirliği hesaplanırken teyit incelemesi yapılmıştır. Nitel araştırmalarda bulgular yorumlanarak istatistiksel olarak ortaya konmasında kodlayıcılar arasındaki güvenirliğin %70'in üzerinde olması beklenmektedir. Araştırmada kodlayıcılar arasındaki güvenirlik "Güvenirlik = Ortak görüş / (Ortak görüş + Farklı görüş)" formülü ile hesaplanarakgörüşme soruları ile elde edilen kodlayıcılar arası güvenirlik veri değerleri; ilk dört soruda %70-80 arasında, üç soruda %80-85 arasında, üç soruda %85-90 arasındahesaplanmıştır. Kodlayıcıların ortalama güvenirlik değeri %87 olarak belirlenmiştir. Miles ve Huberman'a (2015, s. 227) göre kodlayıcılar arasındaki güvenirlik değerinin en az %70 olması gerekmektedir. Buna göre araştırma değerleri oldukça yüksek çıkmıştır.

Veri Toplama Süreci

Çalışmada veri toplamak için görüşme tekniği kullanılmış olup, güvenirlik ve geçerliği artırmak amacıyla literatür incelemesi yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuş sonrasında uzman görüşüne başvurulmuştur. Araştırmacı, belirli bir deneyim veya olay hakkında derinlemesine anlayışa ulaşmak için araştırma sorusu belirlemektedir (Çelik, Baykal ve Memur, 2020, s. 381). Uzman görüşü doğrultusunda gerekli düzenlemeler gerçekleştirildikten sonra görüşmelere başlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırılan başlık hakkında derinlemesine soru sormayı, yeterli olmayan ve anlaşılmakta güçlük çekilen soruları açıklayarak tekrar sorma avantajı sunduğu için kolaylık sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 88). Görüşme formunda katılımcılara literatür taraması sonrası oluşturulan 11 soru yöneltilmiştir.

Görüşmeler yüz yüze ve çevrim içi programlar kullanılarak gerçekleştirilmiş olup öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmıştır. Verilerin kayıt altına alınacağı için gerekli olan izinler alınmıştır. Katılımcılara 11 soru yöneltilerek kaydedilen veriler çözümlenerek analizi yapılmıştır.

Verilerin Analizi

Nitel araştırmada gerçekleştirilen veri analizi üzerinde durulan konuya dair anlam bütünlüğü sağlamak ve verilerin neyi temsil ettiğine ilişkin açıklamalar getirmek maksadıyla gerçekleştirilen bir kodlama ve yorumlama işlemidir (Çelik vd., 2020). Bu işlemde amaç çeşitli verileri ayrıştırarak, detaylı biçimde birleştirerek ve karşılaştırarak

benzer anlamlar üretmektir (Creswell, 2013; Flick, 2013, s. 53). Nitel araştırmaların analizinde temel olarak elde edilen ham verinin hacmini azaltmak metoduyla geniş ölçüde ele alınan verilerin özünü ortaya çıkarmayı, önemli başlıkları tanımlamayı ve verilerin anlamını anlaşılır biçimde ortaya çıkararak konuya dair mantıksal kanıtlar sunmayı sağlar (Patton, 2014, s. 43). Bu bağlamda çalışmada, katılımcı izni doğrultusunda kaydedilen görüşmeler yazıya döküldükten sonra bir araya getirilmiştir. Tüm görüşmelerin birleştirilmesi sonucunda, 120 sayfadan oluşan veri seti elde edilmiştir. Çalışmada verilen yanıtlar MaxQda 2020 programı kullanılarak kodlama stratejilerine göre kodlanmıştır. Analizde katılımcılara ait özgün görüşlerin yansıtılması maksadıyla doğrudan alıntılar verilmiştir. Çalışmada katılımcılardan alınan cevapların kime ait olduğunu belirtmek için doğrudan alıntıların önüne (K1, K2, K3…K20) şeklinde kodlar eklenmiştir.

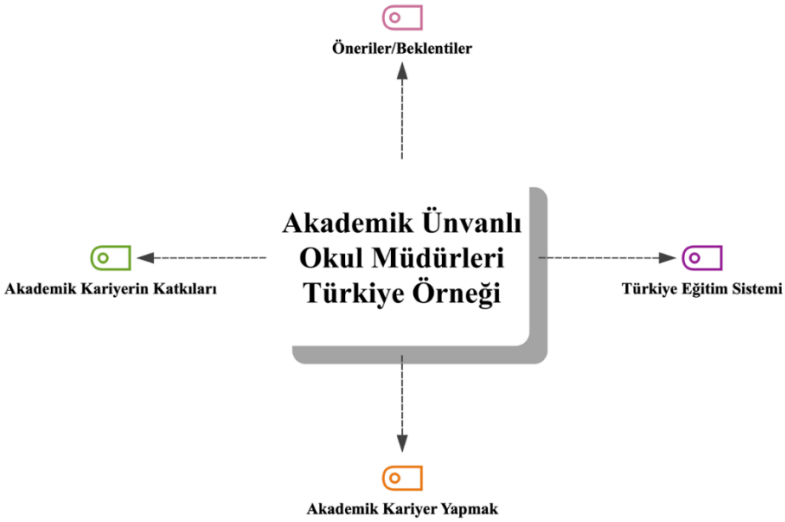
Araştırmacının Rolü

Nitel araştırma süreci, anlamaya yoğunlaşan ve kişiler için çalışmayı anlaşılır kılmaya odaklanan, kalitatif veri toplamaya ve objektif bir analize dayanan bir araştırma dönemidir. Araştırmacının rolü, niteliksel olarak araştırmanın her aşamasında kritik bir öneme sahiptir (Creswell, 2014, s. 82). Araştırmacıdan beklenen, yorumlama ve analizi gerçekleştirme sürecinde etkili ve objektif bir şekilde çalışmak, görüşmelerde katılımcılar ile etkin bir biçimde etkileşime geçmek ve sonuçların doğru bir şekilde muhafaza edilmesini sağlamaktır (Yıldırım, 1999, s. 68). Bu çalışmada araştırmacı; veri toplama sürecinde katılımcılarla güven ilişkisi içerisinde, empatik yaklaşımla ve nesnel bir şekilde, kendi ön kabulleri ve önyargılarından uzak, etik ilkeleri gözeterek, doğru ve ayrıntılı, güvenirliği ve geçerliliği konusunda dikkatli olmuştur.

Bulgular

Araştırmada konu olan probleme açıklık getirmesi için yapılmış olan görüşmeler ile edilen ilk bulgular aşağıda sunulmuştur. Araştırmaya katılanlara K1-K11 olarak kod adları verilmiştir.

Çalışma Şekil 1'de belirtildiği gibi 4 tema altında gruplanmıştır. Bunlar; Türkiye eğitim sistemi, akademik kariyer yapmak, akademik kariyerin katkıları ve öneriler/beklentilerdir.



Şekil 1. Temalar Gösterimi

Türkiye Eğitim Sistemi Teması

Araştırma sonucu oluşturulan temalardan biri olan "Türkiye Eğitim Sistemi" temasına ait 2 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; eğitim yöneticisinden beklenen kriterler ve eğitim sisteminin yönetimsel sorunlarıdır.



Şekil 2. Türkiye Eğitim Sistemi Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Eğitim Yöneticisinden Beklenen Kriterler

Eğitim Yöneticisinden Beklenen Kriterler kategorisinde 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar; yetkin olmak, gelişmeye açık, liyakatli/adil olmak, vizyoner bakış açısına sahip olmak ve iletişim becerisi yüksektir.

Eğitim yöneticisinden beklenen kriterler kategorisi kapsamında katılımcılar yetkin olmak ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konu ile ilgili K1 ve K11 kodlu katılımcıların değindikleri görüşler şu şekildedir:

"Eğitim yöneticilerinin öğretmenlik yapmış ve kendisini geliştirmiş olmasının önemli olduğu kanaatindeyim." (K1)

"Liderlik yönü kuvvetli, dönüşüme uyumlu ve yetkin olmalıdır." (K11)

Eğitim Yöneticisinden Beklenen Kriterler kategorisi kapsamında katılımcılar gelişmeye açık olmakla ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 ve K11 kodlu katılımcılar şu görüşleri belirtmişlerdir:

"Yenilikleri takip edip hayata geçirebilen ve yönetimi bilimsel verilere dayalı olarak gerçekleştirebilen nitelikte" (K9)

"Liderlik yönü kuvvetli, dönüşüme uyumlu ve yetkin olmalıdır." (K11)

Eğitim Yöneticisinden Beklenen Kriterler kategorisinde katılımcılar liyakatli/adil olmakla ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konu ile ilgili K7 ve K10 kod numaralı katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Adaletli, şeffaf, liyakatli olması, kendini geliştirmesi ve kendini geliştiren okul yöneticisi veya öğretmene karşı mobbing yapmaması destek olması" (K7)

"Adil, kararlı, bilgili ve deneyimli olmaları" (K10)

Eğitim yöneticisinden beklenen kriterler kategorisinde katılımcılar vizyoner bakış açısına sahip olmak ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Organizasyon yeteneği olması, kriz yönetebilen biri olması, kendini geliştirmeye açık olması, iletişim dili en önemli özellik tabi. Bunlara ek olarak her öğretmen kadrosundaki kişi yönetici olmamalı." (K3)

Eğitim yöneticisinden beklenen kriterler kategorisinde katılımcılar iletişim becerisinin yüksek olmasıyla ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K6 kod numaralı katılımcı şu görüşleri belirtmiştir:

"Alanında yetkin, iletişim becerisi yüksek ve tecrübeli kişiler olmalıdır." (K6)

Eğitim Sisteminin Yönetimsel Sorunları

Eğitim sisteminin yönetimsel sorunları kategorisi altında 8 kod oluşturulmuştur. Bunlar; liyakatsiz atama/yetkin olmayan yönetici, sürekliliği sağlayamamak, özgür karar mekanizmasının olmaması, velilerle iş birliği yapmamak, güven duygusunda yoksunluk, gerekli maddi desteğin sağlanmaması, sorunların çözümsüz kalması ve uygun eğitim programının olmamasıdır.

Eğitim Sisteminin Yönetimsel Sorunları kategorisinde katılımcılar liyakatsiz atama/yetkin olmayan yönetici ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konu ile ilgili olarak K2 ve K7 kod numaralı katılımcılar şu görüşleri belirtmiştir:

"Üzülerek belirtmeliyim ki, Türk Eğitim Sistemi'nin en büyük sorunu liyakat esasına dayanmayan yönetici atamalarıdır. Özellikle sınavla öğrenci alan okullara yapılan yönetici atamalarının bilimsel olmayan sübjektif kriterlere göre yapıldığını görmek üzüntü vericidir." (K2)

"Bence okul müdürlerinin kendini geliştirmesi zorunlu olmalı ki böyle şeylere değer versinler, bazı yöneticiler mezun oldukları lisans düzeyinin üstüne yeni bilgi eklemedikleri için en ufak bir akademik çalışmayı gereksiz görüyor" (K7)

Eğitim sisteminin yönetimsel sorunları kategorisi hakkında katılımcılar sürekliliği sağlayamamak ve değişimi yönetememek ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 ve K10 kod numaralı katılımcılar şu görüşleri belirtmiştir:

"Sürekli değişiklikler olması ve yetkin yönetici sayısının az olması." (K9)

"Sürekli reformlar yapılması ve yöneticilerin yetersizliği ve hızlı değişmesi." (K10)

Eğitim sisteminin yönetimsel sorunları kategorisinde katılımcılar özgür karar verme mekanizmasının olmaması ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Sistem birilerinin yap demesi ile çalışıyor. Sorgulayan suçlu oluyor. Daha iyisini bilen bu nedenle fikrini belirtemiyor. Ne üretirim değil ne yaparsak iş çıkmaz başıma yaklaşımı gelişiyor." (K3)

Eğitim sisteminin yönetimsel sorunları kategorisinde katılımcılar velilerle iş birliği yapmamak ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K7 kod numaralı katılımcı şu görüşleri belirtmiştir:

"Okulun bir işletme gibi görülmesi, öğrencilerin başarısını artırmaya yönelik çalışmalar yerine okulu sorunsuz veya şikâyetsiz bir şekilde nasıl çekip çevririz diye düşünülmesi." (K7)

Eğitim sisteminin yönetimsel sorunları kategorisinde katılımcılar güven duygusunda yoksunluk ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Makamlardaki yöneticilerin sorunları çözmek değil günü kurtarmak derdinde olması. Liyakatsiz atamalarla bilgisiz kişilerin görevde hızlıca yükselmesi nedeniyle geldikleri makamın hakkını verememeleri. Bilgisizlikleri ortaya çıkmasın diye saldırgan ve devlet diline uygun olmayan davranışlar sergilemeleri." (K3)

Eğitim sisteminin yönetimsel sorunları kategorisinde katılımcılar gerekli maddi desteğin sağlanmaması ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K8 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Okullara yardımcı personel desteğinin ve gerekli maddi yardımın sağlanamaması." (K8)

Eğitim Sisteminin Yönetimsel Sorunları kategorisinde katılımcılar sorunların çözümsüz kalması ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K8 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Okulların sorunlarının yerel ve yöresel sorunlarının bilinmemesi/biliniyorsa da çözüm üretilememesi." (K8)

Eğitim sisteminin yönetimsel sorunları kategorisi ile ilgili olarak katılımcılar uygun eğitim programının olmamasıyla ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K8 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Kendi yerel dinamiklerine uygun eğitim programının olmaması." (K8)

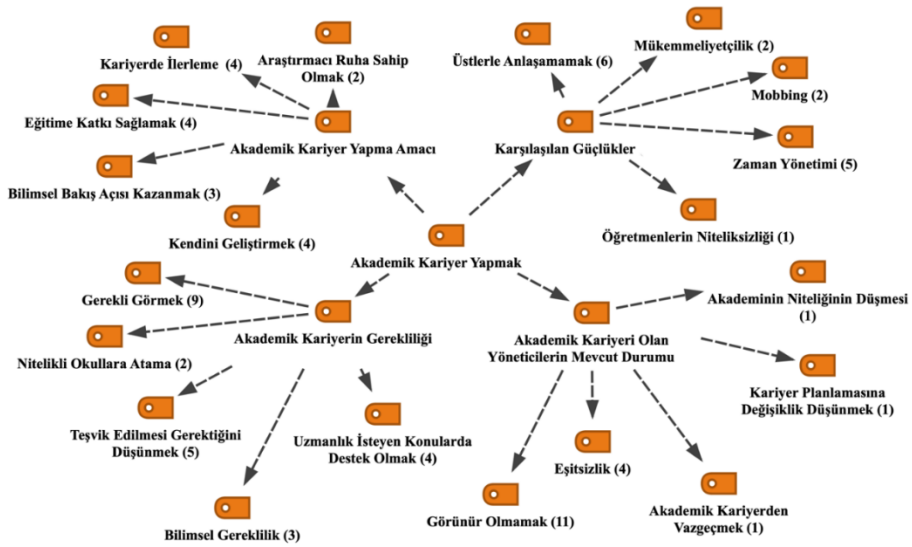
Tablo 2. Katılımcılara Göre Türk Eğitim Sistemi

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
Türkiye Eğitim Sistemi											
Eğitim Yöneticisinden Beklenen Kriterler											
Yetkin Olmak	■				■	■		■		■	■
Gelişmeye Açık			■	■			■		■		■
Liyakatli/Adil Olmak					■		■	■		■	
Vizyonel Bakışa Sahip Olmak		■	■	■					■		
İletişim Becerisi Yüksek						■		■			
Eğitim Sisteminin Yönetimsel Sorunları											
Liyakatsiz Atama/Yetkin Olmayan Yönetici	■		■	■		■	■		■	■	■
Sürekliliği Sağlayamamak		■			■				■	■	
Özgür Karar Mekanizmasının Olmaması			■				■	■			
Velilerle İşbirliği Yapmamak							■				
Güven Duygusundan Yoksunluk		■	■	■							
Gerekli Maddi Desteğin Sağlanmaması								■			
Sorunların Çözümsüz Kalması								■			
Uygun Eğitim Programının Olmaması								■			

Türk Eğitim Sistemi teması katılımcıların görüşlerine göre incelenmiş olup buna göre; yetkin olmak, gelişmeye açık olmak, liyakatsiz atama/yetkin olmayan yönetici ve sürekliliği sağlayamamak kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Akademik Kariyer Yapmak Teması

Araştırma kapsamında oluşturulan temalardan biri olan "Akademik Kariyer Yapmak" temasına dair 4 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; akademik kariyeri olan yöneticilerin mevcut durumu, karşılaşılan güçlükler, akademik kariyerin gerekliliği ve akademik kariyer yapma amacıdır.



Şekil 3. Akademik Kariyer Yapmak Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Akademik Kariyeri Olan Yöneticilerin Mevcut Durumu

Akademik kariyeri olan yöneticilerin mevcut durumu kategorisi altında 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar; görünür olmamak, eşitsizlik, akademik kariyerden vazgeçmek, akademinin niteliğinin düşmesi ve kariyer planlamasında değişiklik düşünmektir.

Akademik kariyeri olan yöneticilerin mevcut durumu kategorisinde katılımcılar görünür olmamak ile ilgili yoğun olarak görüş belirtmişlerdir. Konuyla ilgili K1 ve K6 ve K4 kod numaralı katılımcılar şunları ifade etmişlerdir:

"Bakanlığımızın onları önemsemediğini ve kıymetlerini bilmediğini düşünmekteyim. Bu durum, böylesi yöneticilerin akademiye geçiş gibi yeni yollar aramalarına neden olmaktadır. Bazı adil olmayan uygulamaların akademik kariyeri olan yöneticileri üzdüğü açıktır." (K1)

"Çok özverili kişiler olmalarının yanında gerektiği kadar anlaşıldıklarını ve değer gördüklerini düşünmüyorum." (K6)

"Eğitim yöneticilerinin akademik kariyer yapmaları için uygun şartlar ve yeteri kadar zamanları bulunmuyor" (K4)

Akademik Kariyeri Olan Yöneticilerin Mevcut Durumu kategorisinde katılımcılar akademik kariyerden vazgeçmek ile ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Katılımcılar akademik kariyerlerinin referans sağlayacağı farklı alanlara yönelmeyi düşündüklerini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili K10 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Gerektiği kadar değer görmüyorlar ve zamanla akademik yayın yapmaktan vazgeçebiliyorlar. Bakanlığımızın onları önemsemediğini ve kıymetlerini bilmediğini düşünmekteyim. Bazı adil olmayan uygulamaların akademik kariyeri olan yöneticileri üzdüğü açıktır." (K10)

Akademik Kariyeri Olan Yöneticilerin Mevcut Durumu kategorisinde katılımcılar akademinin niteliğinin düşmesiyle ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K4 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"MEB'de akademik kariyer çok etkili değil maalesef. Çok daha vasat kişiler bağlantıları ile bir yerlere gelip birkaç yıllık deneyimi ile size yöneticilik öğretmeye kalkıyor. Bir de son dönemde akademik kariyer yapma sürecinde her üniversite eşit

düzeyde kaliteli eğitim vermiyor. Neredeyse herkesin yüksek lisansı var mesela. Dil sınavı olmasa herkes doktora yapacağını düşünüyor." (K4)

Karşılaşılan Güçlükler

Karşılaşılan Güçlükler kategorisi kapsamında 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar; üstlerle anlaşamamak, zaman yönetimi, mükemmeliyetçilik, mobbing ve öğretmenlerin niteliksiz olmasıdır.

Karşılaşılan güçlükler kategorisinde katılımcılar üstlerle anlaşamamak ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K1 ve K7 kod numaralı katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Çoğunlukla yanlış yerde olduğumu düşünmekteyim. Özellikle üst konumdaki yöneticilerce anlaşılmadığımı düşünüyorum. Bu durumun motivasyonumu düşürdüğünü söyleyebilirim." (K1)

"Bir okula yüksek puanla müdür yardımcısı olarak atandım, şu anki okul müdürümden mobbing görüyorum." (K7)

Karşılaşılan güçlükler kategorisinde katılımcılar zaman yönetimiyle ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 ve K10 kod numaralı katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Zaman yönetimi konusunda zorluklar yaşıyorum. İş yükümüz çok fazla. Çok sayıda proje vs. işimizin kalitesini düşürebiliyor." (K9)

"İş yoğunluğumun çok olması en önemli problem ve zaman yönetiminde de zorlanıyorum." (K10)

Karşılaşılan Güçlükler kategorisinde ise katılımcılar mükemmeliyetçilik ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K8 ve K9 kod numaralı katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Detaylara takılma sonucu mükemmeliyetçiliğin oluşması." (K8)

"Zaman yönetimi konusunda zorluklar yaşıyorum. İş yükümüz çok fazla. Çok sayıda proje vs. işimizin kalitesini düşürebiliyor." (K9)

Karşılaşılan Güçlükler kategorisinde katılımcılar mobbing ile ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir.

Karşılaşılan Güçlükler kategorisinde katılımcılar öğretmenlerin nitelik bakımından yetersiz olmasıyla ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K1 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Öğretmenlerin bir kısmının nitelik açısından sorunlu olduğunu gördükçe üzülmekteyim." (K1)

Akademik Kariyerin Gerekliliği

Akademik kariyerin gerekliliği kategorisi altında 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar; bilimsel gereklilik, teşvik edilmesi gerektiğini düşünmek, gerekli görmek, uzmanlık isteyen konularda destek olmak ve nitelikli okullara atamadır.

Akademik Kariyerin Gerekliliği kategorisinde katılımcılar bilimsel gereklilik ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 ve K10 kod numaralı katılımcılar şunları ifade etmiştir:

"Tüm yöneticilerimizin eğitim ve yönetim işinin ciddiyetine uygun şekilde bilimsel olarak kendini yetiştirmesi içinde bulunduğumuz yüzyılda gereklilik haline gelmiştir." (K9)

"Dünya ile uyumlu yenilikçi ve hızlı problem çözebilen bir sistem oluşturmak için bu yüzyılda tüm eğitim yöneticilerimizin akademik kariyer yapmaları gerekmektedir." (K10)

Akademik Kariyerin Gerekliliği kategorisinde katılımcılar teşvik edilmesi gerektiğini düşünmek ile ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konu ile ilgili K4 ve K6 kodlu katılımcılar şunları belirtmiştir:

"Türk Eğitim Sistemi'nin gelişimi ve dönüşümü için akademik kariyer yapmış olan okul yöneticilerinin artması gerekmektedir." (K4)

"Tük eğitim yöneticilerinin akademik kariyer yapmasını gerekli görüyorum. Bilimsel verilerin ve uluslararası araştırmaların ışığında TES'ni geliştirebileceklerini düşünüyorum." (K6)

Akademik Kariyerin Gerekliliği kategorisinde katılımcılar gerekli görmek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K7 ve K10 kod numaralı katılımcılar şunları belirtmiştir:

"Bence okul müdürlerinin kendini geliştirmesi zorunlu olmalı yoksa en ufak bir akademik çalışmayı gereksiz görüyor" (K7)

"Dünya ile uyumlu yenilikçi ve hızlı problem çözebilen bir sistem oluşturmak için bu yüzyılda tüm eğitim yöneticilerimizin akademik kariyer yapmaları gerekmektedir." (K10)

Akademik Kariyerin Gerekliliği kategorisinde katılımcılar uzmanlık isteyen konularda destek olmakla ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konu ile ilgili K1 ve K8 kod numaralı katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Bakanlığın doktoralı yönetici havuzunun olmasının gereklilik olduğunu düşünüyorum. Bu havuzdan ders kitabı inceleme gibi uzmanlık gerektiren işlerde yararlanılması önemlidir." (K1)

"Eğitim yöneticilerinin, özellikle yönetim ve denetim alanında akademik kariyer yapmalarında fayda vardır." (K8)

Akademik Kariyerin Gerekliliği kategorisinde katılımcılar nitelikli okullara atanma ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K1 kod numaralı katılımcı şunlara değinmiştir:

"Eğitim yöneticilerinin öğretmenlik yapmış ve kendisini geliştirmiş olmasının önemli olduğu kanaatindeyim." (K1)

Akademik Kariyer Yapma Amacı

Akademik kariyer yapma amacı kategorisi altında 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar; eğitime katkı sağlamak, kendini geliştirmek, kariyerde ilerleme, bilimsel bakış açısı kazanmak ve araştırmacı ruha sahip olmaktır.

Akademik Kariyer Yapma Amacı kategorisinde katılımcılar eğitime katkı sağlamakla ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K7 ve K9 kod numaralı katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Kendimi geliştirmek ve eğitime daha faydalı olmak için doktora yaptım" (K7)

"Mesleğime bilimsel bir bakış açısı ile bakarak doğru ve güvenilir veriler ışığında yönetime katkı sağlamak. Kişisel olarak de kariyerimde ilerlemek." (K9)

Akademik Kariyer Yapma Amacı kategorisinde katılımcılar kendini geliştirmek ile ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K5 ve K7 kod numaralı katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Öncelikle kendi kişisel gelişimim için diğer yandan eğitim ve yönetim alanında güncel bilimsel yayınları takip ederek işime katkıda bulunmaktı." (K5)

"Kendimi geliştirmek ve eğitime daha faydalı olmak için doktora yaptım" (K7)

Akademik Kariyer Yapma Amacı kategorisinde katılımcılar kariyerde ilerleme ile ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K1 ve K11 kod numaralı katılımcılar şunları ifade etmiştir:

"Araştırmayı seviyor olmamın yanında Millî Eğitim Bakanlığı'ndan gereken değeri görmediğime olan inancımdan dolayı akademiye geçme hedefimdir." (K1)

"Kişisel olarak kariyerimde ilerlemek ve TES'e katkı sağlamak." (K11)

Akademik Kariyer Yapma Amacı kategorisinde katılımcılar bilimsel bakış açısı kazanmakla ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konu ile ilgili K2 ve K4 kod numaralı katılımcılar şunları belirtmişlerdir:

"Bilimsel bakış açısı kazanmak" (K2)

"Bilimsel olarak kendimiz yetiştirmek ve bilimsel yönetim anlayışıyla yönetim süreçlerine katkı sağlamak" (K4)

Akademik Kariyer Yapma Amacı kategorisinde katılımcılar araştırmacı ruha sahip olmak ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K1 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Araştırmayı seviyor olmamın yanında kalıcı makale, bildiri vb. eserler üreterek atıf almanın hazzını yaşamayı da katmam mümkündür." (K1)

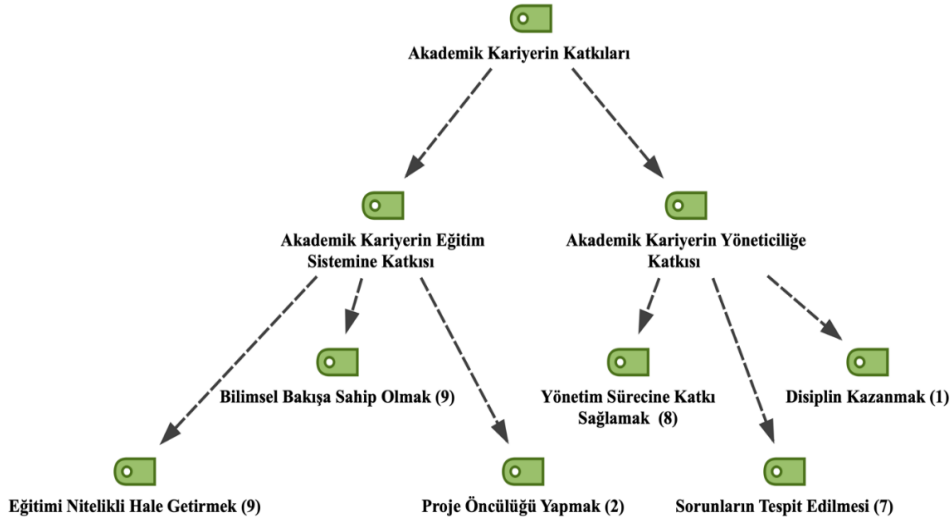
Tablo 3. Katılımcılara Göre Akademik Kariyer Yapmak



Akademik Kariyer Yapmak teması katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre katılımcılar; görünür olmak, üstlerle anlaşamamak, bilimsel gereklilik, eğitime katkı sağlamak kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Akademik Kariyerin Katkıları Teması

Araştırma kapsamında incelenen temalardan biri olan "Akademik Kariyerin Katkıları" teması kapsamında 2 kategori oluşturulmuştur. Bunlar; akademik kariyerin eğitim sistemine katkısı ve akademik kariyerin yöneticiliğe katkısıdır.



Şekil 4. Akademik Kariyerin Katkıları Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

Akademik Kariyerin Eğitim Sistemine Katkısı

Akademik kariyerin eğitim sistemine katkısı kategorisi altında 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; eğitimi nitelikli hale getirmek, bilimsel bakışa sahip olmak ve proje öncülüğü yapmaktır.

Akademik Kariyerin Eğitim Sistemine Katkısı kategorisinde katılımcılar eğitimi nitelikli hale getirmekle ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konu ile ilgili K1 ve K9 kod numaralı katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Evvela yöneticisi olduğum kurumun üzerindeki "derse girip, dersten çıkan" öğretmen profilini değiştirdiğimi söyleyebilirim. Zira ben başlayana kadar herhangi bir proje üretmemiş birçok öğretmenime danışmanlık yaparak, onları cesaretlendirdiğimi ve bu şekilde E-twinning, Erasmus, Tübitak, Teknofest, Hezarfen" gibi sayısız organizasyona projeler gönderdiğimizi ifade etmek isterim. Bu yeni iklim, okulun üzerindeki geçmişten kalan olumsuz algıyı yıkmaya başlamıştır." (K1)

"Eğitim öğretim faaliyetlerindeki yenilikleri bilimsel yayınlardan takip ederek karşılaştığım problemleri çözmemde katkı sağlıyor. Analitik düşünce tarzı yönetimsel süreçleri etkin hale getiriyor." (K9)

Akademik Kariyerin Eğitim Sistemine Katkısı kategorisinde katılımcılar bilimsel bakışa sahip olmak ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 kod numaralı katılımcı şunları ifade etmiştir:

"Aslında eğitimim sırasında öğrendiğim bilgiler, önsezilerimle yaptığım pek çok şeyi doğru yaptığımı gösterdi. Eğitim faaliyetlerinde akademik kaynakların kullanımını teşvik ederek ilerliyoruz. Proje okulunda olduğum için çocuklara proje hazırlama dersinde bilimsel araştırma yöntemlerini öğretiyoruz, makale hazırlatıyoruz. Derslerde kitap yerine öğretmenlerimiz makale öneriyor çocuklara." (K3)

Akademik Kariyerin Eğitim Sistemine Katkısı kategorisinde katılımcılar proje öncülüğü yapmak ile ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K1 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Birçok öğretmenime danışmanlık yaparak, onları cesaretlendirdiğimi ve bu şekilde E-twinning, Erasmus, Tübitak, Teknofest, Hezarfen" gibi sayısız organizasyona

projeler gönderdiğimizi ifade etmek isterim. Bu yeni iklim, okulum üzerindeki geçmişten kalan olumsuz algıyı yıkmaya başlamıştır." (K1)

Akademik Kariyerin Yöneticiliğe Katkısı

Akademik kariyerin yöneticiliğe katkısı kategorisi altında 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; yönetim sürecine katkı sağlamak, sorunların tespit edilmesi ve disiplin kazanmaktır.

Akademik Kariyerin Yöneticiliğe Katkısı kategorisinde katılımcılar yönetim sürecine bilimsel olarak katkı sağlamakla ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konu ile ilgili K4 ve K5 kod numaralı katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Bilimsel olarak kendimizi yetiştirmek ve bilimsel yönetim anlayışıyla yönetim süreçlerine katkı sağlamak" (K4)

"Akademik kariyeri olan yöneticilerin TES'ne katkılarının büyük önemi olduğunu düşünüyorum. Sahada çalışan ve problemleri etraflıca görebilen kişiler olarak bu gözlemlerini akademik yayınlara dönüştürmeleri son derece önemli" (K5)

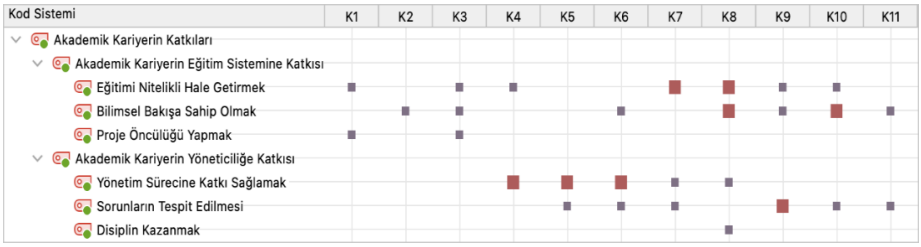
Akademik Kariyerin Yöneticiliğe Katkısı kategorisinde katılımcılar sorunların tespit edilmesi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konu ile ilgili K10 kod numaralı katılımcı şunlara değinmişlerdir:

"TES'nin problemlerine bilimsel yollarla çözüm aramaları ve yenilikleri kazandırmaları gibi değerli katkılar sunuyorlar." (K10)

Akademik Kariyerin Yöneticiliğe Katkısı kategorisinde katılımcılar disiplin kazanmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K8 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Akademik bakış açısı ve disiplin kazandırması." (K8)

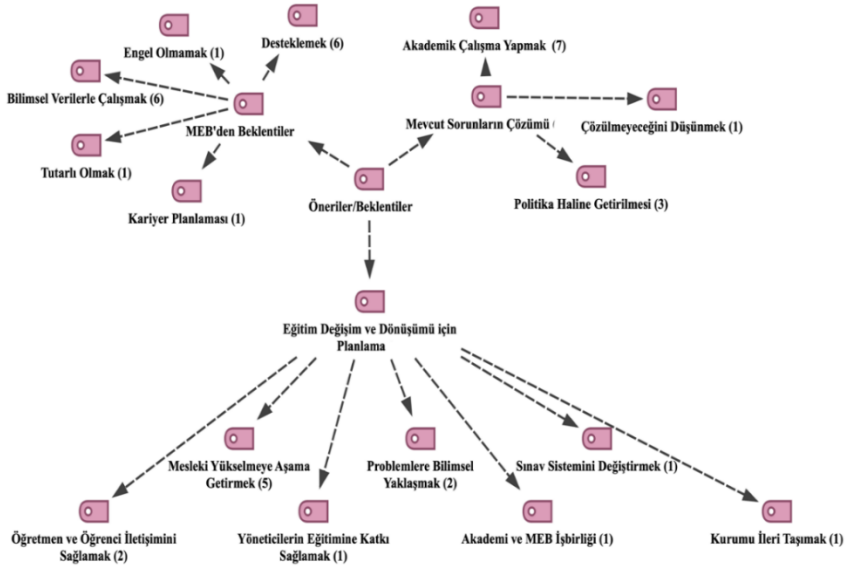
Tablo 4. Katılımcılara Göre Akademik Kariyerin Katkıları



Akademik Kariyerin Katkıları teması katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre katılımcılar; eğitimi nitelikli hale getirmek, bilimsel bakış açısına sahip olmak, yönetim sürecine katkı sağlamak kodları üzerine yoğunlaşmıştır.

Öneriler/Beklentiler Teması

Araştırma kapsamında incelenen temalardan biri olan "Öneriler/Beklentiler" teması 3 kategoriden oluşmaktadır. Bunlar; MEB'den beklentiler, eğitim değişim ve dönüşümü için planlama ve mevcut sorunların çözümüdür.



Şekil 5. Öneriler/Beklentiler Temasına Ait Hiyerarşik Kod-Alt Kod Gösterimi

MEB'den Beklentiler

MEB'den Beklentiler kategorisi kapsamında 5 kod oluşturulmuştur. Bunlar; desteklemek, bilimsel verilerle çalışmak, engel olmamak, kariyer planlaması ve tutarlı olmaktır.

MEB'den Beklentiler kategorisi kapsamında katılımcılar bakanlık tarafından desteklenmekle ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K4 ve K6 kod numaralı katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Bakanlığımızın akademik ünvanlı müdürlere değer vererek akademik anlamda daha sık destek almasını, kariyer basamaklarında akademik ünvanlı olan müdürlere ilave katkılar verilmesi olabilir." (K4)

"Bakanlığımızın bizi desteklemesini ve araştırmalarımızın bulgularını dikkate almalarını bekliyorum." (K6)

MEB'den Beklentiler kategorisinde katılımcılar bakanlığın araştırma sonuçlarını dikkate almasını ve bilimsel veriler doğrultusunda politika üretmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili K9 ve K11 kod numaralı katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Bakanlığımızın bizim gibi akademik çalışmalar yapan yöneticileri çalıştaylara davet etmesini, bilimsel yayınlarımıza öğretmenlerin seminer çalışmalarında yer vermesini isterim." (K9)

"Yönetici eğitimlerine yön vermek, uluslararası çalışmalarla eğitim sistemimizi geliştirmek istiyorum." (K11)

MEB'den Beklentiler kategorisinde katılımcılar beklentilerinin bulunmadığını ve akademik kariyer yapmanın önüne engel koyulmamasının yeterli olacağını ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili K8 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Yıllardır beklentimiz oldu. Artık bir beklentim bulunmamaktadır. Çalışmalarımıza, gayretlerimize karışmasınlar yeterlidir." (K8)

MEB'den Beklentiler kategorisinde katılımcılar kariyer planlamasıyla ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K7 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Uzman ve başöğretmenlikte yıl şartı aramadan kariyer planlaması yapılabilir." (K7)

MEB'den beklentiler kategorisinde katılımcılar tutarlı politikalar sergilenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili K2 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Her konuda tutarlı olması" (K2)

Eğitim Değişim ve Dönüşümü için Planlama

Eğitim Değişim ve Dönüşümü için Planlama kategorisi altında 7 kod oluşturulmuştur. Bunlar; mesleki yükselmeye aşama getirme, öğretmen ve öğrenci iletişimini sağlamak, problemlere bilimsel yaklaşmak, yöneticilerin eğitimine katkı sağlamak, akademi ve MEB iş birliği, sınav sistemini değiştirmek ve kurumu ileri taşımaktır.

Eğitim Değişim ve Dönüşümü için Planlama kategorisinde katılımcılar mesleki yükselmeye aşama getirmeyle ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konu ile ilgili K3 ve K10 kod numaralı katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Öncelikle herkes sözleşmeli çalışmalı. Her yıl sözleşme yenilenmeli ve buna kurumun amiri karar vermeli. Kadro garantisi ile ne MEB'de ne de başka kamu kurumlarında kimseyi istendik düzeyde üretken yapamazsınız." (K3)

"Öğretmen yetiştirme, veli eğitimi ve yöneticilerin geliştirilmesi gibi konularda katkı sağlamak isterim." (K10)

Eğitim Değişim ve Dönüşümü için Planlama kategorisinde katılımcılar öğretmen ve öğrenci iletişimini sağlamakla ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K7 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Okulda öğretmenlerin ve öğrencilerin mutlu olduğu bir iletişim ağı kurmak isterim. Öğretmenlerin okula iş için değil insan yetiştirdiği bilinciyle huzurla güvenle memnuniyetle gelmesini sağlamak isterim. Bunu sağlamak için okul idaresi olarak her hafta öğretmen görüşleri alıp okul işleyişini iyileştirmek isterim. Öğretmenlerin eğitimleri, gezi ve sosyal etkinliklere ve özellikle projelere ağırlık vermek isterim." (K7)

Eğitim Değişim ve Dönüşümü için Planlama kategorisinde katılımcılar problemlere bilimsel yaklaşmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K4 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Öğrencilerin disiplin problemlerine bilimsel yollarla yaklaşılması. Okul yöneticilerinin kadrosunun ayrılması gibi" (K4)

Eğitim Değişim ve Dönüşümü için Planlama kategorisinde katılımcılar yöneticilerin eğitimine katkı sağlamakla ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K9 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Yöneticilerin eğitimine katkı sağlamak isterim." (K9)

Eğitim Değişim ve Dönüşümü için Planlama kategorisinde katılımcılar akademi ve MEB iş birliğiyle ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K7 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"*Eğitim sürecinde okullardaki uygulamalar üniversitelerle koordinasyon kurularak düzenli olarak raporlanmalı. Tespit edilen sorunlar üst yöneticilerle çözülmeli" (K7)*

Eğitim Değişim ve Dönüşümü için Planlama kategorisinde katılımcılar sınav sistemini değiştirmek ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Okullarda yazılı ve sözlü uygulamasını kaldırırım. Subjektif ve adil olmayan bir not sistemi var."(K3)

Eğitim Değişim ve Dönüşümü için Planlama kategorisinde katılımcılar kurumu ileri taşımakla ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K2 kod numaralı katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

"Kurumu daha ileri seviyeye taşımak" (K2)

Mevcut Sorunların Çözümü

Mevcut Sorunların Çözümü kategorisinde 3 kod oluşturulmuştur. Bunlar; akademik çalışma yapmak, politika haline getirmek, çözülmeyeceğini düşünmektir.

Mevcut Sorunların Çözümü kategorisi altında katılımcılar akademik çalışma yapmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K3 ve K6 kod numaralı katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

"Türk eğitim sistemindeki sorunlara anlamlı akademik çalışmalar katkı sağlayabilir." (K3)

"Tük eğitim yöneticilerinin akademik kariyer yapmasını gerekli görüyorum. Bilimsel verilerin ve uluslararası araştırmaların ışığında TES'ni geliştirebileceklerini düşünüyorum." (K6)

Mevcut Sorunların Çözümü kategorisinde katılımcılar politika haline getirmekle ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K1 ve K8 kod numaralı katılımcılar şunlara değinmiştir:

"Akademik çalışmaların önemsenip politikaya geçmesi halinde böyle bir olasılığın mümkün olacağına inanıyorum." (K1)

"Şu aşamada akademik çalışmalarla mevcut durumun çözümlenmesi zor. Akademik kişilerin değil işin içinden gelen kişilerin çözüm önerileri dinlenmeli. Teori ile pratik

birbirine uymuyor. Akademik çalışmaların faydası şu aşamada umulduğu kadar olmayacaktır." (K8)

Mevcut Sorunların Çözümü kategorisinde katılımcılar çözülmeyeceğini düşünmekle ilgili olarak yoğun görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili K17 kod numaralı katılımcı şöyle bahsetmiştir: *"Çözülemez" (K7)*

Tablo 5. Katılımcılara Göre Öneriler/Beklentiler

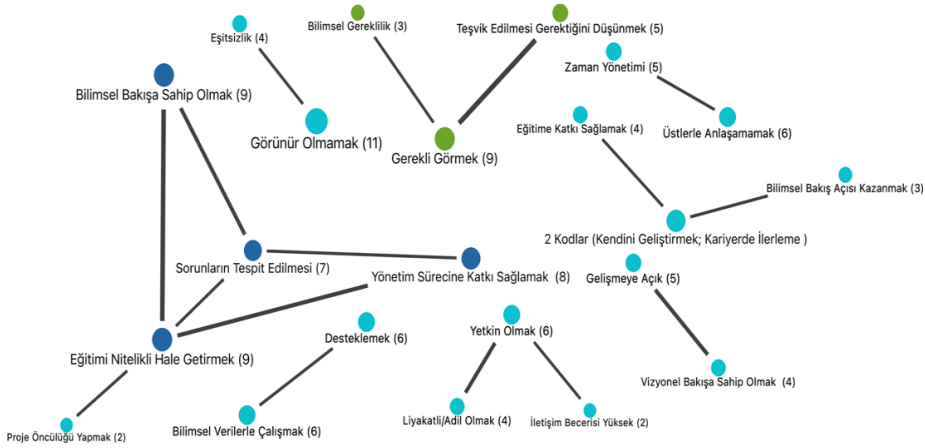
Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11
Öneriler/Beklentiler											
MEB'den Beklentiler											
Desteklemek	■			■	■	■	■		■		
Bilimsel Verilerle Çalışmak			■			■			■	■	■
Engel Olmamak								■			
Kariyer Planlaması							■				
Tutarlı Olmak		■									
Eğitim Değişim ve Dönüşümü için Planlama											
Mesleki Yükselmeye Aşama Getirmek			■	■						■	
Öğretmen ve Öğrenci İletişimini Sağlamak							■			■	
Problemlere Bilimsel Yaklaşmak				■			■				
Yöneticilerin Eğitimine Katkı Sağlamak									■		
Akademi ve MEB İşbirliği							■				
Sınav Sistemini Değiştirmek			■								
Kurumu İleri Taşımak		■									
Mevcut Sorunların Çözümü											
Akademik Çalışma Yapmak			■	■		■	■		■	■	■
Politika Haline Getirilmesi	■				■			■			
Çözülmeyeceğini Düşünmek		■									

Öneriler/Beklentiler teması katılımcılara göre incelenmiştir. Buna göre katılımcılar; desteklenmek, akademik çalışma yapmak kodları üzerine yoğunlaşmıştır.



Şekil 6. Kod Bulutu

Katılımcıların kullandığı ifadelerin yoğunluğuna göre oluşturulan dağılım Şekil 6'de gösterilmektedir. Büyük puntolu olarak ifade edilmiş olan kodlar daha yoğun kullanılan ifadeleri göstermekte, daha küçük puntolu olan ifadeler ise, kodların az yoğun olarak kullanıldığını göstermektedir.



Şekil 7. Kod Haritası

Katılımcıların sıklıkla bahsetmiş olduğu kodlara Şekil 7'de yer verilmiştir. Şekildeki haritada kodların arasındaki bağlantılar hangi kodlardan sıklıkla birlikte bahsedildiği göstermektedir. Çizgiler ise, bir arada bahsi geçen, sıklıkla bahsedilen kodların birbiri ile ilişkisini görselleştirmek için daha geniş olarak gösterilmiştir. Buna göre arşiv/belgelendirme kodu ile ilgili sıklıkla bahsetmiş olan katılımcılar; aynı zamanda performans değerlendirmeleri, işlerin zamanında teslimi, dijitalleşme, muhasebe işlemleri, personelin birbirini ikame etmesi, hizmet varlığı, gündem/gelişmelerin takibi, uluslararası temaslar, eşgüdüm/koordinasyon kodlarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili K3, K7, K9 kodlu katılımcıların görüşlerde bulunmuşlardır:

"Aslında eğitimim sırasında öğrendiğim bilgilerle eğitim faaliyetlerinde akademik kaynakların kullanımını teşvik ederek ilerliyoruz. Proje okulunda olduğum için çocuklara proje hazırlama dersinde bilimsel araştırma yöntemlerini öğretiyoruz, makale hazırlatıyoruz. Derslerde kitap yerine öğretmenlerimiz makale öneriyor çocuklara." (K3)

"Liyakatli bir yönetici olarak hiçbir öğretmene baskı yapmıyorum emeklerine saygı duyuyorum. Öğrencilerin başarılar artıracak huzurlu ve güvenli bir ortam sağlamaya

çalışıyorum. Kendini geliştirmek isteyen öğretmene destek olmaya ve yönlendirmeye çalışıyorum" (K7)

"Eğitim öğretim faaliyetlerindeki yenilikleri bilimsel yayınlardan takip etmek karşılaştığım problemleri çözmemde katkı sağlıyor. Analitik düşünce tarzı yönetimsel süreçleri etkin hale getiriyor." (K9)

Tartışma

Bu araştırmada elde edilen bulgular, akademik ünvana sahip okul müdürlerinin Türk Eğitim Sistemi içerisinde önemli bir potansiyel taşımasına rağmen mevcut yapısal sorunlar nedeniyle bu potansiyelin tam anlamıyla kullanılamadığını göstermektedir. Katılımcılar özellikle liyakat eksikliği, bürokratik engeller, merkeziyetçi yapı ve sürekli değişen uygulamaların eğitim yönetiminde istikrarı zayıflattığını ifade etmişlerdir. Bu durum, alan yazında yer alan ve eğitim yönetiminde uzmanlaşma ile bilimsel yönetim anlayışının gerekliliğini vurgulayan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Akademik kariyere sahip yöneticilerin analitik düşünme, bilimsel problem çözme ve stratejik planlama süreçlerinde daha etkin oldukları görülmektedir. Özellikle proje üretimi, öğretmen gelişimi ve veri temelli yönetim uygulamalarında akademik birikimin olumlu katkıları dikkat çekmektedir. Bununla birlikte akademik kariyer sahibi yöneticilerin görünür olmama, mobbing, zaman yönetimi sorunları ve destek eksikliği gibi problemler yaşadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, akademik niteliğin sistem içerisinde yeterince teşvik edilmediğini göstermektedir. Araştırmada ayrıca okul yöneticilerinin sadece idari süreçleri yürüten kişiler değil; aynı zamanda öğrenen örgüt kültürünü geliştiren liderler olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda akademik kariyerin eğitim yöneticiliğinde bir ayrıcalık değil, mesleki gelişimi destekleyen önemli bir yeterlilik alanı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sonuç

Araştırma sonuçları, akademik unvana sahip okul müdürlerinin eğitim yönetiminde bilimsel düşünme becerisi, problem çözme yaklaşımı ve stratejik yönetim anlayışı bakımından önemli avantajlara sahip olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcılar, akademik kariyerin sadece bireysel gelişime değil; okul kültürünün dönüşümüne, öğretmen motivasyonuna ve öğrenci başarısına da katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Özellikle proje üretme, yenilikleri takip etme ve eğitim süreçlerini bilimsel veriler

ışığında değerlendirme konularında akademik donanımın belirleyici olduğu görülmüştür. Ancak mevcut sistem içerisinde akademik niteliğin yeterince desteklenmemesi, bürokratik yapı, liyakat tartışmaları ve yoğun iş yükü gibi nedenler, akademik birikimin uygulamaya aktarılmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, eğitim yönetiminde daha bütüncül ve sürdürülebilir politikalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Eğitim sisteminin gelişebilmesi için okul yöneticilerinin yalnızca yönetsel deneyim açısından değil; bilimsel yeterlilik ve liderlik becerileri açısından da güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Sonuç olarak araştırma, Türk Eğitim Sisteminin geleceğinde akademik kariyere sahip, değişime açık, araştırmacı ve vizyoner okul yöneticilerinin önemli bir rol üstleneceğini ortaya koymaktadır.

Akademik ünvanlı okul müdürlerinin Türk Eğitim Sistemi hakkında görüşlerine yönelik sorulan sorularla belirlenmiş olan dört ana tema kapsamında veriler irdelenmiştir. Bu temalar akademik kariyerin katkıları, Türkiye Eğitim Sistemi, akademik kariyer yapmak, öneriler/ beklentilerdir.

Öncelikle Türkiye Eğitim Sistemi teması ile ilgili olarak eğitim yöneticisinden beklenen kriterler; yetkin olmak, gelişmeye açık, liyakatli/adil olmak, vizyoner, bakış açısına sahip olmak ve iletişim becerisi yüksek olması gibi beş başlık altında toplanmıştır. Yapılan başka bir araştırmada benzer şekilde okul müdürlerinin adil olması gerektiği, katılımcılarca en önemli liderlik özelliği olarak belirtilmiştir (Berk ve Yirci, 2021, s. 582). Katılımcılar yetkin olmak ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Ayrıca deneyim, bilgi ve kişisel özellikler bakımından donanımlı ve etkili iletişim kurma konusunda yeterli olunması gerektiğini dile getirmişlerdir.

Eğitim Sisteminin Yönetimsel Sorunları; liyakatsiz atama/yetkin olmayan yönetici, sürekliliği sağlayamamak, özgür karar mekanizmasının olmaması, velilerle iş birliği yapmamak, güven duygusundan yoksunluk, gerekli maddi desteğin sağlanmaması, sorunların çözümsüz kalması ve uygun eğitim programının olmaması şeklinde ele alınmıştır. Adil olmayan biçimlerde göreve getirilmiş ve yöneticilik vasıflarına sahip olmayan bilgisiz kişilerin görevlendirilmesinin, sürekliliği sağlayamamak, öğrenci başarısı için gerekli iş birliklerinin oluşturulmadığını, yöneticilere güven duyulmadığını, sorunların çözümsüz kalmasını vurgulamışlardır.

Akademik kariyeri olan yöneticilerin mevcut durumu teması; görünür olmamak, eşitsizlik, akademik kariyerden vazgeçmek, akademinin niteliğinin düşmesi ve kariyer planlamasında değişiklik düşünmek alt kategorilerinde ele alınmıştır. Katılımcılar mükemmeliyetçilik ve zaman yönetimi ve mobbing ile ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir.

Akademik Kariyerin Gerekliliği teması, bilimsel gereklilik, teşvik edilmesi gerektiğini düşünmek, gerekli görmek, uzmanlık isteyen konularda destek olmak ve nitelikli okullara atama olarak kategorize edilmiştir.

Akademik Kariyer Yapma Amacı teması, eğitime katkı sağlamak, kendini geliştirmek, kariyerde ilerlemek, bilimsel bakış açısı kazanmak ve araştırmacı ruha sahip olmak başlıkları altında ele alınmıştır. Katılımcılar kendini geliştirmek, kariyerde ilerleme, eğitime katkı sağlamak, bilimsel bakış açısı kazanmak ile ilgili görüş belirtmişlerdir.

Akademik Kariyerin Eğitim Sistemine Katkısı; eğitimi nitelikli hale getirmek, bilimsel bakışa sahip olmak ve proje öncülüğü yapmak olarak kategorize dilmiştir. Akademik Kariyerin Yöneticiliğe Katkısı; yönetim sürecine katkı sağlamak, sorunların tespit edilmesi ve disiplin kazanmak olarak üç başlıkta ele alınmıştır. Balıkçı ve Parlar'ın (2017) okul müdürleriyle yapmış olduğu eleştirel düşünme yönelik çalışmasıyla örtüşmektedir. Öte yandan eğitim faaliyetlerinde akademik kaynakların kullanımını teşvik etmenin proje okullarında okul yöneticilerinin proje hazırlama dersinde bilimsel araştırma yöntemlerini öğretmeleri, derslerde kitap yerine makale okutmaları ve makale hazırlatmaları bilimselliği desteklemektedir.

Araştırma kapsamında incelenen temalardan biri olan "Öneriler/Beklentiler" temasının 3 kategorisi oluşturulmuştur. Bunlar; MEB'den beklentiler, eğitim değişim ve dönüşüm için planlama ve mevcut sorunların çözümüdür.

MEB'den Beklentiler; desteklemek, bilimsel verilerle çalışmak, engel olmamak, kariyer planlaması ve tutarlı olmaktır. Müdürler okulun amaçlarını yasalarda belirtilen çerçeve içerisinde aktarırlar (Cansoy ve Türkoğlu, 2018, s. 44). Bu bağlamda okul müdürleri yasalarla belirlenmiş olan amaçları aktarırken çoğunlukla zorluk yaşamakta ve desteklenmek istemektedir.

Eğitim Değişim ve Dönüşümü için Planlama; mesleki yükselmeye aşama getirme, öğretmen ve öğrenci iletişimini sağlamak, problemlere bilimsel yaklaşmak,

yöneticilerin eğitimine katkı sağlamak, akademi ve MEB iş birliği, sınav sistemini değiştirmek ve kurumu ileri taşımak olarak kategorize edilmiştir.

Mevcut Sorunların Çözümü; akademik çalışma yapmak, politika haline getirmek, çözülmeyeceğini düşünmek olarak üç başlıkta ele alınmıştır. Kararlara katılmama ve karar alamama diğer bir problem olarak belirtilmiştir. Okul müdürlerinin paydaşları ile ortak karar alması örgütsel bütünlük açısından arzu edilen bir durumdur (Hoy ve Fedman, 1987, S. 36). Ancak çoğunlukla alınmış olan kararların aktarıcısı ve uygulayıcısı konumundadır. Bu durum okul müdürleri tarafından olumsuz bir durum olarak algılanmaktadır. Bir süre sonra okul müdürleri yalnızca onay veren bir makama dönüşmektedir. Bu konuda yönetişim kavramı eğitim yönetiminde daha etkin hale getirilebilir. Yönetişim, "örgütsel hedeflerin en iyi biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla güçlendirilmiş olan kişilerin, müşterek çıkarlarını kişisel çıkarlarının üstünde tutarak davrandığı, sağlıklı iletişim ve etkili bilgi paylaşımı yaparak, karşılıklı güven duygusu ile şeffaflığı benimseyen, ortak karar verebilen, duygusal zekâsı oldukça yüksek, sinerjik, proaktif, empatik davranarak gerçekleştirilen bütün örgütsel etkinlikler" şeklinde tanımlanabilir (Fidan, 2019b, s. 6). Yönetişim kavramı çerçevesinde kültür ve bilgi seviyesi artan bir okul yöneticisi Türk eğitim sisteminde bir faktör olarak değil bir aktör olarak bulunarak kararlara da etkin olarak katılabilir.

Öneriler/ Beklentiler teması katılımcılara göre; desteklenmek ve akademik çalışma yapmak kodları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda katılımcıların en çok bahsettiği konular; bilimsel bakış açısına sahip olmak, eğitimi nitelikli hale getirmek, yönetim sürecine katkı sağlamak, bilimsel yolla sorunlara yaklaşmak, teşvik edilme beklentisi, bilimsel yolu gereklilik olarak görmek olarak özetlenebilir. Bu temada katılımcıların vurgu yaptığı diğer bir nokta akademik kariyer yapma ile okul yöneticiliği sürecinde zaman yönetiminin zayıf olmasıdır. Fidan (2011a, s. 47), yaptığı araştırmada benzer biçimde kamu sektörü yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerinin zayıf olduğunu ve geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymuş olup yöneticilerin eğitim düzeyi yükseldikçe zaman yönetimine daha fazla ilgi gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bu bulgudan hareketle okul yöneticilerinin zaman yönetimi konusuna çözüm üretebilecekleri öngörülmektedir.

Öneriler

Türk Eğitim Sistemi için;

Öncelikle okul yöneticilerinin seçiminde eğitimci olması gibi temel unsurlar ile gelişime açık ve vizyon sahibi kişilerin seçilmesine dikkat edilmelidir. Ortak bir vizyona adanmış bir topluluk imkânsız görünen durumların üstesinden gelebilir ve bu güçle oldukça faydalı dönüşümler gerçekleştirebilirler (Fidan, 1999, s. 200). Diğer önemli bir husus okul yöneticilerinin liyakat sahibi olması gerektiğidir. Bu konuda tüm katılımcılar benzer fikirler belirtmişlerdir. Yöneticilerin yenilikleri takip etmesi gerektiği ve buna uygun kişiler arasından seçim yapılması isabetli olacaktır. Millî Eğitim Bakanlığınca okul yöneticilerinin adil olması ile ilgili farkındalıklarını arttırıcı nitelikte etkinlikler/ çalışmalar yapılabilir.

Eğitim sisteminin yönetimsel sorunları; bürokratik engeller nedeniyle karar verme yetkisinin azlığı, paydaşlarla iş birliğinin çok az olması, maddi desteğin yeterli olmaması olarak ifade edilmiştir. Öğrenci başarısı için velilerle ve diğer paydaşlarla iş birliğinin son derece önemli ve gerekli olduğu vurgulanmıştır. Yönetimsel sorunlardan diğer biri de liyakate dikkat edilmeden göreve getirilmiş olan yöneticiler olarak ifade edilmiştir. Bu tarz yöneticilerin daha büyük sistematik sorunlara neden olabileceği ve güven duygusunu azaltabileceği vurgulanmıştır. Eğitim yöneticilerinin seçiminin liyakate dayalı, adil ve şeffaf yollarla yapılması konusunda ortak görüş belirtmişlerdir.

Araştırmaya dayalı olarak akademik kariyer yapmış ya da yapmakta olan okul müdürlerinin mevcut durumları ayrıntılı olarak irdelenmiş olup görünür olmamak, eşitsizlik, akademik niteliğinin düşmesi ve kariyer planlamasında değişiklik olarak özetlenmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin akademik uzmanlık alanlarında görüşlerine çeşitli yollarla yer verilmesi görünür olma isteklerine karşılık olacaktır. Kongrelere, seminerlere davet etmek, ders kitapları ve diğer yayın araçları için desteklerini almak motive olmalarını sağlayacaktır. Akademik kariyer yapan okul yöneticilerine zaman yönetimi konusunda destekleyici olmak akademik hayattan kopmamalarını sağlayacaktır.

Akademik kariyer yapmış olan okul müdürlerinin yönetime bilimsel olarak baktığı ve karşılaşılan problemleri bilimsel yollarla çözebileceği öngörülmektedir. Araştırmada akademik ünvanlı okul yöneticilerinin Millî Eğitim Bakanlığının alacak olduğu

kararlarına ve diğer planlama sürecine katkı sağlamak istedikleri vurgulanmıştır. Eğitim değişim ve dönüşümü için planlama kategorisinde katılımcılar yöneticilerin eğitimine katkı sağlamak istedikleri ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir.

Akademik kariyer yapmak isteyen yöneticiler için;

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından akademik kariyer yapan okul yöneticilerini destekleyici sürdürülebilir politikalar geliştirilmelidir. Özellikle doktora ve yüksek lisans yapan yöneticilere zaman yönetimi, araştırma desteği ve kariyer planlaması konusunda kolaylaştırıcı uygulamalar sağlanabilir. Akademik çalışmaları bulunan yöneticilerin karar alma süreçlerine daha aktif katılması, çalıştay ve politika geliştirme platformlarında görev almaları teşvik edilmelidir. Ayrıca eğitim yöneticiliğine atanma sürecinde yalnızca kıdem değil; bilimsel üretim, proje deneyimi ve akademik yeterlilik gibi kriterler de dikkate alınmalıdır. Böylece eğitim yönetiminde liyakat, uzmanlaşma ve bilimsel yaklaşım daha güçlü hale gelebilecektir.

Üstlerle anlaşamamak, zaman yönetimi, mükemmeliyetçilik, mobbing ve öğretmenlerin niteliğinin azalması gibi konulara dikkat çekilmiştir. Akademik kariyer yapmanın zaman alan bir süreç olduğu bu nedenle zaman yönetimi için önceden planlamanın iyi yapılması gerektiği söylenebilir. Akademik kariyer yapacak bir yönetici olarak üstlerin zaman zaman anlayışsız tutumları söz konusu olmakta ve bununla baş etmek gerekmektedir. Akademik kariyer sürecinde karşılaşılabilecek sorunlardan biri de mobbing ile mücadeledir. Bilimsel araştırmalar yapan okul yöneticilerinin öğretmenlere örnek olabileceği onları yeniliklere yönlendirebileceği düşünülmektedir. Akademik kariyer sürecinde bilimsel bakış açısı kazanma beklentisinin yoğun olduğu görülmüştür. Bu beklentinin eğitim sürecini besleyen ve geliştiren olumlu bir unsur olduğu görülmektedir. Akademik kariyer yapan yöneticilerin istemeleri halinde uzmanlıklarına uygun şekilde kariyerlerinde değişikliğe gidebileceği de diğer olumlu bir unsurdur. Akademik kariyer yapmış olan okul müdürlerinin çeşitli projelere öncülük ettiği ve öğretmenleri teşvik ettiği görülmektedir.

Ülkeler arasındaki gelişmişliğin belirleyici unsuru olan eğitim yönetimini planlama görevi bulunan eğitim yöneticilerinin niteliklerinin artırılması gelecek nesillerin niteliğini doğrudan etkileyecektir. Eğitim yöneticilerinin vizyon sahibi olması ve

görevlerini yaparken tüm dünyayı yakından tanıyıp, sonraki çağa yön verecek donanımda sürekli geliştirilmesi gerekir. Konuyla ilgili yayınlanan raporda "ABD'de orta öğretimden mezun olmuş öğrencilerinin edindiği bilgi ve kabiliyetler, Kanada ve Finlandiya'daki orta öğrenim mezunu çocuklarınki ile eş değer olsaydı, ABD'nin gayri safi milli hâsılası yüzde 9 ile 16 arasında daha fazla olacaktı" şeklinde bir ifade bulunmaktadır (Worldbank, 1999, s. 23). Kanada ve Finlandiya'ya dikkat çekilmesi, bu ülkelerin PISA araştırmasında hemen her dönem ilk sıradaki ülkelerden olmaları gelmektedir. Yenilikçi ve rekabetçi bir neslin yetiştirilmesi için okullarda gerekli donanım, vizyon ve bilgiye sahip yöneticilerin bulunması gerektiği gayet açıktır.

Araştırmacılar için;

Araştırmaya dayalı olarak akademik kariyer yapmış okul müdürlerinin belirtmiş oldukları görünür olmamak, eşitsizlik, akademik kariyerden vazgeçmek, akademinin niteliğinin azalması ve kariyer planlamasında değişiklik gibi konularda nitel, nicel veya karma araştırmalar yapılabilir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında katılım sağlayan akademik ünvanlı okul müdürlerinin hepsinin on yılın üzerinde kıdemleri olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılacak araştırmaların Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev yapan on yıldan az kıdemli genç yöneticilere akademik kariyer yapmalarını özendireceği öngörülmektedir.

Akademik ünvanlı okul yönetici ve öğretmenlerin, okul geliştirme ve okul kalitesini artırma gibi konularda yayın performansı ve motivasyonlarını yükseltecek yenilikçi ve teşvik edici uygulamalar artırılmalıdır. Çalışma nitel araştırma olduğu için görüşülen kişi sayısı sınırlı tutulmuştur. Çalışmanın genişletilerek Türkiye geneli uygulanması önerilmektedir.

Araştırma ile ilgili olarak hiçbir aşamada yapay zekâdan yararlanılmamış olup tüm yazarlar eşit oranda katkıda bulunmuşlardır.

Teşekkür

Araştırmamıza katkı sağlayan değerli eğitim yöneticilerine ve araştırma sorularının biçimlendirilmesinde katkısı olan değerli öğretim üyelerine teşekkür ederiz.

Çıkar Çatışması Beyanı

Makalemizin yazarları olarak çalışmamız kapsamında finansal ve kişisel herhangi bir çıkar ilişki bulunmadığını beyan ederiz

Etik Onay

Araştırma için İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulundan gerekli izin 08.01.2026 tarihli ve E-65836846-044- 378726 sayılı karar ile alınmıştır. Ekler kısmında yer verilmiştir. Etik kurul izni doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmada, çalışmaya gönüllü katıldığına dair katılımcıların sözlü beyanları alınmış, yazılı ve sözlü materyallere yalnızca araştırmacılar erişim sağlamıştır. Katılımcıların adı/soyadı, görev yaptıkları okullar sorgulanmamış ve katılımcılara gerçek adları yerine kod verilmiştir.

Kaynakça

Ada, Ş. ve Ercoşkun, M. H. (2010). Okul müdürlerinin klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarını uygulama biçimleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(*2), 171-182.

Akbaba, A. ve Ada, Ş. (2010). Okul müdürlerinin kalite etkililik ve verimlilik algıları üzerine bir araştırma (Erzurum ve Van illeri örneği). *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* (*18*), 26-35.

Akcakoca, A. ve Bilgin, K. U. (2016). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğretmen Performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, *3*(2), 1-23. https://izlik.org/JA53HY77FX

Alladatin, J., Lionel, R., Insaf, A.C. (2024). School principal's training programs, challenges, and improvement opportunities: rapid review. *International Journal of Educational Innovation and Research*, *3*(1), 17–26.

Arabacı, İ.B. ve Sağlam, H. (2012). Zorunlu rotasyon uygulamaları konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 9 (20). 529-547.

Baki, F. ve Acar, O. K. (2020). Millî Eğitim Bakanlığında norm kadro uygulaması: Isparta ilinde okul yöneticileri üzerinden bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44),141-150.

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

Behar-Horenstein, L. S. (1995). Promoting effective school leadership: A change-oriented model for the preparation of principals. *Peabody Journal of Education*, *70*(3), 18–40.

Cansoy, R. ve Türkoğlu, H. P. M. E. (2024). A predictor of teachers' psychological well-being: Teacher self-efficacy. *International Online Journal of Educational Sciences*, *12*(4), 41-55.

Creswell, J. W. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among fiveapproaches. *Los Angeles, USA: Sage Journals.*

Creswell, J. W. (2014). A concise introduction to mixed methods research. CA: *Sage Journals.*

Culbertson, J. A. (1988, August). Tomorrow's challenges to today's professors of educational administration. In *WD Cocking Lecture presented at the annual meeting of the National Council of Professors of Education Administration, Kalamazoo, Michigan*.

Çelik, H. ve Başer Baykal, N. ve Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – *Journal of Qualitative Research in Education,* 8(1), 379-406.

English, F. W. (2001). Mapping contested terrain in the ISLLC standards. *The American Educational Research Association*(Bildiri) (April 10-14, 2001, Seattle, USA).

Fidan, Y. (1999). Bir etkinlik aracı olarak örgüt vizyonu. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5 (1), 199-224.

Fidan, Y. (2011a). Özel sektör ve kamu yöneticilerinin zaman yönetimi davranışlarının karşılaştırılması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 47- 74.

Fidan, Y. (2011b). Yönetimden yönetişime: Kavramsal bir bakış. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 6-10.

Flick, U. (2013). Mapping the field. In U. Flick (Ed.), The SAGE handbook of qualitative data analysis (pp. 3-18). Los Angeles, USA: Sage.

Gümüş, E. (2015). Investigation regarding the pre-service trainings of primary and middle school principals in the United States: The case of the State of Michigan. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 15, 61-72.

Hoy, W. K. and Fedman, J. A. (1987). Organizational health: The concept and its measure. *Journal of research and Development in Education*, 20(4), 30-37.

Kılınç, A. Ç., ve Cansoy, R. (2017). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması. *Pegem Akademi*, 57-84. http://www. pegem. net/kitabevi/212611-Son-Degisikliklerle-Turk-Egitim-Sistemi-ve-Okul-Yonetimi-kitabi. aspx

Matters, P.N. (2005). Future school leaders-who are they and what are they doing? expect the unexpected!, *Australian centre for educational studies.* School of Education, Macquarie University AARE Conference, UWS, Australia.

Mestry, R. and Grobler, B. (2003). The training and development of principals in managing schools effectively. *Education As Change*, 7, 126-146.

Miles, M. B. and Huberman, A. M. (2014). Qualitative data analysis: an expanded source book. Thousand Oaks, CA: *Sage Publications, Inc.*

Nural, E., Arslan, K., ve Ada, Ş. (2013). Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin yönetsel yeterlik düzeyi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* (*26*), 79-100

Parlar, H. ve Balıkçı, A. (2018). Okul yöneticilerinin eleştirel düşünme uygulamaları. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 1 (2), 1-10.

Patton, M. Q. (2014). Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri (M. Bütün and S. B. Demir, Çev. Ed.) Ankara: Pegem Akademi.

Saylık, A., Saylık, N., ve Sağlam, A. (2021). Eğitimcilerin Gözünden Türk Eğitim Sistemi: Bir Metafor Çalışması. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 522-546.

Senge, P. M. (1992). The Fifth Discipline*:* The Art and Practice of the Learning Organization. *New York: Doubleday Journals.*

Sever, R. (1996). The training of school principals: The Jerusalem Model. *International Journal of Educational Reform*, 5, 297-304.

Silins, H., & Mulford, B. (2004). Schools as learning organisations-Effects on teacher leadership and student outcomes. *School effectiveness and school improvement*, *15*(3-4), 443-466.

Solomon, J., Marshall, P. and Gardner, H. (2005). Crossing boundaries to generative wisdom: An analysis of professional work in Sternberg, R. and Jordan, J.(eds). A Handbook of WisdomPsychological Perspectives, *Cambridge University Press*, s.:272-296.

Şahan, B. E., ve Parlar, H. (2021). Pandemi döneminde sınıf öğretmenlerinin karşılaştığı problemler ve çözüm yolları. *OPUS International Journal of Society Research*, *18*(40), 2375-2407.

Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 13-26.

Wildy,H. Clarke, S. and Slater,C. (2007). International perspectives of principal preparation: How does Australia fare? *Leading and Managing Special Edition*. 13 (2), s:1-14.

Wong, P. (2004). The professional development of school principals: insights from evaluating a programme in Hong Kong. *School Leadership & Management*, 24, 139-162.

Woon, J. and Ho, Y. (2005). Metaphorical construction of self in teacher narratives. *Language and Education, 19*(5), 359-379.

World Development Report, Knowledge for Development, 1998-1999, Publisher For The *World Bank Oxford University Press*., s.23.

Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, *23*(112).

Yıldırım, H., Saraç. ve M. U., Büyüköztürk, Ş. (2018). Farklı örneklem büyüklüğü ve dağılımı Koşullarında WLS ve Robust WLS yöntemlerinin karşılaştırılması. *İlköğretim Online*, *17*(1), 431-439.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.

Yirci, R. ve Berk, B. (2021). Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerine göre Etkili Okul Müdürü: Nitel bir Araştırma. *Journal of History School*, 50, 570-598.