



# Eğitim Kurumlarında Görevli Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Gelişimlerinin İncelenmesi

**Nahsan Aydın**

MEB Eğitim Yöneticisi

[741721birecik@gmail.com](mailto:741721birecik@gmail.com), ORCID:0009-0008-9399-8274

## zet

Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında görevli eğitim yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin incelenmesidir. Eğitim yöneticiliği bir ülkenin geleceğini şekillendirme sorumluluğuna ve gücüne sahiptir. Eğitim yöneticilerinin sorumluluğu bu açıdan oldukça mühim görülmektedir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin davranış, tutum, beceri ile bilgilerinin uygulanacak programlar ile kazandırılması gerekmektedir. Mesleki olumlu tutum ve davranışlar ile ihtiyaç duyulan mesleki gelişimler geliştirilmeden başlanan yöneticilik görevleri yanlış davranışlara neden olabilmektedir. Başlı başına bir meslek olarak değerlendirilmeyen eğitim yöneticiliğinde göreve başlamadan önce göreve hazırlama eğitimlerinin bulunmayışına neden olmaktadır. Eğitim yönetimi sürecinde kişisel gelişim ve eğitimci niteliklerine yönelik yapılan araştırmalar göstermiştir ki eğitim yöneticilerinin niteliğinin, mesleki gelişim çabaları eğitim kurumunun başarısı ve dönüşümü açısından pozitif yönde etkili sonuçlar meydana getirmektedir. Bu bağlamda eğitim yneticilerinin ynetsel etkinliğini ve mesleki yeterliklerini artırma ve eşitlendirme gerekliliği zorunluluk haline gelmiştir

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Kurumları, Eğitim Yneticileri, Mesleki Gelişim

## **Examination of the Professional Development of the Education Managers Working in Educational Institutions**

### **Abstract**

The aim of this study is to examine the professional development of education managers working in educational institutions. Education management has the responsibility and power to shape the future of a country. The responsibility of education managers is considered quite important in this respect. For this reason, it is necessary to acquire the behavior, attitude, skills and knowledge of educational managers with the programs to be applied. Managerial tasks that are started without developing professional positive attitudes and behaviors and the necessary professional developments may cause incorrect behavior. In education management, which is not considered a profession in itself, it leads to the lack of job preparation trainings before starting the job. Research conducted on personal development and educator qualifications in the educational management process has shown that the quality of educational managers, professional development efforts produce positive effective results in terms of the success and transformation of the educational institution. In this context, the necessity of increasing and diversifying the managerial effectiveness and professional competencies of education managers has become a necessity

**Key Words:** Educational Institutions, Educational Administrators, Professional Development

### **Giriş**

Günümüzde yaşanan değişim ve gelişimleri her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de dönüşümü zorunlu kılmıştır. Bu dönüşümü özellikle eğitim sektöründe daha elzem bir gereklilik olarak görülmektedir.

,Eğitim sisteminde kilit öneme sahip okul müdürlerinin bu değişim ve dönüşüme olan yapısal adaptasyonun incelenmesi gerekmektedir. Gerek liderlik gerekse eğitimci niteliklerine yönelik yapılan araştırmalar göstermiştir ki okul müdürlerinin niteliğinin, mesleki gelişim çabaları okulun başarısı ve dönüşümü açısından pozitif yönde etkili sonuçlar meydana getirmektedir.

Bu bağlamda eğitim kurumlarındaki eğitim yöneticilerinin yönetsel etkinliğini ve mesleki yeterliklerini artırma ve çeşitlendirme gerekliliği zorunluluk haline gelmiştir (Gürkan ve Toprakc, 2018, s. 65).

Eğitim yönetiminde temel olarak belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi, yönetici adaylarının tutum ile davranış değişikliğinin sağlanması, bilgi ve beceri donanımlarının artmasına yönelik eğitilmelerini zorunlu kılmıştır. İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlayacak yöneticiler eğitim örgütlerinde başarıya ulaşmayı sağlayacaktır (Günay, 2004, s. 95).

Türkiye’de iş hizmette öğrenilir yanılığı mevcuttur. Eğitim ve okul yöneticiliğinin eğitim fakülteleri dışında yönetim alanında eğitim alınması gerekliliği maalesef gerek duyulmayan bir konudur. Temelde ğretmenlik tecrübesine bakılmaktadır (nder ve Küpeli, 2017, s. 1569-1570).

Bir insanın yeni bir göreve başlama süreci her zaman her insan için mesleki anlamda zorluklar yaşadığı bir dönemdir. Sosyalleşmeme, gruba kendini kabul ettirmeye çalışmak, kendi fikir ve düşünceleri ile yeniliklerini kabul ettirme çabasının zorluğu, gelenekselleşen düzeni bozmak istemeyen grubun direnci, olumsuz örgüt kültürü, bireyin mesleki, teknik ve kişisel anlamda yetersizliği, tecrübesizliği gibi faktörler adaptasyon sürecinde olan bireyi olumsuz etkileyen etkenlerdir.

Mesleki kariyer dönemi aynı zamanda örgütle ilgili en fazla bilginin edinildiği, örgüte yönelik tutumun oluştuğu kritik bir süreçtir. rn insan olan eğitim kurumlarında bir yöneticinin motivasyonunu etkileyecek her unsur bütün kurumu olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Meslekten uzaklaşmaya kadar büyük sorunlara neden olabilir.

### **Mesleki Gelişim Kariyeri**

Kariyer, bir bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında aynı meslek dalında ilerleyerek elde ettiği mevki, daha fazla ödül ile sorumluluk alma, çalışma hayatını geniş bir zamanda sürdürerek o işte ilerlemek anlamına gelmektedir. Hem rgtsel hem de bireysel boyuta sahip kariyer kavramında kişiler gelişim göstererek o alanda uzmanlaşmaktadır.

Örgütler alışanları gelişim konusunda desteklemek ve örgütün amacına uygun olarak hizmet etmelerini sağlamakla yükümlü iken, birey de kariyerini geliştirerek örgütsel amaçlara hizmet etmek, örgütte etkililiği sağlamakla yükümlüdür (Bakioğlu ve İnanđı, ğretmenin kariyer gelişiminde müdürün görevleri, 2001, s. 514).

## *Eğitim Kurumlarında Görevli Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Gelişimlerinin İncelenmesi*

Geleneksel yaklaşımda kariyer kavramı yönetici ve profesyoneller için kullanılırken günümüz koşullarında örgütün tüm çalışanları için kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Aslında odak noktasında insan olan kariyer, bireyin tüm mesleki çalışma hayatında çalıştığı tüm pozisyonlar olarak adlandırılabilir.

Psikolojik ve sosyal boyutlar kariyerde önemli noktalardır. Birey kariyer ile toplumda farklı bir rol edinir, gelişimlerini sağlayarak kişisel gelişimini tamamlayarak tüm potansiyelini etkin bir biçimde kullanmak amacını güder (Yeşil, 2011, s. 4-5).

Kariyer yaş ile bağlantılı olarak beş basamaktan oluşmaktadır. Bunlar;

### *1. Büyüme Basamağı*

İhtiyaç ve üretilen hayaller bu basamağın başında baskındır. Genel olarak 0-14 yaş arasını kapsayan dönemdir.

### *2. Keşfetme Basamağı*

Kendini tanıma, meslekleri tanıma ve son yıllarında ise ilk iş tecrübesini edinme sürecidir ve 15-25 yaş arasını kapsayan süreçtir.

### *3. Yapılanma Basamağı*

25-44 yaş arası dönemi kapsar. Uygun içi bulduktan sonra o işte kalıcı olmanın amaçlandığı dönemdir. Kariyer hedefi belirlendikten sonra mesleki gelişimin ve durulmanın yaşandığı bir dönemdir.

### *4. Muhafaza Basamağı*

Elde edilen makamın korunmasının temel hedef olarak belirlendiği 45-64 yaş arası dönemdir.

### *5. İniş Basamağı*

Bilişsel ve fiziksel performansın düştüğü 65 yaş ve üstünü kapsayan süreçtir (Bakioğlu, 1994, s. 17).

## **Eğitim Yöneticiliğinde Kariyer**

Cumhuriyet sonrası Türkiye’de, merkez ve taşra teşkilatlarının yeniden yapılandırılması Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile ilk eğitim girişimlerinden sayılmaktadır. Ardından John Dewey tarafından eğitim yöneticisi yetiştirme hususunda öneriler getirilmiş olsa da alanda somut adımlar atılamamıştır.

Köy enstitüleri ile eğitimcilerin yetiştirilmesi sağlanmış ardından 1965 yılında Ankara Üniversitesi bünyesinde ilk eğitim yöneticiliği fakültesi açılmıştır. Takibinde bu alanda farklı üniversite bölümleri açılarak alanın ihtiyacına cevap verilmiştir.

Ardından YÖK tarafından lisans düzeyince eğitim yöneticilikleri programları kapatılarak yüksek lisans ve doktora düzeylerinde eğitimler başlamıştır. Günümüzde eğitim yöneticilerinin eğitimleri hizmet içi eğitim yöntemiyle yapılmaktadır (Aksakal, 2020, s. 20-21-23).

21. yüzyılda okul lideri olarak görülen müdürlerin mesleki zorluklarla başa çıkabilmeleri amacıyla yetiştirilmeleri gerekmektedir. Seminer, eğitim, mesleki öğrenme çalışmaları aslında bir yetişkin öğrenme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Özenli mesleki profesyonel eğitime tabi tutulmaları gerekir (Işık ve Çetin, 2019, s. 825).

Okul müdürleri günümüz eğitim yapısında yaşanan gelişim ve değişimler neticesinde yeni sorumluluklar ve roller üstlenmişlerdir. Bireysel faktörler kadar çevresel faktörlerde bir yöneticinin liderlik model tercihi üzerinde etkilidir.

Okul müdürlerinin etkinliğinin artması, kendini gerçekleştirebilmeleri için kariyer aşamasında mevcut özellikleri dikkate alınmalıdır. Ancak bu sayede okulda uygun bir iklim sağlanarak temel amaç olan başarı sağlanacaktır. Okul müdürlerinin kapasite ve yetenekleri sahip oldukları yönetim ile liderlik modelini etkilemektedir (Yavuz Çiftçi, 2007, s. 7-8).

Okul yöneticilerinin göreve atanma yaşı ortalama 42 yaş olarak tespit edilmiştir. Pek çok okul yöneticisi kariyer evrelerinde son 3 basamak olan yapılanma, muhafaza ve iniş evrelerindedir (Bakioğlu, 1994, s. 18).

## **Eğitim Yöneticiliğinde Kariyer Basamakları**

Okul müdürlüğünde 4 kariyer basamağı evresi yaşanmaktadır. Her aşamanın avantajı ve dezavantajı mevcuttur.

### *1. Basamak Başlangıç*

Bu basamağın ilk yılında yönetici, kendinden önce o makamda bulunan meslektaşının tam tersi davranışları sergiler, değişimi başlatma girişimlerinde bulunur, çoğu zaman çalışanlar yönetimsel yapılanma ve organizasyon boyutlarında yeni yöneticiye karşı koyar.

İkinci yılda ise yönetici kendi ideallerini ve istediği değişimleri okulun yapısını göz önüne alarak uygulamaya koyar. Temelde başlangıç basamağı işbaşında öğrenme ve değişimler olmak üzere iki ana işlemden oluşmaktadır.

İşbaşında ğrenme bu süreçte gerçekleşir. Ancak karşılaşılan problemlere göre öğrenme süreç içinde farklı zamanlarda meydana gelir. Yönetici kendi isteklerini okulun sınırlarında ve yapısında şekillendirerek kendini kısıtlar. Yönetici belirsizlik içindedir, bu nedenle bilgi ve becerilerini geliştirmek için çok fazla çaba harcar.

### *2. Basamak Gelişme*

Göreve başladıktan üç ile dört yıl sonraki dönemdir. Profesyonel gelişim ile okulu iyileştirmeye yönelik etkili bir çalışmaya girilen dönemdir. Geniş çapta değişikliklerin yapıldığı, okulun geliştirildiği, başlangıç aşamasında düşünülen ancak uygulanamayan değişimlerin gerçekleştiği zamandır.

Yönetici açısında en az güçlkle karşılaşılan, rahat hissedilen, çevre ile iletişimin güçlendiği, en etkin, en ödüllendirici, tatminin fazla olduğu, okulun ve yönetimin en etkili olduğu, iş birliğinin fazla olduğu basamaktır.

### *3. Basamak Otonomi*

Okul yöneticiliğinde 8 yıldan fazla deneyimin ardından gelen basamaktır. Deneyim fazladır ancak yöneticiler rollerini üstlenmekte sorunlar yaşar ve kendilerini rahat ve uzman olarak hissetmezler. Yöneticilerde geçmiş yıllara özlem, değişime direnme ve otokratik bir yapıya özenme, yeteneklerinden şüphe vardır.

### *4. Basamak Bağlantısızlık*

Yöneticilerde motivasyon kaybı, görevi yerine getirmede zorlanma, iş baskısı hissetme görülmektedir. Okulda hiçbir gelişim gözlenmez. Personelin motivasyonunda kayıplar yaşanır. Zamanlarının çoğunu okul dışında geçirmeye başlayan yöneticiler, etkinliklerini giderek kaybeder, profesyonel uzmanlıklarını geliştirmek için çaba harcamaz, kişisel hayatlarını ön planda tutarlar (Bakioğlu, 1994, s. 20-27).

Günümüzde okul müdürlüğü kariyer basamakları incelendiğinde öncelikle okul müdürü nasıl olunur? sorusunun yanıtını aramakla konuya başlamak uygun olacaktır.

1998 yılına kadar okul yöneticileri, MEB tarafından öğretmen ve müdür yardımcılığı görevinde olanlardan göreceli ölçütlere göre seçilmekteydi. Bu kişiler okul yöneticiliğinde alanında eğitim ve deneyime yeterli düzeyde sahip değillerdi.

Son yüzyıla kadar öğretmen bilgi ve becerileri okul müdürlüğü için yeterli kabul edilmekteydi. Öğretmen ve okul müdürlüğü rolleri birbirine karıştırılmaktaydı.

Eğitim kurumları bu nedenle öğretmenlik esastır algısıyla yönetim alanında amatör olan kişilerce yürütülmekteydi. 1995 yılında yayınlanan yönetmelik ile yöneticiliğe ilişkin atanmada genel ve özel şartlar belirlendi (Bakioğlu ve Özcan, 2001, s. 42-43).

## *Eğitim Kurumlarında Görevli Eğitim Yöneticilerinin Mesleki Gelişimlerinin İncelenmesi*

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği (MEB, 2021) incelendiğinde yönetici olarak görevlendirilecek kişilerde aranan genel şartlar ve müdür olarak görevlendirilecek kişilerde genel şartlara ilave olarak aranacak özel şartlar yer almaktadır. Genel şartlar şunlardır;

“a) Yükseköğretim mezunu olmak.

b) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.

c) Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmak.

ç) Yöneticiliğe ilk defa görevlendirilecekler bakımından bu Yönetmelikte belirtilen sınavlarda başarılı olmak.

d) Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak.

e) Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.

f) Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.”

Müdür olarak görevlendirilecek kişilerde genel şartlara ilave olarak aranacak özel şartlar şunlardır;

“(1) Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

a) Müdür olarak görev yapmış olmak.

b) Kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya toplam en az bir yıl görev yapmış olmak.

c) Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında asaleten görev yapmış olmak.

(2) Müdür olarak görevlendirileceklerde ayrıca;

a) Meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde, atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenleri kapsamında olmak,



- b) İmam hatip liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde, İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri öğretmeni olmak,
- c) Özel eğitim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde; bilim ve sanat merkezleri için bilim sanat merkezinde kadrolu olarak görev yapmış olmak, rehberlik ve araştırma merkezleri bakımından Rehberlik, diğer özel eğitim kurumları bakımından Özel Eğitim öğretmeni olmak,
- ç) Fen liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji öğretmeni olmak,
- d) Sosyal bilimler liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil öğretmeni olmak,
- e) Güzel sanatlar liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik öğretmeni olmak,
- f) Spor liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde Beden Eğitimi öğretmeni olmak, şartları aranır.”

ibareleri yer almaktadır.

Millî eğitim bakanlığı personelinin görevde yükselme, unvan değişikliği ve yer değiştirme suretiyle atanması hakkında yönetmelik (MEB, 2013) incelendiğinde görevde yükselmeye tabi tutulacak kadrolar; yönetim hizmetleri grubu için şube müdürlüğü, yardımcı hizmetler için talim ve terbiye kurulu uzmanı, eğitim uzmanı; bazı kadrolar için İl ve İlçe MEM kadroları olduğu görülmektedir.

Aranacak şartlar şunlardır;

“a) Şube müdürü kadrosu için;

“1) En az fakülte veya dört yıllık yüksekokul mezunu olmak,

2) Son iki yıl Bakanlıkta görev yapmış olmak,

3) Talim ve Terbiye Kurulu uzmanı, eğitim uzmanı, uzman, raportör, sivil savunma uzmanı veya okul müdürü görevinde iki; müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı görevlerinde ayrı ayrı veya toplamda üç; mimar, mühendis, biyolog, psikolog, istatistikçi, çözümleyici, programcı, araştırmacı, tekniker, şef veya sayman kadrosunda üç; öğretmen kadrosunda dört ya da bu alt bentte sayılan kadrolarda toplam dört yıldan az olmamak üzere asaleten görev yapmış olmak.”

şartları aranmaktadır.

c) Talim ve Terbiye Kurulu uzmanı, eğitim uzmanı kadrosu için;

“1) En az fakülte veya dört yıllık yüksekokul mezunu olmak,

2) Son iki yılı Bakanlıkta olmak üzere ğretmen veya şef kadrosunda ayrı ayrı veya toplam en az üç yıl görev yapmış olmak”

şartları aranmaktadır

İl mill eğitim müdür yardımcısı ve ile mill eğitim müdürü kadrolarına atanacaklarda ise;

“657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 68 inci maddesinin (B) bendinde öngörülen şartların yanında, eğitim kurumu müdürlüğü görevinde en az dört yıl, şube müdürü kadrosunda en az iki yıl ya da bu fıkrada sayılan görev ve kadrolarda toplam dört yıldan az olmamak üzere asaleten görev yapmış olmak şartları aranır. İlçe mill eğitim müdürü kadrosuna atanacaklarda ayrıca ğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak” şartı aranmaktadır.

## **Sonuç**

Bir toplumu şekillendirmede en kritik görevi olmazsa olmaz bir kurum olan eğitim kurumları üstlenmektedir. Eğitim kurumlarının ise en yetkili kişisi okul lideri olarak görülen eğitim yöneticileridir.

Türkiye’de maalesef ki okul yöneticiliği bir meslek olarak görülmemekte, sadece asli görev olan öğretmenlik görevine ilave olarak verilen bir görev sayılmaktadır. Oysa yöneticilik başlı başına uzmanlık gerektiren karmaşık yapıya sahip, pek çok fonksiyonu barındıran bir yapıdadır. Bu denli karmaşık süreçte yöneticilik ve liderlik yeterliklerini kazanmaya yönelik eğitim almak şarttır.

Hizmet görevin icrasında öğrenilir yaklaşımı, henüz göreve başlamış ve temelinde toplumu şekillendirecek gelecek nesilleri eğitmek olan okullar söz konusu olduğunda doğru bir yaklaşım olmamaktadır.

Son yıllarda eğitim yönetimi alanında yapılan liderlik ve yöneticiliğe dair yapılan araştırmalar ile farkındalık artmış, okul yöneticiliğinde sınav ve mülakat sistemine geçilmiş, eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitimler verilmeye başlanmıştır.

Ancak eğitimde yöneticilik ve liderlik alanında bir adaylık süreci bulunmamakta ve hizmet içi eğitimlerin yeterliliği konusunda yeterlik oluşturup oluşturmadığına yönelik bir karar mekanizması yahut bilimsel araştırmalarca bir tespit bulunmamaktadır.

Yöneticilik ve liderlik yeterlikleri kazanma süreci bireysel çabalara bırakılmaktadır. Bu girişimlerin tespiti, karşılaşılan sorunların tespiti bütün bu nedenlerden dolayı çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **Kaynakça**

Aydın, A. ve Uysal, Ş. (2014). Türkiye’de eğitim yönetimi teftişi planlaması ve ekonomisi alanındaki doktora tezlerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 177-201.

Bakioğlu, A. ve İnandı, Y. (2001). Öğretmenin kariyer gelişiminde müdürün görevleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 513-529.

Bakioğlu, A. (1994). Okul yöneticisinin kariyer basamakları: İngiliz eğitim sisteminde yöneticilerin etkinlikleri üzerindeki faktörler. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17-28.

Balkar, B. ve Şahin, S. (2012). Okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterliklerinin ve liderlik becerilerinin incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 178-188.

Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı . *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.

Cinkir, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.

Çetin, M. (2009). İlköğretim öğretmenlerinin ve müdür yardımcılarının algılarına göre müdürlerinin liderlik yeterlikleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

Güçlü, N. (1996). Eğitim yöneticiliği ve sosyal beceriler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(8), 555-564.

Gürkan, H. ve Toprakcı, E. (2018). İlkokul Müdürlerinin Mesleki Gelişimi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 64-81.

Işık, M. ve Çetin, M. (2019). Farklı kariyer evrelerindeki okul yöneticilerinin profesyonel öğrenme düzeyleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(2), 823-836.

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

Oklay, E. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik becerileri ve yeterlik alanları.Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği: seçme, atama ve yetiştirme. Ankara: Pegem Akademi.

ztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 183-194.

Peker, S. ve Selçuk, . G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim ğretim sürecine etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.

Terci, F. (2008). İlköğretim okulu yönetici yeterlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ege Üniversitesi.

Yavuz Çiftçi, E. (2007). Okul müdürlerinin kariyer aşamaları ile tercih ettikleri liderlik model algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi . *Yüksek lisans tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.