



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLANMASI  
VE EKONOMİSİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**2023 EĞİTİM VİZYONUNDA İNSAN KAYNAKLARININ  
GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNETİMİ**

**YÜKSEL DEMİRCİ**

**Denizli, 2020**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI  
VE EKONOMİSİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**2023 EĞİTİM VİZYONUNDA İNSAN KAYNAKLARININ  
GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNETİMİ**

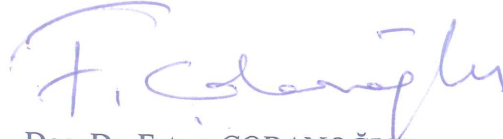
**Yüksel DEMİRCİ**

**Danışman**

**Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU**

## JÜRİ ÜYELERİ PROJE ONAY SAYFASI

Bu çalışma, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı öğrencisi Yüksel DEMİRCİ tarafından hazırlanan “2023 Eğitim Vizyonunda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22/01/ 2020 tarih ve 05/ 11.... sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

*Sevgili Aileme...*

## TEŞEKKÜR

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi alanındaki eğitimim boyunca eğitim yönetimine bakış açımı değiştirmemi sağladığı için Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e ve danışmanım Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU' na, çalışmalarım boyunca yararlandığım tüm kaynak kitap vb. araçlar için Pamukkale Üniversitesi Kütüphanesine ve aileme tüm maddi, manevi yardımlarından dolayı babam Mustafa DEMİRCİ, annem Gülperi DEMİRCİ, kardeşim Ziya DEMİRCİ'ye teşekkür ederim.

Yüksel DEMİRCİ

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmasında; proje içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu projenin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

İmza

Yüksel DEMİRCİ

## ÖZET

### 2023 Eğitim Vizyonunda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi

DEMİRCİ, Yüksel

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimler ABD,

Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

Ocak 2020, 38 sayfa

Bu çalışmada, 2023 Eğitim Vizyonunda yer alan insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi hedeflerine yönelik okul yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Denizli ili Merkezefendi ilçesinde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle rastgele seçilen 15 okul yöneticisi araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Yöneticilerin “2023 Eğitim Vizyonunda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimine” yönelik görüşlerini içeren veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu ile toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz uygulanmış ve doğrudan alıntılarla birlikte yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda ilkokul ve ortaöğretimde görev yapan okul yöneticilerinin 2023 Eğitim Vizyonuna ilişkin genel olarak olumlu değerlendirdikleri, vizyon belgesinde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik hedefleri destekleri ancak vizyonun hayata geçirilmesine yönelik bazı çekincelerinin de olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, 2023 vizyon belgesi, insan kaynakları yönetimi

## **ABSTRACT**

### **2023 Human Resources Development and Management in Education Vision**

DEMİRCİ, Yüksel

Graduate Program Without Thesis Project, Department of Educational Sciences,

Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Project Advisor: Assoc. Doç.Dr.Fatma ÇOBANOĞLU

January 2020, 38 pages

In this study, it is aimed to determine the views of school administrators towards the human resources development and management objectives in the 2023 Education Vision. For this purpose, 15 school administrators randomly selected by maximum diversity sampling method in the Merkezefendi district of Denizli constitute for the study group. The data including the views of the administrators on the Development and Management of Human Resources in the 2023 Education Vision were collected with the interview form developed by the researcher. In the analysis of the data, descriptive analysis was applied and interpreted directly with citations. As a result of the study, it was concluded that the school administrators working in primary and secondary education evaluated positively about the 2023 Education Vision in general, but they had some reservations and they supported the targets for the development of human resources in the vision document.

**Key Words:** School administrator, 2023 vision document, human resource management



## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU.....	.iii
TEŞEKKÜR.....	.v
ETİK BEYANNAMESİ .....	.vi
ÖZET .....	.vii
ABSTRACT .....	.viii
İÇİNDEKİLER.....	.ix
TABLolar.....	.xi
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.1.1. Problem Cümlesi .....	2
1.1.2. Alt Problemler.....	2
1.2. Araştırmanın Önemi .....	2
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	2
1.4. Sayıtlılar.....	3
1.5. Tanımlar.....	3
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	4
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geliştirilmesi.....	4
2.2. 2023 Eğitim Vizyonu.....	6
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	9
3.1. Araştırma Modeli.....	9
3.2. Çalışma Grubu .....	9
3.3. Veri Toplama Aracı.....	10
3.4. Verilerin Toplaması .....	10
3.5. Veri Analizi .....	11
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR/ YORUMLAR.....	12
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	12
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	14
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	16
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA/ SONUÇ/ ÖNERİLER.....	19
5.1. Tartışma/ Sonuç.....	19
5.2. Öneriler .....	22

KAYNAKÇA .....	23
EKLER.....	26
Ek.1.Görüşme Formu .....	26
ÖZGEÇMİŞ.....	27

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. <i>Çalışma Grubuna İlişkin Bilgiler</i> .....	9
Tablo 4.1. <i>2023 Eğitim Vizyonu Hakkındaki Yöneticilerin Genel Değerlendirmesi</i> .....	12
Tablo 4.2. <i>2023 Eğitim Vizyonundaki İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi ve Geliştirilmesine Yönelik Yöneticilerin Değerlendirmesi</i> .....	13
Tablo 4.3. <i>Yatay ve Dikey Uzmanlık Alanları</i> .....	14
Tablo 4.4. <i>Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programı</i> .....	15
Tablo 4.5. <i>Öğretmen Yetiştirme Lisans Programı</i> .....	16
Tablo 4.6. <i>Öğretmenlik Meslek Kanunu</i> .....	17

## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumuna, alt problemlere, araştırmanın önemine, araştırmanın sınırlılıklarına, sayıltılarına ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1.Problem Durumu

Örgütler ve kurumlar, insan kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. İnsan kaynakları olarak kurumda çalışan tüm personelin işlerin eksiksiz ve iyi şekilde yapılabilmesi için iyi yöneticilere ihtiyaçları vardır. Yöneticiler, örgütün veya kurumun vizyonuna yönelik insan kaynaklarının işbirliği yapmalarını ve eşgüdüm içerisinde çalışmalarını onları güdüleyerek ve yeri geldiğinde ödüllendirerek sağlamalıdır. Eğitim sistemi içerisinde bu görevi okul yöneticileri üstlenmektedir.

Eğitim sisteminin süreklilik ilkesi çerçevesinde, açık sistemler oldukları için okulların çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlanmasına yönelik “*öğrenen örgüt ve öğrenen okul*” kavramları ortaya çıkmıştır. “*Öğrenen örgüt veya öğrenen okul*” olma yolunda gelişmeye devamlılığının sağlanması bunun yeni nesil bireylere aktarılmasında öğrenmeye hevesli, araştırmacı yapıyı ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin dünya genelinde yapılan sınavlarda düşük başarı göstermesi, öğrendiğini uygulamada sıkıntılar yaşanması, okulların yeni bir eğitim vizyonu ile yeniden yapılandırılmasını ve öğrenen okullar olmasını gerektirmiştir. Bireylerin yaşamda karşılaştıkları problemlere çözüm yolunu araştıran, sorgulayan, keşfeden, öz düzenleme becerisi gelişmiş, kendi öğrenmelerinden sorumlu bireyler yetiştirmek, öğrenen okulların ve hatta tüm insan kaynakları personelinin kendini geliştirmelerinin sağlanması için fırsat ve imkanlar yaratılmıştır. İnsan kaynağı personelinin kendini geliştirmesi akıllara, Maslow’ un “*İhtiyaçlar Hiyerarşisini*” getirir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan en üst basamak kendini gerçekleştirme basamağını hatırlatmaktadır (Maslow, 1943, s.370).

Gelişen bilgi çağında Türk Eğitim Sisteminde bulunan insan kaynaklarının geliştirilmesi gereklidir ve öğrenen okullar yaratmak adına , yönetici ve öğretmenlerin her yönden gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılmasında ihtiyaçların belirlenmesi, 2023 Eğitim Vizyonunun hedefleri arasındadır. Türkiye’de uygulanmaya başlanan 2023 Eğitim Vizyonu’nun eğitim sisteminde, okullarda, insan kaynaklarında ve en çokta öğrenciler üzerinde pek çok etkileri olması beklenmektedir. Daha uygulanmaya başlayalı az süre olması nedeniyle etkileri uzun dönemler sonucunda alınabilecektir.2023 Eğitim Vizyonunun uygulama aşamasında okullarda

yaşanan sorunların neler olduğunun ve okullarda çalışan insan kaynaklarının 2023 Eğitim Vizyonu'nun hayata geçirilmesine ne düzeyde hazır olduklarının belirlenmesi çok önemlidir. Bu bağlamda, bu araştırmada genelde okul yöneticilerinin yeni vizyona ilişkin düşüncelerinin neler olduğunun belirlenmesi özelde ise 2023 Eğitim Vizyonuna geçiş aşamasında bulunduğu bu dönemde Milli Eğitim Sisteminin en temel unsurları ilkökul, ortaokul ve liselerdeki okul yöneticilerinin insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi hakkındaki görüşleri alınmıştır.

## **1.2. Problem Cümlesi**

2023 Eğitim Vizyonuna yönelik ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir?

## **1.3. Alt Problemler**

1. 2023 Eğitim Vizyonunun geneline ilişkin okul yöneticilerin görüşleri nelerdir?
2. 2023 Eğitim Vizyonundaki insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi bağlamında “öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin yeniden yapılandırılması” konusunda okul yöneticilerin görüşleri nelerdir?
3. 2023 Eğitim Vizyonundaki insan kaynakları yönetimine ilişkin “insan kaynağının verimli kullanılması ve ödüllendirilme” konusunda okul yöneticilerin görüşleri nelerdir?

## **1.4. Araştırmanın Önemi**

Türkiye’de 2023 Eğitim Vizyonunun hazırlanması ile gelecek kuşakların benimsenen eğitim hedefleri, felsefesi, yapı ve süreçleriyle yetişmeleri ve her yönüyle kaliteli, eğitim anlayışıyla yenileşmeye gidilmesi amaçlanmaktadır. Ancak 2023 Eğitim Vizyonu belgesini okul yöneticileri tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının, benimsenip benimsenmediğinin, yeterli desteği görüp görmediğinin araştırılmasının ve sonuçlarının Milli Eğitim Bakanlığı ile paylaşılmasının vizyon belgesinin başarısına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında Merkezefendi ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlandırılmıştır.

2. Araştırma okul yöneticilerinin lme aracına verdikleri cevaplarla sınırlandırılmıştır.

### 1.6.Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan okul yöneticileri lme aracına içtenlikle cevaplamışlardır.
2. Araştırmanın alışma grubu olan okul yöneticilerinin 2023 Eğitim Vizyonundaki İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimine ilişkin bilgileri yeterlidir.

### 1.7. Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

*Eğitim:* “Eğitim bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı (amaçlı ve planlı) olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir” (Ertürk, 1997, s. 12).

*Öğretim:* Planlı ve programlı şekilde yürütülen bireylere belirli hedeflerin kazandırıldığı çalışmaların tümüdür.

*Yönetici:* rgtn amaçları doğrultusunda insan kaynağının etkili ve verimli olmasını sağlayan kişidir.

*Yönetim:* “rgtsel amaçları gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarının etkili şekilde kullanılması ya da eş gdmlenmesi sürecidir” (Bateman ve Snell, 2004).

*Öğretmen:* ğrenmeye kılavuzluk yapan kişidir.

*Vizyon:* rgtn amaçlarına ulaşması için sağlanması gereken hedeflerdir.

*İnsan Kaynağı Yönetimi:* rgt içerisinde çalışan personelin işe ilişkin yönetimini içine alan faaliyetler bütünüdür.

*İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi:* rgt içerisinde çalışan personelin iş erevesi kapsamında uzmanlaşarak işe ilişkin performansın artırılmasına ilişkin çalışmaların tümüdür.

## İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesine ve alan yazın taraması sonucu araştırmalarda yer alan 2023 Eğitim Vizyonu, İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi konularına yer verilecektir.

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geliştirilmesi

Türk eğitim sisteminde yetiştirmek kavramının kapsamı, okul yöneticisi veya öğretmen olabilme şartların taşınmaları için bireylere verilen eğitimidir. Geliştirme, okul yöneticilerin ve öğretmenlerin performanslarını güçlendirme sürecinde, verilen kurs ve seminerler vb. sonucunda personeli tam donanımlı şekilde dönüştürmektir. İnsan kaynakları yönetimi, işin sahibi ve işçi arasında iş analizi, iş tanımı, iş özellikleri aşamalarının gerçekleşmesidir. İş analizi, işin nitelikleri, iş tanımı iş deki görevler yapılması gerekenler, işin özellikleri iş de sahip olunması gereken becerilerin zamanla elde edilmesidir (Ayan, 2011, s.21-25).

İş tanımı, Milli Eğitim Bakanlığı Kurumunda Öğretmenlik Meslek Kanununda belirtilir. İşe alınma, Milli Eğitim Bakanlığının Personel Genel Müdürlüğü resmi internet sayfasında personel genel müdürlüğünün duyurularında çıkardığı sözleşmeli atama ekranına yapılan başvurularla alınır. Sözleşmeli öğretmenlik atamalarında, başvuran adaylar arasından KPSS sınavı baraj puan sıralamasında ilk 3.000' e giren adaylar mülakata çağırılarak ihtiyaca yönelik atama gerçekleşmektedir. Atanan adaylar, atandıkları okullarda 4 yıl kalarak sözleşmeli aday öğretmen olarak görev alıp, aday öğretmenlik sınavından geçtikten sonra kadroya alınırlar (<https://personel.meb.gov.tr>).

Milli Eğitim Bakanlığında okullarda çalışan tüm insan kaynaklarına yönelik mesleki gelişim için hizmet içi eğitim programı uygulaması kapsamında seminerler, kurslar vb. düzenlenir. 2023 Eğitim Vizyonunun hedefleri arasında bulunan “üniversiteler aracılığıyla uygulanabileceği belirtilen akredite sertifika programı” ve akademisyenler tarafından verilecek eğitim, öğretmen ve okul yöneticilerinin yeterliliklerini artırmaya yönelik çalışmalardır. Okullardaki insan kaynaklarının tamamının ihtiyaçları doğrultusunda uygulanacak olan hizmet içi eğitim programları, kişisel gelişim ve mesleki gelişimlerini artırmaya yöneliktir (Şentürk ve Çobanoğlu, 2019, s.112-202).

Geliştirme, bireyin işe ilişkin yeteneklerini, bilgilerini artırıp onları donanımlı, işini seven ve işini iyi yapan bireyler haline getirmektir. İnsan kaynaklarını geliştirmenin amacı, personelin performansını yükseltmek ve örgütün hedefleri doğrultusunda etkililiğini artırmaktır. Türk eğitim sisteminde, insan kaynağını geliştirmek için yapılan uygulama, okul yöneticilerine ve öğretmenlere hizmet içi eğitim vermektir. 2023 Eğitim Vizyonunda da kendini geliştiren aynı zamanda sürekli, dinamik, yenileyen etkili öğretmen ve okul yöneticilerine, diğer bir anlatımla geliştirilen insan kaynakları eğitimi üzerinde durulmaktadır.

Eğitim sisteminde insan kaynakları yönetiminin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, işe giren aday öğretmenin danışman öğretmenle birlikte derslere girmesi, işin niteliklerini ve görevlerini öğrenmesi ile başlar. İnsan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi aşaması ise okullarda bulunan kadrolu öğretmenlerin kendilerini geliştirmek adına aldıkları hizmet içi eğitimidir. Yeni 2023 Eğitim Vizyonun göre hizmet içi eğitimin yerini üniversiteler aracılığıyla akredite programlarına dönüştürülmesi planlanmaktadır (Fındıkçı, 2003, s.243).

Eğitim sistemi içerisinde iş başında eğitim ve iş dışında eğitimler uygulanmaktadır. İş başında eğitim, öğretmen ve okul yöneticileri, müdür yardımcıları ve diğer insan kaynakları için yetersizliklerine ve geliştirmek istedikleri yönlerine ilişkin hizmet içi eğitim programları aracılığıyla Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde verilmektedir. İş dışında eğitim ise çalışma saatleri dışındaki zamanda genellikle yaz dönemlerinde öğretmenlerin seminer, kurs vb. şeklinde uygulanmaktadır.

İnsan temelli yaklaşımlar, başarılı örgütlerin temelinde insana, çalışana önem verirler. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, örgütün iklimi ve kültürü, ekonomik ve sosyal yönüyle insan kaynakları yönetimini etkiler. İnsan kaynaklarının ödüllendirilmesi, maddi ve manevi olabilir. Maddi ödüllendirme ücret artışı, tatil vb., manevi ödüllendirme terfi, takdir vb. olabilir. İnsan Kaynakları Yönetiminde asıl önemli olan ödül ve cezanın hakkaniyetli şekilde uygulanmasıdır. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, tüm öğretmenlerin barınma ve fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasını, okullarda tüm personel ve öğrencilerin can güvenliğinin olması gibi durumlar bunun gereğidir (Akdağ, 2010, s.29).

Personelin güçlendirilmesi, çalışanın iş ile ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerinin eksiksiz şekilde iş tanımında istenen yeterlilikler ve yetkinliklerle donanmasıdır. Personeli güçlenmiş örgüt veya kurumlarda motivasyon, eşgüdüm ve iş bölümü çok iyidir. Eğitim



lideri insan kaynakları yöneticisi, personelin güçlenmesinde, örgütte iletişim, kişiler arası ilişkiler, ödüllendirme, örgüt kültürü ve örgüt iklimi konularında uzmanlaşmış kişilerdir (Budak,2016, s.54).

Okul yöneticileri, tüm insan kaynaklarının Milli Eğitim Bakanlığı'nın vizyondaki hedeflerin ve okulun stratejik planında belirlediği amaçların gerçekleşmesi; Talim Terbiye Kurulunun öğretim planın kazanımların kazandırılması ve insan kaynaklarının iletişim ve okul iklimini olumlu yönde kurulmasını sağlamada sorumludur (Taymaz, 2000,s.60).

Örgütlerde insan kaynaklarına ilişkin yapılan araştırmalarda, insanların yetenekleri artıkça verimliliklerinin de artacağına yönelik bir ilişki söz konusudur. Türkiye gelişmiş ülkeler arasına girebilmesi için örgütlerin etkililiği ve verimliliği üst seviyede olması gerekir. Bu durumda, özellikle eğitim alanında örgütlerin insan kaynakları yönetiminde tam donanımlı, kaliteli, beklentilerin her seferinde yükseğe yöneldiği ve aynı şekilde öğrencilerin sınav odaklı değil de yetenekleri doğrultusunda aldıkları eğitimi sevindikleri bir ortama ihtiyaç duyulacaktır. Ancak, tüm bunların gerçekleşmesi ve öğrencilerin akademik başarısını yükseltmek sadece okul yöneticisinin görevi değil burada aile, çevre, öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin işbirliği yapmaları oldukça önemlidir.

Önceki yıllarda Teftiş kuruluna ve Milli Eğitim Bakanlığının Müfettişlerine ait olan öğretmenleri denetleme görevi okul yöneticilerine verilmiştir. Böylelikle, öğretmenlerin denetleme ve geliştirme görevi okul yöneticilerine verilerek kurumun etkili, verimli ve yüksek performans göstermesi için denetlenip eksiklerin giderilmesi, dolayısıyla örgütün etkililiğinin artmasına rehberlik yaparak yöneticilerin yardımcı olması amaçlanmış olur. Okul yöneticileri, insan kaynağıyla iletişiminde istenen davranışlarını baz alarak hareket etmelidir. Olumlu davranışlarına göre, istenmeyen olumsuz davranışlarının söylenmesi örgüte karşı tepki oluşturmasına, kızgınlık duymasına, nefret etmesine neden olur. İnsan kaynaklarında performansına yönelik bireye teşekkür etmenin yolu onları ödüllendirmektir. Ödüllendirme 657 sayılı Devlet Memurları Kanunlarında başarı belgesi veya üstün başarı belgesi verilmesi ifade edilir. Okul yöneticilerin ve öğretmenlerin maddi ödüllendirilmek istemektedirler(Şentürk ve Çobanoğlu, 2019, s.115).

## 2.2. 2023 Eğitim Vizyonu

Vizyon, geleceğe yönelik kurumun ulaşmak istediği seviyedir. Her örgütün, kurumun vizyonu olmalıdır. Vizyonu uygulamaya koyan liderdir. Vizyonsuz örgütler ilerleyemezler,

bu kurumlar başsız devlete benzer ve yolunu kaybetmiştir. Vizyon, geleceğe yönelik kurumun veya örgütün tahmini, ulaşılmak istenen seviyedir. Her örgütün vizyonu olmalıdır. Vizyon, okulun veya kurumun geleceğinin görüntüsü, olması istenilendir.

Eğitim liderleri, eğitim vizyonunu resmederler. Örgüt içerisinde çalışanlar ile vizyonu paylaşan liderler çalışanlarda motivasyonu, iş bölümü, eş güdümü artırarak vizyonun gerçekleşmesini sağlarlar (Çelik,1995). Vizyoner liderler, okulun hedeflerine ulaşmak için çabalayarak ilerlemesini sağlarlar. Bunları uygularken öğretmen, öğrenci, yönetici, insan kaynakları çalışanları vizyona yönelik girişimde bulunurlar. Vizyon, okulun veya herhangi bir kurumun geleceğinin fotoğraflanmış hali, yani kurum için istenilendir (Starratt, 1995,s.55). Vizyon sahibi liderler eğitimde yaşanan sorunlarda bütüncül ve farklı bakış açısıyla bakıp olaylara sistemli yaklaşmalıdır. Eğitim liderleri, eğitim vizyonunu resmeder, örgüt içerisinde çalışanlar ile paylaşılan eğitim vizyonu çalışanlar üzerinde motivasyon ve işe koyulmayı artırır. Eğitim vizyonu, örgütün etkililiğini artırır. Vizyonu olmayan örgütler yok olmaya mahkumdurlar. Vizyoner liderler, değişim ve gelişmelere açık olan, olaylara farklı bakış açısı ile bakarak ileri görüşlü kişilerdir. Toplumun ileri geleceğini belirlemek, vizyoner liderlerin büyük görüşlülüğünde yatmaktadır (Sergiovanni ve Starratt 1988, s.214).

2023 Eğitim Vizyonunun amacı, sanayi devriminin yaşanmasıyla oluşan teknolojik gelişmeler, Endüstri 4.0'ın getirdikleri, yapay zekayla bilginin kodlanması gibi gelişimler ve değişimler karşısında eğitim sistemimizde gerekli değişimin sağlanmasıdır. Günümüz koşullarında bilginin çok hızlı bir şekilde çürütülüp yeni teorilerin ortaya çıkması, her geçen gün teknoloji devleri olan ülkelerin rekabeti değişimi zorunlu hale getirmiştir. Eğitim sisteminde bu değişimlere yönelik bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için köklü değişimlere gidilmiştir. Öğretmen, okul yöneticisi, veli ve öğrenciler, vizyon belgesinin temel öğeleri olarak Bakanlığın önem verdiği unsurların başında gelmektedir. Yeni eğitim programını öğrencilere aktaracak olan öğretmenlere de fazlaca görev düşmektedir. İnsanın tarihini, değerlerini eğitim felsefesi yansıtır. *Atina Okulu* tablosunda Rafaello'nun Sayın Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk'un vurguladığı insanın bütünsel gelişim özelliklerini göz önüne alarak oluşturulan vizyon belgesinde insan doğasındaki tüm yönlerine dikkate alındığını belirtmektedir (Selçuk, 2019, s.14-15).

2023 Eğitim Vizyon Belgesinin hedefleri arasında yer alan dijital çağın eğitim-öğretim sürecine entegre edilmesi, öğrenme sürecini bir beceri haline getirmeyi sağlayan

hedeflerdir. İnsanlığa yararlı, duyarlı bireyler yetiştirmenin yanında, tasarım atölyeleri ile beceri ve zeka geliştirici etkinliklere yer vererek okulların öğrenciler için eğlenceli ortamlar yaratılmasıyla çocukların okula gitmeye istekli olmaları aynı zamanda güdülenmeleri amaçlanmıştır. Bireysel farklılıkların dikkate alındığı vizyon belgesinde öğrencinin yeteneklerin farkına varmasına, bireyin kendini tanımasına olanaklar sağlanmış, bireylerde sorumluluk almak, öz beceri ve öz düzenlemelerinin meta bilişsel olarak farkına varması hedeflenmiştir. Öğrenci başarısı izleme araştırması ile öğrencilerin başarısız oldukları konuların açığa çıkması, aile içi sıkıntılar, ekonomik yetersizlikler, eğitsel rehberlik, kişisel-sosyal rehberlik alanlarında problemlerin üstesinden gelme öğrenci ve ailesine psikolojik yardım hizmetlerinin sunulması öğrencinin eğitim kalitesinin yükseltilip yaşama devamının sağlanması gibi konuların belirlenmesi amaçlanmıştır.

2023 Eğitim Vizyonunda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimine ilişkin okullardaki tüm öğretmenlerin ve okul yöneticilerin mesleki yeterliliklerini, deneyim ve bilgilerini artırmaya yönelik bir takım hedefler belirlenmiştir. Bu bağlamda, okul yöneticiliğine atama, Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi(ÖSYM) ile yapılan (EKYS) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Sınavı ve mülakat sınavı ile daha nesnel kriterlerle yapılacaktır. Pedagojik formasyonun kaldırılarak yerine lisansüstü düzeyde Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programı açılması, eğitim fakültelerinde öğretmenlik eğitimi alan staj uygulaması derslerin öğrencilerin Öğretmen Yetiştirme Programları ağırlığının daha artırılmasının da düzenlenmesi hedeflenmiştir.

2023 Eğitim Vizyonunda öğretmen ve yöneticilerin mesleki uzmanlık ve yeterliliklerini güçlendirmek hedeflenmiştir. Buna yönelik olarak öğretmen ve okul yöneticileri için mesleki gelişim, lisansüstü düzeyde eğitimle desteklenerek yeni eğitim modeli vizyonu geliştirilecektir. Yüksek Öğretim Kurumu(YÖK) ile Milli Eğitim Bakanlığın (MEB) arasında işbirliği ile öğretmenler ve okul yöneticileri için lisansüstü düzeyde mesleki uzmanlaşma ve akredite programları için koordinasyon sağlanacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve veri analizine ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, tarama modelinde yürütülen bir araştırma olup veri toplama yöntemlerinden nitel veri toplama yöntemi benimsenmiştir. Genellikle tarama araştırmalarında araştırmacılar, görüşlerin ve özelliklerin neden kaynaklandığından çok örnekleme bireyler açısından nasıl dağıldığıyla ilgilenmektedir (Fraenkel ve Wallen, 2006, s.85). Bu araştırma betimsel araştırma türü olup, problem durumuna yönelik alt problemlere ilişkin örneklem grubundan görüşme formu ile veri toplanmış, analiz edilen bulgular doğrultusunda belirli sonuçlara ulaşılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.82).

### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2019-2020 Eğitim-Öğretim yılında “maksimum çeşitlilik örnekleme” ile belirlenen Denizli ili Merkezefendi ilçesi ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli okul yöneticisinden oluşmaktadır. Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç, probleme yönelik farklı bakış açıları ortaya koymaktır. Çalışma grubuna ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 3.1. de yer almaktadır.

Tablo 3.1. *Çalışma Grubuna İlişkin Bilgiler*

	Kod	<i>f</i>	%
Okul Türü	İlkokul	5	38,46
	Ortaokul	4	30,76
	Lise	4	30,76
Eğitim Durumu	Lisans	10	76,92
	Yüksek Lisans	3	23,07
Yöneticilik Kıdemi	1-5 yıl	3	23,08
	5-10 yıl	2	15,38
	10 – 15 yıl	3	23,08
	15 yıl ve üzeri	5	38,46

Tablo 3.1 ‘de görüldüğü gibi, araştırmada çalışma grubuna her öğretim kademesinden benzer sayılarda yönetici dahil edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan okul

yöneticilerin büyük bir bölümü beş yılın üzerinde yöneticilik kıdemine sahip ve lisans mezunudur.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formun (EK1) hazırlanmasıyla ilgili alan yazın taranmıştır. Ayrıca, 2023 Eğitim Vizyon Belgesi incelenerek 2023 Eğitim Vizyonunda yer alan hedeflere yönelik görüşme formundaki sorular oluşturulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorular, 2023 Eğitim Vizyonunun insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimine ilişkin hedeflerini kapsayıcı nitelikte olup verilerin toplanmasında okul yöneticileri ile ayrıntılı olarak görüşülmüştür. Görüşme formundaki sorulara ilişkin uzman görüşüne danışılmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda görüşme formu düzenlenip, pilot çalışması yapılmıştır. Görüşme formunda yer alan sorulardan bir kaçısı şunlardır: Öğretmen ve okul yöneticilerimize yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, üniversiteler aracılığıyla akredite sertifika programlarına dönüşmesine ilişkin görüşleriniz nelerdir?, Öğretmenler için lisansüstü düzeyde ‘Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programı’ açılmasına ilişkin ne düşünüyorsunuz?, Öğretmen ve okul yöneticilerimiz için yatay ve dikey uzmanlık alanları yapılandırılmasına ilişkin ne düşünüyorsunuz?.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın yapılacağı okullara ilişkin Pamukkale Üniversitesi aracılığıyla Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alınmıştır. Araştırmacı tarafından Denizli ili Merkezefendi ilçesi bulunan ilk ve ortaöğretim kurumları liste şeklinde sıralanıp, çalışma grubunda yer alacak okullar listeden rastgele seçilmiştir. Belirlenen okulların okul müdürlerinin bazıları görüşmeyi kabul etmiş, bazıları görüşmeyi reddetmiştir. Araştırmaya katılmaya gönüllü olan okul müdürleri önceden aranıp randevu alınarak okullarında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeyi kabul eden okul yöneticilerine öncelikle araştırma hakkında bilgi verilmiş ve sonrasında da görüşme formunda bulunan sorular yöneltilerek 2023 Eğitim Vizyonuna ilişkin görüşleri araştırmacı tarafından not edilmiş ve kayıt altına alınmıştır.

### 3.5. Veri Analizi

Araştırma probleminin çözümüne ilişkin kullanılan görüşme formu ile beş ilkokul, dört ortaokul, dört lise okul yöneticisinden elde edilen verilerin betimsel analizi yapılmış ve yorumlanmıştır. Verilerin analizinde görüşme formlarına “Görüşme kaydı: O1 (okul 1),Y1 (Yönetici 1)” şeklinde kodlar verilmiştir. Bulgular bölümünde görüşme formunda bulunan yöneticinin koduyla birlikte görüşü tırnak işareti içerisinde yazılıp doğrudan alıntı yapılarak ilgili bölümde yer verilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde okul yöneticilerinin sorulara verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu araştırmanın birinci alt problemi “2023 Eğitim Vizyonunun geneline ve insan kaynaklarının yönetilmesi ve geliştirilmesine ilişkin okul yöneticilerin görüşleri nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Bu alt problemin çözümüne ilişkin olarak görüşme yapılan yöneticilerden elde edilen bulgular aşağıda verilmektedir.

#### 4.1.1. 2023 Eğitim Vizyonu Hakkındaki Yöneticilerin Genel Değerlendirmesi

2023 Eğitim Vizyon belgesine ilişkin araştırmaya katılan okul yöneticilerin Tablo 4.1. görüşleri aşağıda verilmiştir:

Tablo 4.1. 2023 Eğitim Vizyonu Hakkındaki Yöneticilerin Genel Değerlendirmesi

Tema	Kod	f	%
Vizyon 2023 Belgesi	Olumlu	13	100
	Ön yargılı/ Endişeli	4	30,77

Okul Yöneticilerin Vizyon 2023 Belgesine ilişkin genel değerlendirmeleri incelendiğinde, görüşmenin yapıldığı okul yöneticilerin tamamının 2023 Eğitim Vizyon belgesine yönelik olumlu düşündükleri görülmektedir. Bu durumu ifade eden bazı yönetici görüşleri şunlardır:

- ...olumlu buluyorum, eğitim- öğretimin daha aktif olabilmesi için...(Görüşme kaydı: O3, Y3).
- ...eğitim ve öğretimin seviyesini çağdaş uygarlık seviyesine yükselteceği kanaatindeyim...(Görüşme kaydı: O7, Y7).
- ...yeniliğe açık, farklı çocukları eğitim- öğretimin her türlü konuya sürekliliği olan...(Görüşme kaydı: O11, Y11).
- ...olması gereken güzel beğeniyorum...(Görüşme kaydı: O13, Y13).

Ancak araştırmaya katılan bazı yöneticiler, 2023 Eğitim Vizyon Belgesine ilişkin genel olarak olumlu değerlendirseler de bazı yöneticilerinde ön yargılı, endişeli ve kaygılı oldukları da görülmektedir. Söz konusu bu yöneticiler 2023 Eğitim Vizyon Belgesinin okullardaki fiziksel altyapının yetersizliği, olanaklar dikkate alındığında vizyon belgesinin başarılı olamayacağı görüşündedir. Buna ilişkin bazı yönetici görüşleri şunlardır:

...olumlu ama olması gereken imkanlar kısıtlıdır...(Görüşme kaydı: O2, Y2).

...olumlu, neyi nasıl yapılacağına dair açıklayıcı bilgi vizyon belgesinde yok ama umut vadediyor...(Görüşme kaydı: O4, Y4).

...uygulanabilmesi açısından, maddi açıdan çıkış amacı güzel binalar yetersiz...(Görüşme kaydı: O5, Y5).

...olumlu ama içerik olarak eksik...(Görüşme kaydı: O9, Y9).

#### 4.1.2. 2023 Eğitim Vizyonundaki İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi ve Geliştirilmesine Yönelik Yöneticilerin Değerlendirmesi

Yöneticilerin 2023 Eğitim Vizyonundaki insan kaynaklarının yönetilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yanıtlarından elde edilen bulgular Tablo 4.2.'de verilmektedir.

Tablo 4.2. 2023 Eğitim Vizyonundaki İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi ve Geliştirilmesine Yönelik Yöneticilerin Değerlendirmesi

Tema	Kod	f	%
Vizyon 2023 Belgesinde İKYG	Kişisel/Mesleki Gelişim	7	53,85
	Eğitimde kalitenin artması	3	23,08
	İhtiyaç analizi	3	23,08

Yöneticilerin 2023 Eğitim Vizyonundaki insan kaynaklarının yönetilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yanıtları incelendiğinde, 2023 Eğitim Vizyonundaki İnsan Kaynağının yönetilmesi ve geliştirilmesine yönelik, okul yöneticilerin çoğunun kendilerini geliştirmek için yararlı olduğunu düşündükleri görülmektedir. Buna ilişkin okul yöneticilerin görüşleri şunlardır;

...yöneticilerin kendini yenileyebilmeleri için gerekli çalışmaların yapılması...(Görüşme kaydı: O13, Y13).

...öğretmen özverili çalışma konusunda bilgiler donanımlı, gönüllük esasında öğretmenlik bayan mesleği olmaktan çıkarılmasında, teknolojik kullanım konusunda yeterliliklere sahip olması gerekir...(Görüşme kaydı: O5, Y5).

...kendini geliştirmek yararlı zaman ve imkanların daha iyi olması gerekir...(Görüşme kaydı: O2, Y2).

Bunun yanında, bazı yöneticiler de kendilerini geliştirmek için vizyon belgesini bir araç olarak görürken, bazıları eğitimde kalitenin artırılmasına da katkı sağlayacağını belirtmiştir. Buna ilişkin görüşler şunlardır;

...eğitimdeki kalitenin daha da artmasına yardımcı olacaktır...(Görüşme kaydı: O1, Y1).

...tüm eğitim çalışanlarının kendini geliştirmesi eğitimin kalitesini artırır...(Görüşme kaydı: O7, Y7).

...olumlu, hayata geçirilmesi niteliğinin artırılması öğretmenler arasındaki farklılığı kaldırır...(Görüşme kaydı: O8, Y8).



Diğer taraftan, tüm bu olumlu görüşlerin yanı sıra bir diğer grup okul yöneticisi, ihtiyaçlara yönelik planlamaların da yapılmasını istediklerini belirtmişlerdir. Aşağıda böyle düşünen okul yöneticilerin görüşlerine yer verilmiştir;

*...eğitim fakültelerinde branşlara göre geleceğe yönelik planlanıp öğretmen ihtiyacına göre yapılmalıdır...(Görüşme kaydı: O10, Y10).*

*...hizmet içi eğitime önem vermek, diğer ülkelerin eğitimi nasıl olduğunu planlamada araştırma yapmak...(Görüşme kaydı: O11, Y11).*

*...eğitim çalışanlarının haklarına yönelik eksik fikirler hayata geçirilirse tasarı gerçekleşir...(Görüşme kaydı: O9, Y9).*

## 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “2023 Eğitim Vizyonundaki insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimine ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin yeniden yapılandırılması konusunda okul yöneticilerin görüşleri nelerdir?” olarak belirtilmiştir. Bu konuya ilişkin vizyon belgesinde yer alan “yatay ve dikey uzmanlık alanları”, “öğretmenlik mesleği uzmanlık programı”, “öğretmenlik yetiştirme lisans programları” başlıklarında yönetilen sorulara ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıda verilmektedir.

### 4.2.1. Yatay ve Dikey Uzmanlık Alanları

Araştırmaya katılan yöneticilere “Öğretmen ve okul yöneticileri için yatay ve dikey uzmanlık alanları yapılandırılmasına ilişkin ne düşünüyorsunuz?” şeklinde yöneltilen soruya ilişkin olarak alınan yanıtlar Tablo 4.3. de verilmektedir.

Tablo 4.3. Yatay ve Dikey Uzmanlık Alanları

<i>Tema</i>	<i>Kod</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Yatay ve Dikey Uzmanlık Alanları	İyi planlanmalı	2	7,70
	İhtiyaç analizi	3	7,70
	Kendi alanında uzmanlaşma	8	15,38

Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin yatay ve dikey uzmanlık alanlarının yapılandırılmasına ilişkin olumlu düşündükleri, ancak konuyu farklı açılardan değerlendirdikleri görülmektedir. Öncelikle birkaç okul yöneticisi, Vizyon 2023 Belgesinin yatay ve dikey uzmanlık alanlarının getirilmesi konusunda iyi planlanması gerekliliğini vurgulayan görüşleri aşağıda belirtilmiştir:

... *faydalı olur. İyi programlanmalı öğretmen ve okul yöneticilerinin zaman, ekonomik, bütçe açısından külfetli olmamalıdır...*(Görüşme kaydı: O2, Y2).  
 ...*olumlu ancak 4 senelik okul yöneticilerine görevlendirme yapılıyor garantisi yok, sürekli değişir, politikalarla geçiştiriliyor...*(Görüşme kaydı:O10,Y10).

Bir kısım okul yöneticisi de yatay ve dikey uzmanlık alanı uygulanmadan önce ihtiyaç analizi yapılmasını öngören görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

...*olumlu olur, üniversite hocalarının okulları desteklemeleri, eğitim yönetimi alanında yardımcı olunmalıdır...*(Görüşme kaydı:O5,Y5).  
 ...*destekliyorum. 30 yılın altındaki öğretmenlere zorunlu getirilsin...*(Görüşme kaydı:O8,Y8).  
 ...*olumlu, teknolojik gelişimler eğitim çerçevesi, yönetim anlayışı, atamalarda gereklidir...*(Görüşme kaydı:O9,Y9).

Diğer taraftan, bir kısım okul yöneticilerin yatay ve dikey uzmanlaşmadan öte kendi alanında uzmanlaşmanın olması gerekliliğinden bahsetmektedir. Bu konuya ilişkin okul yöneticileri görüşleri şunlardır:

...*herkesin kendi alanında gelişmesi daha iyi olur...*(Görüşme kaydı: O7,Y7).  
 ...*müdür yardımcısı olmadan müdür olmasın...*(Görüşme kaydı: O8,Y8).  
 ...*kariyer basamakları uzman öğretmenlik uygulamada uzmanlaşma önemlidir...*(Görüşme kaydı: O9,Y9).  
 ...*güzel şeyler, yöneticilerin kadrolu olması, tecrübeli olması...*(Görüşme kaydı:O10, Y10).  
 ...*alanları ile ilgili ise inanıyorum...*(Görüşme kaydı:O11,Y11).  
 ...*ihtiyaç olan alanda eğitim verilmelidir...*(Y5).

#### 4.2.2. Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programı

Araştırmanın bu kısmında yöneticilere yöneltilen “Okul yöneticileri ve öğretmenler için lisansüstü düzeyde Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programı açılmasına ilişkin düşünceniz nedir?” sorusuna ilişkin yanıtlar Tablo 4.4. de verilmiştir.

Tablo 4.4. Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programı

Tema	Kod	f	%
Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programı	Olumlu	11	84,61
	Olumsuz	2	15,39

Lisansüstü düzeyde Öğretmenlik Uzmanlık Programı açılmasına ilişkin okul yöneticilerinin büyük bir kısmının eğitimin gerekliliğini olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Bu olumlu görüşlerden bazıları şunlardır:

...*gayet olumlu buluyorum...*(Görüşme kaydı:O1, Y1).  
 ...*yönetici okulu’ olmalı ciddi eğitimden geçmeliyiz...*(Görüşme kaydı:O2,Y2).  
 ...*gereksiz buluyorum, eğitim almadan pratik yapmak daha önemli olduğunu düşünüyorum...*(Görüşme kaydı: O3,Y3).  
 ...*destekliyorum. 30 yılın altındaki öğretmenlere zorunlu getirilsin...*(Görüşme kaydı:O8,Y8).

...olumlu, teknolojik gelişimler eğitim çerçevesi, yönetim anlayışı, atamalarda gereklidir...(Görüşme kaydı: O9,Y9).

...olumlu ancak 4 senelik okul yöneticilerine görevlendirme yapılıyor garantisi yok, sürekli değildir, politikalarla geçiştiriliyor...(Görüşme kaydı: O10,Y10).

Lisansüstü düzeyde eğitimin gereksiz olduğunu tecrübenin önemli olduğunu savunan okul yöneticilerin görüşleri de şunlardır:

...tecrübe olması gerekli...(Görüşme kaydı: O11,Y11).

...olumlu olur, üniversite hocalarının okulları desteklemeleri, eğitim yönetimi alanında yardımcı olunmalıdır...(Görüşme kaydı: O5,Y5).

#### 4.2.3. Öğretmen Yetiştirme Lisans Programı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine “Öğretmen yetiştirme lisans programında uygulamanın artırılmasına ilişkin ne düşünüyorsunuz?” sorusu okul yöneticilerine yöneltilmiş ve görüşleri Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmen Yetiştirme Lisans Programı

Tema	Kod	f	%
Öğretmen Yetiştirme			
Lisans Programı	Olumlu	13	100

Çalışma grubunun tamamı öğretmen yetiştirme lisans programı uygulamasının artması konusunda olumlu düşüncelerini paylaşmış, aşağıda görüşlerini bildirmişlerdir.

...staj uygulaması son sınıf yerine üçüncü sınıfta başlayabilir. Veli- öğretmen ilişkilerinde idare işlerinde deneyim kazanmaları için önemlidir...(Görüşme kaydı: O6,Y6).

...uygulamanın artırılması faydalı olur...(Görüşme kaydı: O7,Y7).

...eğitim fakültelerinde tüm öğretim yıllarına staj uygulaması yayılsın...(Görüşme kaydı: O8,Y8).

...staj uygulaması teorik eğitim azaltılıp stajyer olarak gönderilecek okulların ilçelerin en ücra köşesi olmalıdır, zorlu şartlarda staj yaparlarsa atandıklarında uyum sağlayabilirler...(Görüşme kaydı: O9,Y9).

...eğitim fakültelerinin atanması için planlama yapılmalıdır...(Görüşme kaydı: O10,Y10).

...teorikte kalmaması için işe girince anlıyoruz öğretmenlik mesleğini; uygulamanın artırılması pratikliğin artması öğretmen olacaklar için avantaj olur...(Görüşme kaydı: O2,Y2).

#### 4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “2023 Eğitim Vizyonundaki insan kaynakları yönetimine ilişkin insan kaynağının verimli kullanılması ve ödüllendirilmesi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?” olarak belirtilmiştir. Bu problemin çözümünde vizyon belgesinde yer alan Öğretmenlik Meslek Kanununa ilişkin araştırmaya katılan okul

yöneticilerine “Öğretmenlik Meslek Kanununa ilişkin düşünceleriniz nelerdir?” sorusu yöneltmiştir. Okul yöneticilerin görüşleri aşağıdaki Tablo 4.6. da yer verilmiştir.

Tablo 4.6. *Öğretmenlik Meslek Kanunu*

Tema	Kod	f	%
Öğretmenlik Meslek Kanunu	Düzenleme yapılmalı	14	100
	Özlük Hakları	5	38,46
	Mesleğin Tanımı İyi Yapılmalı	2	15,38
	Okullarda Güvenlik	1	15,38
	Manevi ve Maddi Değeri Kazanmak	3	30,76
	Saygınlığın Geri Verilmesi	2	30,76
	Eğitim Fakültesi Mezunları	2	23,07

Öğretmenlik Meslek Kanununa ilişkin okul yöneticilere yöneltilen soruya verilen yanıtlar incelendiğinde tüm yöneticilerin yenilenmesi gerektiği yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Ayrıca, özlük hakları, mesleğin tanımı, güvenlik, manevi ve maddi değer kazanmak, toplumda saygınlık ve öğretmen atamalarında eğitim fakültesi mezunlarının atanması konularındaki önerilerini dile getirmişlerdir.

2023 Vizyon belgesine ilişkin Öğretmen Meslek Kanunda, okul yöneticilerin özlük hakları konusunda öğretmenlik meslek kanununun bir takım düzenlemeler yapılması gerektiğini aşağıdaki görüşlerde de belirtmişlerdir.

*...özlük haklarının iyileştirilmesi yararlı olacaktır...(Görüşme kaydı: O1,Y1).*

*...öğretmen izinleri, özlük hakları, idareci yetkileri çok sınırlı olması konusunda düzenlemeler yapılmalıdır...(Görüşme kaydı:O4,Y4).*

*...özlük hakları ve mesleki gelişim açısından güzel olur...(Görüşme kaydı:O7,Y7).*

*...her alanda tüzel kişilik, özlük hakları, ulaşım, ekonomik desteklensin...(Görüşme kaydı:O11,Y11).*

*...özlük haklarında iyileşme istiyorum...(Görüşme kaydı:O12,Y12).*

Bazı okul yöneticilerin öğretmenlik meslek kanununda öğretmenlerin meslek tanımı iyi yapılmalı gerektiğinin öğretmenlik mesleğinin yükümlülüğünün neler olduğunu sadece derse girip çıkmayla sınırını bilmek istediklerini aşağıdaki görüşlerde belirtmişlerdir.

*...mesleğin tanımı yapılmalıdır...(Görüşme kaydı:O9,Y9).*

*...öğretmen izinleri, özlük hakları, idareci yetkileri çok sınırlı olması konusunda düzenlemeler yapılmalıdır...(Görüşme kaydı:O4,Y4).*

Okul yöneticilerin okullarda güvenlik olmadığı, okula isteyen kişilerin girip çıkması, okullarda müdür veya öğretmenin veliden fiziksel şiddete maruz kalması gibi olaylar

sebebiyle okulların güvenlik açısından korunması gerektiği yönünde aşağıdaki görüşleri belirtmişlerdir.

*...can güvenliği, saygınlık kazanmak uzun süreçtir, bunların geri verilmesini istiyorum...(Görüşme kaydı: O2, Y2).*

Okul yöneticilerin öğretmenlik mesleğinin eski yıllarda olduğu gibi hem manevi hem de maddi değer verilmediği için öğretmenlik meslek kanununda bunun göz önüne alınması gerektiği yönündeki görüşleri aşağıda belirtmişlerdir.

*...kademe artmasında ücret farkı olmalı , işçi müdürden daha fazla alıyor...(Görüşme kaydı: O6, Y6).  
...öğretmenlerin hakkettiği değeri maddi ve manevi geri verilsin...(Görüşme kaydı: O8, Y8).  
...öğretmen problemlerine daha çok yönelmeli Milli Eğitim Bakanlığı öğretmen sorunları fikirlerine önem verilmelidir...(O3, Y3).*

2023 Eğitim Vizyonu hayata geçirilirken araştırmaya katılan okul yöneticileri, öğretmenlik meslek kanununda öğretmenlik mesleğinin toplumdaki saygınlığının geri verilmesini isteyen görüşler belirtmişlerdir.

*...öğretmenlerin saygınlık ve itibarının yüksek olması için kanun çıkmasıdır...(Görüşme kaydı: O13, Y13).  
...saygınlık kazanmak uzun süreçtir, bunların geri verilmesini istiyorum...(Görüşme kaydı: O2, Y2).*

Okul yöneticileri, eğitim fakültesi mezunlarının işsiz kalmalarından yakınırken, bu durumun ülke için kayıp olduğunu ve Milli Eğitim Bakanlığın bu konuda düzenlemeler yapmasını önermektedirler. Bu konuyu dile getiren görüşler şunlardır:

*...öğretmenliğe sınır getirilmeli, şartlar getirilmeli herkes öğretmen olmamalı, eğitimde sözleşmeli olanlar daha iyi çalışıyor...(Görüşme kaydı: O5, Y5).  
...beğeniyorum tam olarak uygulansın, eğitim fakültesi mezunları işsizken iktisat veya fen edebiyat fakültesi mezunu birinin bir ayda formasyon alıp matematik öğretmeni olması çok vahim, eğitim fakülteleri kapatılsın o zaman daha fazla mezun verilip işsiz kalacaksa ....(Görüşme kaydı: O10, Y10).*

## BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Eğitim sisteminin de içinde bulunduğu günümüz örgütlerinde birer ‘öğrenen örgüt’ olma yolunda adımların atılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Türk Eğitim Sisteminde Bakanlık nezdinde atılan adımlardan biri 2023 Eğitim Vizyonu olmuştur. Çelik’e (1995) göre, örgütün başarısını artırmak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için vizyon sahibi yöneticiler ve gelişen Endüstri 4.0’a ayak uydurmak ve örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından vizyona ihtiyaç vardır (s.467). Bilgilerin giderek artması ile oluşan bilgi kirliliğine rağmen toplumun okuryazarlık düzeyinin bilinçli şekilde artmasını sağlamak ve insanların öğrenmeyi öğrenmesi için değişimi gerçekleştirmek örgütlerde vizyon oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı da bu doğrultuda vizyon değişikliğine gitmiştir (Özden, 2002, s.17).

Okul yöneticilerinin 2023 Eğitim Vizyonunu genel anlamda olumlu buldukları; hazırlanan vizyon belgesinin yeniliğe açık, öğretmenlerin ve yöneticilerinin mesleki gelişimini olumlu etkileyeceğini, öğrencilerin gelişimi açısından faydalı olabileceğini ve Türkiye’deki eğitim-öğretim seviyesini yükseltebileceğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticileri ‘2023 Eğitim Vizyon Belgesini Türk Eğitim Sistemi’ açısından gerekli gördükleri, olumlu baktıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin böyle düşünüyor olması vizyonun başarısı açısından sahiplendiklerini gösterir. Ancak azda olsa bazı yöneticilerin kafalarında soru işaretleri olması da vizyonun başarısı açısından olumsuz olarak değerlendirilir.

2023 Eğitim Vizyonun hayata geçirilmesinde okullarda okul yöneticilerin zorlandıkları konular, eğitim vizyonunda yer alan hedeflerin nasıl uygulanacağı konusunda yönergede yeterli açıklamanın olmaması, okul yöneticilerin okul binasındaki derslikleri yetersiz bulması ve vizyonda belirtilen değişikliklerin (örneğin, tasarım beceri atölyelerin okul koridorlarına veya okul bahçelerin daralmasına sebep olması) büyük bir bütçe ihtiyaç duymasıdır. Görüşülen okul yöneticilerinin de belirttiği gibi, 2023 Eğitim Vizyonun okullarda uygulamaya konulması, okullara ciddi derecede maddi açıdan ödenek çıkarılmasını öngörmektedir Bu çekinceler konusunda Bakanlığın yöneticileri ikna etmesi gerekir. Yöneticilerin bu konudaki kaygıları da haklı olabilir. Yapılan araştırmalar, insan davranışlarını üzerinde yaşanan çevrenin ve bulunulan ortamın etkilediğini göstermektedir (Dönmez, 2004, s.47). Öğrencilerin ve öğretmenlerin en çok zaman geçirdikleri okul ve

sınıflar, kısacası buldukları çevre davranışları üzerinde etkili olabilmektedir (Özer, 2014, s.52). Bu ortam kaynaklı değişkenlerin etkileri olumlu veya olumsuz olabilir. Okulun fiziksel görünümü, bahçenin öğrenciler için kullanılabilirliği, güvenliği, okulun yapısı, sınıfların araç-gereçler bakımından yeterli olması, teknolojik alt yapısı, ısıtma sisteminin tam verimli olması ve benzeri gibi gereksinimler okullarda çalışan personel, öğretmen, yönetici ve öğrencilerde motivasyon, tutum, performans ve davranışları bakımından olumlu yönde etkilemektedir (Başar,1994, s.62).

Okul yöneticilerinin bugün içinde bulunulan eğitim sisteminin değişimi yani 2023 Eğitim Vizyonunun uygulanmasından önce çok iyi planlamasının yapıp, hayata geçirilmesi gerektiğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. 2023 Eğitim Vizyonunu en iyi şekilde uygulamak okul içerisindeki tüm insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetilmesi aşamalarını da içerir. Örgütün içerisinde bulunan insan kaynağının etkililiğini sağlamak en çok liderin sorumluluğundadır ve takım çalışmasını gerektirir. İnsan kaynağının yönetici tarafından güdülenmesi örgütün vizyonun adım adım yaklaşmasını sağlar.

2023 Eğitim Vizyonu okullarda uygulanmaya başlamadan önce okul yöneticilerin il ve ilçelerin Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından bilgilendirilmiştir. Görüşme sürecinde pek çok okul yöneticisinin 2023 Eğitim Vizyonuna ilişkin çok fazla bilgiye sahip olmadığı görüşme bulgularından ve görüşme yapılması için okullardaki yardımcıları görevlendirmelerinden anlaşıldığı söylenebilir. Eğitim vizyonu okulda tüm çalışanları ilgilendirdiği için başta okul yöneticisi ve öğretmenlerin bu konuda bilgilendirilmesi ‘bilgi, beceri ve davranışa’ sahip olması gerekir (Erdoğan, 2004, s.79).

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kendini yenileyebilmeleri için gerekli çalışmalar yapılmasını istemeleri ve lisansüstü eğitimlere olumlu bakmalarıdır. Yüksek Öğretim kurumları olan üniversiteler, araştırma yaparak bilgi elde edildiği, üretildiği, bunu tez, makale veya bildiri ile duyurmayı sağlarlar. Eleştirel düşünen, üreten, problemlere ilişkin çözüm yollarını çözebilen, farklı açılardan görebilen ‘nitelikli insan gücü’ yetiştirmektir (Tuzcu, 2003, s.155-156). Ülkenin gelişmiş düzeye çıkabilmesi için o ülkedeki insanların, lisans veya lisansüstü eğitim alması okur-yazarlık düzeylerinin yüksek olmasından geçer (Alhas, 2006).

Okul yöneticilerinin ‘Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programında’, lisansüstü düzeyde eğitim, yatay ve dikey uzmanlık alanlarının yapılandırılması ve akredite sertifika

programının uygulanması aşamalarında okullarda çalışan insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitimin etkili şekilde planlanarak ihtiyaçların karşılanması gerektiğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. ‘Personeli güçlendirme, hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim’ örgütün verimini, iletişimini, örgüt ikliminin ve kültürünün niteliğini artırarak örgütteki insan kaynağının moralinin güçlenmesini ve güdülenmesini sağlar. Bu konuda ihtiyaçların karşılanması için ‘Milli Eğitim Bakanlığı hizmet öncesi eğitimi ve hizmet içi eğitimi’ Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında yönetmeliklerle zorunlu hale getirilmiştir(Gül,2000).

Okullardaki okul yöneticilerinin, hizmet içi eğitim yerine üniversiteler aracılığıyla akredite programına dönüştürülmesinin uygun olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu programların alanında uzmanlar tarafından verilmesi ile öğretmen ve okul yöneticileri kendilerini geliştirme fırsatları yakalayabilir. Üniversitelerin eğitim fakültelerinin son sınıf olan öğrencilerin öğretmenlik uygulaması dersi için Milli Eğitimin Bakanlığı’nın belirli okullarda yaptıkları staj uygulamasına ilişkin okul yöneticilerinin bu uygulamanın üniversite öğrencilerin sadece son sınıfta değil de 2.,3.,4. Sınıf olarak yayılmasını öğretmenlik uygulamasının teorikte kalmayarak öğretmenliğe geçişte uygulamanın artırılmasını destekledikleri sonucuna da ulaşılmıştır. Öğretmenlik uygulaması derslerini il merkezlerinden uzakta ilçelerin köy, kasaba, mezralarında vb. tüm zorlu eğitim şartlarında eğitim almaları öğretmenlik mesleğine geçişte onlara faydalı olacağını düşündükleri de görülmüştür.

Yöneticilerin, ‘Öğretmenlik Meslek Kanunu’ hazırlanmakta olan Milli Eğitim Bakanlığı, bünyesinde çalışan öğretmenlerin meslek tanımının yapılmasını, öğretmenlerin her alanda tüzel kişilik, özlük haklarının, can güvenliğinin korunmasını, ulaşım, ekonomik yönden desteklenmesini gerektiğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda çalışan tüm personelin iş tanımının ayrıntılı şekilde yapılmasının gerekliliğinden dolayı, okullarda çalışan tüm insan kaynağının maddi ve manevi ödüllendirme sisteminin getirilmesinin moral ve motivasyon açısından örgüt içerisinde çalışanların performansın artmasında yararlı olacağı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Mulryan-Kyre(2007) göre, ‘Bazı ülkelerde öğretmenlerin kamu imajı ve göreceli yüksek statülerinin düştüğü’ görüşündedir.

Okul yöneticilerinin atamada liyakat istedikleri, dört yıllığına görevlendirme yapılmasını hoş karşılamadıkları ve okul yöneticiliği için kadro gelmesini istedikleri ve üniversitelerdeki eğitim bilimleri işbirliği ile ‘yöneticilik okulu’ açılmasını istedikleri



sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim yöneticilerin de değindiği gibi Yönetici olmak dar anlamıyla sadece bir okulu yönetmek değil, okulun tepen tırnağa tüm okul örgütü içerisindeki öğrenci, veli, çalışan tüm personeller, okulun fiziksel ihtiyaçları vb. ile yönetilmesidir. Ayrıca, öğretmen atamaları konusunda da yöneticilerin formasyona sıcak bakmayıp eğitim fakültesi mezunlarının alınması yönünde bir düzenleme yapılmasını istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kurt (2008), “Eğitim fakültesi mezunu öğrenciler üzerinde yapılan ankette ‘Geleceğimden kaygılanıyorum.’ İfadesinin ilk sırada yer almasının atanamayan öğretmenler üzerinde birçok sağlık problemlerin doğmasına neden olduğunu ve YÖK ve Milli Eğitim Bakanlığının işbirliği içinde ihtiyaç analizi yapılarak, gerekli istihdamın sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Tüzün’e (2006) göre, ‘Atanamayan öğretmenlerin işsizlik süresi uzadıkça olumsuz psikolojik, bunalım ve benzeri sağlık sorunlarının artacağını göstermektedir.’

## 5.2. Öneriler

1. 2023 Eğitim Vizyon belgesinin işleyişine ve başarısının sağlanabilmesi için okul yöneticilerin karar sürecine daha fazla katılmasının sağlanması önerilmektedir.
2. 2023 Eğitim Vizyonu Felsefesi okullardaki okul yöneticileri tarafından genel olarak iyi değerlendirilse de yöneticilerin kaygıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle yöneticilerin bu kaygılarını azaltma yönünde yöneticilerin kararlara katılmasının sağlanması, sorunların çözümüne yönelik yöneticilerin görüşlerin alınmasını önerilmektedir.
3. Milli Eğitim Bakanlığının, insan kaynakların geliştirilmesi ve yönetilmesine yönelik ihtiyaç analizinin yapılması önerilmektedir.
4. Yatay ve dikey uzmanlık alanların belirlenmesinde ilgili kişilerin ihtiyaç ve beklentilerin dikkate alınması uygun olacağı düşünölmektedir.
5. Öğretmenlik Meslek Kanununa ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin daha fazla karara katılmasının sağlanması, mesleğin prestijinin artırılması, özlük haklarının daha işleyecek konuların kanunda yer alması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi*.(1. Baskı,103). Ankara: Pegem Yayınları.
- Alhas, A.(2006). *Lisansüstü Eğitim Yapmakta Olan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Lisansüstü Eğitime Bakış Açıkları.(Ankara İl Örneği)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akdağ, M.(2010).*Örgütsel Açından İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler*.(2. Baskı).İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ataunal, A. (2003). *Niçin ve Nasıl Bir Öğretmen*. Ankara: Milli Eğitim Vakfı Yayınları.
- Ayan, F.(2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(1. Baskı). İzmir. İlya Yayınevi.
- Aytaç, T. (2000). Hizmet içi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 66-69.
- Başar, H.(1994). *Sınıf Yönetimi*.Ankara: Pegem Akademi.
- Beer, M. ve diğ. (1984). *The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and A New Strategic Role*.*Human Resource Management*,36(1).
- Bennis, W.(1996).*Visionary Leadership, Beyond Leadership*.(Edit:Warren Bennis, Jagdish Parikh ve Ronnie Lessem).Blackwell Publishers Inc.
- Budak, G.(2016).*Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*.(3. Baskı).Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Covey, S. R. (1990).*Principle Centered Leadership*.New York: Summit Books.
- Çelik, V. (1995).Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu, *Eğitim Yönetimi*.1(1),467.
- Çobanoğlu, F. ve Şentürk, İ (2019).*Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- David, F. (2002).*Strategic Management Concepts&Cases*.(9. Edition). New Jersey.
- Dönmez, B. (2004).Sosyal Bir Sistem Olarak Sınıf ve Öğrenme İklimi. M.Şişman ve S. Turan (Ed). *Sınıf Yönetimi İçinde*. (3. Bölüm). Ankara: Pegem Akademi.
- Erdoğan, İ.(2004).*Eğitimde Değişim Yönetimi*.(2. Baskı).Ankara: Pegem A Yayınları.
- Erkoç, Z.(2000).Orta Öğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite.*Human Resources*,4(2).
- Eroğlu, E.(1998). *XXI. Yüzyılda Öğretmen, Bilgi Çağında Öğretmenimiz*. Ankara: Anadolu Çağdaş Eğitim Vakfı Yayını.

- Milli Eğitim Bakanlığı.(2019).*2023 Eğitim Vizyonu*. <http://2023vizyonu.meb.gov.tr/>. sayfasından erişilmiştir.
- Fındıkçı, İ.(2003).*İnsan Kaynakları Yönetimi*.(5. Baskı).İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Fraenkel, J.R. ve Wallen, N.E. (2006).*How to desing and evaluate research in education*. New York: McGaw-Hill International Edition.
- Gül, H.(2000).Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim.*Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3).
- Kurt, G. (2008).Gri ilişki çözümlemesi ve Redit çözümlemesi kullanılarak üniversite öğrencilerinin çeşitli kaygılarının değerlendirilmesi.*Akademik Bakış*,14. <http://www.akademikbakis.org/14.htm> adresinden 12 Temmuz 2010 tarihinde edinilmiştir.
- Leithwood, K., Leonard, L. and Sharratt, L. (April, 1998).Conditions fostering organizational learning in schools.*Educational Administration Quarterly*.34(2),243-276.
- Maslow, A. H. (1943).*A theory of human motivation*. Psychological Review.
- MEB. (2019).*Türk Millî Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi*. Ankara.
- Mulryan-Kyne, C. (2007).The preparation of teachers for multigrade teaching. *Teaching and Teacher Education*,23,501-514.
- Milli Eğitim Bakanlığı.(1976, 10, 27). *Resmî Gazete*. Sayı: 1547. sayfasından erişilmiştir.
- Pedler, M., Burgoyne, J. ve Boydell, T.(1991).*The Learning Company*. McGraw-Hill Book Company.London.
- Senge, P. (1996).*Beşinci Disiplin*.(Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sergiovanni, T. J. Starratt, R. J.(1998).*Superviston Human Perspectives*.McGraww-HillCom. New York.
- Starratt, R.J. (1995).*Leaders With Vision*.Corwin Press Inc.
- Taymaz, H.(2000).*Okul Yönetimi*.(5. Baskı).Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tuzcu, G.(2003).Lisansüstü Öğretim İçin Yurtdışına Öğrenci Göndermenin Planlanması. *Milli Eğitim Dergisi*,155-156.
- Tüzün, H. (2006).İşsizliğin Sağlık Sonuçlarını Gözden Geçirme.*Toplum ve Hekim*.21(2),129-135.
- Özdemir, S.(2000).*Eğitimde Örgütsel Yenileşme*.(5. Baskı).Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özden,Y. (2000).*İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Özden,Y.(2002). *Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler*. (4. Baskı).Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden,Y. (2004).İnsan Kaynakları Yönetimi.Ed. Tülin Durukan.*Girişimciler İçin İşletme Yönetimi İçinde*.(10.Bölüm).Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer,N. (2014).Sınıfın Fiziksel Ortamı ve Yönetimi. T. Argon, Ş. Sezgin Nartgün (Ed.). *Sınıf Yönetimi İçinde*.Ankara: Maya Akademi.
- Özyürek, L. (1981).Öğretmenlere Yönelik Hizmet içi Eğitim Programlarının Etkililiği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*,102.
- Ünal, S.(2000).Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi. *Millî Eğitim Dergisi*,146.
- Varış, F.(1973). Cumhuriyetin 50. Yılında Türkiye'de Öğretmen Yetiştirmede Karşılaşılan Birkaç Sorun.(50. Yıla Armağan).*Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*,6.(1).

## EKLER

### Ek 1. Görüşme Formu

#### 2023 Eğitim Vizyonunda İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi

Kaç yıllık yöneticisiniz?:

Öğrenim durumunuz:

Yöneticiliğe yönelik eğitim durumunuz:

1. 2023 Eğitim Vizyonu hakkındaki genel düşünceniz nedir?
2. 2023 Eğitim Vizyonundaki insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
3. Okul yöneticileri için lisansüstü düzeyde “Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programı” açılmasına ilişkin ne düşünüyorsunuz?
4. Öğretmenler için lisansüstü düzeyde “Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programı” açılmasına ilişkin ne düşünüyorsunuz?
5. Öğretmen ve okul yöneticilerimiz için yatay ve dikey uzmanlık alanları yapılandırılmasına ilişkin ne düşünüyorsunuz?
6. Öğretmen ve okul yöneticilerimize yönelik hizmet içi eğitim faaliyeti yerine, üniversiteler aracılığıyla akredite sertifika programlarına dönüşmesine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
7. Sertifikaya dayalı “Pedagojik Formasyon” uygulaması kaldırılarak, yerine lisansüstü düzeyde “Öğretmenlik Mesleği Uzmanlık Programı” açılmasına ilişkin ne düşünüyorsunuz?
8. Öğretmenlik yetiştirme lisans programlarında uygulamanın arttırılmasına ilişkin ne düşünüyorsunuz?
9. “Öğretmenlik Meslek Kanunu” na ilişkin düşünceleriniz nelerdir?

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
Ad Soyadı	Yüksel DEMİRCİ
Doğum Yeri ve Tarihi	Denizli /1993
Uyruğu	T.C
İletişim Adresi	Aşağı Mahalle Çınarlı Kahve Caddesi Demirci Çıkmazı No:6/A Denizli/ Sarayköy
E-mail Adresi	yuksel_demirci_94@hotmail.com
<b>Eğitim</b>	
İlköğretim	Denizli Sakarya İlkokulu
Ortaöğretim	Denizli Cumhuriyet Lisesi
Lisans	Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Yüksek Lisans	Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi
<b>Mesleki Deneyim</b>	
2017-2018	Milli Eğitim Bakanlığı
2018-2019	Fen Bilimleri Öğretmeni ve İlköğretim Matematik Öğretmeni
2019-2020	(Ücretli Öğretmen)