



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

TÜRKİYE OKUL YÖNETİCİLERİ RAPORU

2019
2020
2021
2022
2023
2024



ÖNCÜ YÖNETİCİLER

Öncü Okul Yöneticileri Derneği

“Birlikte
yönetelim”

İlkelerimiz

Öncü Okul Yöneticileri Derneği meslektaş etkileşimini, profesyonel gelişme ve meslek bilincinin oluşması bakımından **temel ilke** olarak benimsemektedir.

Erdemlidir.	Öğrenci gelişimini önceler.	Ayrımcılık yapmaz.
Sürekli gelişmeyi esas alır.	İnsan odaklıdır.	Bilimsel bilgiye dayanır.
Paylaşıcıdır.	Katılımcı bir yönetimi benimser.	Şeffaftır.

Amacımız

Her okulu, bütün öğrencilerin zihinsel, duygusal, sosyal ve fiziksel potansiyellerini en üst düzeyde geliştirebildikleri bir ortama kavuşturmak için

okul yöneticiliği **meslek bilincini güçlendirmek**

okul yöneticileri arasında ulusal ve uluslararası düzeyde **etkileşim platformu kurmak**

okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyundaki **görünürlüğünü** ve **etkililiğini artırmak**

okul yöneticilerinin mesleki, **sosyal** ve **kişisel** gelişimine **katkıda bulunmak** amacıyla kurulmuştur.



Çocukların duygusal, zihinsel, sosyal ve fiziksel gelişimi mutlu ve etkili bir okul yaşantısından geçmektedir. Bunu sağlayacak baş aktörler okul yöneticileridir. **Öncü Okul Yöneticileri Derneği** bu bilinçle kurulmuş, okul yöneticiliği mesleğini ve meslek mensuplarını temsil eden sivil bir platformdur.

Önceliklerimiz

Okul yöneticiliği **meslek standartlarını ve etik ilkelerini** belirlemek

Etkin, ulaşılabilir ve sürdürülebilir **mesleki gelişim modeli** geliştirmek

Okul geliştirme programları hazırlamak

Okul yöneticileri arasında **bilgi, tecrübe ve değer paylaşım ağı** kurmak

Okul yöneticilerinin **özlük haklarını** geliştirmek

Çalışma Alanlarımız

Üniversitelerle işbirliği halinde okul yöneticilerinin profesyonel gelişimlerine katkı sağlayacak, **ihtiyaç odaklı ve uygulamalı sertifikalı eğitimler** düzenlemek

Sürekli ve süresiz yayınlar ve araştırmalar ile meslek bilincini geliştirmek, yaşamboyu öğrenme kültürünü yaygınlaştırmak ve kamuoyunu farkındalığını artırmak

Mesleki gelişime ve okullarımıza doğrudan ve dolaylı katkı sağlayacak **projeler geliştirmek**

Doğa sporları ve kültür gezileri gibi sosyal etkinliklerle meslektaş etkileşimini artırmak

Üstlendiğimiz sorumluluğu **kolaylaştıracak ve zevkli hale getirecek** süreçleri birlikte planlamak



Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları: 14
Rapor: 2

TOYR2020 -Türkiye Okul Yöneticileri Raporu - 2020

İstanbul, Temmuz 2020
e-ISBN: 978-605-06219-3-8

Yazarlar

İbrahim Hakan KARATAŞ, Bahri AYDIN, Mevlüt KARA

Redaksiyon ve Düzelti

İlayda ARDAKOÇ

Kapak Tasarımı ve İç Düzenleme

Ahmet KARATAŞ

Bu yayının bütün hakları Öncü Okul Yöneticileri Derneğine aittir. Kaynak göstermek şartıyla eserin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı serbesttir.

Atıf

Karataş, İ. H., Aydın, B. & Kara, M. (2020). **Türkiye okul yöneticileri raporu 2020 - TOYR2020**. İstanbul: Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.

Kütüphane Bilgi Kartı

Karataş, İbrahim Hakan; Aydın, Bahri; Kara, Mevlüt.

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2020

98 s., 176x250 mm

Kaynakça var dizin yok.

ISBN: 978-605-06219-3-8

1. Okul yöneticiliği, 2. Meslekleşme, 3. Okul yöneticileri, 4. Okul müdürleri, 5. Müdür yardımcıları, 6. Eğitim politikaları, 7. Günlük ve sosyal yaşam, 8. Meslek algısı, 9. Mesleki yeterlikler



ÖNCÜ YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

Öncü Okul Yöneticileri Derneği

Sertifika Numarası: 71512

Adres: Murat Reis Mahallesi Teyyareci Muammer Sokak

No: 10/2, Üsküdar – İSTANBUL

Tel: (0216) 342 83 83 - (0505) 019 70 59

E-posta: oncuyoneticiler@gmail.com

Web: www.oncuyoneticiler.com

TÜRKİYE OKUL YÖNETİCİLERİ RAPORU 2020



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

2020 - İstanbul

İçindekiler

Takdim – 8

Önsöz: Birlikte Yönetelim - Prof. Dr. Nuray Sungur – 9

Yönetici Özeti – 12

1. BÖLÜM: Okul Yöneticiliğinin Bağlamı – 15

Küresel Gelişmeler – 16

Bölgesel Gelişmeler – 18

Ulusal Eğilimler ve Gelişmeler – 19

Türkiye’de Eğitim Politikaları – 20

Okul Yöneticiliği Alanında Yaşanan Gelişmeler – 23

2019 Yılı İstatistikleri – 31

2. BÖLÜM: Türkiye Okul Yöneticileri Araştırması Bulguları – 37

Demografik Durum – 38

Gündelik ve Sosyal Yaşam – 45

Meslek Algısı ve Yetkinlikler – 56

2019 Yılı Eğitim Politikaları Algısı – 64

3. BÖLÜM: Analiz ve Değerlendirmeler – 67

Marifet İltifata Tabidir - Prof. Dr. Aytaç Açıkalın – 68

Türkiye’nin Okul Yöneticiliği Politikası Yok - Prof. Dr. Necati Cemaloğlu – 72

Okul Yöneticileri Lider Değil Memur - Prof. Dr. İsmail Güleç -- 75

Okul Yöneticileri Kendilerini Çaresiz Hissediyor - Dr. Sevdâ Sarı Demir – 77

4. BÖLÜM: Tespitler, Eğilimler ve Öneriler – 79

Okul Yöneticiliği Mesleğine İlişkin Tespitler – 80

Okul Yöneticiliği Mesleğine İlişkin Eğilim ve Öneriler – 82

Yöntem – 86

Kaynakça – 88

Yazarlar ve Katkıda Bulunanlar – 89

Tablolar Listesi

- Tablo 1.** MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Yazılı Sınavının Kapsamında Yapılan Değişiklikler ve Oransal Dağılımları – 24
- Tablo 2.** 2019 Yılı Boyunca MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Takvimindeki Güncellemeler – 26
- Tablo 3.** MEB 2023 Eğitim Vizyonu’nda Okullara ve Okul Yöneticilerine İlişkin Hedefler, Gerçekleştirme Takvimi ve Gerçekleşme Durumu – 28
- Tablo 4.** 2018-2019 Öğretim Yılı Eğitim Kurumları Sayısı – 31
- Tablo 5.** Pansiyonlu Okul Sayıları – 31
- Tablo 6.** Öğrenci Barınma Hizmeti Kurumları – 32
- Tablo 7.** Teftiş Kurulu Başkanlığınca Denetimi Yapılan Okul / Kurum Sayısı – 32
- Tablo 8.** MEB Personel Sayısı – 32
- Tablo 9.** MEB Personelinin Yaş Dağılımı – 33
- Tablo 10.** MEB Personelinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı – 33
- Tablo 11.** Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı Personel Sayıları – 33, Tablo 12. Öğrenci Sayıları – 34
- Tablo 13.** Suriyeli Öğrencilere Ait Veriler – 34
- Tablo 14.** Okul Yöneticileri 2018 Yılı Dağılımı -- 34

Kısaltmalar

ALES	Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı
DYK	Destekleme ve Yetiştirme Kursları
EBA	Eğitim Bilişim Ağı
İYEP	İlkokullarda Yetiştirme Programı
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
MEB-EKYS	Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
ÖSYM	Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi
PDK	Proje Değerlendirme Kurulu
PYK	Proje Yürütme Kurulu
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TALIS	The OECD Teaching and Learning International Survey
TOYR	Türkiye Okul Yöneticileri Raporu
TÖS	Türkiye Öğretmenler Sendikası
vb.	Ve başkası, ve başkaları, ve benzeri, ve benzerleri, ve bunun gibi
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
YÖKAK	Yükseköğretim Kalite Kurulu

Takdim

Okul yöneticiliğini yegane çalışma alanı olarak belirleyen Öncü Okul Yöneticileri Derneği, kurulduğu 2016 yılından bu yana mesleğin kamuoyundaki görünürlüğünü artıracak etkinlik ve çalışmalar yapmaktadır.

Bu kapsamda, okul yöneticiliği alanında politik savunuculuktan okul yöneticilerinin kişisel, sosyal ve mesleki gelişimine ilişkin çalışmalara; gezi ve ziyaretlerden sanat ve spor etkinliklerine, okul yöneticiliği alanında bilimsel araştırmalardan bilimsel toplantı çalıştay ve uluslararası konferansa, okulu ve okul yöneticilerini güçlendirecek proje ve girişimlere kadar birçok çalışma yürütmüştür.

Çevrimiçi medya üzerinden yapılan **Webseminerler**, sosyal etkileşim ve paylaşımı artırmak amacıyla gerçekleştirilen **Maksat Muhabbet Olsun** buluşmaları, **Yönetici Sohbetleri**, okul yöneticiliğine ilişkin spotlar içeren **Çuvaldızlar**, **Politika Notları**, **Yöneticilik Atölyeleri**, **Okul Yöneticileri Buluşmaları**, **Etik Okul Projesi**, **Kendi Kendine Öğrenme Merkezi**, **Genç Öncü Yöneticiler**, 2018 yılı boyunca yürüttüğümüz **Okul Yöneticiliği Meslek Olsun Kampanyası** ve İstanbul Medeniyet Üniversitesi ve İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü işbirliği ile bu yıl ilkini gerçekleştirdiğimizi *Okul Tasarımı ve Estetiği* temalı **Uluslararası Okul Yöneticileri Konferansı** ve bu konferansta ilk konserini veren **Öncü Yöneticiler Korosu** bu çalışmaların öne çıkanları olarak anılmayı hak ediyorlar.

Öncü Okul Yöneticileri Derneği'nin önemli çalışmalarından biri de **Türkiye Okul Yöneticileri Raporu**dur. Türkiye'de okul yöneticiliği mesleğini güçlendirecek bir ekosistemin oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesi amacıyla okul yöneticiliğinin sosyal, mesleki, politik, yasal, bürokratik ve ekonomik görünümünün fotoğrafını çekmek, sahadan elde ettiği verileri bilimsel değerlendirmeler çerçevesinde analiz etmek, politika yapıcılara, meslektaşlarımıza ve mesleğe intisap etmeyi düşünen adaylara yol açmak ve bu yolla mesleğin gelişmesine katkı sağlamak amacıyla, Dernek üyelerimizin özverili katkıları, geribildirimleri ve destekleriyle bu raporu hazırlamıştır.

Raporun hazırlanmasında emeği geçen araştırmacılara, görüş ve önerileriyle raporun birçok eksikliğini tamamlayan değerli bilim insanlarına ve Derneği inançlı bağlılıkları ve maddi manevi katkıları ile ayakta tutan Öncü Okul Yöneticileri Derneği üyelerine teşekkür ederim.

Bütün çabamız bugünümüz ve yarınımız olan çocuklarımız için.

İstanbul, 25 Haziran 2020

Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ

Öncü Okul Yöneticileri Derneği

Yönetim Kurulu Başkanı



Önsöz

Birlikte Yönetelim - Birlikte Büyüyelim

Türkiye eğitim sistemi, geleneksel eğitim anlayışı ile parçalı reformların bir yamalı bohçası görünümünü son yarım yüzyıl boyunca sürdürmüştür. Dış dinamiklerin zorlaması ile 'yön değiştirmiş' gibi yapıp ancak sonra enerjisi daha üst dengelere ulaşmaya yeterli gelmediği için eski kalıplarına dönerek dengesini bulmaya çalışmaktadır.

21. Yüzyıl başında bir salgın ile sarsılan bu gezegende dünyadaki öteki kurumlar ve sistemler gibi eğitim sistemleri de yeniden biçimlenecektir. Küresel bir kriz ile dünya eşitlenmiş, gerçekten küçük bir köye dönüşmüştür. Bireyin yalıtılmışlık duygusu ve yabancılaşmasına kitlelerin eğitimi başıboş bırakan devletler, daha da ileri gidip fırsat eşitliği kavramına gönülsüz reformlarla anestezi uygulamışlardır.

Teknolojik gücü elinde bulunduranlar, aşırı hırs ve hız ile kendi geliştirdiği robotların özüne dönüşmüşlerdir. Korona devrimi aynı zamanda bir çöküştür ve yeniden inşayı çağırır. *Yıkıcı-yaratıcı paradigma* tüm eski ırkçı, piyasacı, elitist sistemleri parçalayıp insanlığın önüne bir self determinizm seçeneği sunmuştur. Bu gezegende insanlara hem birey hem de uluslararası topluluğun özgün bir üyesi olduğunun farkındalığı anımsatılmışa benzemektedir. Yüzyılda bir gelen böyle dönüşüm fırsatını P Freire'nin deyişiyle '*yüreğin pedagojisini*' kullanarak insanlık yararına sunmak, sivil toplum kuruluşlarının kendi aralarında ve devlet ile yapacağı *yeni bir toplumsal sözleşme* belirleyecektir.

Ders programlarını devletin yaptığı, öğretmen atama işlemlerinden diploma standardına kadar devletin kurallarının belirlediği bir sistemde aileler karara da sorumluluğa da katılmamaktadır.

Öncü Okul Yöneticileri Derneği, canlı yaşamı zayıflamış sisteme taze bir soluk aldıracak olan bu çalışmada, ülkenin eğitim yüzünü sayısal tablolar ile ortaya koymuştur. Bu tablo, geçmişin işlevini yitirmiş formlarını ve sistem çıktılarını yeniden üreten çevre kısıımı ile katı bir merkezde kendi üstüne kapanmış kapalı bir kurum fotoğrafını yansıtmaktadır.

Yoğun bir nüfus artışı, artan yaşam süresi ve göçlerle içsel gerilimi artan bu kurumları bekleyen sorunların, diyalog, denge ve güç-yetki paylaşımından gelen demokrasi anlayışı ile giderilebileceğini düşünüyorum. *El yapımı bir hayata geri dönmek, zedelenmiş iç güdüleri iyileştirmek her zaman mümkündür.*

Geleceğin liderleri, yeni bilimi anlamalı ve örgüte bakışlarında, yönetsel etkinliklerinde bu yeni paradigma çerçevesinde hareket etmelidirler. Örgütler durağan ve istikrarlı ortamlardan çok karmaşık ve kaotik bir ortamda



yaşamaktadırlar. Buna bağlı olarak liderler de değişimi yönetmek, sistemi esnek ve dirik kılmak, çeşitliliği sağlamak, rekabet edebilmek için örgütü kaostan kurtarmak ve buna uygun liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir.

Yöneticiler de aynen yönetilenler gibi, birer sosyal birim olurlar. Tek farkları devlet doktrininin sözcülüğünü yapmada uzmanlaşmış olmalarıdır. Akıl yürütme ve yargılama yeteneğine sahip olmaları gerekmez. Kendi iş alanlarının dışında hiçbir işe yaramayan teşekküllü birer uzman olmaları yeterlidir. Jung'ın deyişiyle, *"Neyin öğretilene neyin araştırılacağına devlet politikası karar verir."*

Eğitim reformları ve değişimler, bir ütopyayı, bir mitolojiyi izlek olarak alırlar. Sonrasında onları belirleyen yerel ve evrensel bilgi adamların geliştirdiği felsefelerden esinlenirler.

Campbell, mitlerin temel motiflerinin aynı olduğunu eğer kendi mitolojimizi bulmak istiyorsak hangi toplumla bağlantılı olduğuna bakmamız gerektiğini, her mitolojinin belli sınırlar dahilinde belirli toplumlar içerisinde geliştiğini daha sonra bunların birbirleriyle ilişkiye girerek yepyeni mitolojiler ortaya çıkardığını söylüyor. Günümüzde sınır olmadığı için tek geçerli mitolojinin, tüm gezegenin mitolojisi olduğunu anlatıyor.

Kişisel ve ortak mitoloji olmadan yaşayamayacağımıza göre hem bireysel hem toplumsal ya da küresel bir mitolojiye ihtiyacımız var. Toplumlar kendi ilk yaratılış mitlerine dönüp kendi atalarının toplumsal ve biyolojik evrimlerini sürdürmeye çalışmazlarsa yerel olandan evrensel olana sıçrama yapamazlar. Aslında, *Bilge Kaan, Oğuz Kaan, Dede Korkut, Boğaç Han*'ın annesi *Kubey Hatun, Tomris Hatun* vb. çok sayıda lider modellerimiz ve mitolojik hikayelerimiz bugünkü yansımaları ile aramızda yaşamaktadırlar.

Kişisel ve kolektif bilincimiz bu mitolojilerle doludur ve eğer doğru yöneltemezsek kendilerini bizden bağımsız gerçekleştirebilirler. Bu nedenle toplumsal liderlerin yerel ve küresel boyutta fikir birliği ve *büyük toplumsal sözleşmeye* imza atmaları gerekmektedir.

Eğitim yönetiminin görevi, *açık fikirli olma, meraklı olma, çevreye saygılı olma, doğaya saygılı olma, önyargılardan kurtulma, efsaneyi ve yanlış inançları sorgulama, dürüst olma, fikirlerinde sebatlı olma ve sonucu tekrar tekrar arama, nesnel düşünebilme, yanılma özgürlüğüne değer vermek, zihinsel yetenek ve dürüstlük gibi değerler yaratarak, çocuğun benliğini keşfetmesinde onun yolunu açmak, ona ayna tutmak ve ortam sağlamaktır. Amaç, yeni mitolojiler yaratan ve onları dönüştüren kadın ve erkek kahramanlar yetiştirmektir.*

Maltepe, İstanbul - Haziran, 2020

Prof. Dr. Nuray Sungur



Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2020

Öz

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu (TOYR), Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından okul yöneticiliği mesleğinin ve okul yöneticilerinin durumunu betimlemek amacıyla hazırlanmıştır. İlki 2019'da 'Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2019' adıyla yayımlanmıştır. TOYR 2020, Türkiye'de okul yöneticiliği mesleği ve okul yöneticilerinin durumunu, okul yöneticilerinin perspektifinden ele almaktadır. Rapor, dünyada ve Türkiye'de 2019 yılı boyunca yaşanan sosyal, ekonomik ve politik gelişmeler doğrultusunda Türkiye'de okul yöneticiliğinin değişim ve gelişim sürecini özetleyen bir bölümle başlamaktadır. Rapordaki veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş bir anket aracılığıyla Türkiye genelinde 21 farklı şehirden 330 okul yöneticisi ve yönetici yardımcısından toplanmıştır. Anket, *Demografik Bilgiler, Günlük ve Sosyal Yaşam, Meslek Algısı ve Yetkinlikler ve 2019 Yılı Eğitim Politikaları ve Uygulamaları* olmak üzere dört bölümden, 99 sorudan ve 180 maddeden oluşmaktadır. Bulgular ve sonuçlar, farklı alanlardan dört uzman tarafından analiz edilmiş ve bu analizler de bağımsız değerlendirmeler olarak rapora eklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticiliği, Meslekleşme, Okul yöneticileri, Okul müdürleri, Müdür yardımcıları, Eğitim politikaları, Günlük ve sosyal yaşam, Meslek algısı, Mesleki yeterlilikler.

Yönetici Özeti

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2020, Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından, alan yazın taraması ve 2020 yılının ilk aylarında Türkiye genelinde, 21 farklı ilden 330 okul yöneticisinden toplanan 180 farklı veri üzerinden hazırlanmıştır.

Rapor dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 2019 yılı itibarıyla okul yöneticiliğinin küresel, bölgesel ve ulusal bağlamı açıklanmıştır. Küresel, bölgesel ve ulusal ölçekte yaşanan gelişmeler okul yöneticileri için meydana okuma alanlarını artırmaktadır. Küresel ölçekte, çevre sorunları, insan hakları sorunları, terör eylemleri, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, göçler, savaşlar, bölgesel çatışmalar, halk ayaklanmaları, ticaret dengeleri, kültür sanat alanında yaşanan gelişmeler, okullara ve eğitim sistemlerine yansımaktadır. Bu yansımaların bir devamı niteliğinde bölgesel ve ulusal dönüşümler, Türkiye’de Cumhurbaşkanlığı sistemine geçişle ve 2023 Eğitim Vizyonu çerçevesinde yerel bir değişim ve dönüşüm dalgasıyla birleşmiş ve okul yöneticilerine çoklu yansımaları olmuştur.

Raporun ikinci kısmında 2020 yılının ilk aylarında toplanan ve özeti aşağıda sunulan bulgular yer almaktadır. Araştırmada, okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki özellikleri, gündelik ve sosyal yaşamları, mesleki algı ve yetkinlikleri ile 2019 yılında Türkiye’nin eğitim gündemine ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, Türkiye’de okul yöneticilerinin durumuna ilişkin 180 farklı bulgu elde edilmiş, TÜİK’in Türkiye geneli verilerine oldukça yakın sonuçlara ulaşılmıştır. Okul yöneticileri genel olarak işlerinden memnun, görünmekle birlikte okul yöneticiliğinin her geçen yıl daha da zorlaştığını düşünmektedirler.

Raporun üçüncü bölümünde, alan uzmanlarının bulguları analiz ettiği değerlendirmeler yer almaktadır. Uzmanlar, Türkiye’de okul yöneticiliğine ve genelde eğitim yöneticiliğine ilişkin bir politikanın olmadığı, okul yöneticilerinin liderlikten çok memurluk yapmalarına yönelik bir mevzuat olduğunu, okul yöneticilerinin gelecek yerine gündelik sorunlara ve işleyişe odaklandıkları yönünde değerlendirmeler yapmaktadırlar.

Raporun dördüncü ve son bölümünde ise okul yöneticilerinden toplanan veriler ve alan yazın doğrultusunda tespitler ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Okul yöneticiliği için, 2019 yılında, bir profesyonel alan olarak tanımlanması ve meslekleşmesi konusunda, politikacıların ve kamu otoritesinin bir iyi niyet, teşebbüs ve düzenleme içinde oldukları söylenebilir. Bu politik girişimlerin somut sonuçları olarak sınav kapsamının yenilenmesi, mülakat spekülasyonlarının önüne geçecek önlemlerin alınması, politika ve planlama belgelerinin tamamında okul yönetici-



liğinin uzmanlık mesleği haline getirilmesi yönünde hedef ve eylem planları hazırlanması, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması, özlük, kariyer ve çalışma şartları ile mesleki gelişimlerine ilişkin planlama tasarılarının oluşturulması 2019 yılını, okul yöneticiliği ve okul yöneticileri için bir arayış yılı olarak tanımlamayı mümkün kılmaktadır.



1. BÖLÜM

Okul Yöneticiliğinin Bağlamı

Okul, içinde bulunduğu toplumun gerçekliğinin yansımalarıyla biçimlenirken bir taraftan da toplumu biçimlendirir. Dünyayı bir köye dönüştüren küreselleşmeyle, okul artık sadece içinde bulunduğu toplumun dinamiklerinden değil bütün dünyanın dinamiklerinden etkilenen bir sosyal kurum olmuştur. Okul yöneticileri de her yıl dönüşen ve yeniden biçimlenen okulların liderleri olarak bu değişime ayak uydurmak ve toplumun gelişmesine katkıda bulunmak zorunda kalmaktadır.

Bu bölümde okul yöneticiliğinin bağlamı ele alınacaktır. Okul yöneticiliğini ve okul yöneticilerini ilgilendiren, etkileyen ve dönüştüren küresel, bölgesel ve ulusal gelişmeler ve değişimler ile Türkiye’de eğitim politikaları ve okul yöneticiliği alanından yaşanan gelişmeler özetlenecektir.

Küresel Gelişmeler

Küresel düzeyde ortaya çıkan ve bütün toplumları etkileyen dinamikler, eğitim sistemleri, okullar ve dolayısıyla okul yöneticilerini de etkilemektedir. 2019'da etkili olan küresel dinamikler dünyanın bir karmaşa içinde olduğunu, eğitim ve okulunda bu karmaşadan fazlasıyla etkilendiğini göstermektedir.

İklim değişikliği ve çevre sorunları: Küresel ısınma, iklim değişikliği ve çevre sorunları son yıllarda olduğu gibi 2019'da da dünyanın en önemli gündemiydi. Amazon ormanları yangını, dünyanın en büyük çevre felaketlerinden biri oldu. Küresel ısınmayla ilişkili olarak özellikle Hindistan ve çevresindeki sel felaketlerinde yaklaşık 500 insan hayatını kaybetti.

Terör olayları: Yeni Zelanda'da bir camiye baskın yapan ve 51 kişiyi ibadet esnasında öldüren cani, suçunu sosyal medyada canlı yayınladı. Sri Lanka'da bir kilise ve otele düzenlenen terör saldırısında 253 kişi öldü ve çok sayıda insan yaralandı. 2019'da yaşanan terör olayları, terörün en tehlikeli boyutu olan milliyetçilik, ayrımcılık, din düşmanlığı gibi boyutlarını daha fazla öne çıkardı. Toplulukların kültürlerin her geçen yıl daha fazla içe geçtiği dünyamızda bu vb. terör saldırıları dünyanın en sakin ve huzurlu ülkelerini ve bölgelerine de ulaşabildiğini gösterdi.

Demokratikleşme sorunları: Dünyanın birçok ülkesinde demokratikleşme arayışlarının kesildiği ya da zorlaştığı izlendi. Venezuela'da seçim sonuçlarının tartışmaya açılması, Sudan'daki darbe, Hindistan'da Müslümanlara uygulanan ayrımcılık hareketleri, Mısır'da Mursi'nin hapiste ölmesi, Libya'da askerinin yönetim el koyması bu olayların birkaç örneği oldu. Bütün bu gelişmeler, ülkelerin ekonomilerini, toplumsal barışlarını, dış dünyayla ilişkilerini zora soktu. Ülkelerin vatandaşları, kendi ülkelerinden gitmek, ya da zorla terk etmek durumunda kaldı.

Halk ayaklanmaları: Dünyanın en gelişmiş ülkelerinden yıllardır savaşta olan ülkelere kadar hemen her yerinde halk ayaklanmaları ve sokak hareketleri görüldü. Fransa'da emeklilik hakları, Irak'ta gelir adaletsizliği, Şili'de yoksulluk, Hong Kong'da insan hakları, Mısır'da demokratikleşme, Güney Afrika'da tarihi ayrımcılık, eşitsizlik ve yoksulluk, ABD'de siyahi vatandaşlara uygulanan polis baskısı ve şiddeti gibi sebeplerle halk sokaklara döküldü. Sokaklardaki hareket, başta üniversiteler ve liseler olmak üzere birçok ülkede öğrenci katılımlarıyla devam etti.

Savaşlar ve silahlanma: En uzun ve yorucu olan Suriye iç savaşı olmak üzere dünyanın birçok köşesinde irili ufaklı konvansiyonel, gerilla tarzı ya da iç savaş niteliğindeki çatışmalar devam etti. Yemen, Suriye, Libya, Keşmir, Afrika'daki bazı ülkelerde bu savaşlar devam etti. ABD-Rusya arasındaki füze krizi Türkiye'nin içinde



olduğu bir kriz olarak devam etti. İsrail ile Filistin arasındaki diplomatik sorun ve silahlı çatışmalar, ABD'nin İsrail lehine karar ve uygulamaları ile yeni bir boyut kazandı. Türkiye, sınırında güvenliği sağlamak amacıyla Kuzey Suriye'de barış hareketleri yapmak zorunda kaldı.

Göçler: Dünyanın birçok bölgesinde savaş, yoksulluk, kıtlık, ayrımcılık, ekonomik ve diğer sebeplerle göçler yaşanmaya devam etti. Her yıl artan kitlesel göç hareketleri, 2019'da en çok Meksika'dan ABD'ye ve Suriye'den Türkiye'ye yaşanan göçler üzerinden konuşuldu. Göç olgusunun, çoğunlukla gelişmiş ülkelere yönelmesi sebebiyle bu ülkelerde milliyetçi eğilimler güçlenmeye devam etti. Dünya genelinde zorla yerinden edilen insanların sayısı 70 milyonu aştı. Bu insanların çoğunluğunu okul yaşındaki çocuklar ve kadınlar oluşturdu. Dünyanın hemen her ülkesinde okul yöneticileri okullarında yeni göçmen öğrencileri ağırlamak zorunda kaldı.

Teknoloji: Teknoloji alanında en çok konuşulan gündem Google'ın Huawei ürünlerinde Android işletim sistemini kullanma yetkisini kaldırmasıydı. Bu ve benzeri teknolojik tartışmalar, sanal saldırılar ve hamleler ile 2019'da da teknolojinin hayatımızda olduğu kadar uluslararası ilişkilerde de belirleyici olduğunu gösterdi. Tesla'nın uzaya gönderdiği otomobil güneş çevresinde ilk turunu tamamladı. Mars'a turistik seyahat için hazırlıklar konuşulmaya devam etti. Robotlar, Çin, ABD, Japonya, Almanya ve Güney Kore olmak üzere dünya genelinde 2000 yılından itibaren 1,7 milyon çalışanı işinden etti. Bu artışın önümüzdeki 10 yılda dramatik biçimde artması bekleniyor. Bir suç ve saldırı alanı olarak siber dünyadaki tehditler artarak devam etti. Dünyanın her bölgesinde kurumsal ve kişisel verilerin çalınması, sistemlere ve yapılara yönelik bozucu saldırıcılar 2019'da ortalama %15-20 düzeyinde arttı.

Kültür sanat: Nobel edebiyat ödülü, Bosna ve Kosova savaşlarında soykırımı inkar eden yazara verilmesi bütün dünyada protesto edildi. Bu protestolar Türkiye'de de çok konuşuldu. Nobel barış ödülü ise yine Afrikalı bir lidere verildi. OECD tarafından 2018'de yapılan 6. PISA testinin sonuçları 2019'da yayınlandı. 72 ülkenin eğitim sistemlerini karşılaştırmalı olarak gördü.

Ticaret: Dünya ticaret dengelerinin 20 yüzyıldaki düzeninin değişmeye başlaması bütün ülkeleri, ancak özellikle gelişmiş ülkeleri yeni kararlar almaya yönlendirdi. ABD'nin Çin ile ekonomik savaş ilan etmesi bunun en görünen örneği oldu. Türkiye'ye, İran'a, Venezuela'ya ve bazı başka ülkelere uygulanan ekonomik yaptırımlar 2019'da politika ile ticaretin iç içe geçtiğini gösterdi. Akdeniz'deki petrol arayışları bölge ülkeleri ile bölge dışındaki ülkeleri karşı karşıya getirdi. Dünya genelinde e-ticarete yönelik talep artmaya devam etti.



Uluslararası Örgütler: İngiltere AB'den ayrıldı. Brexit olayı İngiltere iç siyasetini derinden etkilediği gibi AB'nin geleceği ile ilgili tartışmaları da başlattı. Bir NATO üyesi olan Türkiye'nin Rusya ve ABD ile aynı anda silahlanma andlaşmaları yapması NATO'nun rolünü ve üye ülkelerin durumunu tartışmaya açtı. İslam Konferansı Örgütü'nün bazı üyelerinin Barış Pınarı Harekatı gibi bazı kararlarda Türkiye'yi eleştiren açıklamaları oldu.

Bölgesel Gelişmeler

Türkiye, bölgesindeki sosyal, politik, ekonomik ve diplomatik gelişmelerden etkilendi. Suriye iç savaşı, Türkiye'yi sadece Suriye ile değil başta Rusya ve İran olmak üzere; sorunla ilgilenen diğer bütün ülkelerle sürekli etkileşim halinde tuttu. ABD, İngiltere, Fransa, Almanya, İtalya gibi ülkelerle 2019 yılı boyunca görüşmeler devam etti.

Türkiye'nin Akdeniz'deki egemenlik haklarına ilişkin girişimleri, Libya üzerinden bölgesel bir tartışmaya dönüştü. Türkiye'nin Libya'ya asker göndermesi, iç politika konusu olduğu kadar uluslararası bir kriz olarak da uzun süre gündemde kaldı.

Mısır'da devrik lider Mursi'nin hapiste ölmesi Mısır'daki politik konuları yeniden Türkiye gündeminde tartışmaya açtı. Mısır'da halkın Sisi aleyhindeki protestoları başladı.

Türkiye, Suriye iç savaşından kaçan göçü önlemek ve tampon bölge oluşturmak, YPG'nin Kuzey Suriye'deki oluşumunu önlemek amacıyla sınır dışı bir operasyon olan Barış Pınarı Hareketi'ni başlattı. Bu hareket sebebiyle ABD ve Rusya ile yoğun bir diplomasi yürütüldü.

ABD, İsrail ile Filistin arasındaki çatışma ve krizde açıkça İsrail yanında yer alması, konsoloslukunu Kudüs'e taşıması ve benzeri karar ve uygulamaları bölgedeki tansiyonu artırmaya ve ölümle sonuçlanan çatışmalara yol açtı.

Bütün bu gelişmelerin bir yansıması olarak Türkiye-AB ilişkileri, göçmenler, bölgesel sorunlar ve demokratikleşme süreçleri üzerinden gergin bir atmosferde devam etti.

Dünyanın 2019 yılı gelişmelerinin yansımaları Türk eğitim sistemini, okulları ve okul yöneticilerini derinden etkilemeye devam etti. Bu etkiler, daha fazla insan ve öğrenci hareketliliği, kapsayıcılık, hesapverebilirlik ve ekonomik darlık olarak yansıdı. Bu daralma ve zorluklar genel olarak Türkiye toplumunun, özelde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin milliyetçi reflekslerini güçlendirdi. Mültecilere,



koruma altındaki çocuklara ve diğer farklı gruplara yönelik tepkilerin gözlenme sıklığı arttı.

2019'da dünya genelinde yaklaşık

- 700 milyon insan 2 doların altında bir gelir ile yaşamaya çalıştı.
- 700 milyon insan tuvalet ihtiyacını evin dışında ve sağlıksız ortamlarda gidermeye devam etti.
- 71 milyon insan zorla yerinden edildi.
- 6-11 yaş arası 63 milyon çocuk okula gidemedi.
- 0-17 yaş arası 263 milyon çocuk okula gidemedi.
- Kırsalda yaşayan insanların %55'i temel hijyen imkanlarından ve bilgisinden mahrum yaşadı.
- 50 milyon çocuk yetersiz beslendi.
- 40 milyon çocuk aşırı kilo aldı.

Ulusal Eğilimler ve Gelişmeler

Türkiye, ülke içindeki siyasi, ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler bakımından da oldukça hareketli bir yıl yaşadı. 2018'in ikinci yarısında kurulan Cumhurbaşkanlığı hükümetinin ilk icraat yılı 2019 oldu. Bu kapsamda Türk eğitim sistemi ve MEB yeniden yapılandırıldı. Eğitim ve Öğretim Politikaları kurulu ile MEB arasındaki ilişki tartışma konusu oldu.

2019 yılı, son birkaç yıldır süren ekonomik dalgalanmanın yansımalarının daha fazla hissedildiği yıl oldu. Ekonomik dalgalanma, kamu kurumlarının bütçelerinde kesinti ve kısıma kararları getirdi. Başta inşaat olmak üzere birçok sektör durma noktasına geldi. İşsizlik oranları sürekli yükseldi. Enflasyon bir önceki yıla göre düşüş eğiliminde olsa da yüksek seviyelerde devam etti.

Cumhurbaşkanlığı sisteminde ilk yerel seçimler yapıldı. Seçimler uzun süre Türkiye'nin gündemini meşgul etti. Özellikle İstanbul seçiminin yenilenmesi kararı 2019'un uzun bir dönemini seçim gündeminin meşgul etmesine yol açtı.

İstanbul'da Karadeniz ile Marmara Denizi'ni birbirine bağlayan Kanal İstanbul Projesi, hükümet, muhalefet ve çevreciler tarafından uzun süre tartışıldı. İstanbul'un



5.8 şiddetinde bir deprem ile sarsılması, depremi yeniden akla getirdi. Kartal'da bir binanın çökmesi ve ölümlere sebep olması, İstanbul'da ve diğer şehirlerdeki yapı stoğunun deprem güvenliğini ve kentsel dönüşüm projelerinin tartışıldığı bir dönemde deprem yaşanması tedirginliği artırdı.

Çocukları dağa kaçırılan annelerin Diyarbakır'da başlattığı eylemler, aile içi şiddet sebebiyle bir kadının alışveriş merkezinde çocuğunun yanında kocası tarafından öldürülmesi ve diğer şiddet olayları Türkiye'de terör olayları ile sosyal şiddet olaylarını sürekli gündemde tuttu.

Türkiye, 2019'da eğitim alanında da birçok gelişme ve yeniliğe sahne oldu. Bir asistanın odasında saldırıya uğraması, bir okulda özel eğitim öğrencilerinin ve velilerinin yuhalanması, kantinde satılan ürün sebebiyle bir çocuğun hayatını kaybetmesi, özel okulların yaşadığı ekonomik krizin Doğa Koleji örneğiyle gündeme gelmesi kamuoyunun dikkatini eğitime yöneltti.

Türkiye'de Eğitim Politikaları

Türkiye'nin 2019 yılındaki eğitim politikalarının, dünyada yaşanan gelişmeler ve ülkenin eğitimle ilgili ihtiyaçları dikkate alınarak hazırlanan ve 2018 yılının son çeyreğinde yayınlanan "2023 Eğitim Vizyon Belgesi" çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Bu kapsamda temel eğitim ve ortaöğretim kademelerinde yer alan okullarda, öğrencilerin ilgi, yetenek ve mizaçlarına yönelik gelişimleri açısından "Tasarım ve Beceri Atölyeleri" kurulmaya başlanmıştır. Diğer yandan bu eğitim kademelerinde fırsat ve imkân eşitliğini sağlamaya dönük uygulamalar da yapılmıştır.

İlkokullarda öğrenim gören ve çeşitli açılardan dezavantajlı olan öğrencilere yönelik, 2017-2018 eğitim öğretim yılında 12 ilde pilot uygulaması yapılan İlkokullarda Yetiştirme Programı (İYEP), 2018-2019 eğitim öğretim yılından itibaren ülke çapında tüm ilkokullarda uygulanmaya başlamıştır. Ortaokul ve liselerde ise 2014-2015 eğitim öğretim yılından itibaren çeşitli derslerde ve tüm öğrencilere yönelik uygulanmaya başlanan Destekleme ve Yetiştirme Kursları (DYK) uygulamasına devam edilmiştir.

Aynı zamanda öğrencilerin sınıf dışında eğitimini desteklemek için oluşturulan Eğitim Bilişim Ağı (EBA) içerik ve sunum açısından geliştirilerek öğrencilerin hizmetine sunulmuştur. Türkiye'nin her yerindeki öğrenci ve öğretmenlere eşit imkân sunulabilmesi için uydu üzerinden internet hizmeti sağlanmıştır.



Milli Eğitim Bakanlığı, mesleki eğitimi teşvik amacıyla çeşitli uygulamaları hayata geçirmiştir. Bu çerçevede haftanın 1 günü okulda, 4 günü ise işletmede uygulamalı eğitim alan öğrencilere sigorta ve maaş imkânı sunulmuştur. MEB'in 2018-2019 verilerine göre Türkiye'de ortaöğretim kademesinde eğitim öğretime devam eden 5 649 594 öğrencinin % 31,5'i (1 793 391) meslek ve teknik eğitim okullarında öğrenim görmektedir.¹

Öte yandan 2014 yılında yayınlanan "Yabancılar Yönelik Eğitim-Öğretim Hizmetleri" konulu genelge ile açılan Geçici Eğitim Merkezleri, bu merkezlerde öğrenim gören öğrencilerin (büyük çoğunluğu Suriyeli olan) temel eğitim ve ortaöğretim kademesindeki okullara geçmesiyle kapanmıştır. Bu kademelere geçen öğrencilerin dil sorunundan dolayı çeşitli problemler yaşaması, bu okullarda yabancı uyruklu öğrencilere yönelik uyum sınıflarının açılması ile çözülmeye çalışılmıştır.

Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerinin keşfedilmesi ve doğru şekilde yönlendirilmesi için yetenek taraması yapılmış ve e-rehberlik modülü oluşturulmuştur. Aynı zamanda öğrencilerin doğru bir biçimde tanınması için e-portfolyo çalışması yapılmıştır. Bu çalışma ile öğrencilerin okuduğu kitapların, aldığı sertifikaların ve çeşitli ödüllere kadar tüm donanımını tek bakışta görebilecek bir düzenleme hayata geçirilmiştir.

2019-2020 eğitim öğretim yılında temel eğitim ve ortaöğretim okullarında ara tatil uygulaması hayata geçirilmiştir. Bahsi geçen kademelerde Kasım ve Nisan aylarında olmak üzere iki ara tatil uygulamasına geçilmiş ve 2019 yılının Kasım ayında ilk ara tatil uygulanmıştır. Yaz tatilinin süresi ise kısaltılmıştır.

2019 yılında öğretmen istihdamına ilişkin sözleşmeli öğretmenlik uygulamasına devam edilmiştir. Ancak sözleşmeli öğretmenlerin 4+2 olmak üzere 6 yıl olan hizmet süreleri, 3+1 olmak üzere 4 yıl olarak güncellenmiştir.

Yükseköğretim kademesinde de 2019 yılında çeşitli gelişmeler yaşanmıştır. Yükseköğretim Kurulu, üniversitelerde verilen eğitimin kalitesini artırmaya dönük çeşitli düzenlemeler ve uygulamalar yapmıştır. Bu amaçla ilk düzenleme 2018 yılının son çeyreğinde Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) yeniden yapılanmıştır. 2019 yılının Mart ayı başında ise Yükseköğretim Kurulu (YÖK) üniversitelerin her yıl başarı karnesinin yayınlanması kararı almıştır. Bu değerlendirmenin belirlenen 45 kritere (Mezunların KPSS ve ALES gibi sınavlarda aldıkları başarı, mezun olan doktora öğrenci sayısı, üniversitenin doluluk oranı, yabancı uyruklu öğrenci sayısı, vb.) göre yapılması kararlaştırılmıştır.

¹ Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2018/'19.



2019'da Türkiye'de Eğitim Alanında Yaşanan Gelişmelerin Kronolojisi

12 Ocak	MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nde değişiklik yapıldı.
25 Ocak	Proje Meslek Lisesi Protokolü imzalandı.
28 Ocak	Özel Öğretim Kurslarının (Dershaneler) kapatılmasına ilişkin açıklama yayımlandı.
9 Şubat	MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nde değişiklik yapıldı.
27 Şubat	Tasarım Beceri Atölyeleri'nin tanıtımı gerçekleştirildi.
27 Şubat	2019 Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (2019-MEB-EKYS) duyurusu yapıldı.
28 Şubat	MEB 2019 Yılı Yönetici Atama Takvimi duyuruldu.
28 Şubat-11 Mart	2019 MEB OKYS başvurularının alınması.
3 Mart	Özel Temel Lise Öğrencilerinin Ortaöğretim Kurumlarına Nakil ve Geçişleri Düzenlendi.
13 Mart	Okul Profili Değerlendirme Çalışmaları tanıtıldı.
21 Nisan	2019 MEB OKYS sınavı 50 il merkezinde uygulandı.
21 Nisan	Öğrenci Başarı İzleme Araştırması uygulandı.
15 Mayıs	Çalışma takvimine iki ara tatil eklendi ve yaz tatili süresi iki hafta kısaltıldı
15 Mayıs	MEB 2019 Yılı Yönetici Atama Takvimi güncellendi.
16 Mayıs	2019 MEB OKYS sınav sonuçları açıklandı.
21 Mayıs	Yeni Ortaöğretim Modeli kamuoyuna tanıtıldı.
Haziran	MEB 2019 Yılı Yönetici Atama Takvimi güncellendi.
10 Temmuz	Teneffüs süreleri (en 15 dakika) düzenlendi, blok ders uygulaması kaldırıldı ve okula başlama yaşı (69 ay) düzenlendi.
30 Temmuz	Coğrafi Bilgi Sistemi (MEBCBS) hayata geçirildi.
9 Ağustos	Uluslararası Program Uygulama Yönergesi yayımlandı.
27 Ağustos	Zümre ve Kurul Toplantıları Yönergesinde değişiklik yapıldı.
4 Eylül	Yeni Nesil Öğretmen Odası Tasarımları tanıtıldı.
6 Eylül	Yabancı Öğrenciler Uyum Sınıfları uygulaması başladı.
12 Eylül	"Güvenli Okul Projesi" kapsamında protokol imzalandı.
10 Ekim	Ölçme Değerlendirme Merkezlerinin yönergesi yayımlandı.
21 Ekim	E-Portfolyo Projesi kamuoyuna tanıtıldı.
3 Aralık	PISA 2018 sonuçları açıklandı.
10 Aralık	Veliler Okul Kantini ve Çevresinde Asitli İçecek Satışına Tepki Gösterdi.



Okul Yöneticiliği Alanında Yaşanan Gelişmeler

Milli Eğitim Bakanlığı, okul yöneticilerinin atanması sürecine ilişkin 2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nde "Okul yöneticiliğine atamada, yeterliliklere dayalı yazılı sınav uygulaması ve belirlenecek diğer nesnel ölçütler kullanılacaktır." yer vermiştir. Türkiye'de okul yöneticilerinin görevlendirilmesine ilişkin son düzenleme 21 Haziran 2018 tarihinde Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nin Resmi Gazete'de yayınlanması ile yürürlüğe girmiştir. Bu düzenlemeye göre müdür ve müdür yardımcılığı görevlerine ilk defa atanacak olanlar, MEB Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından yapılacak yazılı sınav ile İl Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesinde oluşturulacak sözlü sınav komisyonunun yapacağı değerlendirme sonucu görevlendirilecektir. Bu düzenleme ile 22 Nisan 2017 tarihli yönetmelikle kaldırılan yazılı sınav geri getirilmiştir.

Söz konusu yönetmelikte 12 Ocak 2019 tarihinde değişiklik yapılarak sınavın kapsamı yeniden düzenlenmiş, yazılı ve sözlü sınavların ağırlıkları değiştirilmiş ve sadece MEB Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından yapılan yazılı sınav Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından da yapılabileceği hükme bağlanmıştır. Bu değişikliğin ardından ilk yazılı sınav 21 Nisan 2019 tarihinde 57 il ve ilçe merkezinde yapılmıştır. 12 Ocak 2019 tarihli düzenlemeyle eğitim kurumu yönetici görevlendirmelerinde yazılı sınavın ağırlığı %60'dan %80'e yükseltilmiş, sözlü sınavın ağırlığı ise %40'dan %20'ye düşürülmüştür. Okul yöneticilerinin görevlendirilme sürecinin, daha adil ve şeffaf olarak algılanması açısından bu düzenlemelerin önemli bir adım olduğu söylenebilir.

12 Ocak 2019 tarihli yönetmelik değişikliğinin diğer önemli konusu da yazılı sınavın kapsamına ilişkindir. Yazılı sınavın konularında, üst düzey bilişsel beceriler ile yöneticilik ve eğitim ve okul yöneticiliği yetkinliklerine daha fazla ağırlık verilmiş, mevzuat ve yazışma kuralları gibi konuların ağırlığı azaltılmıştır. Böylece Tablo X'te de görüldüğü gibi okul yöneticiliği için gerekli olan yetkinlik ve becerilerin sınava daha fazla yansıtılmasının sağlanması amaçlanmıştır.



Tablo 1. MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Yazılı Sınavının Kapsamında Yapılan Değişiklikler ve Oransal Dağılımları

12 Ocak 2019'a Kadar Uygulanan		12 Ocak 2019'tan Sonra Uygulanan	
Sınav Kapsamı	Ağırlık Oranı	Sınav Kapsamı	Ağırlık Oranı
Okul yönetimi ve halkla ilişkiler	%10	Eğitim bilimleri	%35
Türkçe ve dil bilgisi	%10	Genel kültür ve genel yetenek	%35
Genel kültür	%10		
Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi	%10	Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi	%10
Resmî yazışma kuralları ve protokol kuralları	%5		
Değerler eğitimi	%5	Değerler eğitimi	%5
Eğitim ve öğretimde etik	%5	Eğitim ve öğretimde etik	%5
Yaşam becerileri ve sosyal etkinlik	%5		
Mevzuat (T.C. Anayasası, 5/1/1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 14/6/1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 1/11/1984 tarihli ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 2/12/1999 tarihli ve 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 25/6/2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, 9/10/2003 tarihli ve 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 10/6/1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname)	%40	Mevzuat (T.C. Anayasası, 5/1/1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 14/6/1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, 1/11/1984 tarihli ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 2/12/1999 tarihli ve 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 25/6/2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 10/6/1949 tarihli ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Millî Eğitim Bakanlığı başlıklı Onuncu Bölümünde yer alan hükümler)	%10
Toplam	%100	Toplam	%100

Kaynak: 21 Haziran 2018 MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği ile 12 Ocak 2019 tarihli değişiklikler esas alınarak hazırlanmıştır.



MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nin 6. maddesinde 9 Şubat 2019 tarihinde yapılan değişiklikle ilk defa müdür olarak görevlendirileceklerde;

- a) Meslekî ve teknik ortaöğretim kurumlarına müdür olarak görevlendirileceklerde, atölye ve laboratuvar öğretmenleri kapsamında olmak,
- b) İmam hatip liselerine müdür olarak görevlendirileceklerde, İmam Hatip Lisesi Meslek Dersleri alan öğretmeni olmak, şartları getirilmiştir.

Aynı zamanda bu maddenin ikinci fıkrasında belirtilen niteliklerde aday bulunmaması hâlinde, diğer alan öğretmenlerinden de görevlendirme yapılabileceği belirtilmiştir.

Bu iki değişiklik ile, yayınlanmasının üzerinden henüz 7 ay geçmeden aynı yönetmelikte iki kez değişiklik yapılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı yaptığı uygulamada yönetici adaylarının yazılı sınavlardan aldığı puanları değiştirmeyerek sözlü sınavda da aynı puanları vermiştir. Bu süreçte sadece bazı adayların sözlü sınavı öncesinde yapılan güvenlik soruşturmaları dikkate alınarak daha düşük puanlar verildiği görülmüştür. Milli Eğitim Bakanlığının yapılan yazılı sınav sonucunun aynısını sözlü sınavda da adaylara vermesinin, adam kayırmacılığın ve hukuksuz uygulamaların önüne geçmek açısından yapıldığı düşünülebilir. Diğer yandan bulundukları eğitim kurumunda yönetici olarak 4 ya da 8 yılını dolduranlar ise sadece sözlü sınav (mülakat) ile farklı eğitim kurumlarına yönetici (kademeleri değişmeden) olarak görevlendirilmişlerdir.

MEB eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme takviminde 2019 yılı boyunca 3 defa güncelleme yaptı. MEB-EKYS-2019 ÖSYM tarafından 21 Nisan 2019'da yapıldı ve 16 Mayıs 2019'da sonuçları ilan edildi. Esasen MEB'de yönetici görevlendirme takvimini bu sınav tarihini esas alarak 28 Şubat 2019 tarihinde ilan etmiş ve görevlendirme sürecinin haziran ayında tamamlanmasını planlamıştır. MEB, 15 Mayıs'ta yayınladığı bir yazıyla takvimde bir güncelleme yaptığını duyurdu ve sürecin Ağustos ayında sonuçlandırılacağını bildirdi. Ancak Temmuz ayında yaptığı üçüncü bir açıklamayla takvimi bir kez daha güncelledi ve sürecin Eylül ayında sonuçlandırılacağını belirtti. 2019 yılında yaşanan ve olağandışı olarak gerçekleşen bu üç güncelleme ile ilgili olarak resmi bir açıklama yapılmadı.



Tablo 2. 2019 Yılı Boyunca MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Takvimindeki Güncellemeler

İlan Tarihi	Sürecin Başlayacağı Tarih	Sürecin Tamamlanacağı Tarih
28 Şubat 2019	4 Mart	17 Haziran
15 Mayıs 2019	27 Mayıs	9 Ağustos
Haziran 2019	1 Temmuz	27 Eylül

Okul yöneticiliği görevlendirmeleri ile ilgili olarak 2019 yılında tartışma konusu olan bir konu da proje okulu olarak belirlenen İstanbul'daki 84 mesleki ve teknik liseye okul yönetici görevlendirilmesine ilişkin uygulamadır. İstanbul'un en gözde meslek liselerinden 84 tanesi 25.01.2019 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul Sanayi Odası ve İstanbul Ticaret Odası'nın imzası ile Proje-Protokol okulu yapılmıştır. Protokol neticesinde seçilen okullar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Proje Okulu olarak tescillenmiştir. Yapılan Protokol ile her okula hami diye nitelendirilen bir, iki veya üç adet firma sahibi sanayiciler eşleştirilmiştir.

Protokolün 9. Maddesinin 4. Fıkrası, 4 yılını dolduran meslek lisesi müdürlerinin aynı okulda ikinci 4 yıllık süre için 1+1+1+1 şeklinde birer yıllığına görevlendirilmesini şart koşmaktadır. Yapılacak olan görevlendirmelerde ise il bazında kurulacak olan Protokol Yürütme Kurulunun (PYK) tavsiyesi ve Ankara da kurulacak olan Protokol Değerlendirme Kurulunun (PDK) kararları etkin olacaktır. İmzalanan protokol ile proje okulu kapsamına alınan 84 okulun atama takviminde ve MEBBİS başvuru ekranında görünmemesi protokol dışında kalan okul yöneticileri için eşitsizlik yaratmaktadır.

Nisan ayının 3. haftasında Proje-Protokol okullarının 4 veya 8 yılını dolduran yöneticilerine farklı bir içeriğe sahip Ek:1 formu ile bir (tek) tercih yapma hakkı verilmiştir. Tek tercih hakkı verilmesi müdürler arasında tereddütler yaşanmasına ve belirsizliklere yol açmıştır. Yine Protokolün 9-2. Maddesinde; "Okul müdürü öncelikle okulda eğitimi ve öğretimi yapılan alanların atölye öğretmenlerinden okul içerisinde, aday bulunamaması halinde il içerisinde, il içerisinde de aday bulunamaması halinde il dışından PYK tarafından önerilir." hükmü yer almaktadır.

Protokol kapsamında yapılan bu işlemler, MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği hükümlerine uygun olmayan durumların ortaya çıkmasına, ayrıca okul yöneticileri arasında eşit olmayan durumların yaşanmasına ve karışıklığa yol açmıştır.



Milli Eğitim Bakanlığı, 2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nde "Okul yöneticiliği profesyonel bir uzmanlık alanı olarak düzenlenip bir kariyer basamağı şeklinde yapılandırılacak, özlük hakları iyileştirilecektir." ifadesine yer vermiştir. Bu ifade doğrultusunda görevde olan okul yöneticilerinin uzmanlaşmalarını sağlamak amacıyla 2019 yılının yaz döneminde MEB tarafından "lider profesyonel yöneticiler" programını başlatmıştır (Kasap, 2019). Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde toplam bin 410 saat süren bu programa 6500'ün üzerinde yönetici katılmıştır. Bu program "kapsayıcı eğitim", "toplum temelli okul yönetimi", "okul gelişimi ve yönetimi", "öğretimsel liderlik", "insan kıymetleri yönetimi" ve "maddi kaynak yönetimi" olmak üzere 6 başlıktan oluşmuştur. Aynı zamanda 2019 yılı içerisinde eğitim kurumlarında görevli müdür ve müdür yardımcılara yönelik çeşitli hizmetiçi eğitim programları gerçekleştirilmiştir.

MEB, 2023 Eğitim Vizyonu kapsamında okul yöneticileri, okul yöneticiliği, okul gelişimi ve okul bütçesine ilişkin 2019 yılında gerçekleştirilmesi planlanan hedefler koymuştu. Bu hedefler, özlük hakları, mesleki gelişim, uzmanlaşma, veriye dayalı yönetim, okula özgü bütçe gibi okul yöneticilerinin öncelikli sorunlarını ele almıştı. Okul yöneticileri bu hedeflerin gerçekleştirilmesi durumunu da 2019 yılı boyunca yakından takip etti. Diğer meslek kanunu ve 3600 ek gösterge konuları 2018 yılından itibaren gündemde yer alamaya başlamış ancak sonuçlandırılmamış çalışmalar olarak 2019'da sonuçlandırılmadı.



Tablo 3. MEB 2023 Eğitim Vizyonu'nda Okullara ve Okul Yöneticilerine İlişkin Hedefler, Gerçekleştirme Takvimi ve Gerçekleşme Durumu

HEDEF	2018	2019	2019	2020	2020	2021	2021	2022	Durum
1 Elverişsiz Koşullarda Görev Yapan Öğretmen ve Okul Yöneticileri İçin Teşvik Mekanizmasının Kurulması	-	-	HT, G	G	ÜÜ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	HT, G ile ilgili açıklama yapılmadı.
2 Öğretmenlik Meslek Kanunu Çıkarılmasına İlişkin Hazırlık Çalışmaları Yapılması	HT, G	G	ÜÜ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	ÜÜ gerçekleşmedi.
3 Okul Gelişim Modelinin Ortaya Çıkarılması	HT	G	P1, İ1	P2, İ2	ÜÜ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	P1 ve İ1 ile ilgili bir açıklama yapılmadı.
4 Okul Profil Değerlendirme Sisteminin Devreye Alınması	HT	G	P1, İ1	P2, İ2	ÜÜ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	P1 ve İ1 ile ilgili bir açıklama yapılmadı.
56 Okul Gelişim Planlarının Hayata Geçirilmesi	HT	G	P1, İ1	P2, İ2	ÜÜ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	P1 ve İ1 ile ilgili bir açıklama yapılmadı.
7 Okul Gelişimi İçin Bütçe Tahsis Edilmesi	HT	HT	ÜÜ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	ÜÜ	ÜÜ gerçekleşmedi.
8 Okul Yöneticiliğinin Profesyonel Bir Uzmanlık Alanı Hâline Getirilmesi	HT	G	P1, İ1	P2, İ2	ÜÜ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	P1 ve İ1 ile ilgili bir açıklama yapılmadı.
9 Okul Yöneticilerine Yönelik Lisansüstü Mesleki Gelişim Programlarının Yapılandırılması	HT	G	P1, İ1	P2, İ2	ÜÜ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	P1 ve İ1 ile ilgili bir açıklama yapılmadı.
10 Okul Yöneticilerinin Özlük Haklarının İyileştirilmesi	-	-	HT, G	ÜÜ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	HT, G ile ilgili bir açıklama yapılmadı.
11 Okul Bütçe ve Bağış Sisteminin Kurulması	HT, G	ÜÜ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	HT, G- ÜÜ ve UİDİ ile ilgili bir açıklama yapılmadı.
12 Meslek Liseleri İçin Döner Sermaye Yapılandırılması	HT, G	ÜÜ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	UİDİ	HT, G ve ÜÜ tamamlandı ancak UİDİ ile ilgili bir açıklama yapılmadı.

HT : Hazırlık ve Tasarım G : Geliştirme P1 : Küçük Ölçekli Pilot Uygulama İ1 : Küçük Ölçekli Uygulama Fazına İlişkin İyileştirme P2 : Orta Ölçekli Pilot Uygulama İ2 : Orta Ölçekli Uygulama Fazına Yönelik İyileştirme ÜÜ: Ülke Uygulaması UİDİ : Uygulamaları İzleme Değerlendirme İyileştirme



MEB 2023 Eğitim Vizyonu'nda Okullara ve Okul Yöneticilerine İlişkin Hedefler

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi

HEDEF 1: Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimleri Yeniden Yapılandırılacak

1. Öğretmen ve okul yöneticilerimiz için Yatay ve Dikey Kariyer Uzmanlık Alanları yapılandırılacaktır.
2. Yatay ve dikey kariyer basamaklarına yönelik lisansüstü düzeyde mesleki uzmanlık programları açılacaktır.
3. Öğretmen ve okul yöneticilerimizin genel ve alana yönelik becerilerini iyileştirmek için lisansüstü düzeyde mesleki gelişim programları tasarlanacaktır.
4. Öğretmen ve okul yöneticilerimizin mesleki gelişimlerini sürekli desteklemek üzere üniversitelerle ve STK'larla yüz yüze, örgün ve/veya uzaktan eğitim iş birlikleri hayata geçirilecektir.
5. Öğretmen ve okul yöneticilerimize yönelik bazı hizmet içi eğitim faaliyetleri katılıma ilişkin belgelendirme uygulamasından ayrılarak üniversiteler aracılığıyla akredite sertifika programlarına dönüştürülecektir.

Okul yöneticiliği yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacaktır.

HEDEF 2: İnsan Kaynağının Verimli Kullanılması ve Hakkaniyetli Bir Şekilde Ödüllendirilmesi Sağlanacak

1. Öğretmen ve okul yöneticilerimizin atanmaları, çalışma şartları, görevde yükselmeleri, özlük hakları ve benzeri diğer hususları dikkate alan öğretmenlik meslek kanunu çıkarılmasına ilişkin hazırlık çalışmaları yürütülecektir.
2. Elverişsiz koşullarda görev yapan öğretmenlerimiz ve yöneticilerimiz için teşvik mekanizması kurulacaktır.
3. Okul yöneticiliği profesyonel bir uzmanlık alanı olarak düzenlenerek bir kariyer basamağı olarak yapılandırılacak, özlük hakları iyileştirilecektir.
4. Okul yöneticiliğine atamada yeterliliklere dayalı yazılı sınav uygulaması ve belirlenecek diğer nesnel ölçütler kullanılacaktır.
5. İl ve ilçe Millî Eğitim müdürleri Okul Profili Değerlendirme yaklaşımı içinde yer alan ölçütler özelinde, il ve ilçedeki öğretmenlerin desteklenmesi ve Okul Gelişim Planları'nın gerçekleşmesi kapsamında yıllık olarak değerlendirileceklerdir.
6. Okul yöneticilerinin özlük hakları iyileştirilecektir.



Öğrenme Analitiği Araçlarıyla Veriye Dayalı Yönetim

HEDEF 1: Bakanlığın Tüm Kararları Veriye Dayalı Hâle Gelecek

1. Veriye dayalı karar verme süreçlerinin aktif olarak yürütülebilmesi için gerekli mevzuat değişiklikleri ve eğitim etkinlikleri yapılacaktır.
2. Veriye dayalı yönetim anlayışı çerçevesinde süreçler iyileştirilerek, başta okullarımız olmak üzere tüm yönetim kademelerinde bürokratik iş yükü azaltılacaktır.

HEDEF 2: Okul Bazında Veriye Dayalı Yönetime Geçilecek

1. Bakanlığın ve okul yöneticilerinin ilçe, il, bölge ve ülke çapında okul gelişim planlarını izleyebileceği çevrimiçi bir platform oluşturulacaktır.
2. Eğitim kaynaklarının planlanmasında okulların kapasitelerinin belirlenmesi amacıyla Coğrafi Bilgi Sistemi kurulacaktır.
3. Veli Bilgilendirme Sistemi üzerinden yeni bir platform geliştirilecek, bu platformda öğretmen veli- okul arasında etkileşim kurulması sağlanacaktır.
4. Desteğe ihtiyaç duyan öğrenciler, veri analiziyle belirlenerek okul bazında gelişim planlarında gerekli eylemlere yer verilmesi sağlanacaktır.

Okulların Finansmanı

HEDEF 1: Finansman Yöntemleri Çeşitlendirilecek

1. Her okula, oluşturulacak çeşitli ölçütlere ve Okul Gelişim Planı'na dayalı olarak okul gelişim bütçesi verilecektir. Şartları elverişsiz okullara pozitif ayrımcılık yapılacaktır.
2. Eğitime ve okullarımıza bağış yapacak kişilerin farklı miktar, tema ve yöntemle bağış yapabilmesi için il ve bakanlık düzeyinde bir yapı kurulacak, mevzuat, yazılım ve erişim düzenlemeleri yapılacaktır.
3. Türkiye genelinde eğitimde elverişsiz koşullara sahip okulların görülebildiği Coğrafi Bilgi Sistemi üzerinden eğitim hayırseverlerine bağış için seçenekler sunulacaktır.
4. Diğer bakanlıklarla ortak projeler gerçekleştirilerek farklı finans kaynakları harekete geçirilecektir.
5. Özel sektör ve sivil toplum iş birlikleriyle eğitim kurumlarının finansmanına destek sağlanacaktır.
6. Mesleki ve teknik eğitim kurumlarının döner sermaye üretimleri artırılarak okulların eğitim altyapı ve donanımlarına ilişkin ihtiyaçlarını kendi gelirlerinden karşılamaları sağlanacaktır.
7. Okul Aile Birliği gelirleri yeni bir yapıya kavuşturulacaktır.



2019 Yılı İstatistikleri

Türkiye, dünyanın en kalabalık 17 ülkesidir ve genç nüfus oranı (0-14 yaş nüfus oranı: %23,1) oldukça yüksektir. 2019 yılı sonu itibariyle Türkiye’de okul yöneticilerinin başında bulunduğu kurum, personel ve öğrencilere ilişkin istatistikler ile okul yöneticilerine ilişkin OECD ve TALIS araştırması sonuçlarından elde edilen bazı bilgiler kısaca özetlenmiştir.

Türkiye’de 2019 yılı itibariyle okulların ortalama öğrenci sayısı 263, personel sayısı 18’dir. Türkiye’de okul başına ortalama bir müdür ve bir müdür yardımcısı ve 10 mülteci öğrenci düşmektedir. Okul başına ortalama yardımcı personel sayısı 1’den düşüktür.

MEB Kurum Sayısı

Tablo 4. 2018-2019 Öğretim Yılı Eğitim Kurumları Sayısı

Eğitim Kademesi	Resmi Okul Sayısı	Özel Okul Sayısı
Örgün Eğitim Toplamı	55467	27061
Açık İlkokul, Ortaokul, Lise	4	0
Okulöncesi	5317	5352
İlkokul	22931	1808
Ortaokul	16878	2060
Ortaöğretim (Genel+Mesleki) Toplam	8904	3589
Yaygın Eğitim	1427	14252

Not: Örgün, Resmî ve Özel / Açık Öğretim Kurumları dahil edilmiştir.

Kaynak: Millî Eğitim İstatistikleri, 2019.

Tablo 5. Pansiyonlu Okul Sayıları

Temel Eğitim Genel Müdürlüğü	304
Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	982
Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü	832
Din Öğretimi Genel Müdürlüğü	909
Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü	35
Toplam	3.062

Kaynak: Millî Eğitim İstatistikleri, 2019.



Tablo 6. Öğrenci Barınma Hizmeti Kurumları

Ortaokul	746
Ortaöğretim	1.593
Yükseköğretim	2246
Toplam	4.585

Kaynak: Millî Eğitim İstatistikleri, 2019.

Tablo 7. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Denetimi Yapılan Okul/Kurum Sayısı

Denetlenen Okul/Kurum	Sayısı	Yüzde
Merkez Teşkilatı Birimleri	8	0,01
İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri	163	0,20
Resmî ve Özel Okul Sayısı (Anaokulu, İlkokul, Ortaokul, Ortaöğretim)	2988	3,62
Özel Kurum (Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi, Özel Motorlu Taşıt Sürücüleri Kursu)	947	1,15
Resmî Özel Eğitim Okulu	159	0,19
Özel Milletlerarası Okullar	156	0,19
Özel Azınlık Okulları	14	0,02
Özel Uzaktan Eğitim Kursu	1	0,00
Kreş ve Gündüz Bakımevi	4	0,00
Toplam	4440	5,38

Kaynak: Millî Eğitim Bakanlığı Faaliyet Raporu, 2020.

Personel Sayısı

Denetmen Sayısı: 545

Atanan öğretmen sayısı: 41160

Ayrılan öğretmen sayısı: 15019

Tablo 8. MEB Personel Sayısı

Eğitim / Öğretim Hizmetleri Sınıfı	946.114
Genel İdare Hizmetleri Sınıfı	43.375
Diğer Statüler	38.396
Toplam	1.027.885

Not: Özel öğretim kurumları personeli dahil değildir.

Kaynak: Millî Eğitim Bakanlığı Faaliyet Raporu, 2020.



Tablo 9. MEB Personelinin Yaş Dağılımı

Yaş Dağılımı	Mevcut	Yüzdesi (%)
30 yaş ve altı	228765	22,26
31-40 yaş arası	401979	39,11
41-50 yaş arası	278274	27,07
51-60 yaş arası	105094	10,22
61 yaş üzeri	13773	1,34
Toplam	1027885	100

(*) Tabloda, Personel Genel Müdürlüğünden 10.01.2020 tarihinde alınan veriler kullanılmıştır.

Kaynak: Millî Eğitim Bakanlığı Faaliyet Raporu, 2020.

Tablo 10. MEB Personelinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Mevcut	Yüzdesi (%)
Doktora	1743	0,17
Yüksek Lisans	98518	9,58
Lisans	842200	81,94
Ön Lisans	28652	2,79
Enstitü	9073	0,88
Lise	29213	2,84
Ortaokul	13425	1,31
İlkokul	5041	0,49
Toplam	1027885	100

(*) Tabloda, Personel Genel Müdürlüğünden 10.01.2020 tarihinde alınan veriler kullanılmıştır.

Kaynak: Millî Eğitim Bakanlığı Faaliyet Raporu, 2020.

Tablo 11. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı Personel Sayıları

	Sayı	Oran
Eğitim Kurumu Yöneticisi	85.426	9,03
Kadrolu Öğretmen (657 4/ A)	757.289	80,04
Sözleşmeli Öğretmen	103.399	10,93
Toplam Personel Sayısı	946.114	100
Özel Okul Öğretmen Sayısı	169.740	
Toplam	1.115.854	

Not: Resmi eğitim kurumları personel sayısı Ekim 2019 tarihi itibarıyla, özel okul öğretmen sayısı, 2018-2019 MEB Örgün Eğitim İstatistiklerinden alınmıştır. Özel okullarda görev yapan yönetici sayısına ilişkin bir bilgi bulunamamıştır.

Kaynak: Millî Eğitim Bakanlığı Faaliyet Raporu, 2020.



Öğrenci Sayısı

Tablo 12. Öğrenci Sayıları

Eğitim Kademesi	Öğrenci Sayısı
Örgün Eğitim Toplamı	18.108.860
Örgün Eğitim (Resmî)	15.088.592
Örgün Eğitim (Özel)	1.440.577
Örgün Eğitim (Açık Öğretim)	1.579.691
Okulöncesi Toplamı	1.564.813
İlkokul Toplamı	5.267.378
Ortaokul Toplamı	5.627.075
Ortaöğretim (Genel+Mesleki) Toplamı	5.649.594
Yaygın Eğitim	2.213.259

Not: Resmî, Özel ve Açık Öğretim dahil edilmiştir.

Kaynak: Millî Eğitim İstatistikleri, 2018-2019

Tablo 13. Suriyeli Öğrencilere Ait Veriler

Eğitim Kademesi	Öğrenci Sayısı	%
Okul Öncesi	252540	19,33
İlkokul	335814	6,71
Ortaokul	231437	4,54
Ortaöğretim	91462	2,49
Toplam	684253	4,53

Kaynak: Millî Eğitim Bakanlığı Faaliyet Raporu, 2020.



Okul Yöneticileri İstatistikleri

Tablo 14. *Okul Yöneticileri 2018 Yılı Dağılımı*

	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
Enstitü	2049	65	2114	96,93	3,07
Önlisans	2100	207	2307	91,03	8,97
Lisans	53565	13069	66634	80,39	19,61
Yüksek Lisans	11230	2876	14106	79,61	20,39
Doktora	72	46	118	61,02	38,98
Toplam	69016	16263	85279	80,93	19,07

Kaynak: Millî Eğitim Bakanlığı Faaliyet Raporu, 2019.



2. BÖLÜM

Türkiye Okul Yöneticileri Araştırması Bulguları

Okul yöneticilerinin 2019'daki durumunu betimlemek amacıyla Türkiye genelinde bir araştırma yapılmıştır. Türkiye Okul Yöneticileri Araştırması adlı bu araştırma kapsamında bir anket geliştirilmiş ve veri toplanmıştır. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırma bulguları frekans ve yüzde dağılımlarına göre sunulmuştur.

1. Demografik Durum
2. Gündelik ve Sosyal Yaşam
3. Meslek Algısı ve Yetkinlikler
4. 2019 Yılı Eğitim Politikaları Algısı

1. Demografik Dağılım

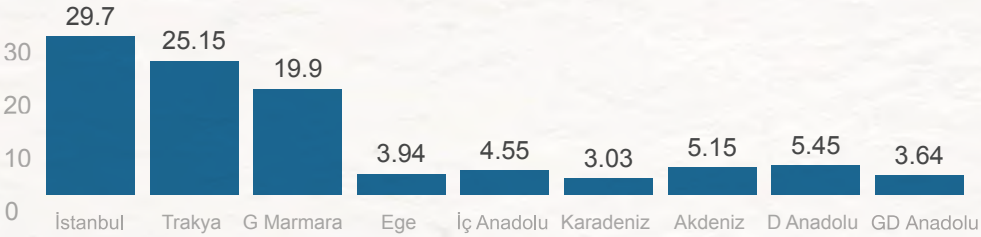
Türkiye’de okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin gerçek bilgi resmi kaynaklarda yer almaktadır. MEB bu bilgilerden bazılarını çeşitli rapor, sunu ve belgeler yoluyla kamuoyu ile paylaşmaktadır. Ancak düzenli, sistematik ve bütüncül bir veri sunumu yapılmamaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin durumuna ilişkin gerçekçi değerlendirmeler yapmayı zorlaştırmaktadır.

Bu araştırma kapsamında okul yöneticilerinin demografik durumları iki başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklardan ilkinde okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine ilişkin bilgilerdir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin yaşadığı şehir, cinsiyet, yaş, boy, kilo, eğitim durumu, yabancı dil bilme durumu bilgileri yer almaktadır. Demografik durum altında toplanan ikinci grup veri ise okul yöneticilerinin mesleki durumlarına ilişkin demografik özelliklerini kapsamaktadır. Bu kapsamda, branş, görev, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumun düzeyi ve türü ile okul yöneticiliği eğitimi alma durumlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Kişisel Bilgiler

Araştırmada %29,7 İstanbul’dan veri toplanmıştır. Katılımcıların %74’ü erkek, %40,3’ü 41-50 yaş aralığında olup, %63’ü lisans, %35’i yüksek lisans mezunu, %46’sı başlangıç düzeyinde yabancı dil bilmektedir.

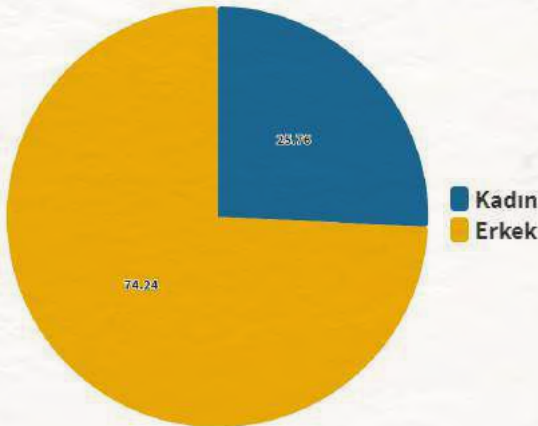
Bölgeniz



İl ve İlçeniz

İl / İlçe	N	%
Adana	16	4,85
Ankara	4	1,21
Bilecik	7	2,12
Bitlis	9	2,73
Bursa	44	13,33
Denizli	6	1,82
Gaziantep	10	3,03
Hatay	2	0,61
İstanbul	98	29,70
Kayseri	10	3,03
Kırıkkale	1	0,30
Kocaeli	20	6,06
Malatya	2	0,61
Osmaniye	1	0,30
Samsun	4	1,21
Sivas	3	0,91
Tekirdağ	83	25,15
Tokat	4	1,21
Van	4	1,21
Zonguldak	2	0,61

Cinsiyetiniz



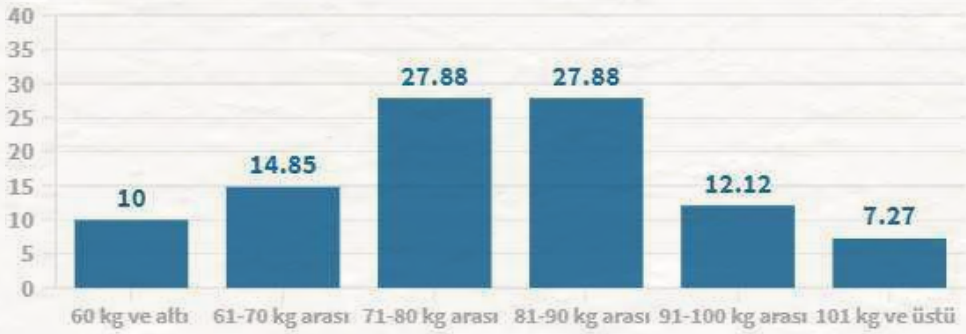
Yaşınız



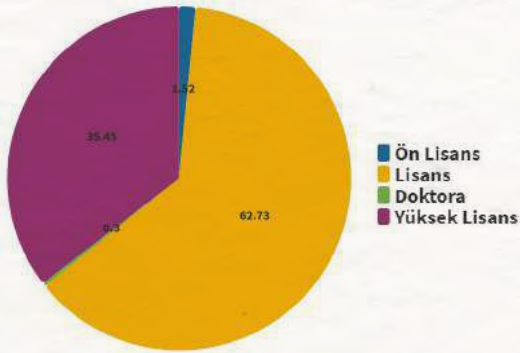
Boyunuz



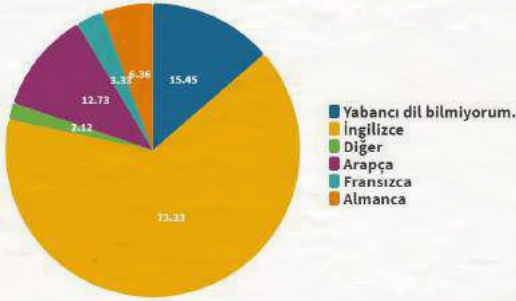
Kilonuz



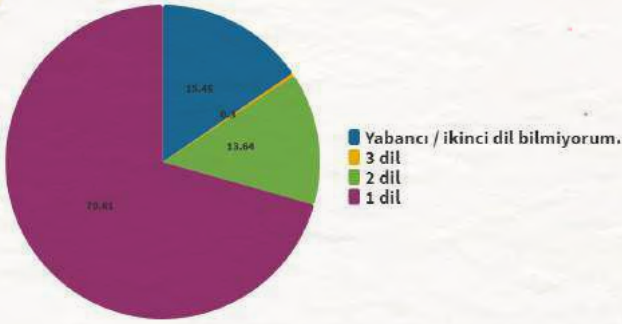
Eğitim Durumunuz



Yabancı / ikinci diliniz (Birden çok cevap verebilirsiniz.)



Bildiği yabancı/ikinci dil sayısı



Yabancı dil bilme düzeyiniz



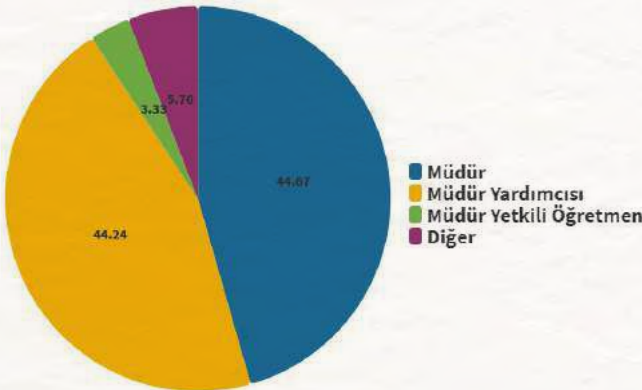
Mesleki Bilgiler

Katılımcıların %23'ü meslek dersleri grubu, %18'ü sınıf öğretmenidir, %49'u lise, %34'ü meslek lisesinde görev yapmaktadır, %93'ü resmi okullarda yöneticidir, %47'si 21 ve üzeri yıl çalışmaktadır. %38'i 0-5 yıl, %24 6-10 yıl yöneticilik görevini yürütmektedir, %55'i yöneticilikle ilgili eğitim almamıştır.

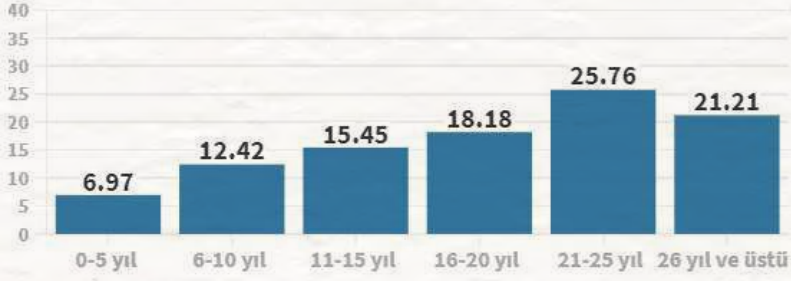
Branşınız

Branş	N	%
Okul Öncesi	18	5,45
Sınıf Öğretmeni	61	18,48
Türkçe -Türk Dili ve Edebiyatı	25	7,58
Yabancı Dil	13	3,94
Matematik	14	4,24
Fen Bilgisi / Fizik / Kimya / Biyoloji / Sağlık Bilgisi Grubu	21	6,36
Sosyal Bilgiler / Tarih / Coğrafya / Sosyal Bilgiler Grubu	29	8,79
Felsefe / Sosyoloji / Mantık / Psikoloji Grubu	8	2,42
Müzik - Beden - Görsel Sanatlar	25	7,58
DKAB ve İHL Meslek Dersleri Grubu	29	8,79
Meslek Lisesi Meslek Dersleri Grubu	76	23,03
Özel Eğitim ve Rehber Öğretmen	11	3,33

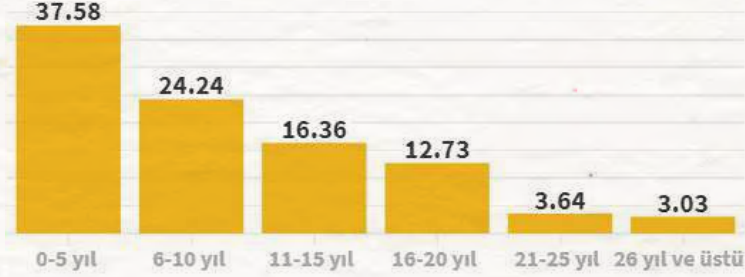
Göreviniz



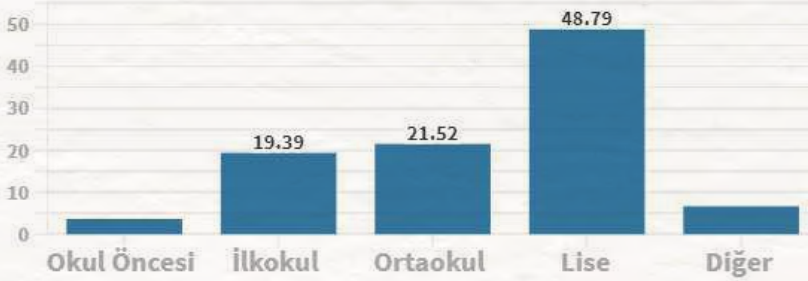
Kaç yıldır çalışıyorsunuz?



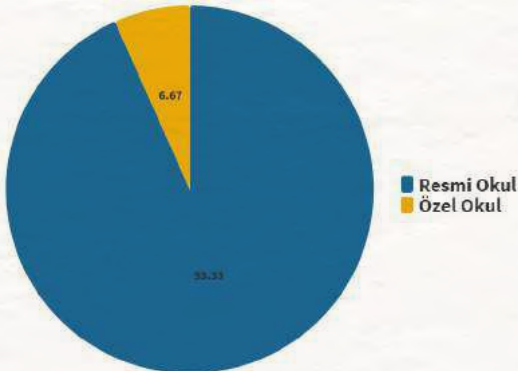
Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?



Çalışmakta olduğunuz kurumun düzeyi



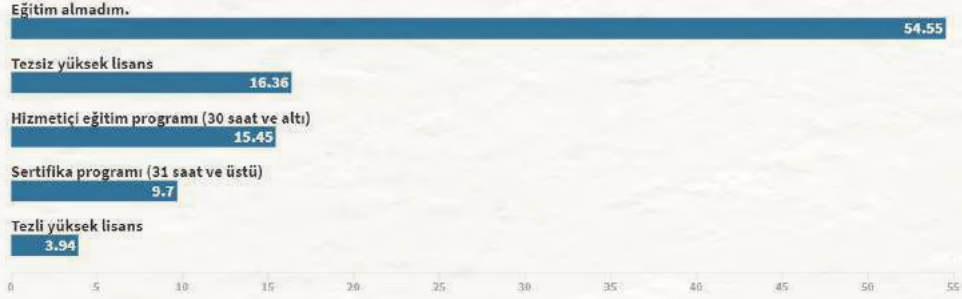
Çalıştığınız kurumun mülkiyeti



Çalıştığınız kurumun türü nedir?

Kurumun türü	N	%
Okul Öncesi	12	3,64
İlkokul	65	19,70
Ortaokul	60	18,18
Anadolu Lisesi	18	5,45
İmam hatip	27	8,18
Meslek Lisesi	115	34,85
Sosyal Bilimler - Fen Lisesi	6	1,82
Çok Programlı Lise - Görsel Sanatlar - Spor	7	2,12
Özel Öğretim Okulu	7	2,12
Diğer	13	3,94

Okul yöneticiliği eğitimi alma durumunuz



2. Gündelik ve Sosyal Yaşam

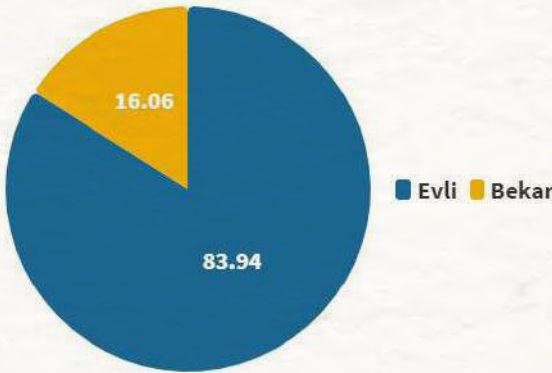
Türkiye’de okul yöneticilerinin gündelik ve sosyal yaşamlarına ilişkin neredeyse hiç bilgi bulunmamaktadır. Birçok bağımsız araştırmacı tarafından, başka bazı araştırma sorularının bağımsız değişkenleri olarak toplanan kısmi veriler ise okul yöneticileri hakkında kapsamlı bir değerlendirme yapma imkanı vermemektedir.

Bu araştırma kapsamında okul yöneticilerinin gündelik ve sosyal yaşamları iki başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklardan ilki okul yöneticilerinin gündelik yaşamlarına ilişkin bilgilerdir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin aile, gelir, sağlık, mülkiyet, borç, sağlık, beslenme, düzenlik günlük yaşam durumlarına ilişkin bilgileri yer almaktadır. Gündelik ve sosyal yaşam başlığı altında toplanan ikinci grup veri ise okul yöneticilerinin sosyal yaşamlarına ilişkin demografik özelliklerini kapsamaktadır. Bu kapsamda, STK ve sendika üyeliği ve algıları durumu, sosyal medya kullanım alışkanlıkları, boş zaman değerlendirme alışkanlıkları ve hobilerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Aile

Katılımcıların %84’ü evli, %38’i iki çocuk sahibi, %44’nün eşi tam zamanlı çalışmaktadır.

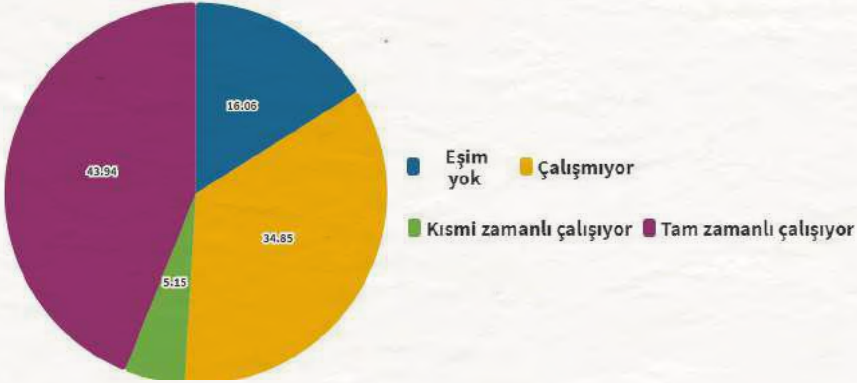
Medeni durumunuz



Çocuğunuz var mı?



Eşiniz çalışıyor mu?



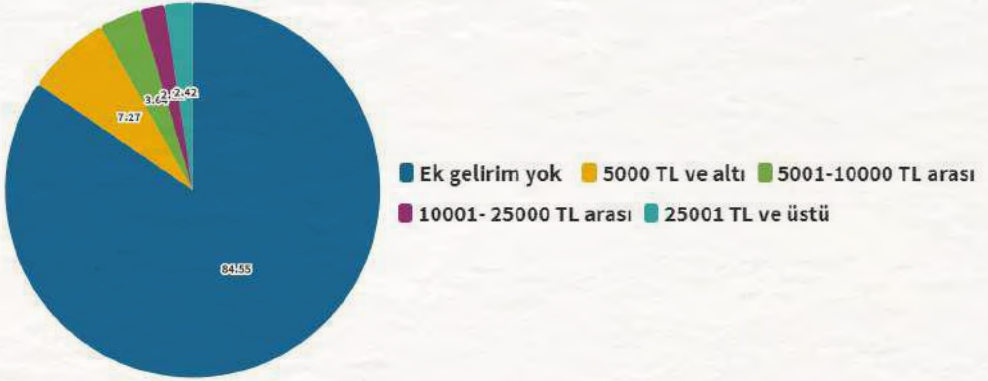
Gelir

Katılımcıların %52'sinin 5000-7500 arasında geliri vardır. Bununla birlikte %85'nin ek geliri yoktur.

Ortalama Aylık Gelir Durumunuz



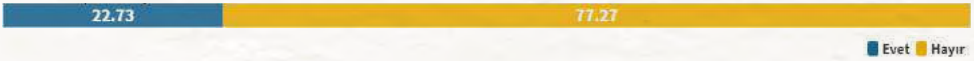
Varsa yıllık yaklaşık ek geliriniz



Sağlık

Katılımcıların %77'i düzenli ilaç kullanmamaktadır. % 80'inin kronik sağlık sorunu yoktur. %48'i hiç sigara kullanmamış, %22'si bırakmıştır.

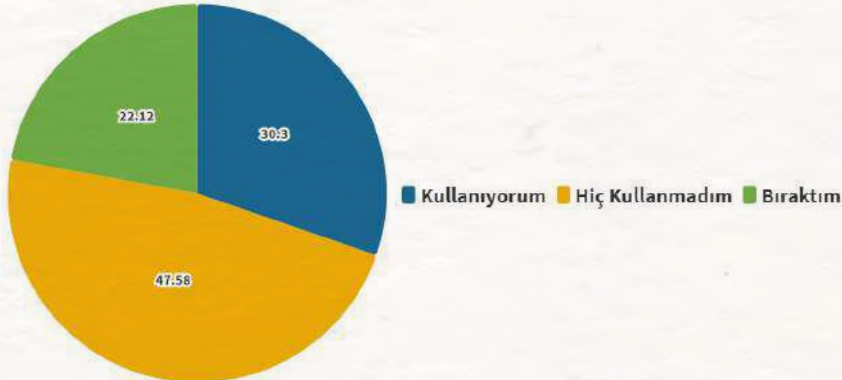
Düzenli ilaç kullanıyor musunuz?



Kronik sağlık sorununuz var mı?



Sigara kullanıyor musunuz?



Mülkiyet

Katılımcıların, %67'sinin kendine ait evi vardır. %57'si kendi evinde oturmaktadır, %78'inin kendine ait aracı vardır.

Kendinize ait eviniz var mı?



İkamet durumunuz



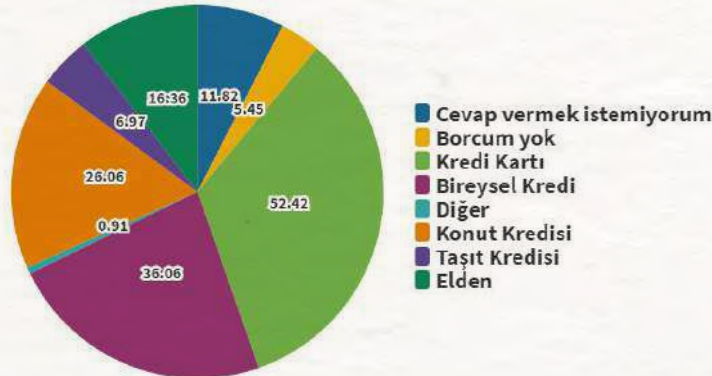
Kendinize ait aracınız var mı?



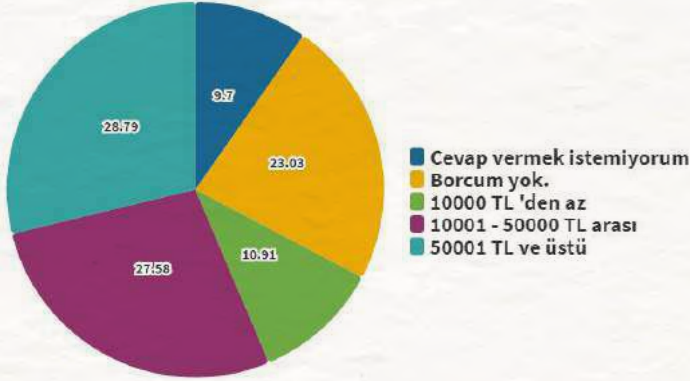
Borç

Katılımcıların %52'sinin kredi kartı borcu, %29'nun da 5000 TL üstü borcu vardır.

Borçluluk durumunuz



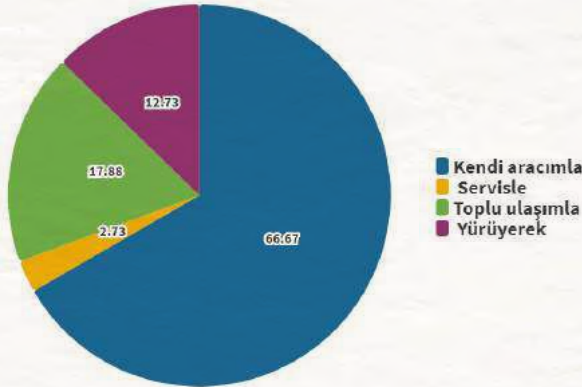
Gelecek 5 yıl içinde ödenmesi gereken toplam borcunuz ne kadar?



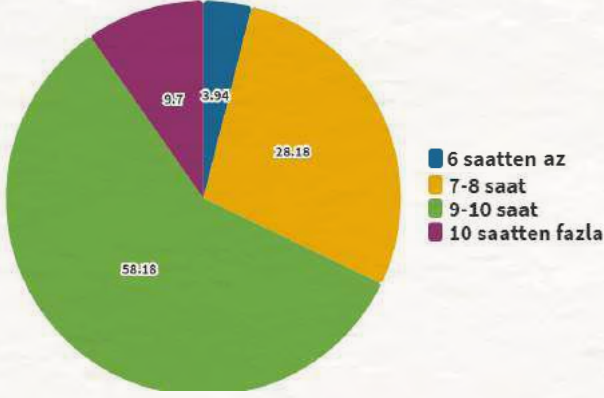
Günlük Yaşam

Katılımcıların, %66'sı iş yerine kendi aracıyla ulaşım sağlamakta, %58'i günde 9-10 saat çalışmaktadır. %47'si günde 7 saat uyumakta, %47'si günde ortalama 1-2 saat özel hayatına zaman ayırmaktadır.

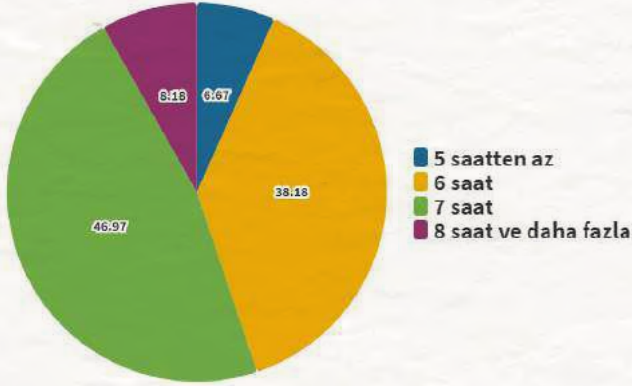
İş yerine ulaşımı nasıl sağlıyorsunuz?



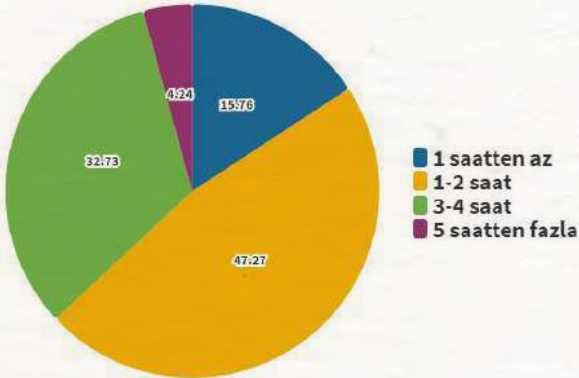
Bir günde ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?



Bir günde ortalama kaç saat uyuyorsunuz?



Bir günde ortalama kaç saat özel hayatınıza zaman ayırıyorsunuz?



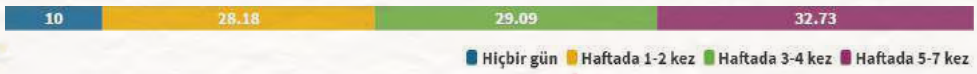
Beslenme

Katılımcıların, %43'ü haftada 5-7 kez kahvaltı yapmakta, %33'ü haftada 5-7 kez öğle yemeği, %83'ü haftada 5-7'si kez akşam yemeği yemektedir.

Her sabah düzenli kahvaltı yapar mısınız?



Her gün düzenli öğle yemeği yer misiniz?



Her gün düzenli akşam yemeği yer misiniz?



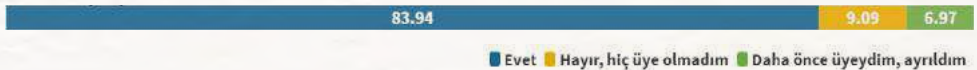
STK- Sendika

Katılımcıların, %51'i bir STK'ya (dernek, vakıf vb.) üye değildir, %84'ü bir sendikaya üyedir. Katılımcılar, eğitimci sendikalarının eğitim politikaları ve okul üzerindeki etkisini ortalama 5 (10 üzerinden), eğitimci sendikalarının Türk eğitim sistemi ve çalışanları için bir ihtiyaç olduğunu ortalama 5.7, eğitimci sendikalarının Türk eğitim sistemi ve çalışanları için ihtiyacı karşılayacak nitelikte örgütlendiğini ve çalıştığını ortalama 4, STK'ların (dernekler, vakıflar, platformlar, girişimler, düşünce kuruluşları) eğitim politikaları ve okul üzerindeki etkisini ortalama 4.7 olarak düşünmektedir.

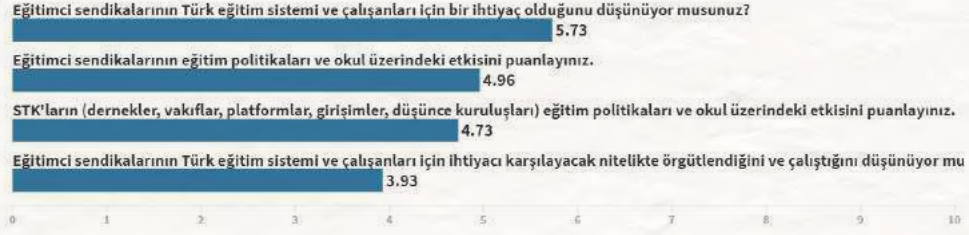
Bir STK'ya (dernek, vakıf vb.) üye misiniz?



Bir sendikaya üye misiniz?



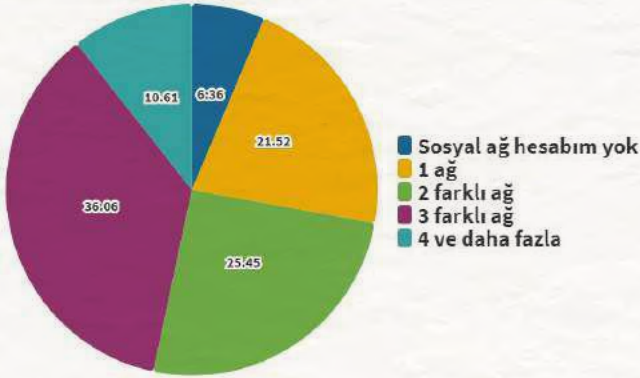
STK - Sendika Algısı



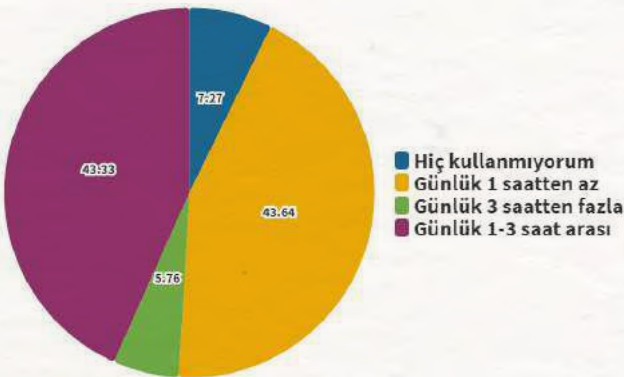
Sosyal Medya

Katılımcıların, %36'sının 3 farklı ağ hesabı olduğu, %44'ünün günlük 1 saatten az sosyal ağ kullandığı, %80'nin sosyal ağları gündemi izlemek için takip ettiği, %52'sinin günlük bir saatten az anlık mesajlaşma uygulamalarını kullandığı görülmektedir.

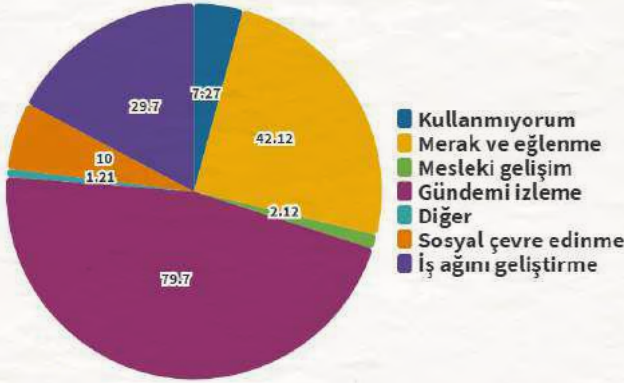
Hangi sosyal ağlarda hesabınız var?



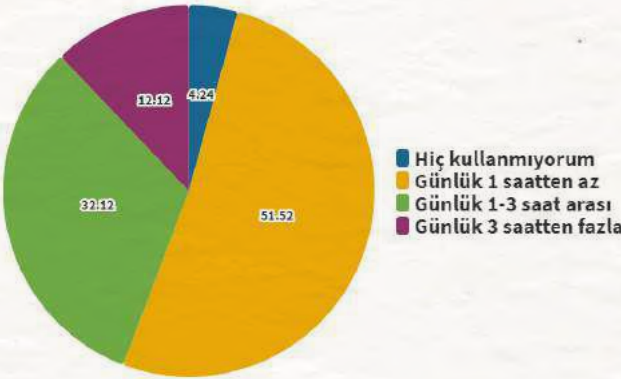
Sosyal ağlara günde kaç saat ayırıyorsunuz?



Sosyal ağıları ne amaçla kullanıyorsunuz?



Anlık mesajlaşma uygulamalarını ne sıklıkla kullanırsınız?

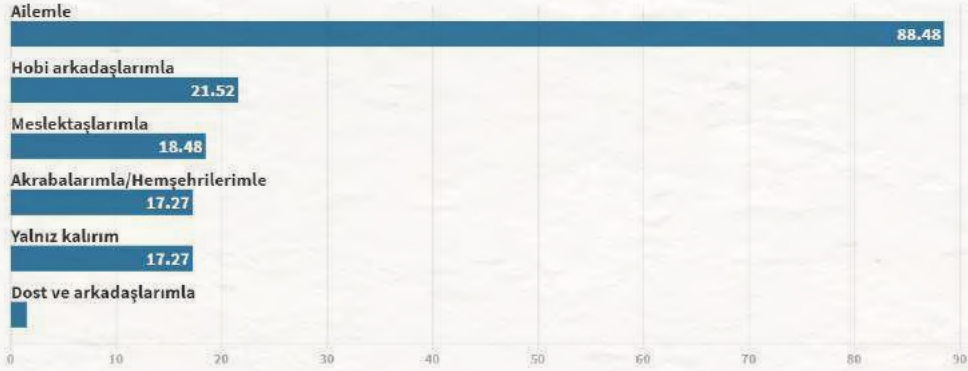


Boş Zamanlar

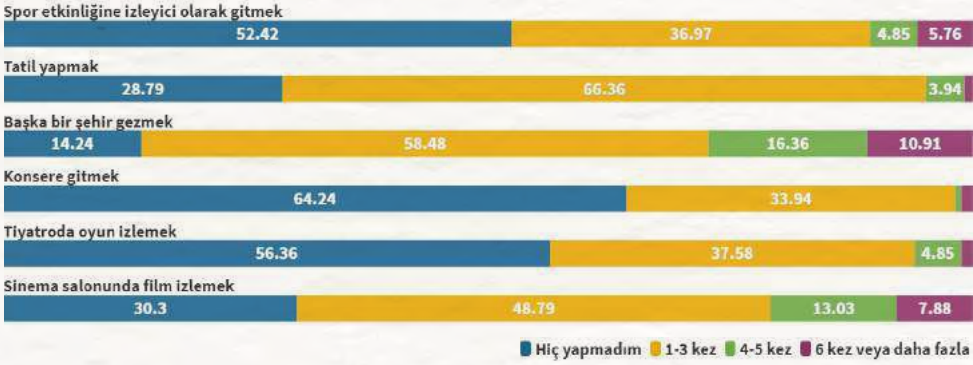
Katılımcıların, %89'unun boş zamanlarını ailesi ile geçirmekte olduğu, %49'nun 1-3 kez sinema salonunda film izlediği, %56'sının hiç tiyatrodan oyun izlemediği, %64'nün hiç konsere gitmediği, %58'nin şimdiye kadar 1-3 kez başka şehri gezdiği, %66'sının şimdiye kadar 1-3 kez tatil yaptığı, %29'nun hiç tatil yapmadığı, %52'sinin hiç spor etkinliğine izleyici olarak gitmediği, %38'nin spor yapmadığı, %16'sının haftada 1-3 gün spor yaptığı, %53'nün ayda bir kitap aldığı, %54'nün dergi hiç almadığı, %69'unun gazete almadığı görülmektedir.



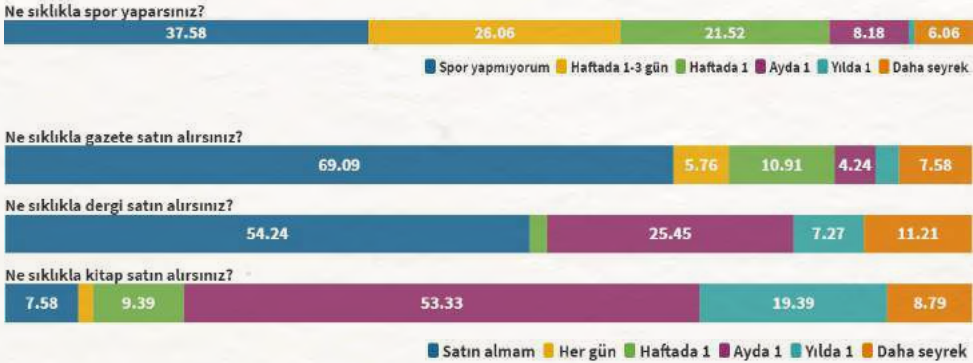
Boş zamanlarınızı kimlerle geçirirsiniz?



Boş zaman aktiviteleri



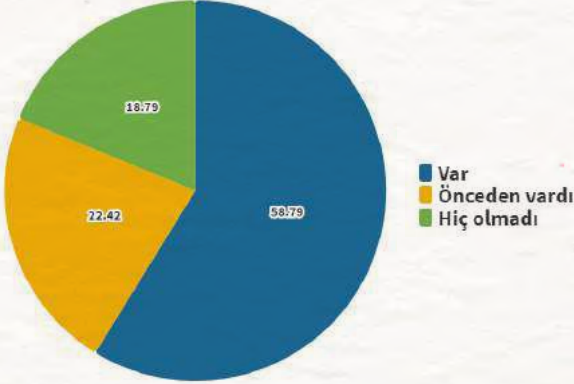
Boş zaman için yatırım



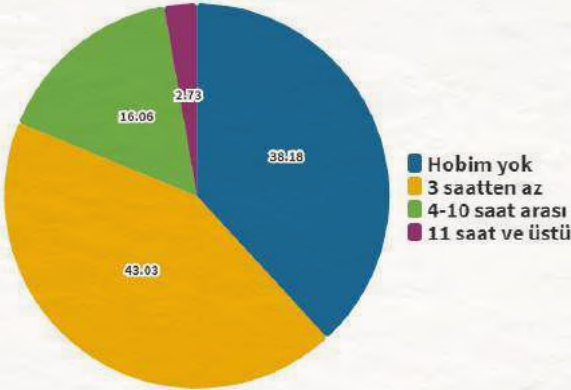
Hobiler

Katılımcıların, %59'nun hobisi vardır, %43'ü haftada 3 saatten az hobiye zaman ayırmaktadır, %28 spor yapmak ve izlemek, %22 doğa yürüyüş, balık, avcılık gibi hobilere zaman ayırmaktadır.

Bir hobiniz var mı?



Bir hobiniz varsa haftada kaç saat ayırırsınız?



Hobiniz Nedir?

Hobi	N	%
Gezmek	6	1,82
Akıl oyunları	12	3,64
Kitap okumak	14	4,24
Spor yapmak ve izlemek	28	8,48
Yüzme	8	2,42
Doğa, Yürüyüş, Balık, Avcılık	22	6,67
Müzik, Tiyatro, Film	21	6,36
El işleri ve sanatları	20	6,06
Kitap okumak	21	6,36
Ahşap ve Mekanik	13	3,94
Fotoğrafçılık	5	1,52
Yazmak	11	3,33
Örgü, Dikiş	6	1,82
Resim yapmak	4	1,21
Bahçe, Bitki, Hayvan	17	5,15
Yemek yapmak	3	0,91
Merak ve Araştırma	3	0,91

3. Meslek Algısı ve Yetkinlikler

Türkiye’de okul yöneticilerinin meslek algıları ve yetkinliklerine ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğunluğu bağımsız araştırmacılar tarafından yapılmıştır.

Bu araştırma kapsamında okul yöneticilerinin meslek algıları ve yeterlikleri başlığı altında toplana veriler, okul yöneticilerinin meslek algısı, öz yeterlik algısı, kurumsal algı, şiddete maruz kalma, ödül ve ceza alma, mesleki gelişim, mesleki üretkenlik durumlarına ilişkin bilgileri kapsamaktadır.

Kurumsal Algı

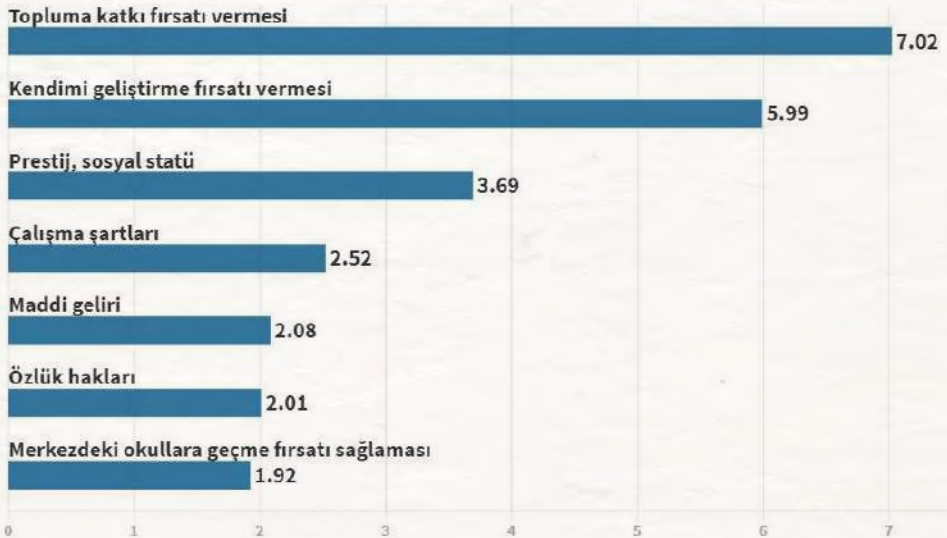
Katılımcılar, kurumunda çalışan öğretmenlerinin görevlerinin gerektirdiği niteliklere 10 üzerinden 7 düzeyinde sahip olduklarını, görevlerini hakkıyla yerine getirmede 7 düzeyinde, kurumundaki öğrencilerinden memnuniyetlerinin 7 düzeyinde olduğunu ifade etmişlerdir.





Meslek Tercih Gerekçesi

Katılımcılar, mesleği tercih gerekçesi olarak mesleğin maddi getirisini 10 üzerinden 2, özlük hakları 2, çalışma şartlarını 2,5, prestij-sosyal statüyü 3,7, kendilerini geliştirme fırsatı vermesini 6 düzeyinde algıladıkları görülmektedir.



Meslek Algısı

Katılımcılar okul yöneticisi olmaktan 10 üzerinden 6,3 düzeyinde memnundurlar, 4,7 düzeyinde öğretmenliğe dönmek istemekte ve 3 düzeyinde de başka kuruma geçmeyi düşünmektedirler.

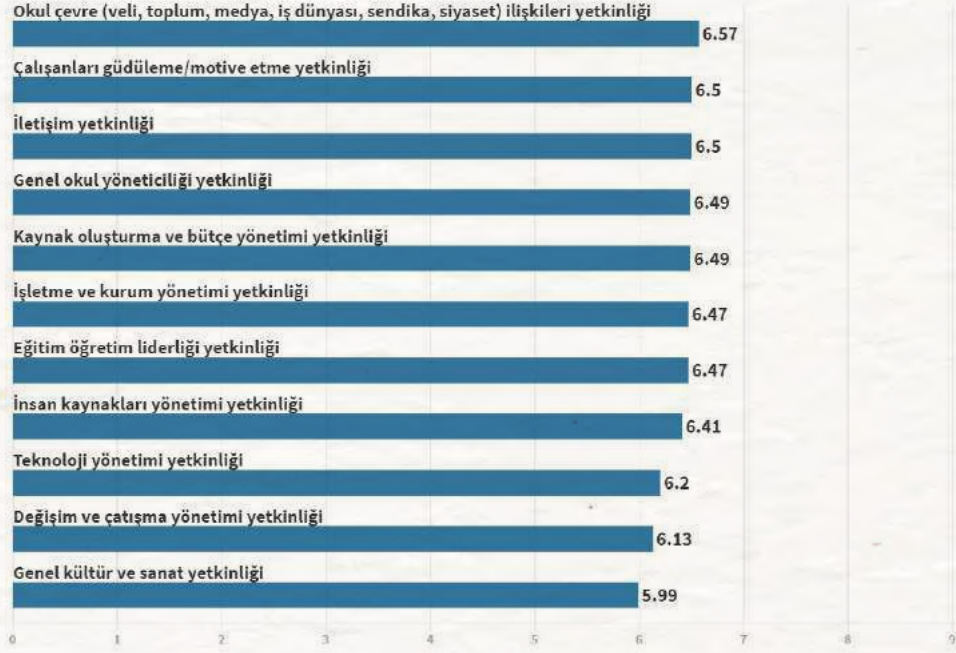


Öz Yeterlik Algısı

Katılımcılar, eğitim öğretim liderliği yetkinliklerini 10 üzerinden 6,5 düzeyinde, okul çevre (veli, toplum, medya, iş dünyası, sendika, siyaset) ilişkileri yetkinliklerini 6,6 düzeyinde, iletişim yetkinliklerini 6,5 düzeyinde, çalışanları güdüleme/motive etme yetkinliklerini 6,5 düzeyinde görmektedirler.

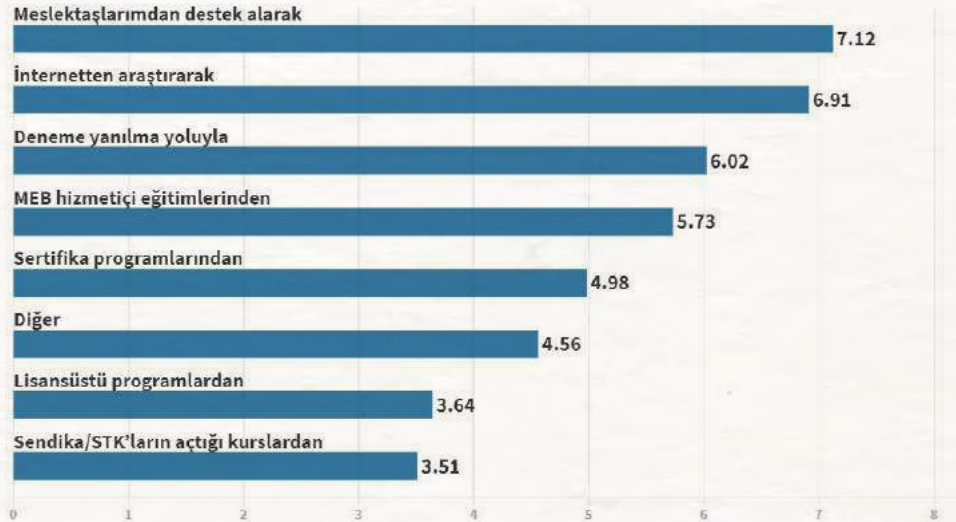


Meslektaş Yeterlik Algısı



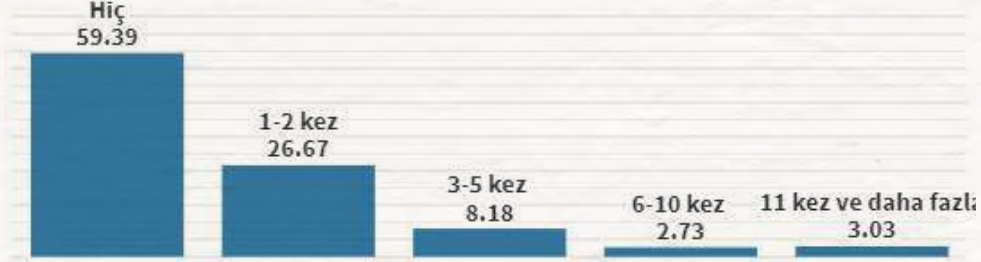
Mesleki Yetkinliğin Kaynağı

Katılımcılar mesleki yetkinlik kaynakları olarak; 10 üzerinden 5,7 düzeyinde MEB hizmet-içi eğitimlerinin, 3,6 düzeyinde lisansüstü programlarının, 4,9 düzeyinde sertifika programlarının, 3,5 düzeyinde sendika /STK'ların açtığı kursların olduğunu belirtmişlerdir.



Şiddete Maruz Kalma

Katılımcıların %59'u son üç yıl içinde hiç şiddete maruz kalmadıklarını, %27'si 1-2 kez maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.



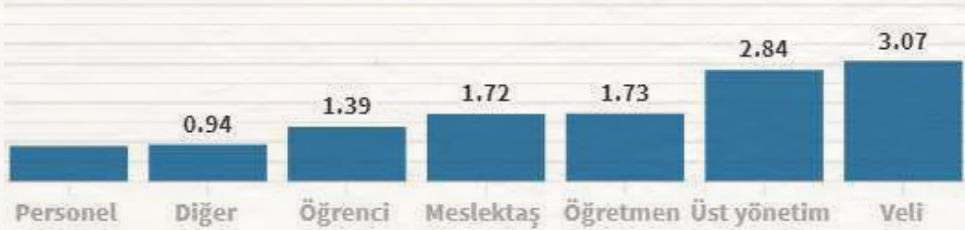
Şiddet Türü

Katılımcılar, 3,5 düzeyinde de sözlü şiddete, 3,5 düzeyinde psikolojik şiddete (Mobing/Yıldırma), 0,9 düzeyinde fiziksel şiddete maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.



Şiddet Kaynağı

Katılımcılar şiddetin kaynağı olarak; 2,8 düzeyinde üst yönetimi, 3 düzeyinde velileri, 1,7 düzeyinde öğretmenleri, 1,4 düzeyinde öğrencileri, 0,9 düzeyinde diğer personeli ifade etmişlerdir.



Şikayet Konusu

Katılımcılar şikayet konusu olarak; en çok 4,4 düzeyinde parasal konular olmak üzere sırasıyla 4,3 düzeyinde eğitim öğretim işlerini, 3,3 düzeyinde bürokratik işleyiş ve özlük hakları ile ilgili konuları, 2,3 düzeyinde ideolojik konuları, 1 düzeyinde de cinsel istismarı belirtmişlerdir.



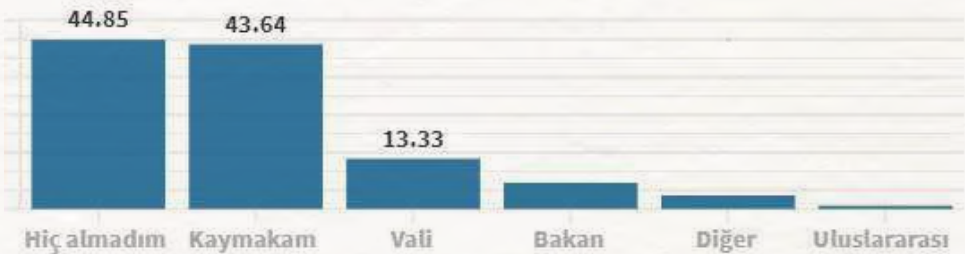
Ödül

Katılımcıların %45'i hiç ödül almamış, %41'i 1-2 kez ödül almış, %44'ü kaymakam-lıktan ödül almış, %42'si başarı belgesi şeklinde ödül almıştır.

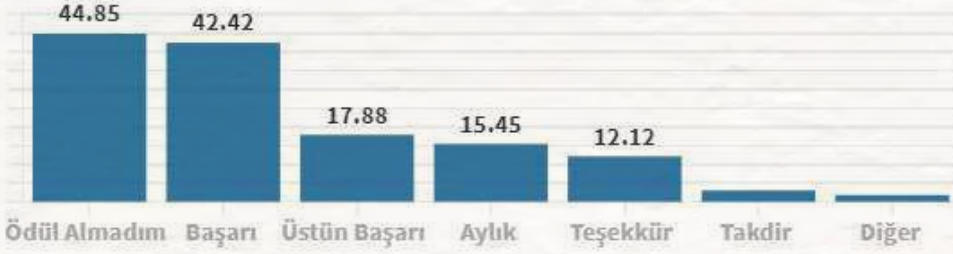
Son Üç Yılda kaç ödül ya da taltif aldınız?



Son Üç Yılda hangi düzeyde resmi ödül ya da taltif aldınız?



Son üç yılda hangi ödül ya da taltifi aldınız?



Ceza

Katılımcıların %65'inin son üç yıl içinde haklarında hiç şikayet dilekçesi verilmemiş, %75'inin haklarında hiç inceleme/soruşturma başlatılmamış, %92'si hiç disiplin cezası almamıştır.

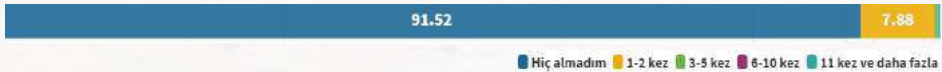
Son üç yıl içinde hakkınızda kaç şikayet dilekçesi verildi?



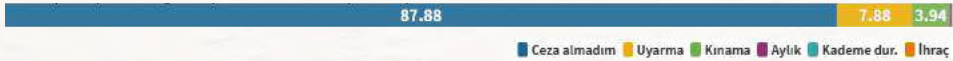
Son üç yıl içinde hakkınızda kaç inceleme/soruşturma başlatıldı?



Son üç yıl içinde kaç disiplin cezası aldınız?

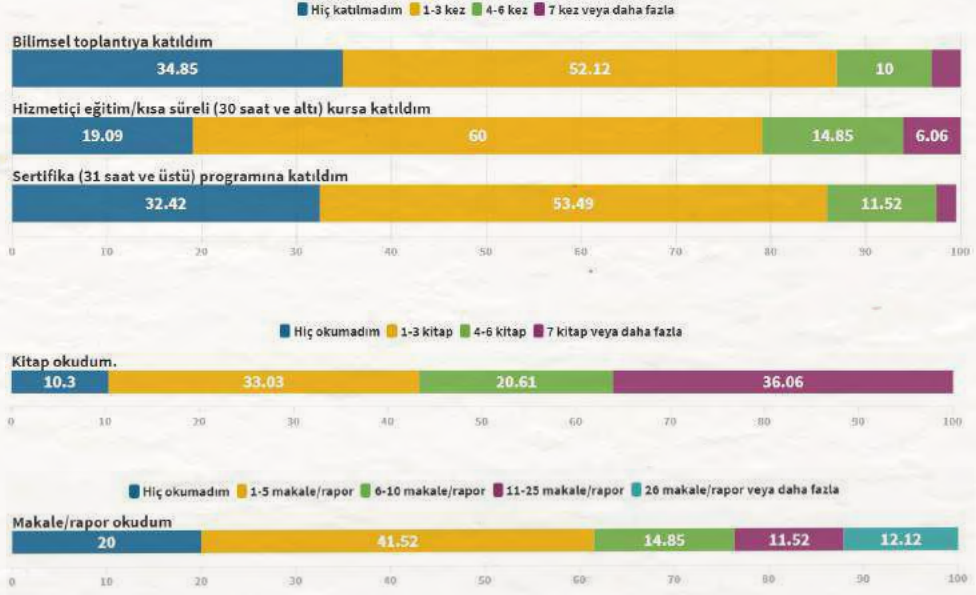


Son üç yıl içinde hangi cezayı aldınız?



Mesleki Gelişme Etkinlikleri

Katılımcıların %54'ü Sertifika (31 saat ve üstü) programına 1-3 kez, %52'si hizmet-içi eğitim/kısa süreli (30 saat ve altı) kursa 1-3 kez, %52'si bilimsel toplantıya 1-3 kez katıldıklarını ifade ederken %32'i hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte katılımcıların %36'sı 7 kitap ve fazlasını okuduğunu, %10'u hiç kitap okumadığını, %42'si 1-5 makale ya da rapor okuduğunu ifade etmişlerdir.



Mesleki Üretkenlik

Katılımcıların %95'inin yayınlanmış kitabının, %85'inin yayınlanmış makalesi ya da araştırma raporunun, %96'sının kullanım hakkının tamamı ya da bir kısmının kendilerine ait olan bir markalarının, %97'sinin tamamı ya da bir kısmının kendilerine ait olan bir patent tescilinin, %98'inin bestesi veya bir müzik eserinin, %95'inin kişisel ya da ortaklaşa bir sanat sergisinin, %94'ünün kişisel ya da birlikte sanat gösterisinin (konser, tiyatro, dans vb.), %65'inin ulusal ya da uluslararası bir projede yürütücü olmadıklarını belirtmişlerdir.





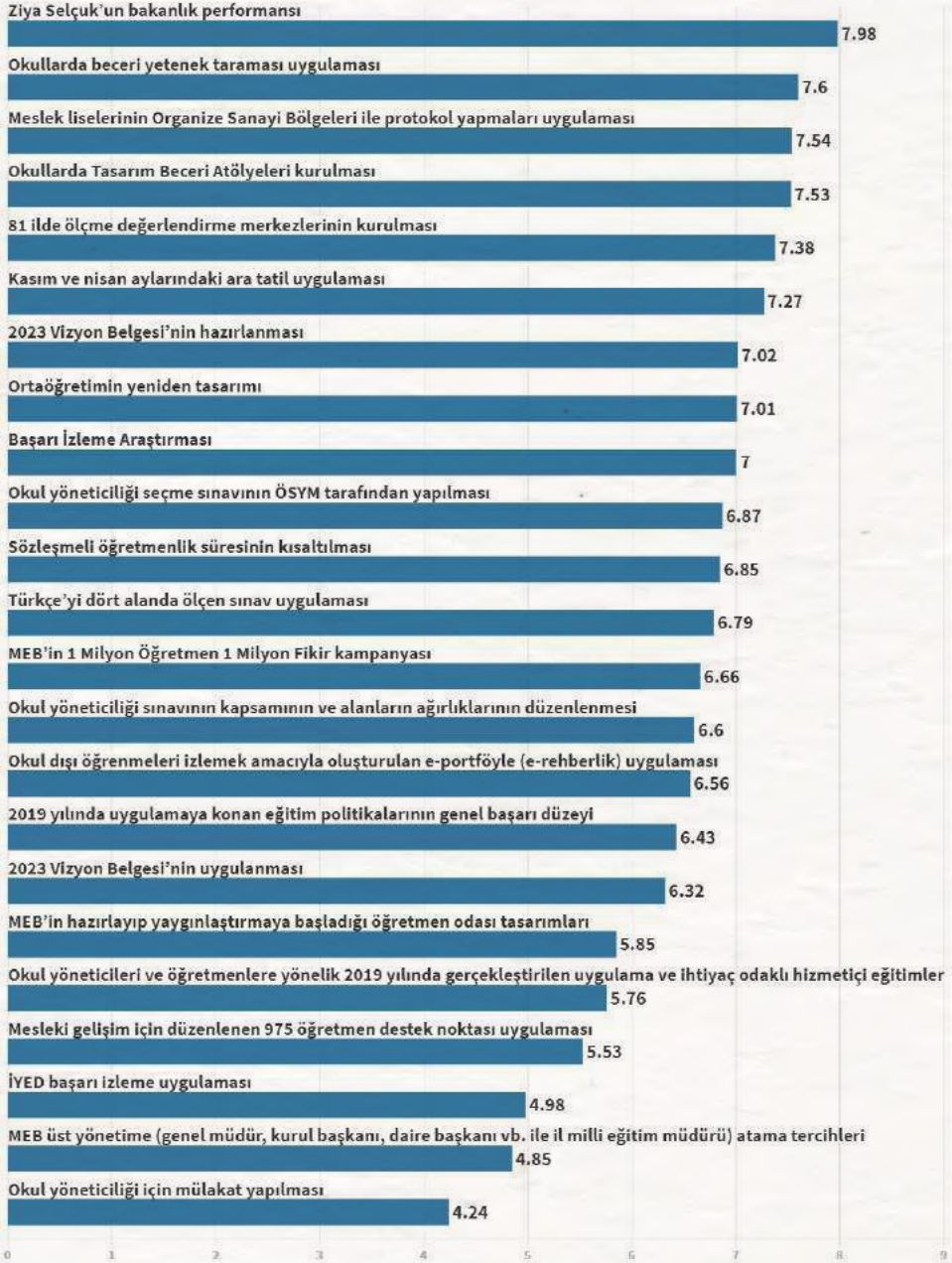
4. 2019 Yılı Eğitim Politikaları Algısı

Okul yöneticilerinin Türkiye’de 2019 yılı boyunca gündeme gelen, tartışılan, uygulanan eğitim politikalarına ilişkin görüşleri önem arz etmektedir. Zira okul yöneticileri eğitim politikalarının başarıyla uygulanmasında ve hedeflenen sonuçlara ulaşmasında kritik bir rol üstlenmektedirler.

Bu itibarla araştırmanın son bölümünde okul yöneticilerine 2019 yılı eğitim politikalarına ilişkin görüşleri sorulmuştur. 23 likert tipi madde ile bir açık uçlu sorudan oluşan bu bölümde okul yöneticilerinin 2019 yılı içinde öne çıkan eğitimle ilgili gelişme ve düzenlemeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Okul yöneticilerinin görüşleri 10 puan üzerinden standardize edilerek sunulmuştur.



2019 Yılı Eğitim Politikaları Algısı



3. BÖLÜM

Analiz ve Değerlendirmeler

Bu bölümde, elde edilen verilere ve 2019 yılının genel görünümüne ilişkin uzmanların analiz, değerlendirme ve görüşlerine yer verilecektir. Araştırma ve alan yazın bulguları alan uzmanı akademisyen, sosyolog ve okul yöneticileri tarafından da bağımsız olarak analiz edilmiş ve bu analizler değerlendirme olarak bu bölümde sunulmuştur.

Prof. Dr. Aytaç Açıkalın

Prof. Dr. Necati Cemaloğlu

Prof. Dr. İsmail Güleç

Marifet İltifata Tabidir

Prof. Dr. Aytaç Açıkalın

Kişisel Özellikler: Kadınların Sayısı Artıyor

Kadın ve erkek yönetici sayısındaki erkek ağırlıklı görünüm, varlığını sürdürmektedir. Ancak yaklaşık dört yöneticiden birinin kadın olması bu alanda bir denge sağlanacağına ilişkin ümit vericidir. Okul müdürlerinin fiziksel özellikleri incelenirken 43 yaş ortalaması, alışageldiğimiz bir olgunluk dönemini işaret etmektedir. Ancak günümüz yaş gruplarının gelişim düzeyindeki hızlı aşımara bakarak, bu yaştan daha bir öncesinde okul müdürlerinin iş başında olmaları düşünülebilir. Boy ve kilo oranı (171/80), bel ölçüsü bir parça fazla Türk erkek anatomik yapısını anımsatmaktadır. Cebinde, çantasında, odasında ve arabasında taşıdığı aksesuarları da inceleme fırsatı olsaydı bu yargıyı pekiştirecek öğeler bulunabilirdi.

Profesyonel Özellikler: Öğretmen Kimliği Baskın

Türkiye kamu yönetiminde son dönemde “lisans” düzeyi, eğitim hizmetleri sınıfında görev için koşul olarak kabul edilmiştir. Bu bakımdan okul yöneticiliğinde görevin “kritik” özelliği nedeni ile daha üst düzeyde bir öğrenim derecesi, beklenen bir özellik olabilirdi. Okul yöneticilerinin yabancı dil bilgisinin sınırlılığı, Türkiye eğitim sisteminde yabancı dil öğretiminin bir doğurgusu ve okul yöneticiliğinde yabancı dil gerekliliğinin şimdilik sınırlı olması ile açıklanabilir.

Alan araştırmasının Marmara bölgesi ağırlıklı örnekleme açısından, okul müdür yardımcılarının alanda yapılan bu çalışmaya ilgileri, gelecekte okul müdürlerinin bilimsel yöntem ve araştırmalara daha açık olabileceği izlenimini vermektedir.

Okul yöneticilerinde belli bir branş ağırlığının olmaması, yönetim görevlerine tercih edilirken “kişilik/mizaç”, “güncel düşünce modellerine” önem verildiğini düşündürmektedir. On sekiz yıl öğretmenlik, dokuz yıl yöneticilik oranı, öğretmenlerin okul yöneticiliği için dokuz yıl bekledikleri anlamında yorumlanabilir. Bu bekleme süresi, okul yöneticiliğinde öğretmenlik meslek özelliklerinin, tutum ve davranışlarının baskın konuma geleceği düşüncesini uyandırmaktadır. Böylece yöneticilik, öğretmenlik mesleğinin baskın özelliklerinin etkisinde kalmakta ve ayrı bir meslek olarak gelişmemektedir.

Okul yöneticilerinin, standart ve ihtiyaç odaklı yöneticilik eğitimi almamış olmalarına ilişkin veri Türkiye eğitim sisteminin genel bir özelliğidir. Bakanlık düze-



yinde de atanan üst düzey yöneticilerinin de belli bir yöneticilik eğitimi aldığı söylenemez. Atandıkları görevin teknik bilgisinin o alanı yönetmek için yeterli olduğu varsayımı esastır ve bu araştırmada da öğretmenlik bilgi ve becerisinin okulu yönetmek için yeterli olacağı varsayımı ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilirse o zaman hizmet öncesinde zorunlu bir eğitim söz konusu olabilir.

Gündelik ve Sosyal Hayat: Orta Gelir Grubunda Kentsoylu Vatandaş

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin sosyal, ekonomik yaşantıları genelde Türk toplum/insan yapısına ve kamu çalışanlarının yaşantısına uygun bir görünümündedir.

Okul yöneticilerinin ekonomik yapısı da toplumun yapısı ile benzerlik göstermektedir. Orta gelir grubunda, toplumsal göstergelere uygun, “bir evi, arabası olan, işine arabası ile gidip gelen ve bir miktar borçlu” kentsoylu vatandaş görünümündedir.

Çalışma, beslenme, dinlenme özellikleri ile okul yöneticileri geldikleri sosyal katmanın özelliklerini taşımaktadırlar. Çalışmanın veri toplama aracındaki bu soruların içeriğinin okul yöneticileri tarafından nasıl algılandığı, örneğe “kendine zaman ayırmak”, nasıl bir zaman dilimini tanımlamaktadır? Aslında günde iki saat kendine vakit ayırabilmek az bir zaman dilimi değildir. Fakat “Bu hangi etkinlikleri içermektedir?” sorusu araştırma kapsamı dışında bir durumdur.

Mesleki örgütlenme (sendikalaşma) kapitalist yaşamın bir karşı güç doğurgusudur. Sanayileşmiş ülkelerin gereksinim duyduğu bir örgütlenme biçimidir. Türkiye’de öğretmen örgütlenmesinin dönüm noktasının TÖS (Türkiye Öğretmenler Sendikası) olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin mesleki örgütlenmeye yönelimi, sendikaların Bakanlık ve taşra örgütü üzerindeki etkisi ile doğru orantılıdır denebilir. Bu bakımdan yöneticiler mesleki örgütlenmelerini eğitim ve okul yönetimi için bir gereklilik olarak görmüş olabilirler. Sendikalaşma oranın yüksek, sendikalara olan gereksinim ve güvenin ortalamasının üstünde olması bu alanın şimdilik gelişmeye elverişli olduğu yönünde yorumlanabilir.

Okul yöneticileri sosyal medya ile barışık görünmektedirler. Bu bir bakıma üst makamlara yönelik izlemenin genellikle ekrandan yapılmasının, medyaya yönelimde etkili olmuş olabilir. “Mesleki gelişim için kullanma” geniş bir kapsamda değerlendirilebilir bu bakımdan % 30 oranını küçümsemek gerekir.



Bu veriler, okul yöneticilerinin genel yaşam, geçim ve düşün biçemlerine (stillere) uygun düşmektedir. Eğer genel bir deyimle betimlemek gerekirse okul yöneticileri bir tür “kasaba bürokratı” gibi yaşamaktadırlar. Araştırma kapsamına girmemekle beraber, yöneticilerin görev yerleri ile nüfus kayıt örneklerinin ilişkisi, yani “yerli” olmak, bu tür faaliyetlere yönelimi kısıtlıyor olabilir. Verilerin genel ifadesine göre, okul yöneticilerin “güncellik” ve “gelişim” kaygısı çok ön planda gözüküyor. Yöneticilerin seçiminde, bu tür sosyal ve kültürel faaliyetler yönünden bir değerlendirme sürecinin özenle izlenmesinin olmayışı da bu verilerin altında yatan neden olabilir.

Meslek Algısı ve Yetkinlikler: Okul Yöneticileri Görevlerinden Memnun

Mesleki çalışma çevresinin yarattığı yaşantılar, performanslarının değerlendirilmesi biçimleri, okul yöneticilerinin eğitim sistemini değerlendirmelerinde etkili olmuş gibi görünmektedir. Yöneticilerin yarıdan fazlası “okul yöneticiliğinin” kötüye gittiğini düşünmektedir. Bu değerlendirme, sistemde eylemsel konumda bulunan yöneticinin geleceğe güvensiz bakışı gibi yorumlanabilir. Buna karşın yaklaşık % 60’ı, “eğitim sistemini var olan durumu ile, gelişmeye elverişli bir ortam olarak değerlendirmiş gibi görünmektedir.

Dilimize giderek yerleşen bir deyiş, ödül ve ceza durumuna ilişkin verileri yorumlamakta kullanılabilir. “Marifet iltifata tabiidir.” Okul yöneticilerinin, bu kişisel başarılar, özellikler, etkinlik ve edimleri yönünden (performanslarının) belli bir düzeyde kalması, mesleki gelişim ve kariyerleri açısından güdüleyici bir ortam olmadığını düşündürmektedir. Onların değerlendirilmeleri veya yükseltilmelerinde bu tür kazanımlarının ve üretimlerinin özeğe (merkeze) alınmaması böyle bir kültürel yoksunluğun veya sayısal yetersizliğin nedeni olabilir. İl, ilçe milli eğitim yöneticilerinin de okul yöneticilerini bu konularda değerlendirmeleri, teşvik etmeleri durumunda bu sayıların ve oranların değişebileceğini söylemek mümkündür.

“Topluma hizmet/katkı” okul yöneticilerini kendi beyanlarına göre bu göreve yönelmede önemli bir etken olduğu gibi görünüyor. Araştırmada bunu kanıtlayıcı yeterli bulgu olmadığından “beyana bağlı olarak” kabul etmek gerekir. Ancak çoğunluğu (% 60) “mesleğinden” memnun ve grubun yarısı da bu görevi başkalarına önermek eğilimindedir. Bu genel görünümü ile okul yöneticileri “işlerinden”, bulundukları sosyal konumdan, tüm koşullara karşın “memnun” görünmektedirler denebilir.



Okul yöneticilerinin kendilerini, diğer okul yöneticilerinden daha yetkin görmelerine ilişkin bulgu, örgüt/yönetim/ ortamında bireyin kendini ve “diğerlerini” (akranlarını) değerlendirmede beklenen evrensel bir sonuçtur. Bulgunun kestirme anlamı şudur: Grubun yaklaşık % 70’i, “benim yöneticilik becerilerim, meslektaşlarımdan daha iyi” kanısındadırlar. Bunu yöneticinin kendine güven ihtiyacının sonucu olarak yorumlamak olasıdır.

Okul yöneticilerinin mesleki bilgi, becerilerini daha çok kendi deneyimleriyle ve diğer meslektaşlarından destek alarak edinmeleri, okul yöneticiliğinde yetiştirme sürecinde, usta-çırak modelinin varlığını koruduğu anlamında yorumlanabilir. Bu tür yetiştirme biçimi alan yazında “pahalı” olarak nitelendirse de aslında bu öğretmen kaynaklı yönetici yetiştirme yöntemi, sistemin kendini içten dönüştürerek, var olan yapısını bütün özellikleri ile tekrarlayarak pekiştirmesi gibi sakıncalar da barındırmaktadır. Yüksek lisansın oran olarak etkisinin az olmasının olası nedeni yüksek lisans programlarının kuram-uygulama dengesinde kuramsal boyutunun ağırlıklı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Üniversitelerde “Uygulamaya Dönük Okul Yöneticiliği” yüksek lisans programlarının bulunmaması bu sonucun bir nedeni olarak sayılabilir.

2019 Eğitim Politikaları Algısı: Yapıdan Çok Yönetici Merkezde

Bu maddedeki “eğitim politikası” deyişi, okul yöneticileri tarafından “bakanlık uygulamaları” olarak algılanmış gibi görünmektedir. Bakanlığın eğitim politikalarının bağımsız olmadığı, sistemin bütünü ile en azından uyum içinde olması söz konusudur. Ancak okul müdürlerinin yaklaşık %65’i kendi çözümlemelerine bağlı olarak, uygulamaları “kabul alanları içinde” gelişim duygusu ile değerlendirmektedirler.

Katılımcılar, Milli Eğitim Bakanı’nı, “Ziya Öğretmen” simgesi ile %80 kabul alanı içine alabilmektedirler. Burada dikkati çeken husus yöneticilerin sistemden, yapıdan çok yöneticiyi (kişiyi) özeğe almış olmalarıdır. Bu toplumumuzun tarihten gelen yapısına, “tek adam yönetimi” istem ve beklentisine uygundur. Burada özel bir husus, “tek adamın” lider ya da yönetici olarak değil, “öğretmen” olarak simgeleştirilmesidir. Böylece okul yöneticileri kendi özlerindeki “öğretmen kimliği” başatlığını, üst yöneticiye de yansıtarak onu öğretmen olarak benimsemektedirler. Bu durum okul yöneticiliğinin öğretmenlikten ayrı bir meslek olarak tanımlanıp kabullenmesi için aşılması gereken önemli bir engel olarak değerlendirilebilir. Denebilir ki her okul yöneticisinin kalbinde “o kadim sevda, öğretmenlik” yatmaktadır.



Türkiye'nin Okul Yöneticiliği Politikası Yok

Prof. Dr. Necati Cemaloğlu

Sistem Kendi Kendine Evriliyor

Okul yöneticiliği ile ilgili toplanan demografik veriler incelendiğinde, okul yöneticilerinin daha çok erkek egemen bir meslek olduğu, kadın okul yöneticilerinin oranının düşük düzeyde kaldığı; her beş okul yöneticisinden üçünün 41 ve üzeri yaş grubuna sahip olduğu, daha çok orta yaş ve üzeri olanların, yönetici olarak istihdam edildiği; her iki okul yöneticisinden birisinin 171 ve üzeri boya sahip olduğu; okul yöneticilerinin kilo dağılımlarının normal bir dağılım seyrettiği; yaklaşık her üç okul yöneticisinden birisinin lisansüstü eğitime sahip olduğu; okul yöneticilerinin daha çok İngilizce bildiği; çoğunluğun bir yabancı dil bildiği; dil bilme düzeylerinin düşük olduğu; branş dağılımda meslek öğretmeni ve sınıf öğretmeni ağırlıklı olduğu; kıdem olarak 16 ve üzeri kıdeme sahip oldukları; her iki okul yöneticisinden birisinin okul yöneticisi eğitimi almadığı görülmektedir.

Bu duruma göre, okul yöneticisi seçme, hizmet öncesinde yetiştirme, istihdam etme ve yükseltme süreçlerinde bir politikanın olmadığı, heterojen bir yapının baskın olduğu, mesleki eğitim ve sınıf öğretmenliği branşına sahip olanların daha çok yönetici olarak atandığı, okul yöneticilerinin bilgi ve beceri düzeylerini artırmaya yönelik sistemli uygulamaların yapılmadığı, süreçte kendi kendine meydana gelen bir evrilmenin olduğu görülmektedir.

Sade ve Tekdüze Bir Yaşam

Okul yöneticilerinin gündelik ev sosyal yaşam biçimleri incelendiğinde; her beş okul yöneticisinden dördünün evli; yaklaşık yarısının 2 ve üzeri çocuğa sahip olduğu; üçte birinin eşinin çalışmadığı; her on okul yöneticisinden dokuzun aylık 5 bin ve üzeri gelire sahip olduğu; dört okul yöneticisinden üçünün ilaç kullanmadığı ve kronik sağlık sorunun bulunmadığı; her üç okul yöneticisinden birisinin sigara kullandığı; her üç okul yöneticisinden ikisinin evi olduğu; yüzde beşinin borcunun bulunmadığı; borçlandıkları; her üç okul yöneticisinden ikisinin okula kendi arabasıyla geldiği; her on okul yöneticisinden dokuzunun günlük 7 ve üzeri saat çalıştığı; günde 1 ile 4 saat arasında özel hayatlarına zaman ayırdıkları; genel olarak düzenli kahvaltı ve akşam yemeği yedikleri; her iki okul yöneticisinden bi-



risinin sendika üyesi olduğu; sendikanın eğitim sistemi üzerinde etkisinin olduğu yönünde görüşe sahip oldukları; genel olarak sosyal ağlarda aktif oldukları; sosyal ağları günde bir saat ve üzeri kullandıkları; boş zamanlarını aileleriyle geçirdikleri, her üç okul yöneticisinden ikisinin sinemada film izlediği; tiyatro ve konsere çok az gittikleri; sıklıkla şehir dışı gezi yaptıkları; üçte ikisinin tatil yaptığı; yarısının sporla ilgilenmediği; çoğunluğun ayda bir kitap okuduğu; yarısının dergi almadığı; üçte ikisinin gazete almadığı; üçte ikisinin hobisinin olduğu; hobisi olanların hobiye haftada 3 saatten daha fazla zaman ayırdığı; hobilerin genellikle spor ve sportif faaliyetleri izlemekte yoğunlaştığı görülmektedir.

Okul yöneticilerinin sosyal yaşamları incelendiğinde; klasik Türk toplumuna ait davranış örüntüsüne sahip olduğu, elit ve entelektüel bir yaşam tarzından uzak, sade ve tekdüze yaşadıkları, eğitimci olmalarının sosyal yaşamlarına etki etmediği, kitap okuma ve kültürel faaliyetlerden haz almadıkları, genellikle aile babası-annesi rolüne sıkışıp kaldıkları, iş merkezli bir yaşam sürdükleri, sosyal ağlara takılıp kaldıkları görülmektedir. Bu şekilde istihdam edilen okul yöneticilerinin, okulun akademik başarısından ziyade günlük rutinlerini yerine getireceği, okula katma değer yaratamayacağı, öğretmen ve öğrencilere yeni ufuklar açıp onları bilgi dünyasının emekçisi yapamayacağı çok açıktır.

Okul Yöneticiliği Mesleği Güvenli Bir Alan

Okul yöneticilerinin mesleki algıları incelendiğinde; okullarında öğretmen ve öğrencilerden memnun oldukları; okul yöneticiliğini topluma katkı sağlaması için tercih ettikleri; okul yönetici olmaktan memnun oldukları; kendilerini iletişim alanında yetkin hissettikleri; hizmetiçi eğitimlerle daha yetkin hale geldiklerini; her beş okul yöneticisinden ikisinin zaman zaman şiddete maruz kaldığı; bu şiddetin sözlü ve mobing şeklinde olduğu; genellikle parasal konuların şiddetle belirleyici olduğu; yaklaşık beşte ikisinden fazlasının hiç ödül almadığı; beşte ikisinin ceza aldığı; dörtte üçünü hakkında soruşturma olmadığı; genellikle ceza almadıkları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki algıları incelendiğinde; genel olarak işlerini ve mesleklerine karşı olumlu algı içerisinde oldukları, en güçlü yönlerinin iletişim ve sosyal ilişkiler alanında olduğu, okul yöneticiliğinin mesleki açıdan güvenli bir alan olduğu, işlerini yaparken şiddete maruz kalma ve soruşturma açılıp ceza alma sorununu yaşamadıkları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki gelişme etkinlikleri incelendiğinde; üçte ikisinin 31 saat ve üzeri eğitime katıldığı; üçte ikisinin bilimsel toplantılara katıldığı; üçte biri-



nin 7 ve üzeri kitap okuduğu; beşte ikisinin 1-5 makale okuduğu; onda dokuzunun yayınlanmış kitabının, makalesinin ya da araştırmasının, patentinin, müzik-sanat eserinin, sanat gösterisinin olmadığı; üçte ikisinin ulusal ya da uluslararası proje yönetmediği görülmektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki gelişme etkinlikleri incelendiğinde; çok okumayan, okuyarak bilgi kazanmaya açık olmayan, sosyal-kültürel faaliyetlere ilgi duymayan, üretken olmayan, bilimsel, sanatsal açıdan üretici kimliğe sahip olmayan kişiler olduğu anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin 2019 yılı politika algıları incelendiğinde; 2023 yılı vizyon belgesine olumlu baktıkları; Ziya Selçuk'un bakan olmasının olumlu olduğunu, okul yöneticilerinin ÖSYM tarafından seçilmesinin doğru olduğunu, sınavın belirli ağırlıklara göre düzenlenmesinin olumlu buldukları, vizyon belgesinin uygulanmasını istedikleri anlaşılmaktadır.

Genel Değerlendirme: Duygusal Bağlılık Akademik Açıdan Desteklenmiyor

Okul yöneticilerinin seçimi ve diğer süreçlerde, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından genel bir politikanın takip edilmediği, informal yapıların, sivil toplum örgütlerinin, nepotizmin etkili olduğu; okul yöneticilerinin heterojen özelliklere sahip olmalarına rağmen, entelektüel ve elit açıdan homojen özellikler taşıdığı; toplumun genelinde baskın olan kültürel özellikleri yaşadıkları ve bunu da örgütsel yaşama aktardıkları, bir nevi dayattıkları, yaşam, geçim ve düşün biçimi açısından değişmeye, gelişmeye, yenileşmeye açık olmadıkları, tüketim tercihlerinin de bu doğrultuda şekillendiği, gelir düzeyinin üzerinde harcama yaptıkları bu durumun da onların borç içinde yaşamalarına sebep olduğu; sanatsal, kültürel açıdan üretken olmadıkları, kendilerinin gelişimi açısından yatırım yapmadıkları ve günü kurtarma eğilimi içerisinde oldukları; kültürel-sanatsal faaliyetlere de ilgi duymadıkları; mesleğe duygusal bağlılıklarının olduğu ancak bu duygusal bağlılığın akademik açıdan desteklenmediği anlaşılmaktadır. Sonuç olarak geleneksel kültürün, okullara yansımış hali söz konusudur. Bu sebeple kısa ve uzun vadede eğitimde dönüşümü beklemek ham hayalden öte hiçbir şey değildir.



Okul Yöneticileri Lider Değil Memur

Prof. Dr. İsmail Güleç

Okul yöneticilerin görüşlerinin yer aldığı bulgularda dikkatimi çeken iki husus var. İlki yöneticilerin yönetici atama ve belirleme kriterleri konusundaki memnuniyetsizlikleri. İkincisi ise yönetici profilinin akademik ve genel kültür yönünden zayıf görünmeleri. İkincisi birinci durumun neticesi gibi durduğunu söyledikten sonra dikkatimi çeken sonuçları maddeler halinde paylaşayım.

1. Doktoralı personel sayısı yüzdelik oranda düşük iken (% .17) sayının (1743) azımsanamayacak oranda olduğunu söyleyebiliriz. Bu doktoralı öğretmenlerin alanlara göre dağılımı verilse daha net bir şeyler söylemek mümkün olabilirdi. Eğitim alanlarında doktora yapanların sayısı özellikle yöneticilik konusu söz konusu olduğunda çok önemli. Bu kadar doktoralı uzman kadro varken başta il milli eğitim müdürleri olmak üzere, büyük ilçelerin milli eğitim müdürleri ile önemli ve sembolik değeri olan liselerin doktoralı adaylar arasından tercih edilmesi mutlaka gündeme alınmalıdır. Yüksek lisansa baktığımızda ise bu oran çok daha yüksek. Her on öğretmenden biri yüksek lisanslı. Bu rakamlar da çok kötü değil. Ancak bunlar arasında tezli yüksek lisanslar önemli. Bunlar arasında da eğitim ile ilgili alanlardan birinde yapılmış olanların sayısına dikkat etmemiz gerekiyor. Okul müdürleri ve ilçe milli eğitim müdürleri atamalarında mutlaka tezli yüksek lisans mezunları dikkate alınmalıdır. Söylemek istediğim şey bir okula müdür atamalarında eğitim alanlarından birinde tezli yüksek lisans yapmak mutlaka bir kriter olarak yer almalı, daha büyük ilçe, il ve prestijli okul müdürleri ise idarecilik tecrübesi olan doktoralı veya tezli yüksek lisansını tamamlamış adaylar arasından seçen bir sisteme geçilme zamanı geldi, geçiyor.
2. Dikkat çekici bir diğer sonuç yüksek lisanslı yöneticiler arasında kadın-erkek oranındaki dörtte bir oranındaki eşitsizlik. Bu oran doktora gelince normalleşiyor ve oranlar birbirine yaklaşıyor. Aslında bu yöneticiler arasında kadın-erkek oranının da kadınlar aleyhine olmasının bir sonucu olduğunu söyleyebiliriz.
3. Okul yöneticilerinin aldığı hizmet içi eğitim OECD ortalamasının altında olması üzerinde düşünülmesi gereken bir diğer konu. Ayrıca bu eğitimin niteliği konusunda da sıkıntılar olduğu da bu seminerlere katılanların müşterek kanaati. MEB son yıllarda bu konuda farklı arayışlara girdi, devam ediyor.



4. Sorunlu görülen alanlardan biri de yetki dağılımı konusu. Sanırım tüm sorunların nedenini ortaya koyuyor. Bu tablo yöneticilerin liderlik yapmaktan daha çok memurluk yaptıklarını, yukarıdan gelen talimatları yerine getirmekle vakitlerini geçirdiklerini gösteriyor. Bence üzerinde en çok durulması ve irdelenmesi gereken iki konudan biri budur.
5. Yöneticilerin arasında STK tecrübesi veya üyesi olmayanların oranının yarı yarıya olması da düşündürücü. STK tecrübesinin idarecilikte çok katkısının olacağını düşünüyorum. Kanaatimce atama kriterleri arasında kamu ve toplum yararına çalışan STK'larda görev almış olmak da yer almalıdır.
6. Sendikaların yöneticiler üzerindeki etkisinin olumlu diyebileceğimiz bir oranda çıkmaması başta sendikacılar olmak üzere tüm aktörlerin üzerinde düşünmeleri gereken bir konudur. Sendikaların yönetim işlerine diğer konuları adeta ihmal edercesine ağırlık vermeleri ve daha çok vakit ayırmaları sendikalar ve faaliyetleri üzerinde yeniden düşünmeyi gerektiriyor.
7. Yöneticiler arasında sinema, tiyatro ve konsere gitmeyenler ile çok az gidenlerin oranının yüksek olması üzerinde düşünülmesi gereken bir diğer konudur. Sinema, tiyatro, konser ve kitap okumak eğitim sisteminin okulu ve öğrenciyi besleyen en temel faaliyetlerindendir. Yöneticilerin bu konulardaki zafiyeti telafisi güç zayıflığa neden olduğu ve olacağı aşîkâr.
8. Bizi düşündüren sonuçlardan bir diğeri yöneticilerin yarısının herhangi bir dergiyi takip etmemeleridir. Kendisini devamlı geliştirmek ve güncelden haberdar olmak zorunda olan bir yönetici için büyük bir eksiklik.
9. Yöneticilerin mesleki gelişme etkinliklerine dair verdikleri cevapların da bizleri düşündürecek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Verilen veya alınan eğitimlerin yetersiz veya verimsiz olması önümüzde bir sorun olarak durmakta.
10. Yöneticilerin alanlarıyla ilgili yayınladıkları akademik veya popüler makale sayısının çok çok az olması yöneticilerin bu yönde bir kaygılarının ve gayretlerinin olmadığını gösteriyor. Özellikle öğretim üyeleri ile ortak çalışmaların olmaması eğitim sisteminin sorunlarına akademik çözümler arama noktasında üniversite ile iş birliği olmadığını gösteriyor.
11. Yöneticilerin akademik faaliyetlerin yanında kültür, sanat ve edebiyat konularında da çok zayıf oldukları görülüyor. En azından kültür, edebiyat ve güzel sanatlardan biriyle hobi düzeyinde de olsa ilgilenmek bir yönetici için büyük avantaj olacaktır. Kanaatimce yönetici adayları atanma sisteminde puanlamaya mutlaka bu tür yetkinlikler de değerlendirmeye katılmalıdır.



12. Verilen cevaplardan anlaşılan bir diğer husus okul yöneticilerinin belirlenmesinde sıkıntı olduğudur.

Görülen ve anlaşılan yönetici belirleme kriterlerinin ve uygulamanın yeniden gözden geçirilmesidir.

Okul Yöneticileri Kendilerini Çaresiz Hissediyor

Dr. Sevdâ Sarı Demir

Bu araştırmadaki nitel veriler incelendiğinde, okul yöneticilerinin seçimi ve niteliğine dair beklentiler, kendi kontrolleri dışında yapılanlar, maddi ve özlük haklarının iyileştirilmesi, kanun ile ilgili istekler öğretmenlerin güçlenmesine dönük beklentileri ve eğitim modeli için önerileri ön plana çıkmaktadır.

Bu temalar incelendiğinde okul yöneticileri için ‘kontrolleri dışında yapılanlar’ alt teması dikkat çekmektedir. Okul yöneticilerinin kendi yönetim süreçlerinde kontrolleri dışında yapılan deneyimler kendilerini çaresiz hissetmelerine sebep olabilir. Kurumlarda ne yaparsam yapayım bir şeyi değiştirebilecek gücüm yok algısı öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile açıklanabilir (Seligman, 1960).

Öte yandan var olan eğitim sistemindeki sürekli değişiklikler okul yöneticileri için belirsizliğin deneyimlenmesine neden oluyor olabilir. Bu çalışmanın uygulamaya dönük doğurguları okul yöneticilerinin deneyimledikleri bu zorlukların tanımlanması ve ileriki çalışmalarda belirsizlik ile baş edebilmeleri için çaresizlik ve kaygı duyguları ile baş etme becerilerini geliştirecek programların oluşturulması olabilir. Okul yöneticilerinin yönetim sürecinde deneyimledikleri duygular ve kişilik yapıları sonraki çalışmalarda değerlendirilebilir.



4. BÖLÜM

Tespitler, Eğilimler ve Öneriler

Türkiye Okul Yöneticileri Araştırması kapsamında toplanan veriler ve 2019 yılında Türkiye’de ve dünyada yaşanan gelişmeler çerçevesinde elde edilen bulgular değerlendirilecektir. Değerlendirmeler, araştırma ve alan yazın taraması sonucuna göre okul yöneticiliğine ilişkin tespitler, eğilimler ve öneriler şeklinde düzenlenmiştir.

Okul Yöneticiliği Mesleğine İlişkin Tespitler

Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Tespitler

Ankete katılan okul yöneticilerinin $\frac{1}{4}$ 'ü kadın, yaş ortalaması 43, boy ortalaması 171 cm, ağırlık ortalaması 80 kg, $\frac{1}{3}$ 'ü yüksek lisans mezunu ve $\frac{1}{10}$ iyi derecede bir yabancı dil bilmektedir.

Okul Yöneticilerinin Profesyonel Özelliklerine İlişkin Tespitler

Ankete katılanların yaklaşık yarısı okul müdürü, yarısı müdür yardımcısıdır. Okul türlerine ve branşlara eşit olarak dağılmış okul yöneticileri, ortalama 18 yıl öğretmenlik, 9 yıl yöneticilik kıdemine sahiptir. Her 10 okul yöneticisinden yaklaşık 5'i hiçbir yöneticilik eğitimi almamıştır ve yaklaşık 9'u resmi bir eğitim kurumunda görev yapmaktadır.

Gündelik ve Sosyal Hayata İlişkin Tespitler

Okul yöneticileri, ortalama 1-2 çocuklu çekirdek ailelerden oluşmakta, yarısına yakınının eşi de tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Her 10 aileden 8'nin tek geliri okul yöneticiliği görevi karşılığı kazandıkları maaşlarıdır.

- Her 10 yöneticiden 2'sinin kronik bir hastalığı bulunmakta ve sürekli ilaç kullanmaktadır. Her 10 yöneticiden 3'ü sigara içmektedir.
- Her 10 yöneticiden 7'sinin kendi evi, 8'nin aracı bulunmakta, yaklaşık 7'si okula kendi aracıyla gitmektedir.
- Her 10 okul yöneticisinden 8'i borçlu, 6'sının borcu 10 bin TL'nin üzerinde orta ve uzun vadelidir.
- Her 10 okul yöneticisinden 7'si 9 saatten fazla çalışmakta, yarısı 6 saatten az uyumaktır.
- Her 10 okul yöneticisinden 6'sı kendine her gün 2 saatten az zaman ayıramaktadır.



- Her 10 okul yöneticisinden 6'sı düzenli kahvaltı yapmadan güne başlamakta, 8'i düzenli öğle yemeği, 2'si düzenli akşam yemeği yiyememektedir.
- Her 10 okul yöneticisinden 5'i bir STK'ya, 8'i bir sendikaya üyedir. Her 10 okul yöneticisinden 5'i sendikaların ve STK'ların eğitim politikalarına etkisi olduğunu, 6'sı sendikaların eğitim sistemi için bir ihtiyaç olduğunu, 4'ü sendikaların ihtiyaç ve beklentilere uygun örgütlendiğini ve çalıştığını düşünmektedir.
- Her 10 okul yöneticisinden 7'si 2 veya daha fazla sosyal medya ağı takip etmekte, yarısı her gün 2 saatten fazla sosyal medyada zaman geçirmekte, fakat sadece 3'ü iş veya mesleki gelişim için kullanmaktadır.
- Her 10 okul yöneticisinden yaklaşık 9'u boş zamanlarını ailesiyle geçirmektedir.
- Son 1 yıl içinde her 10 okul yöneticisinden 3'ü sinemaya, 6'sı tiyatroya, 6'sı konsere, 2'si başka bir şehri gezmeye, 3'ü tatile, 5'i bir spor etkinliğini izlemeye hiç gitmemiştir.
- Her 10 okul yöneticisinden sadece 1'i düzenli spor yapmakta, 6'sı en az ayda bir kitap, 3'ü dergi, 2'si gazete almaktadır.
- Her 10 okul yöneticisinden 6'sının bir hobisi bulunmakta ve 4'ü en fazla haftada 3 saat zaman ayırabilmektedir.

Meslek Algısı ve Yetkinliklere İlişkin Tespitler

- Son 3 yıl içinde her 10 okul yöneticisinden 4'ü şiddete maruz kalmıştır. Çoğunlukla veliden ve üst yönetimden psikolojik ve sözlü şiddete maruz kalmaktadırlar.
- Her 10 okul yöneticisinden 6'sı okul yöneticiliği mesleğinin, 4'ü Türkiye'nin, eğitim sisteminin ve okulların her geçen gün kötüye gittiğini düşünmektedirler.
- Son 3 yılda, her 10 okul yöneticisinden 5'i hiç ödül almamıştır. Ödül alanların 4'ü Kaymakamlık onaylı başarı belgesi, 1'i daha üst bir ödül almıştır.
- Son 3 yılda, her 10 okul yöneticisinden 4'ü hakkında bir şikayet yapılmış, 3'ü hakkında soruşturma açılmış ve 1'i ceza almıştır. Her 10 cezanın 7'si uyarma, 3'ü kınama, çok azı daha üst bir cezadır.
- Son 1 yıl içinde mesleki gelişme amacıyla her 10 okul yöneticisinden 7'si sertifika programına, 8'i hizmetiçi eğitime, 6'sı bilimsel toplantıya katılmış, 9'u en az bir kitap okumuş, 8'i bir makale okumuştur.



- Her 100 okul yöneticisinden 5'inin yayınlanmış kitabı, 15'inin yayınlanmış makalesi, 4'ünün markası, 3'ünün patenti, 2'sinin bestesi, 5'inin sanat sergisi, 16'sının sanat gösterisi, 35'inin proje yürütücülüğü bulunmaktadır.
- Okul yöneticiliğini tercih etmenin en önemli gerekçesi topluma katkı (7,2), en arkada kalan gerekçesi is özlük hakları (2,01) ve gelirdir (2,08).
- Her 10 okul yöneticisinden 6'sı mesleğinden memnundur ve 5'i okul yöneticiliği mesleğini bir başkasına tavsiye ediyor.
- Okul yöneticilerine kendilerine yöneticilik becerileri bakımından 10 puan üzerinden 7,84; meslektaşlarına 6,49 puan vermektedirler.
- Okul yöneticileri, okul yöneticiliğini en çok meslektaşlarından (7,12) en az yüksek lisans programlarından (3,64) öğreniyorlar.
- **Okul Yöneticilerinin 2019 Eğitim Politikaları Algısına Yönelik Tespitler**
- Okul yöneticileri, 2019 yılı eğitim politikalarına ve eğitim yönetimine 10 üzerinden 6,5 puan veriyorlar. Okul yöneticilerinden en yüksek puanı (7,98) Ziya Selçuk alırken, en düşük puanı (4,24) okul yöneticiliği için mülakat yapılması uygulaması alıyor.

Okul Yöneticiliği Mesleğine İlişkin Eğilim ve Öneriler

Öncelikle araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgilerine bakıldığında, yüksek lisans yapan yönetici sayısı (117/330) ve oranı (% 35,45) olumlu yönde dikkat çekmektedir. Araştırmanın diğer bir bulgusunda da (okul yöneticiliği eğitimi alma durumunuz) katılımcıların % 20,3'ünün (67 kişi) "okul yöneticiliği" ile ilgili tezli ve tezsiz yüksek lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi açısından özellikle "Eğitim Yönetimi" alanında yüksek lisans yapılması, yöneticilerin mesleklerini daha donanımlı ve bilinçli bir şekilde yapmasına katkı sağlayabilir. Ancak katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin bulgularda doktora yapan yönetici sayısının (1/330) ve oranının da (% 0,30) oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu durum doktora sürecinin uzun ve meşakkatli bir süreç olarak görülmesinden kaynaklanıyor olabilir. Okul yöneticilerinin "Eğitim Yönetimi" alanında lisansüstü eğitimler almasını teşvik edecek ve kolaylaştıracak düzenlemelerin yapılması bu açıdan önemli olabilir.

Kişisel özelliklere ilişkin dikkat çeken diğer bir bulgu da katılımcılardan 279 kişinin (% 84,55) en az 1 yabancı dil bildiğini ifade etmesidir. Türkiye'nin çok kültürlü bir yapıya sahip olduğu ve ülkeler arasındaki etkileşimin gün geçtikçe arttığı dü-



şünülürse, okul yöneticilerinin yabancı dil bilgisinin önemi bir kat daha artmaktadır. Dünyada şu anda en yaygın dil olan İngilizcenin katılımcıların % 73,33'ü (242 kişi) tarafından bilindiğinin ifade edilmesi Türk eğitim sistemi açısından sevindirici ve yararlanılması gereken bir durum olarak görülebilir. Yöneticilerin, kendi okulları ile ülke içindeki ve ülke dışındaki diğer okullar arasında iletişim kurması, işbirliği yapması ve çeşitli projeler geliştirmesi açısından yabancı dil bilgileri büyük bir öneme sahiptir. Ancak katılımcıların yabancı dil bilgilerinin önemli ölçüde (% 46,36) "başlangıç" düzeyinde olması bir eksiklik olarak görülebilir. MEB, okul yöneticilerinin bu yönde gelişimini sağlamak için yüz yüze ve uzaktan eğitimler düzenleyebilir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin dil öğrenimini sağlamak açısından, yöneticilerin yaz mevsimlerinde yurt dışında dil eğitimini destekleyecek projeler geliştirebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir bölümünün (204/330 - % 61,82) 0-10 yıl arası okul yöneticiliği yaptığı görülmektedir. Bu bulgunun pozitif ve negatif etkilerinin olduğu düşünülebilir. Okul yöneticiliği açısından tecrübenin çok önemli bir unsur olduğu göz önüne alındığında negatif, ancak mesleki motivasyon ve heyecan göz önüne alındığında ise pozitif etkileri olduğu söylenebilir. Aynı zamanda okul yöneticiliğinin talep edilen bir meslek ya da rol olduğu da düşünülebilir. Okul yöneticiliğinin sürdürülebilir bir meslek haline gelmesi açısından yasal düzenlemelerin, sosyal etkinliklerin ve eğitim faaliyetlerinin yapılması önerilebilir.

Okul yöneticilerinin önemli bir bölümü (302/330 - % 91,52) ailelerinin 5000 ile 15000 TL arasında geliri olduğunu belirtmiştir. Ancak borçluluk durumu ile ilgili bulguya bakıldığında ise bu soruya cevap vermek istemeyenler ile borcunun olmadığını ifade edenlerin sayısı 57/330'dur. Bu bulgular, okul yöneticilerinin önemli bir bölümünün (273/330) borçlu olduğunu göstermektedir. Bu bulguya dayanarak, okul yöneticilerinin ekonomik haklarında iyileştirme yapılması gerektiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin % 50,91'u (168/330) herhangi bir sivil toplum kuruluşuna üye olmamasına rağmen, % 83,94'ünün (277/330) sendika üyesi olması ilginç bir bulgudur. Katılımcılar orta düzeyde eğitimci sendikalarının Türk eğitim sistemi ve çalışanları için bir ihtiyaç olduğunu düşünmektedir. Diğer yandan katılımcılar eğitimci sendikalarının eğitim politikaları ve okul üzerindeki önemli ölçüde etkili olduğunu düşünmektedirler. Elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin sendika üyesi olması ile sendikaların eğitim politikaları ve okul üzerinde etkili olması arasında bir ilişki olduğu şeklinde yorumlanabilir. Eğitim politikaları ve okul üzerindeki sendika etkisinin doğru biçimlenmesi ve yanlış uygulamalara neden olmaması için devlet tarafından gerekli yasal düzenlemelerin yapılması oldukça önemlidir.



Okul yöneticilerinin çoğunluğunun (309/330 - % 93,64) sosyal medya kullanıcısı olduğu ve çoğunlukla sosyal medyayı merak ve eğlenme, gündemi izleme ve iş ağını geliştirme amaçlarıyla kullandıkları belirlenmiştir. Diğer yandan okul yöneticilerinin % 92,73'ü (306/330) sosyal medyada 1 saat veya daha fazla zaman geçirmektedir. Günümüzde sosyal medya birçok amaca hizmet eden ve eğitimciler tarafından da sıklıkla kullanılan bir mecradır. Okul yöneticilerinin de eğitimsel işlevlere uygun bir biçimde ve zaman yönetimini dikkate alarak sosyal medyayı kullanmaları gerekmektedir. Sosyal medyanın okul yöneticileri tarafından bilinçsiz kullanılması zaman kaybı olarak nitelendirilebilecek sanal kaytarmaya neden olabilir.

Okul yöneticilerinin kurumsal algıları ile bulgulara bakıldığında veli memnuniyeti ile ilgili maddenin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan öğrenci memnuniyeti ve öğretmenlerin görevlerini hakkıyla yerine getirmesi ile ilgili maddeler ise yüksek ortalamalara sahiptir. Bu bulgular öğrencilerin eğitim sürecinde aile katkısı ile ilgili sorunlar olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgulara dayanarak öğrencilerin eğitim sürecinde veliler tarafından yeterli şekilde desteklenmediği veya yöneticilerin okula ilişkin velilerden bekledikleri desteği alamadıkları söylenebilir.

Meslek algısı ile ilgili bulgular katılımcıların okul yöneticisi olmaktan memnun olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda okul yöneticiliği alanında kendilerini önemli ölçüde yetkin görmektedirler. Özellikle iletişim becerileri ve çalışanları güdülemeye algılarını yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular katılımcıların okul yöneticiliğini severek ve isteyerek yaptıklarını ve bu mesleğe ilişkin yeterliliklerini yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Mesleki yetkinliğin kaynağına bakıldığında ise meslektaşlarından yardım alarak, internetten araştırarak ve deneme-yanılma yoluyla maddelerinin diğer maddelere göre yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu maddeler okul yöneticilerinin mesleki yetkinliklerini kişisel çabalarına bağlı olarak elde ettiklerini göstermektedir. Buna göre, okul yöneticileri mesleki yetkinlik açısından MEB'den bekledikleri desteği alamadıkları düşünülebilir. Zaten araştırmanın diğer bir bulgusuna bakıldığında da, okul yöneticilerinin önemli bir kısmının mesleki gelişim etkinliklerine hiç katılmadığı, bir kısmının ise çok sınırlı düzeyde katıldığı görülmektedir. Gelişimin bir süreklilik arz etmesi gerektiği göz önüne alınarak okul yöneticilerinin mesleki olarak ihtiyaç hissettikleri eğitim alanları belirlenmeli ve bu alanlara yönelik eğitimler il, ilçe ve Bakanlık düzeyinde yapılmalıdır.

Okul yöneticilerinin azımsanmayacak bir bölümü (134/330 - % 40,61) şiddete maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerine uygulanan şiddetin çoğunlukla psikolojik şiddet (mobbing/yıldırma) ve sözlü şiddet şeklinde olduğu görülmekte-



dir. Şiddetin kaynağına bakıldığında daha fazla üst yönetim ve öğretmenler olduğu belirtilmiştir. Çoğunlukla parasal konular, eğitim-öğretim işleri, iletişim ve ilişkiler şikayet konusunu oluşturmaktadır. Elde edilen bu bulgular okulların yeteri kadar kurumsallaşmadığına işaret etmektedir. Çünkü kurumsal yapılarda ilişkiler, maddi konular, eğitim öğretim işleri belirli bir sistem ve denetim yapılarak yürütülmektedir. Bu açıdan okulların kurumsallaşma düzeyini yükseltecek çalışmaların yapılması etkili olabilir. Okullarda öğrenci, öğretmen, veli ve okul yöneticisinin sınırlarını, görevlerini ve sorumluluklarını belirleyen belgeler oluşturulmalıdır.

Mesleki üretkenlik ile ilgili bulgulara bakıldığında; kitap, makale, marka, patent tescili, müzik eseri, sanat sergisi ve sanat gösterisi gibi konularda okul yöneticilerinin önemli bir kısmının herhangi bir ürününün olmadığı görülmektedir. Bu durum katılımcıların mesleki gelişim etkinliklerine yeterli düzeyde katılmaması ile ilişkilendirilebilir. Diğer yandan Türk eğitim sistemi içerisinde bu üretkenliği teşvik edecek bir yapının olmaması da bu durumu etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Okul yöneticilerinin 2019 eğitim politikaları ile ilgili görüşlerine bakıldığında özellikle Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk'un bakanlık performansına yönelik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Uzun bir süre sonra eğitim kökenli bir kişinin Milli Eğitim Bakanı olması bu algının nedenlerinden biri olabilir. Diğer yandan Ziya Selçuk'un eğitim sorunlarını ve çözümlerini katılımcı bir anlayış ile ortaya koymak için 2023 Eğitim Vizyon Belgesinin oluşturulması, öğretmen ve yöneticilerle düzenli bir biçimde toplantılar yapması gibi unsurların etkili olduğu söylenebilir. Aynı zamanda Milli Eğitim Bakanlığının öğretmeni sahiplenen ve değer veren söylemlere ağırlık vermesi de bu algının altında yatan nedenlerden biri olarak değerlendirilebilir. Okul yöneticilerinin, yönetici atamalarında mülakat uygulaması ve MEB üst yönetime atama tercihlerine ilişkin algılarının ise düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. Bu bulgu, yapılan uygulamaların yeteri kadar şeffaf ve denetlenebilir olmaması ile ilgili olabilir. Bu açıdan Milli Eğitim Bakanlığı içerisindeki yapılacak görevde yükselmeye ilişkin uygulamaların çerçevesinin belirlenmesi ve uygulamaların bu çerçevede ve şeffaf biçimde yapılması önerilebilir.



Yöntem

TOYR2020, alan yazın taraması sonucunda Türkiye’de ve Dünya’da yaşanan gelişmeler çerçevesinde ve Türkiye Okul Yöneticileri Araştırması kapsamında toplanan veriler doğrultusunda hazırlanmıştır. Araştırmanın tasarımı ve yöntemi bu bölümde açıklanmıştır.

Desen

Türkiye Okul Yöneticileri Araştırması, Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından yürütülmüştür. Araştırmanın amacı, her yıl yayımlanması planlanan Türkiye Okul Yöneticileri Raporu için veri toplamak ve elde edilen veriler çerçevesinde Türkiye’de okul yöneticiliği mesleğinin ve okul yöneticilerinin durumunu ortaya koymaktır.

Türkiye Okul Yöneticileri Araştırması, betimsel bir alan araştırması olarak tasarlanmıştır. Araştırma, Türkiye’de okul yöneticiliği mesleğinin kapsamını belirlemek, okul yöneticilerinin kişisel, sosyal ve profesyonel durumunu ortaya koymak, okul yöneticilerinin Türkiye eğitim sistemine ve eğitim politikalarına ilişkin algı ve yaklaşımlarını betimlemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma, amacına uygun olarak **Türkiye genelinde** okul yöneticilerinin durumuna, yetkinliğine, görüşlerine, algılarına, tutumlarına, tercihlerine ve yaklaşımlarına odaklanmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılar tarafından açık uçlu, çoktan seçmeli, birden çok cevaplı, likert tipi soru tiplerinde yaklaşık 300 maddeden oluşan taslak anket formu hazırlanmıştır. Taslak anket formu, eğitim yönetimi uzmanlarının, okul yöneticilerinin, dilcilerin ve ölçme değerlendirme uzmanlarının görüşleri doğrultusunda revize edilmiş ve 100 maddelik bir anket oluşturulmuştur.

Anket 4 bölümden oluşmaktadır. **Demografik Bilgiler** adlı 1. bölümde 16 madde, **Günlük ve Sosyal Yaşam** adlı 2. bölümde 32 madde, **Meslek Algısı ve Yetkinlikler** adlı 3. bölümde 26 madde ve **2019 Yılı Eğitim Politikaları ve Uygulamaları** başlıklı 4. bölümde 24 madde olmak üzere 98 maddeden oluşmaktadır. 3 madde açık uçlu ve kısa cevaplı, 8 madde birden çok cevaplı, 32 madde 6’lı likert, 56 madde ise çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. Anketin yanıtlanması süresi yaklaşık 10-15 dakikadır.



Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırma, Türkiye için okul yöneticiliği mesleği ve okul yöneticilerinin durumuna odaklandığı için veriler Türkiye genelinde ve okul yöneticiliği mesleğini ve okul yöneticilerini temsil edecek biçimde toplanmıştır. Türkiye’de resmi ve özel eğitim kurumlarında yaklaşık 90 bin yönetici görev yapmaktadır. Bu yöneticilerin demografik, mesleki, kurumsal ve görevsel dağılımları araştırmanın ilk bölümünde sunulmuştur.

Bu araştırmada, evreni temsil edebilmesi ve alt grupların evrendeki ağırlıkları oranında örneklemde temsil edilmesini sağlamak amacıyla tabakalı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Okul yöneticilerinin, cinsiyet, yaş eğitim, mesleki kıdem, okul türü, okul düzeyi, brans, bölge gibi dağılımlarının evreni temsil etmesi sağlanmıştır.

Veriler 2020’nin Şubat-Mayıs ayları arasında yüz yüze, e-posta yoluyla ve çevrimiçi yollarla toplanmıştır. Öncü Okul Yöneticileri Derneği’nin farklı şehirlerdeki üyeleri ve takipçileri aracılığıyla farklı şehirlerdeki okul yöneticilerine ulaşılmış ve evreni temsil edecek düzeyde katılım sağlanmıştır. Türkiye’nin 20 farklı şehirden yukarıda sıralanan değişkenleri temsil edecek biçimde 330 katılımcı anketi yanıtlamıştır.

Veri Analizi ve Sunumu

Veriler, excel ve SPSS istatistik programlarında analiz edilmiştir. Analiz öncesi, eksik, hatalı anketler temizlenmiştir. Verilerin temizlenmesinin ardından değişken adları, dağılım ve yayılım durumlarına göre birleştirme ya da ayırıştırma gibi müdahalelerle yeniden düzenlenmiştir.

Açık uçlu sorulara verilen yanıtlar ile çoktan seçmeli sorulardaki ‘diğer’ seçeneklerine verilen yanıtlar içerik analizine tabi tutulmuş, kodlamalar yapılmış, temalar oluşturulmuş ve frekanslarına göre listelenmiştir. Bu raporda çoktan seçmeli, birden çok cevaplı ve açık uçlu sorularla elde edilen veriler frekans ve yüzdelere göre verilmiştir. Liket tipi maddelerin değerleri 0’dan 5’e doğru 6’lı likert olarak puanlanmış, verilerin ortalamaları alınmış ve elde edilen ortalamalar 10’luk sisteme dönüştürülerek sunulmuştur. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin ilişki ve farklarına yönelik ileri düzey istatistiki hesaplama ve analizleri bu raporda yer almamaktadır.

Araştırma kapsamında toplanan veriler bilimsel etik ve kişisel verilerin korunması mevzuatı çerçevesinde korunmuş ve bilimsel amaçlar dışında kullanılmamıştır. Veriler üçüncü kişilerle paylaşılmamıştır. Katılımcıların yanıtları bireysel olarak kullanılmamış, bütün veriler toplu analiz edilmiş ve istatistik işlemleri toplu yapılmıştır.



Kaynakça

- Kasap, S. (2019, Eylül 4). *MEB okullarda 'lider profesyonel yöneticiler' programı başlattı*. AA Haber: <https://www.aa.com.tr/tr/egitim/meb-okullarda-lider-profesyonel-yoneticiler-programi-baslatti-/1572662> adresinden alındı.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2018, Haziran 21). *Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği*. Resmi Gazete: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> adresinden alındı.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2018). *2023 Eğitim vizyonu*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2019). *2020 yılı performans programı*. <http://sgb.meb.gov.tr/www/dokumanlar/icerik/30> adresinden alındı.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2019). *Millî eğitim istatistikleri: Örgün eğitim 2018-'19*. Ankara: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı. <http://sgb.meb.gov.tr/www/resmi-istatistikler/icerik/64> adresinden alındı.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2020). *2019 yılı idare faaliyet raporu*. <http://sgb.meb.gov.tr/www/dokumanlar/icerik/30> adresinden alındı.



Vazarlar ve Katkıda Bulunanlar

Doç. Dr. İbrahim Hakan Karataş

Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı
Akademisyen, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İstanbul
ihkaratas@gmail.com

Eğitim: 1974'te Erzurum'da doğdu. 1985'te Sakarya Akyazı Mehmet Akif Ersoy İlkokulundan ve 1992'de Adapazarı İmam Hatip Lisesinden mezun oldu. Boğaziçi Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümünde 1998'te lisans, 2001'de yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2008'de Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ABD'da doktora eğitimini tamamlayarak Dr unvanını aldı.

Mesleki Deneyim: 1998-2002 yılları arasında Özel Üsküdar İlköğretim Okulunda ve Özel İrfan Kolejinde öğretmenlik Türkçe ve Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenliği yaptı. 1999'da Kars Kafkas Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak bulundu. 2002-2010 yılları arasında MEB'e bağlı çeşitli okullarda Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği yaptı. 2012-2013 yılları arasında ABD'de University of Northern Iowa'da doktora sonrası araştırma çalışmalarını tamamladı. Halen İstanbul Medeniyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde öğretim üyesidir.

Eserler ve Çalışmalar: 1995-1998 yılları arasında kurucusu olduğu edebiyat, kültür, sanat konulu Yeni Yazı dergisinin yazı işleri müdürlüğünü yürüttü. Çeşitli dergi, gazete ve web sayfalarında kitap tanıtımları, eğitim, dil ve edebiyat konulu yazıları ile hakemli dergilerde makaleleri yayımlandı. İlköğretim okulları için Türkçe Ders kitabı, liseler için Dil ve Anlatım Öğretmen Kılavuz Kitabı ve yardımcı ders kitabı yazarlığı yaptı. İki tane çeviri olmak üzere yayımlanmış dört kitabı bulunmaktadır. 2010-2012 yılları arasında İGEDER yönetim kurulu başkanlığı yaptı. Uluslararası Öncü Eğitimciler Derneği danışmanlığı ve aynı dernek tarafından yayımlanan Öğretmenler Odası dergisinin genel yayın yönetmeliğini sürdürmektedir. Okul yöneticiliği, eğitim yöneticiliği, eğitim sosyolojisi ve eğitim politikaları alanlarında akademik çalışmalar yapmaktadır.

Doç. Dr. Bahri Aydın

Öğretim Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Bolu.
bahriaydin@hotmail.com

Eğitim: 1972 yılında Bolu/Gerede'de doğdu. 1989 yılında Gerede Lisesinden mezun oldu. 1993'te Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünde Lisans, 1996'da Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD'da yüksek lisans, 2001'de yine aynı üniversite ve bölümde doktora eğitimini tamamladı.

Mesleki Deneyim: 1993-2001 yılları arasında araştırma görevlisi, 2001-2015 yılları arasında Yardımcı Doçent olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yaptı.



2015 yılında doçent unvanını aldı. Halen Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD’da öğretim üyesi olarak görevini sürdürmektedir.

Eserler ve Çalışmalar: Örgütsel davranış ve sınıf disiplini alanlarında çalışmaları, kitap bölüm yazarlıkları bulunmaktadır.

Dr. Öğr. Üyesi Mevlüt Kara

Öğretim Görevlisi, Gaziantep Üniversitesi Nizip Eğitim Fakültesi, Gaziantep
mevlutkara85@gmail.com

Eğitim: 1986 yılında Gaziantep’in Nizip ilçesinde doğdu. 1996 yılında Nizip İslim Sayın İlkokulundan ve 2003 yılında Nizip Hasan Çapan Anadolu Lisesinden mezun oldu. 2007 yılında Gaziantep Üniversitesi Kilis Muallim Rıfat Eğitim Fakültesinin Sınıf Öğretmenliği ve 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümlerinin lisans programlarını bitirdi. 2007 ile 2012 yılları arasında Harran Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi programında yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2018 yılında ise Gaziantep Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ABD’da doktora eğitimini tamamlayarak Dr. unvanını almıştır.

Mesleki Deneyim: 2007-2019 yılları arasında MEB bünyesinde çalışmıştır. Bu süre zarfında sınıf öğretmenliği, müdür yardımcılığı, okul müdürlüğü ve eğitim koordinatörlüğü (Suriyeli öğrencilere yönelik açılan geçici eğitim merkezinde) yapmıştır. 2019 yılından itibaren Gaziantep Üniversitesi Nizip Eğitim Fakültesi bünyesinde Dr. Öğr. Üyesi olarak akademik yaşamına başlamış ve halen bu görevini sürdürmektedir.

Prof. Dr. Aytaç Açıkalın

Benim öz geçmişimi, benden başkaları pek bilmez, hele “tüm” yaşamamı hiç kimseler bilmez. Beni tanıyanlar var, onlar diyor ki: “Aytaç Açıkalın bir eğitim efsanesidir.” Benimle bir iletişim ortamında olanlar, algıladığım kadarı ile içtenlikle, “Üstat” diye hitap etmeyi tercih ediyorlar. Ben, Guru ya da CEO olmaktansa “USTA”, üstat olmayı bir iltifat olarak kabul etmeyi yeğlerim. Beni benden sorarsanız, “Ben güncel bir eğitim dinazoruyum.” 1955 yılında Diyarbakır Kabi (Bağıvar) Köyü İlkokulu stajiyer öğretmeni ve başöğretmen vekili olarak göreve başladığımda 20 yaşındaydım. Gerçekte 19 yaşında başlamam gerekirdi bu göreve ancak ortaokulda hastalık (sıtma) nedeni ile bir yıl okula gidemedim. Sıtma, yokluk, kıtlık, savaş ve her tür yoksunluk vardır benim kuşağımın özgeçmişinde. 1958 yılından başlayarak 12 yıl, İlköğretmen okullarında “essah öğretmen” yetiştirmeye gönül verdim, emek verdim. Hatay İl Milli Eğitim müdürlüğüne atandığımda 35 yaşında, Dante’nin deyişi ile “ortasındaydım ömrün”. Kırk yaşında Edirne İl Milli Eğitim müdürü iken Milli Eğitim bakanlığı’ndan ayrıldım. Alanda öğrendiklerimi yeniden yapılandırmaya giriştim. Üniversitede öğrenime başladım. Kırkbeş yaşında “Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi”



alanında aldığım “doktora” unvanı ile 1995 yılında aynı alanda profesörlük unvanına ulaştım. Üniversite çatısı altındaki akademik yaşamımı 2002 yılında emekli olarak tamamladım. Şiirsel bir deyiş ile “Çekildik izzet-i ikbâl ile bab-ı ulemâdan’. Bugün (2012) YETMİŞ YEDİ YAŞINDA alanda “insan kaynağının geliştirilmesi” çalışmalarımı gerçek anlamda eylemli akademik bir çalışma sürdürmekteyim. Öğrenciler, öğretmenler, ana babalar, okul ve eğitim yöneticileri, deneticileri ile AÇÖ (Aile-Çocuk-Okul) Birlikte Başarım çalışmalarımı sürdürüyorum. Kısaca, ben artık, birikimlerimi bebeklerin, çocukların, gençlerin, yetişkinlerin, yaşlıların başarısı ve mutluluğu için herkesle paylaşırken, insanları, özellikle insanlarımızı tanıyorum, daha da önemlisi bilmediklerimi öğreniyorum. Yaşamımın ÖZÜNDEN de ÖZE-TİNDEN de mutluluk ve gurur duyuyorum.

Prof. Dr. Nuray Sungur

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Teftişi bölümünde doktorasını yaptı (1988). Ankara, İstanbul, Trakya vb. üniversitelerde görev yaptı. Dersler, konferanslar verdi. 1992 yılında Sanayideki Eğitimcilerin Eğitimi konusunda çalışmaları ile doçent oldu.

1991-1995 yılları arasında özel sektörde eğitim-araştırma merkezleri, okullar vakıf vb. birimlerin kuruluşunu gerçekleştirdi.

Konferanslar ve eğitim çalışmaları yaptı. Yaratıcı Sorun Çözme Programlarını okul öncesi ve ilkokul çocuklarıyla birlikte uygulayarak ‘Yaratıcı Okul / Düşünen Sınıflar’ onlarla sorun çözme ve karar verme bilimsel araştırma çalışmaları yaptı. Çok sayıda ulusal ve uluslararası eğitim derneklerinde kurucu üyedir. Eğitim bilimine ilişkin birçok yayını bulunan yazar Kocaeli Üniversitesi Eğitim Yönetimi ABD öğretim üyesi iken emekliye ayrılmıştır.

Prof. Dr. Necati Cemaloğlu

Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi ana bilim dalından 1992-1993 eğitim-öğretim yılında mezun oldu.

Gazi Üniversitesinde 1996 yılında yüksek lisans ve 1999 yılında doktorasını tamamladı.

2004 yılında yardımcı doçent, 2008 yılında doçent ve 2014 yılında profesör oldu.

Sırasıyla öğretmen, okul müdür vekili, MEB Talim ve Terbiye Kurulu başkanlığı matematik komisyon üyeliği ve maarif müfettişliği yaptı. Halen Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana bilim dalında görev yapmaktadır.



Prof. Dr. İsmail Güleç

6 Haziran 1996 – 5 Ekim 2005 tarihleri arasında İ.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsünde araştırma görevlisi olarak çalıştı. Ocak 2009’da doçent, Şubat 2014’te de profesör oldu. 2005-2015 arasında Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Türkçe Eğitimi Bölümünde öğretim üyesi olarak çalıştı. 23 Haziran 2015’tarihinden beri İstanbul Medeniyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü Eski Türk Edebiyatı Anabilim Dalı’nda öğretim üyesi olarak çalışıyor. Evli ve iki çocuk babasıdır.

Dr. Sevda Sarı Demir

Klinik Psikolog Dr. Sevda Sarı Demir 1999 yılında Ankara Atatürk Anadolu Lisesi’ni ve 2004 yılında ODTÜ Psikoloji Bölümü’nü bitirmiştir. Aynı yıl ODTÜ Felsefe Bölümü Felsefe Tarihi yan dal programından mezun olmuştur. Hacettepe Üniversitesi Klinik Psikoloji Yüksek Lisans programını 2007 yılında tamamlamış; kaygı, endişe ile ilgili inançlar ve belirsizliğe tahammülsüzlük konulu tez çalışmasını yapmıştır. TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Yurt İçi Doktora Bursunu kazanarak 2009 yılında ODTÜ Klinik Psikoloji Doktora Programı’na başlamıştır. Doktora programından ‘Kadınlarda utanç ve suçluluk duygusunun fenomenolojik analizi ve şema terapi teknikleri ile öz-şefkat odaklı grup uygulaması’ başlıklı doktora tezini yazarak 2014 yılında mezun olmuştur. Halen İstanbul Medeniyet Üniversitesi’nde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır.





INTERNATIONAL | ULUSLARARASI
School Principals | **Okul Yöneticileri**
CONFERENCE | KONFERANSI
ISPC2021

Eğitimde Özerklik Autonomy in Education

24-25 Haziran / June 2021

www.oncuyoneticiler.org.tr/ispc2021

Bildiri Özeti İçin Son Tarih
Abstract Submission Deadline
4
Mayıs/May
2021



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

ALANYAZIN

Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi

www.alanyazin.com

ALANYAZIN (Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi – Journal of Critical Reviews in Educational Sciences – CRES) Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından mayıs ve kasım aylarında olmak üzere yılda iki kez yayınlanan bilimsel hakemli bir dergidir.

2020 yılında yayın hayatına başlayan ALANYAZIN, eğitim konulu bilimsel çalışmaları tanıtan, inceleyen, değerlendiren, kavramsallaştıran, yorumlayan ve sentezleyen eleştirel ve bütüncü bilimsel makaleler yayınlar.

ALANYAZIN, eğitim bilimleri alanında yayınlanmış kitap, tez, rapor, araştırma gibi bilimsel çalışmaların, alanda çalışan bilim insanlarının ve kurumların daha geniş bir çevrede bilinir olmasını, üretilen bilimsel bilginin eleştirel bir bakışla değerlendirmesini ve alana ilişkin bilimsel bilgi ve yayınlar arasında bütünsel perspektifte konumlandırılmasını, kuram ile uygulama arasında bir köprü olmayı amaçlamaktadır.

ALANYAZIN’da yayınlanacak makaleler, disiplinler arası bir yaklaşımla felsefe, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, biyoloji, siyaset bilimi, ekonomi, işletme, bilişim teknolojileri, istatistik, mimarlık gibi farklı alanlardan eğitim ile ilgili çalışmaları da kapsayabilir.



www.etikokul.com

Etik Okul Projesi, eğitim kurumlarının, etik ilkelere göre yönetilme kapasitelerini geliştirmek, kamuoyunun eğitim kurumlarının ve okul yöneticilerinin etik ilkelere bağlılıklarına ilişkin algısını yükseltmek, öğrenci, öğretmen, yönetici, çalışan ve velilerin temel haklarının korunmasına katkı sağlamak, böylece ülkemizdeki eğitimin niteliğine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Etik Okul Projesi Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 15. ve 32. Maddelerine[1][2], Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 107 ve 212. Maddelerine[3][4], MEB Okul-Aile Birliği Yönetmeliğinin[5][6], Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik[7] ve MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Eğitimciler İçin Mesleki Etik İlkeler konulu Genelgesine dayanmaktadır.

Etik Okul Projesi kapsamında eğitim kurumlarının sundukları hizmetin evrensel etik ilkelere uygunluğunu ölçmek amacıyla Etik Okul değerlendirme formu geliştirilmiştir. Siz de okulunuzun etik ilkelere uygunluğunu ölçebilir okulunuzun etik standardını yükseltebilirsiniz.

İsterseniz okulunuzun "Etik Okul" Puanını, Dernek web sayfamızdaki "Etik Okullar" listesinde yayınlayabiliriz. Sosyal medya mecralarımızda okulunuzu tanıtabiliriz.



bir yol da burada duralım

@benimokulum_

Öncü Okul Yöneticiliği Derneği bünyesinde yürütülen “Benim Okulum” projesi, “insan” ve “toplum” odaklı okulların geliştirilmesinde mezun-okul bağına güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Lisans öğrencileri ve bütün mezunlar, öğrenim gördükleri anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerini ziyaret edecek, öğretmenlerine ve okul yöneticilerine teşekkür edecek, ihtiyaç halinde okullarına kendi uzmanlık, yetkinlik ve becerileri doğrultusunda katkı sağlamak için katılım sağlayacak, okullarına ilişkin güzel anıları, okullarına yaptıkları ziyaretleri, etkinlikleri ve okullarına ilişkin iyi örnekleri sosyal medyada paylaşacaklardır.

Kampanya Etiketleri #BenimOkulum #BenimÖğretmenim
#BenimSıram #BenimArkadaşım #BenimMüdürüm

Kampanya Sosyal Medya Hesapları

facebook.com/BenimOkulumProjesi

twitter.com/benimokulum_

instagram.com/benimokulum_

[linkedin/benimokulum_](https://linkedin.com/benimokulum_)



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

TÜRKİYE OKUL YÖNETİCİLERİ RAPORU

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu (TOYR), Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından okul yöneticiliği mesleğinin ve okul yöneticilerinin durumunu betimlemek amacıyla hazırlanmıştır. İlki 2019'da 'Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2019' adıyla yayımlanmıştır. TOYR 2020, Türkiye'de okul yöneticiliği mesleği ve okul yöneticilerinin durumunu, okul yöneticilerinin perspektifinden ele almaktadır. Rapor, dünyada ve Türkiye'de 2019 yılı boyunca yaşanan sosyal, ekonomik ve politik gelişmeler doğrultusunda Türkiye'de okul yöneticiliğinin değişim ve gelişim sürecini özetleyen bir bölümle başlamaktadır. Rapordaki veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş bir anket aracılığıyla Türkiye genelinde 21 farklı şehirden 330 okul yöneticisi ve yönetici yardımcısından toplanmıştır. Anket, Demografik Bilgiler, Günlük ve Sosyal Yaşam, Meslek Algısı ve Yetkinlikler ve 2019 Yılı Eğitim Politikaları ve Uygulamaları olmak üzere dört bölümden, 99 sorudan ve 180 maddeden oluşmaktadır. Bulgular ve sonuçlar, farklı alanlardan dört uzman tarafından analiz edilmiş ve bu analizler de bağımsız değerlendirmeler olarak rapora eklenmiştir.

2020

2021

2022

2023

www.
oncuyoneticiler
.com

oncuyoneticiler
@gmail.com

(0505) 019 70 59

f t i oncuyoneticiler