



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

TÜRKİYE OKUL YÖNETİCİLERİ RAPORU

Türkiye'de Müdür Yardımcıları

İbrahim Hakan KARATAŞ

Yasemin OĞUZ COŞKUN

Bahri AYDIN

Mevlüt KARA

Sultan ORHAN

Yasemin ÇETİN

Tuğçe BULUT-BOZ

Şeyma DAĞ

2020
2021

2022

2023

2024

2025



ÖNCÜ YÖNETİCİLER

Öncü Okul Yöneticileri Derneği

“Birlikte
yönetelim”

İlkelerimiz

ÖncüOkulYöneticileriDerneğimeslektaş etkileşimini,profesyongelişmevemeslek 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,sosyalvefiziksel potansiyellerini enüstdüzeydegeliştirebildikleribirortama 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.



Çocuklarınduygusal,zihinsel,sosyalvefizikselgelişimimutluveetkilibirokul yaşantısındangeçmektedir.Bunusağlayacakbaşaktörlerokulyöneticileridir. **Öncü Okul Yöneticileri Derneği** bu bilinçle kurulmuş, okul yöneticiliği mesleğini ve meslek mensuplarını temsil eden sivil bir platformdur.

Önceliklerimiz

Okulyöneticiliğimeslekstandartlarını 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 meslekbilincinigeliştirmek,yaşamboyu öğrenme kültürünü yaygınlaştırmak ve kamuoyunu farkındalığını artırmak

Meslekigelişimeveokullarımızadoğrudan ve dolaylı katkı sağlayacak projeler geliştirmek

Doğa sporları ve kültür gezileri gibi sosyaletkinliklerlemeslektaşetkileşimini artırmak

Üstlendiğimiz sorumluluğukolaylaştıracak ve zevkli hale getirecek süreçleri birlikte planlamak



Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları: 14
Rapor: 3

TOYR2020 -Türkiye Okul Yöneticileri Raporu - 2021

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

Yazarlar

İbrahim Hakan KARATAŞ, Yasemin Oğuz COŞKUN, Bahri AYDIN, Mevlüt KARA

Redaksiyon ve Düzelti

İlayda ARDAKOÇ

Kapak Tasarımı ve İç Düzenleme

Ahmet KARATAŞ

Katkıda Bulunanlar

Sultan ORHAN, Tuğçe BULUT BOZ, Yasemin ÇETİN, Şeyma DAĞ

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 2021

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 2021



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

2020 - İstanbul

İçindekiler

Takdim – 8

Önsöz – 9

Öz – 11

Yönetici Özeti – 12

1. BÖLÜM: Türkiye’de Okul Müdürü Yardımcılığının Bağlamı – 15

Türkiye’de Okul Yöneticiliği ve Müdür Yardımcılığı – 15

Okul Müdür Yardımcısı Atanma Şartları– 17

Müdür Yardımcılarının Yetiştir(il)mesi – 18

Müdür Yardımcılarının Görev Tanımları – 19

Müdür Yardımcılığı Görevine Adaptasyon – 20

Müdür Yardımcılığı ve Kariyer – 20

İş Doyumu ve Memnuniyet Düzeyi – 21

Türkiye’de Müdür Yardımcılığı Kadrosu – 22

Müdür Yardımcılarının Sorumlu Oldukları Mevzuat – 24

2. BÖLÜM: Türkiye’de Müdür Yardımcılığı – 27

Neden Müdür Yardımcısı Oluyorlar? – 27

Müdür Yardımcılığına Geçişte Ne Tür Sorunlar Yaşıyorlar? – 29

Müdür Yardımcıları Ne İş Yapıyor? – 31

Görev Tanımları Dışındaki İşlerden Sorumlu Tutuluyorlar mı? – 33

Müdür Yardımcıları Hangi Yetkinliklere İhtiyaç Duyuyorlar? – 35

Müdür Yardımcıları Nasıl Yetiş(tir)iyorlar? – 37

Müdür Yardımcıları Görevleri İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlarla Nasıl Baş Ediyorlar? – 39

Müdür Yardımcıları Çalışma Koşullarından Memnunlar mı? – 41

Müdür Yardımcılarına Göre Çalışma Koşulları Nasıl Daha İyi Hale Getirilebilir? – 45

Müdür Yardımcılarının Motivasyon Kaynakları Nelerdir? – 47

Müdür Yardımcılığı İtibarlı/Prestijli Bir Görev mi? – 51

Müdür Yardımcıları Yaptıkları Görevi Nasıl Algılıyorlar? – 52

Okul Müdürleri Müdür Yardımcılarını Nasıl Algılıyorlar? – 53

Okul Müdürleri Müdür Yardımcılarına Destek Oluyorlar mı? – 54

Müdür Yardımcıları Nasıl Bir Kariyer Bekliyorlar? – 55

Müdür Yardımcılığından Okul Müdürlüğüne Geçiş Konusundaki Düşünceleri Nelerdir? –56

Müdür Yardımcıları Yeniden Müdür Yardımcılığı Görevlendirilmesi İle İlgili Ne Düşünmektedirler? –58

Kaynakça – 59

Tablolar Dizini

- Tablo 1.** Eğitim kurumu türüne ve kademesine göre müdür yardımcılığı normu– 22
- Tablo 2.** 2020-2021 eğitim öğretim yılı okul, öğrenci, öğretmen sayıları– 24
- Tablo 3.** Müdür yardımcılarının sorumlu oldukları mevzuat – 25
- Tablo 4.** Müdür yardımcılığına geçiş nedenleri – 27
- Tablo 5.** Geçiş sürecinde yaşanan problemler – 30
- Tablo 6.** Müdür yardımcılarının yükünü hissettikleri alanlar – 31
- Tablo 7.** Müdür yardımcılarının yükünü en fazla hissettikleri alanlar – 32
- Tablo 8.** Görev tanımı dışındaki işleri yapma durumu – 33
- Tablo 9.** Görev tanımı dışında yapıldığı düşünülen iş kalemleri – 34
- Tablo 10.** Yeterlik sahibi olunması gereken alanlar – 35
- Tablo 11.** Müdür yardımcılarının yeterliklerini artırmak için başvurdukları kaynaklar – 37
- Tablo 12.** Müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlarla baş etme yolları – 39
- Tablo 13.** Müdür yardımcılarının memnun oldukları çalışma koşulları – 41
- Tablo 14.** Müdür yardımcılarının memnun olmadıkları çalışma koşulları – 43
- Tablo 15.** Çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik çözüm önerileri – 45
- Tablo 16.** Müdür yardımcılarının motivasyon kaynakları – 47
- Tablo 17.** Müdür yardımcılığı motivasyonlarını düşüren etkenler -- 49
- Tablo 18.** Müdür yardımcılığı görevinin okul için anlamı – 51
- Tablo 19.** Müdür yardımcılığıyla ilgili metaforlar – 52
- Tablo 20.** Fonksiyonu ve önemi ile ilgili kullanılan metaforlar – 52
- Tablo 21.** Müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili kullandıkları olumsuz metaforlar – 53
- Tablo 22.** Müdür yardımcılara göre okul müdürlerinin müdür yardımcılığı algısı – 53
- Tablo 23.** Müdür yardımcılara göre okul müdürlerinden alınan destek durumu – 54
- Tablo 24.** Müdürlük öncesi müdür yardımcılığı yapılmasının gerekliliğine dair gerekçeler – 57
- Tablo 25.** Müdür yardımcılarının görevi yeniden tercih durumları – 58

Grafik Dizini

- Grafik 1.** Müdür yardımcılığına geçişte problem yaşanma durumu – 29
- Grafik 2.** Müdür yardımcılarının kariyer algısı – 56

Takdim

Kuruluş amacı, ilkeleri, öncelikleri Türkiye’de okul yöneticilerini güçlendirmek olan ve bu bağlamda 2016 yılından bu yana birçok faaliyete imza atan Öncü Okul Yöneticileri Derneği’nin çalışma alanlarından birini araştırmalar ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak hazırlanan yayınlar oluşturmaktadır. Bu çalışmalarla okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyundaki görünürlüğünü ve etkililiğini artırmak, okul yöneticilerinin mesleki, sosyal ve kişisel gelişimine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Eğitim konulu bilimsel çalışmaları tanıtan, inceleyen, değerlendiren, kavramsal-laştıran, yorumlayan ve sentezleyen eleştirel ve bütüncü bilimsel makalelerin yayınlandığı Alanyazın, örgün ve yaygın eğitim kurumu yönetimi ve işletmeciliği, okul yönetimi ve yükseköğretimin yönetimi alanlarında akademik, bilimsel ve araştırmaya dayalı makalelerin yayımlandığı uluslararası hakemli Okul Yönetimi Dergisi, ülkemizdeki eğitim politikalarına ilişkin derneğimizin görüş ve önerilerini içeren, kamuoyu yoklamaları ve çalıştaylardan elde edilen verilerle hazırlanan Politika Notları, okul yöneticilerinin uygulamada dikkatlerini çekecek detayları, okul yöneticiliğinin püf noktalarını yansıtan afişlerden oluşan ve okul yöneticiliği ile ilgili önemli hususların altı çizilen Çuvaldız bu yayınların başlıcalarını oluşturmaktadır.

Öncü Okul Yöneticileri Derneği’nin okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyundaki görünürlüğünü ve etkililiğini artırmak, okul yöneticilerinin görevleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlara dikkat çekmek üzere hazırladığı diğer bir yayın Türkiye Okul Yöneticileri Raporu’dur. Türkiye’de 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, bu yolla mesleğin gelişmesine katkı sağlamak amacıyla her yıl okul yöneticiliği ile ilgili belirlenen bir temada raporlar hazırlanmaktadır.

Öncü Yöneticiler Derneği’nin “Türkiye’de Müdür Yardımcılığı” temasıyla yola çıktığı 2021 Türkiye Okul Yöneticileri Raporu’nda okul yönetiminin önemli bir parçası olan müdür yardımcılarının göreve atanma, adaptasyon, özlük ve çalışma koşullarının çerçevesi nitel araştırma sonucu elde edilen verilere dayanılarak çizilmeye çalışılmıştır.

Raporun hazırlanmasına katkı sunan değerli bilim insanlarına ve araştırmacılara, görüş ve önerileriyle çalışmaya destek veren herkese, raporun tamamlanarak kamuoyuna sunulmasına büyük emek veren Öncü Okul Yöneticileri Derneği üyelerine teşekkür ederim.

Bugünümüz ve yarınımız olan çocuklarımız için çalıştığımızı düşündükçe yorgunluğumuz azalıyor.

İstanbul, 20 Aralık 2021

Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ

Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı



Önsöz

Eğitim sisteminde sistemin çarklarını çeviren okul yöneticilerinin seçilmeleri, yetiştirilmeleri, yeterlilikleri, yaptıkları görev ile ilgili algıları her dönemde sıcak başlıklar olarak varlığını korumaktadır. Okul yöneticiliği kavramı okul müdürü ve müdür yardımcılarının oluşan bir yönetim ekibini ifade etmekle birlikte yapılan araştırmaların daha çok okul müdürleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Okul yönetiminin önemli bir parçası olmasına rağmen yetki ve sorumluluklarının sınırları mevzuatta net olarak çizilmemiş olan müdür yardımcılığı “Okul müdürünün verdiği diğer görevleri yapar” şeklindeki muğlak bir ifade ile bir bakıma görev yapılan okulun müdürünün kişilik özelliklerine ve yönetim becerilerine göre şekillenen bir görev alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim yapılan görüşmelerde katılımcı müdür yardımcılarının görevleriyle ilgili yeterliliklerini, motivasyon ve memnuniyet düzeylerini, göreve bağlılık derecelerini, çalışma koşullarını çoğunlukla görev yaptıkları okula ve okul müdürüne göre değerlendirdikleri gözlemlenmektedir.

Okul müdürlüğü gibi okul müdür yardımcılığının “ikinci görev” olarak tanımlanmış olması müdür yardımcılarının özlük hakları ile ilgili bir takım kısıtlamaları beraberinde getirmekte ve bu ise göreve bağlılık düzeyini olumsuz etkilemektedir. Müdür yardımcılarının en önemli beklentilerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve özlük haklarının iyileştirilmesi olduğu görülmektedir. Okulun tüm süreçlerinden sorumlu olan müdür yardımcılarının geniş bir sorumluluk alanıyla baş edebilmesi için güçlü motivasyon kaynaklarına ihtiyaç olduğu muhakkaktır. Nitekim büyük bir heyecanla başlayan müdür yardımcılarının görevin yüklediği ağır sorumluluk ve çalışma koşulları nedeniyle birkaç yıl içerisinde vazgeçenlerin sayısı azımsanmayacak kadardır.

Birçok araştırma başarılı bir yönetimin ilk şartının etkili karar alma gücüne sahip, başarı odaklı ve geleceği öngörebilen yöneticilerin mevcudiyeti olduğunu ortaya koymaktadır. Yine yönetim işini üstlenen kişilerin yönetsel açıdan kendilerine duydukları güven başarılı bir yönetimin ön koşullarındandır. Müdür yardımcılarının gerekli yetkinlikleri kazanmadan göreve başlamaları öz güvenlerini azaltmakta; görevleri ile ilgili birçok alanı deneyimleyerek öğrenmek durumunda kaldıklarından bir müddet “bilmemek, hizmet verdiği kesime karşı mahcubiyet yaşamak ya da yanlış yapmak” gibi endişeleri taşıdıkları görülmektedir. Daha çok kendi imkânları ve kişisel girişimleri ile mesleki olarak ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri kazanmaya çalışan müdür yardımcılarının göreve başlamadan önce sistemli bir mesleki gelişim programına ihtiyaçları vardır. Diğer yandan çoğunluğunu bir üst kariyer olarak ifade ettikleri okul müdürlüğü için müdür yardımcılığını önemli bir aşama olarak gördüklerinden yönetim becerilerini geliştirme konusunda gayretli ve istekli oldukları gözlemlenmektedir.

Okuldaki süreçlerin aksamadan yürütülmesinde anahtar görevi gören müdür yardımcılarının mesleki olarak güçlendirmesi okul iklimine olumlu yansımaya; yö-



netim ekibinin güçlenmesi eğitim öğretim başta olmak üzere okuldaki diğer tüm çarkların sistemli ve ahenkli bir biçimde işlemesine imkân tanıyacaktır.

Yasemin OĞUZ COŞKUN



Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2021

Türkiye’de Müdür Yardımcılığı

Öz

Bu raporun amacı Türk eğitim sistemi içerisinde öğretmen olarak görev yaparken okul yöneticiliğine gönüllü olan müdür yardımcılarının müdür yardımcılığı görevini tercih etme nedenlerini, müdür yardımcılarının görev ve yeterlik alanlarını, yeterliklerini kazanma yollarını, memnun oldukları ve olmadıkları çalışma koşullarını, müdür yardımcılığı algısı ve müdür yardımcılarının kariyer ve gelecek beklentilerini müdür yardımcılarının perspektifinden ortaya koymaktır. Farklı okul türlerinde ve farklı eğitim kademelerinde görev yapan 42 müdür yardımcısının görüşlerinden elde edilen bulgularla Türkiye’de okul ve eğitim yönetiminin önemli bir üyesi olan müdür yardımcılarının göreve atanma, adaptasyon, özlük ve çalışma koşullarının çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müdür yardımcısı, ikinci görev, yeterlik, müdür yardımcılığı algısı, kariyer, gelecek beklentisi, özlük, motivasyon, iş doyumu.

Yönetici Özeti

Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından her yıl yürütülen Türkiye Okul Yöneticileri Araştırmaları kapsamında Türkiye'nin farklı illerinde resmi / özeleğitim kurumlarının farklı kademe ve türlerinde görev yapan 42 müdür yardımcısıyla 2021 yılı içinde yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerden hazırlanmıştır. Araştırmanın kapsamlı analizleri ayrıca makale olarak yayımlanacaktır.

Bulguları aşağıda özetlenmiştir.

- Müdür yardımcılığına geçiş süreci kurumsal ve sistematik değildir.
- Müdür yardımcılığı görevinin tercih edilmesinde çeşitli faktörler etkili olmakla birlikte bu faktörler içerisinde ön plana çıkan çevreden gelen teşvikler olmaktadır.
- Müdür yardımcıları, müdür yardımcılığına zihinsel, duygusal ve mesleki bakımdan hazırlanmış olarak başlamamaktadırlar.
- Müdür yardımcılarının mesleki yeterliklerini artırmak üzere atama öncesinde ve sonrasında güncel ihtiyaçlar temelinde oluşturulacak mesleki gelişim programlarının sistematik olarak hayata geçirilmesi gerekmektedir.
- Müdür yardımcılarının iş tanımları açık, net ve öngörülebilir değildir.
- Müdür yardımcılarını en fazla mali konular yormaktadır.
- Müdür yardımcıları en fazla insan ilişkileri, iletişim, yöneticilik becerilerine ihtiyaç duymaktadırlar.
- Müdür yardımcıları arasında görevle ilgili bilgi, görüş ve tecrübe akışı mevcuttur.
- Müdür yardımcıları, mesleki yeterliklerini meslektaşlarından öğrenerek ve deneyimleyerek edinmektedirler.
- Müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili karşılaştıkları problemlerin çözümünde ilk başvuru kaynağı okul müdürleri olmaktadır.
- Okul müdürüne başvuruda "sorunun çözümünde okul müdüründen destek almak" ve "sorunun çözümünü okul müdürüne bırakmak" şeklinde iki türlü eğilimin olduğu görülmektedir.
- Müdür yardımcılarının çalışma koşulları ile ilgili memnuniyet düzeyleri görecelilik göstermektedir. Bir kısmı için memnun edici koşullar içinde yer alan izin, ücret vb. özlük hakları diğer bir kısmı için memnuniyetsizlik sebebi olabilmektedir.
- Öğretmenlikten yöneticiliğe geçmiş olsalar da müdür yardımcıları için en önemli motivasyon kaynağı öğrencilerdir.
- Paydaşlarla olan olumlu/olumsuz iletişim müdür yardımcılarının motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Müdür yardımcıları, müdür yardımcılığı bir üst kariyer için bir basamak olarak görmektedirler.



- Müdür yardımcıları okulların işleyişi bakımından anahtar konumundadırlar.
- Müdür yardımcıları kendilerini okulun ara “yöneticisi” olarak algılamaktadırlar.
- Okul müdürleri, müdür yardımcılarını ekip arkadaşı olarak algılamaktadırlar.
- Okul müdürleri müdür yardımcılara destek olmaktadır.
- Müdür yardımcılara göre yetkin bir okul müdürü olmanın yolu belirli süre müdür yardımcılığı yapmış olmaktan geçmektedir.
- Müdür yardımcıları, müdür yardımcılığının meslekleştirilmesini, atama şartlarının düzeltilmesini, bürokrasinin azaltılmasını, derse girme yükümlülüğünün kaldırılmasını, eğitim dışı işler için personel istihdam edilmesini, izin ve diğer özlük haklarının düzenlenmesini, kariyer sisteminin oluşturulmasını, lisansüstü eğitim haklarının kolaylaştırılmasını ve teşvik edilmesini talep etmektedirler.
- Çalışma koşullarının ağırlığına rağmen müdür yardımcılarının çoğu yeniden görevlendirme konusunda isteklidirler.

Türkiye’de okul yöneticileri, yürüttükleri görevi pozitif duygularla, fedakârca yürütmektedirler. Ancak çalışma koşulları ve özlük haklarının motivasyonlarını düşürmekte ve görevi sürdürme iştiaklarını azaltmaktadır. Okul yöneticiliğinin her geçen gün ağırlaşan koşulları altında zamanla okul yöneticiliği ve özellikle müdür yardımcılığı görevlerini talep edecek nitelikte aday sayısında düşüş yaşanacaktır. Bu durum okulların niteliğinin de düşmesi sonucunu doğuracaktır.





1. BÖLÜM

Türkiye'de Okul Müdür Yardımcılığının Bağlamı

Türkiye'de Okul Yöneticiliği ve Müdür Yardımcılığı

Toplumun değişen eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve bilgi toplumu olma yolundaki hedeflere ulaşabilmek için eğitim kurumlarının değişime ve gelişime açık olması gerekmektedir. Okulun amaçlarını gerçekleştirme misyonunu üstlenen okul yönetici kadrolarının da bu doğrultuda yeterliklerinin artması beklenmektedir. Okulların eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesindeki fonksiyonu göz önünde bulundurulduğunda gerek okul müdürlüğü gerekse okul müdür yardımcılığı görevlerinin önemi, bu görevlere seçilme, atanma kriterleri, yetiştirilmeleri ve özlük hakları her dönemde ele alınan başlıklar olarak eğitim gündemdeki yerini korumaktadır.

Milli Eğitim Şura (MEŞ) kararları incelendiğinde eğitim yönetimine ilişkin konuların doğrudan ya da dolaylı olarak gündemde yer aldığı görülmektedir. Eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği gündemi ile toplanan ilk şûra 1993'te gerçekleştirilen 14. MEŞ olurken sonraki MEŞ'lerde de okul yöneticiliği, yöneticilerin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve hizmetiçi eğitimleri gibi çeşitli başlıklarla tartışılmıştır. Niteliklerinin artırılmasına yönelik tartışmaların ışığında seçimlerinden hak ve yetkilerine kadar okul yöneticiliğinin çok boyutlu olarak ele alındığı ilk şûra 19. MEŞ olmuştur (Karataş & Bulut Boz, 2020, s. 112-113). Eğitimde fırsat eşitliği temasıyla toplanan 20. MEŞ'de de okul yöneticiliğinin doğrudan ele alındığı karar sayısı oldukça fazladır.



Milli Eğitim Şura (MEŞ) kararları incelendiğinde eğitim yönetimine ilişkin konuların doğrudan ya da dolaylı olarak gündemde yer aldığı görülmektedir. Eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliği gündemi ile toplanan ilk şûra 1993'te gerçekleştirilen 14. MEŞ olurken sonraki MEŞ'lerde de okul yöneticiliği, yöneticilerin yeterlikleri, yetiştirilmesi, seçilmesi ve hizmetiçi eğitimleri gibi çeşitli başlıklarla tartışılmıştır. Niteliklerinin artırılmasına yönelik tartışmaların ışığında seçimlerinden hak ve yetkilerine kadar okul yöneticiliğinin çok boyutlu olarak ele alındığı ilk şûra 19. MEŞ olmuştur (Karataş & Bulut Boz, 2020, s. 112-113). Eğitimde fırsat eşitliği temasıyla toplanan 20. MEŞ'de de okul yöneticiliğinin doğrudan ele alındığı karar sayısı oldukça fazladır. Türkiye'de bir dönem okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında eğitim almış kişilerden atanması gündeme gelmiş ve bununla ilgili bir takım adımlar atılmış olsa da bu girişimler uzun soluklu olmamıştır. 1965-1966 öğretim yılında öğretime başlayan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesinin ardından Gazi Eğitim Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi gibi diğer üniversitelerde açılan bölümlerle okul yöneticilerinin üniversitelerde lisans düzeyinde programlarla yetiştirilmesi hedeflenmiştir. Ancak 1997 yılında alınan kararla fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılmıştır. Bugün eğitim yönetimi eğitimleri lisansüstü programlarla verilmektedir (Cemaloğlu, 2005, s. 255-256).

Türk eğitim sisteminde okul yöneticiliği "Maarif hizmetinde asıl olan muallimlik-tir" (Bursalıoğlu, 1998, s. 6) geleneğinin devamı olarak ikinci görev olarak tanımlanmakta; müdür yardımcısı atanabilme şartlarından biri olarak "Adaylık dâhil en az iki yıl öğretmen olarak görev yapmış olmak" şartı aranmaktadır. Diğer yandan ek kriterler içerisinde eğitim yönetimi veya kamu yönetimi alanlarında lisansüstü eğitim almış olmak seçilme ve atanmada avantaj sağlamaktadır. Şişman ve Turan (2002)'a göre okul yöneticiliği için belirli bir süre başarılı öğretmenlik yapmış olma şartı makul olmakla birlikte yönetici adaylarının lisansüstü düzeyde eğitimlerle yetiştirilmesi gerekmektedir (Şişman & Turan, 2002, s. 251).

Bazı araştırmacılara göre ise okul yöneticisi atamalarında öğretmen olarak görev yapmış olmanın ön şart olması okul yöneticiliğinin uzmanlaşmamasının önünde önemli bir engeldir. Bursalıoğlu (2002), uzmanlık ve yeterlik gibi iki önemli unsurun göz ardı edildiği okul yöneticisi yetiştirme işini yapısal ve işlevsel açıdan savurganlık olarak nitelemektedir (Bursalıoğlu, 1998, s. 6). Mevcut kriterlere göre eğer öğretmenlik yapmamışsa okul yöneticiliği ve denetçiliği anabilim dalı mezunlarının okul yöneticisi olarak atanamıyor olması göz ardı edilen bir durumdur. Oysaki eğitim yönetimi eğitimi almış kişilerin bu kadrolarda görevlendirilmesi okul yöneticilerinin niteliğinin artırılmasına katkı sağlayacaktır (Cemaloğlu, 2005, s. 259).



Okul Müdür Yardımcısı Atanma Şartları

Türkiye’de müdür yardımcılığı görevlendirmeleri Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği’ne göre yapılmaktadır. İlgili mevzuat ile ilgili yapılan eleştirilerin başında sık sık değiştiriliyor olması gelmektedir. Geçmişten günümüze kadar uygulanan yönetmelikler incelendiğinde okul yöneticilerinin seçiminde seçme usulü ve seçmede esas alınan değerlendirme ölçütleri üzerinde kararsızlıklar yaşandığı görülmektedir. Ergün (2019)’ün 1998 ile 2018 yılları arasında yürürlükte olan yönetici atama yönetmeliklerindeki değerlendirme ölçütlerini karşılaştırdığı araştırmasında bu kararsızlığı bütüncül olarak görmek mümkün olmaktadır (Ergül, 2019).

1998 yılından bu yana çeşitli defalar güncellenen eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliklerinin Resmi Gazete’de yayınlanış tarihleri incelendiğinde yönetmelik değişikliğinin çok sık yapıldığı ve aynı yıl içerisinde birden fazla değişikliğin dahi olduğu görülmektedir.

- 23.09.1998
- 11.01.2004
- 13.04.2007
- 24.04.2008
- 13.08.2009
- 28.02.2013
- 04.08.2013
- 10.06.2014
- 06.10.2015
- 22.04.2017
- 21.06.2018
- 05/02/2021

Diğer yandan eğitim kurumu yöneticilerinin atanmasında objektif kriterlerin esas alınmadığı, mevcut uygulamaların tarafsızlık ve adaletsizlik ile ilgili kaygılara zemin hazırladığı, informal güç odaklarının görevlendirme süreçlerine müdahalelerini ortadan kaldıracak mekanizmalara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Konan, Çetin, & Yılmaz, 2017, s. 154), (Güçlü, Şahin , Yavuz Tabak, & Sönmez , 2016, s. 67).

Hâlihazırda müdür yardımcılığı görevlendirmeleri 05/02/2021 tarih ve 31386 sayılı Resmi Gazete ‘de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumla-



rına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'ne göre yapılmaktadır. Genel itibarıyla belirli süre öğretmenlik yapmış olmak ve sınavda başarılı olmak müdür yardımcısı olarak atanmak için temel kriterlerdir.

Yönetmeliğe göre seçilme ve atanma yazılı ve sözlü sınav puanlarıyla birlikte alınan eğitimler, hizmet süresi, akademik ve mesleki deneyim, ödül ve ceza gibi kriterlerden oluşan değerlendirme ölçütlerinden oluşan puan üstünlüğüne göre yapılmaktadır. Yönetmeliğe eklenen aday öğretmenlerin yetiştirilmesinde uygulama öğretmenliği yapmak, üniversitede ders okutmak gibi akademik ve mesleki gelişime yönelik değerlendirme kriterleri ile okullar arası başarı farklarını azaltmaya yönelik çalışmalarda, proje çalışmalarında görev almış olmak gibi değerlendirme kriterlerinin okul yöneticilerini güçlendirmeye yönelik kriterler olduğu söylenebilir (MEB, 2021).

Müdür Yardımcılarının Yetiştir(il)mesi

Okullardaki süreçler göz önüne alındığında okul yöneticilerinin birçok alanda yeterlik sahibi olması ve müdür yardımcılarının görevle ilgili iyi bir yetiştirilme sürecinden geçmiş olması beklenmektedir. Ancak öğretmenlikten müdür yardımcılığına geçişte verilen eğitimler nicel ve nitel olarak yine okul yöneticiliği başlığı altında en çok tartışılan konulardan birini oluşturmaktadır. Bursalıoğlu'na (1998) göre okul yönetimi deneme yanılma yoluyla değil bilimsel metotlarla gerçekleştirilmelidir. Okul yöneticilerinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde koordine edebilmeleri için eğitim yönetimi ile ilgili tüm kavram ve süreçlere hâkim olmaları gerekmektedir. Ayrıca okul yöneticiliği davranış bilimlerinde de yetkin olmayı gerekli kılmaktadır. Bu ise ancak akademik eğitimle mümkündür (Bursalıoğlu, 1998, s. 6). Ilgar (2005)'a göre eğitim sisteminin başarısı rastlantılara bırakılmamalı ve sistemin yöneticileri doğru seçilmeli ve iyi yetiştirilmelidir. Verilecek eğitim hem kuramsal nitelikte hem de uygulamaya dönük olmalıdır (İlgar, 2005, s. 18).

Araştırmalar okul yöneticisi yetiştirme programlarının sahadaki verilerden ve deneyimlerden yararlanılarak yeni liderlik modellerine göre kuram ile uygulama arasında ilişki kuracak şekilde kurgulanması; problem çözme becerisini geliştirmeye, zamanı verimli kullanmaya yönelik yapısal düzenlemelere yer verilmesi gerektiğinin önemini ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerini yetiştirme programlarında teknik bilgi ve becerileri kazandırmada felsefî ve teorik yetiştirme programlarının yanında uygulamalı eğitimlerden faydalanılmalıdır (Cemaloğlu, 2005, s. 264).



Akademik eğitimin yanında müdür yardımcılarının göreve başladığı okul ortamı da gereken yeterliklerin kazanılmasında önemli bir paya sahiptir. Müdür yardımcılarının yeterliklerinin bir kısmını meslektaşları ile aralarındaki bilgi ve deneyim paylaşımından edindikleri ve müdür yardımcılarında güçlü bir meslektaş dayanışmasının olduğu bilinmektedir.

Müdür yardımcılarının yeni göreve uyumlarında ve iş başında verilecek eğitimlerde okul müdürlerinin tutumu da önemli bir etkiye sahiptir. Okul müdürünün öğretimsel lider rolüyle göreve yeni atanan müdür yardımcısının mesleki gelişimine destek olması önem taşımaktadır. Bu destek sadece bilgi paylaşımı şeklinde değil kararlara katılımı, adil görev dağılımını, yetki devrini de içermelidir (Özdemir D. , 2014, s. 69). Yapılan araştırmalar okul müdürünün sergileyeceği mentörlük fonksiyonunun müdür yardımcılarının sorunlarla baş edebilme becerilerini geliştirdiğini ve göreve adaptasyonlarını hızlandırdığını, örgüte uyum sağlayabilmelerine, sosyalleşmelerine katkı sağladığını, iş doyumları üzerinde de olumlu etki yaptığını ortaya koymaktadır (Özalp, 2016, s. 126), (Ağaçdiken, 2019, s. 36).

Müdür yardımcılığı görevlendirmelerinde geçmiş dönem uygulamalarında göreve başlamadan önce sınırlı saatte eğitim veriliyor olmasına rağmen hâlihazırda atama sürecinin öncesinde ya da sonrasında planlanmış bir eğitim bulunmamaktadır.

Müdür Yardımcılarının Görev Tanımları

Türkiye’de okul yönetimi müdür, başmüdür yardımcısı ve müdür yardımcısı kadrolarından oluşmaktadır. İlgili mevzuatta (MEB, 2014) (MEB, 2013) okul yönetiminden birinci derecede sorumlu olan okul müdürünün görev ve yetkileri daha net bir şekilde tanımlanırken müdür yardımcılarının görev ve yetkileri daha genel ifadelerle yer almaktadır. Böyle olmakla birlikte müdür yardımcılarını okul müdürü ile birlikte yönetim ekibinin bir üyesi olarak okuldaki bütün süreçlerden sorumlu olmaktadır. İlgili mevzuatta yer alan “okul müdürü tarafından verilen diğer görevler” başlığı ile müdür yardımcılarını kendilerine tebliğ edilen her görevi üstlenmek durumunda kalmaktadır (Şimşek, 2020, s. 80). Okul yönetiminin neredeyse tüm işleyişinden sorumlu olan okul müdür yardımcılarını bazı araştırmacılar tarafından “unutulmuş liderler” olarak ifade edilmektedir (Deniz, 2019, s. 4).



Müdür Yardımcılığı Görevine Adaptasyon

Yapılan araştırmalar gerek atanma öncesinde bir eğitim alınmaması gerekse görev tanımlarındaki belirsizlikler nedeniyle yeni atanan müdür yardımcılarının göreve adaptasyon sürecinde bir takım problemlerle karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Müdür yardımcıları karar alma, planlama, örgütlenme gibi yönetsel sorunlarla ve iletişimsel problemlerle baş etmekte sorun yaşamakta ve deneyimsizlik nedeniyle kendilerini yetersiz görmektedirler. Diğer yandan zaman yönetimi konusundaki eksiklikleri, yöneticilik ile çok örtüşmeyen eğitim öğretim dışı büro işleri, aşırı iş yükü nedeniyle özel yaşam-ış yaşamı dengesini sağlayamama görev ve atandıklarında zorlandıkları alanlardan başlıcalarını oluşturmaktadır. (Deniz, 2019, s. 155) (Çakır, 2021, s. 62) (Karasoy, 2010, s. 68-69). Edindikleri deneyimlerle bu sorunların üstesinden gelebilme becerileri zaman içerisinde gelişmekte ancak atandıktan sonraki ilk dönemlerde karşılaştıkları bu problemler gerekli desteği görmedikleri takdirde göreve devam ile ilgili kararlarını etkileyebilmektedir.

Müdür Yardımcılığı ve Kariyer

MEB’de kariyer basamakları aday öğretmenlikten başlayıp genel hizmetler sınıfı içerisinde yer alan şube müdürlüğüne kadar uzanabilmektedir. Ancak daha önce de ifade edildiği üzere müdür ve müdür yardımcılığı görevleri birer kariyer basamağı olmaktan ziyade öğretmenlere verilmiş ikinci görev olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla okul yöneticileri 657 Sayılı Kanun ve MEB’in ilgili diğer mevzuatına göre birçok hususta öğretmenlerin sahip oldukları özlük haklarına sahip olmaktadır. Mevzuatta böyle olmakla birlikte müdür ve müdür yardımcılığı görevleri gerekli yeterlikleri kazanmak ve deneyim edinmek açısından şube müdürlüğü öncesinde bir kariyer basamağı olarak değerlendirilebilmektedir.

Diğer yandan uygulamada öğretmenlikten müdür yardımcılığına geçiş bir kariyer basamağından diğerine geçişi olarak da görülebilmektedir. Yönetilenden yöneten konumuna geçiş yeni yönetsel roller yüklediğinden bu duruma uyum sağlama zorlukları yaşanabilmekte; bu nedenle sınıftan makam odasına geçişin önemli bir değişiklik olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. (Deniz, 2019, s. 4). Demirbilek ve Bakioğlu’nun yaptığı araştırmaya göre müdür yardımcılığından istifa eden öğretmenlerin görevi bırakma nedenleri içerisinde müdür yardımcılığı kariyer olarak görmemeleri de bulunmaktadır (Demirbilek & Bakioğlu, 2019, s. 755).



İş Doyumu ve Memnuniyet Düzeyi

Motivasyon en genel tanımı ile belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere bireyleri kendi arzu ve istekleri doğrultusunda harekete geçiren, hareketin devamını sağlayan, olumlu yöneltici güçtür. GÜDÜLENME olarak ifade edilen bu güç ihtiyaç-davranış-sonuç üçlüsünden oluşur. GÜDÜLENME süreci ihtiyaç ile başlayıp bu ihtiyacın doyurulmasıyla sona erer (Küçüközkan, 2015, s. 100). Yapılan araştırmalar çalışanların yaptıkları işten mutlu olmasının beraberinde başarı ve verimliliği getirdiğini göstermektedir. Yapılan işten mutlu ya da mutsuz olunması ise ortamdaki motivasyon kaynakları ile ilişkilidir. Motivasyon ve iş doyumu üzerinde çeşitli faktörler etkili olmaktadır.

Yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin mesleki doyumları ve iş tatminleri üzerinde çok sayıda faktörün etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerin etki derecesi kişilerin beklentilerine ve kurumdan kuruma değişiklik göstermekle birlikte kurumsal olarak en etkili olanların ücret, arkadaşlık ilişkileri ve takdir edilme olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Bozkurt & Bozkurt, 2008, s. 16). Karşılaşılan zorluklarla baş edememe, çalışma koşulları ile ilgili memnuniyet düzeyinin ve iş tatmininin düşüklüğü müdür yardımcılığına geçtikten sonraki ilk yıllarda yeniden öğretmenliğe dönüş kararının alınmasına neden olabilmektedir. Okul müdür yardımcılarının sorumluluklarının yanında yetkilerinin güçlendirilmesi ve özlük haklarının iyileştirilmesi, müdür yardımcılığı görevinin kariyer geçiş basamağına dönüştürülmesi mesleğe olan bağlılığı, iş doyumunu ve verimi artırmak için yapılması gereken başlıca düzenlemelerdir (Demirbilek & Bakioğlu, 2019, s. 759).



Türkiye’de Müdür Yardımcılığı Kadrosu

Türkiye’de resmi okullar için eğitim kurumu müdür yardımcılığı normları genel olarak öğrenci sayıları ve bazı eğitim kurumları için ise bölge nüfusu esas alınarak Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmeliğine göre belirlenmektedir. Eğitim kurumlarındaki müdür yardımcılığı kadroları eğitim kurumunun kademesine, türüne göre değişiklik göstermektedir.

Tablo 1. Eğitim kurumu türüne ve kademesine göre müdür yardımcılığı normu

Okul Türü	Norm sayısı				
	1	2	3	4	5
Anaokulu	100-501 arası	501 ve +			
İlkokul	100-601 arası	601-1201 arası	1201-1801 arası	1801-2401 arası	2401 ve +
Ortaokul ve imam hatip ortaokulu	501’e kadar	501-1001 arası	1001-1501 arası	1501-2001 arası	2001 ve +
Ortaöğretim kurumları ile mesleki ve teknik eğitim merkezi	501’e kadar	501-1001 arası	1001-1501 arası	1501-2001 arası +	2001 ve
Özel eğitim kurumu	51’e kadar	51-126 arası	126’dan sonraki her 150 öğrenci için +1		
Mesleki eğitim merkezi	401’e kadar	401-801 arası	801-1201	1201 ve +	
Rehberlik ve araştırma merkezi*	600.001’e kadar	600.001 ve +			

*Rehberlik ve Araştırma Merkezi müdür yardımcısı normu görev alanına giren il veya ilçenin nüfus sayısına göre belirlenmektedir.

Kaynak: (MEB, 2014)

Yönetmelik hükümleri doğrultusunda bazı özel durumlarda mevcut kadrolara ilaveten ilave müdür yardımcısı normu da verilmektedir. Yatılı veya pansiyonlu olanlara, döner sermaye işletmesi bulunanlara, tam gün tam yıl eğitim uygulaması ve/veya açık öğretim kapsamında yüz yüze eğitim uygulaması yapılan eğitim kurumlarına, meslekî eğitim Kanunu kapsamında işletmelerde yapılan meslekî



eğitime en az 100 öğrenci gönderen meslekî ve teknik eğitim kurumlarına, bünyesinde çıraklık eğitimi programları uygulanan meslekî ve teknik eğitim merkezlerine, öğrenci sayısına bağlı olarak müdür yardımcısı normu verilemeyen taşıma eğitim merkezi durumundaki eğitim kurumlarına ve eğitim kampüsü içerisinde yer alan her bir eğitim kurumuna her özelliğe bağlı olarak ayrı ayrı olmak üzere 1 müdür yardımcısı norm kadrosu ilave edilmektedir. Aynı yönetmelikte bir eğitim kurumundaki müdür yardımcısı norm kadrosunun hiçbir şekilde 6'yı geçemeyeceği hükmü de yer almaktadır. Müdür başyardımcısı normu ise müdür yardımcısı sayısı altı olan her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarına verilmektedir (MEB, 2014).

Özel öğretim kurumlarında görevlendirilecek müdür yardımcılarının sayıları ile ilgili mevzuatta bir sınır çizilmemiş olup özel öğretim kurumlarında genel müdür yardımcısı, müdür yardımcısı gibi farklı unvanlarda görevlendirmeler yapılabilmektedir.

Türkiye’de eğitim istatistikleri belli dönemler şeklinde Türkiye İstatistik Kurumu tarafından kamuoyunun bilgisine sunulmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı da yatırım planlarında esas almak üzere her yıl eğitim istatistiklerini hazırlamaktadır. Ancak gerek TÜİK’in eğitim istatistiklerinde gerekse MEB’in ilan ettiği istatistiklerde eğitim kurumları yöneticilerine dair sayısal verilere ulaşılamamaktadır. Bu durumun eğitim kurumu müdür ve müdür yardımcılığının ikinci görev olarak tanımlanıyor olmasından, dolayısıyla bu kadrolarda görevlendirilen eğitim personelinin sayılarının öğretmen sayıları içerisinde yer almasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Eğitim kurumları yöneticilerine dair istatistikler ile ilgili taramalarda boş ilan edilen müdür ve müdür yardımcılığı kadroları, okul yöneticilerinin sendikalara göre dağılımları, üst yönetim kadrolarında görevli kadın yöneticilerin oranları gibi kısmi istatistiklere ulaşılmaktadır. Eğitim kurumları müdürlerinin sayısını eğitim kurumları sayısını esas almak suretiyle tespit etmek mümkün olmaktadır. Ancak müdür yardımcıları kadrolarının kurum türüne ve öğrenci sayısına göre farklılık arz etmesi nedeniyle Türkiye’de şu yıl itibariyle eğitim kurumlarında şu kadar sayıda müdür yardımcısı görev yapmaktadır şeklinde tam bir istatistiğin ortaya konması çok mümkün gözükmemektedir. Diğer yandan özel öğretim kurumlarında görevlendirilen müdür yardımcılarının sayıları ile ilgili mevzuatta belirlenmiş bir kıstasın olmaması bu konudaki belirsizliği artırmaktadır.

Türkiye’deki 2020-2021 eğitim öğretim yılına ait okul, öğrenci ve öğretmen sayılarını Tablo 2’de görmek mümkündür.



Tablo 2. 2020-2021 eğitim öğretim yılı okul, öğrenci, öğretmen sayıları

	Okul Sayısı	Erkek Öğrenci Sayısı	Kadın Öğrenci Sayısı	Toplam Öğrenci Sayısı	Erkek Öğretmen Sayısı	Kadın Öğretmen Sayısı	Toplam Öğretmen Sayısı
Okul Öncesi	10.552	637.435	588.546	1.225.981	3.639	48.822	52.461
İlkokul	24.576	2.745.350	2.583.041	5.328.391	110.160	196.777	306.937
Ortaokul	19.025	2.653.819	2.559.150	5.212.969	153.205	217.593	370.798
Ortaöğretim	12.972	3.316.001	3.002.601	6.318.602	186.525	195.584.00	382.109

Norm Kadro Yönetmeliği'ndeki kadro sayıları dikkate alındığında devlet okullarının bazı kademeleri için müdür yardımcılarının öğretmen kadrosu içerisindeki oranlarını kabaca hesaplamak mümkün olmakla birlikte tam bir oran belirtmek mümkün olmamaktadır.

Müdür Yardımcılarının Sorumlu Oldukları Mevzuat

Eğitim kurumu yöneticilerinin görev alanlarının fazlalığı onları geniş bir mevzuattan sorumlu kılmaktadır. Okuldaki süreçler göz önüne bulundurulduğunda eğitim öğretimle ilgili takip etmek durumunda oldukları mevzuat dışında müdür yardımcılarının İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nundan Çocuk Koruma Kanunu'na, Kamu İhale Kanunu'ndan Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu'na kadar çok geniş bir yelpazede bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Müdür yardımcılığı sınavında sorumlu olunan mevzuatın genişliği de bunun bir göstergesidir. Bu nedenledir ki müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili zorlandıkları alanlardan birini mevzuat bilgisi oluşturmaktadır. Eğitim ortamında öğrenci, öğretmen, veli ve diğer tüm paydaşlarla ilgili iş ve işlemlerin kanun ve yönetmeliklere uygun olarak yürütülmesi gerekliliği ve mevzuat dışında işlem yapma endişesi müdür yardımcılarının üzerinde baskı oluşturabilmektedir. Yürürlükteki mevzuatın sık aralıklarla değişmesi eğitim yöneticileri üzerindeki bu baskının boyutlarını artırmaktadır.

Diğer yandan mevzuatta yoruma açık ve anlaşılmayan alanların olması müdür yardımcılarının tereddütlerini artırmaktadır. Tereddüte düşülen hususlarda ilk adım üst yönetime görüş sormak olsa da verilen cevap genellikle "ilgili mevzuat hükümlerine göre işlem tesis edilmesi" şeklinde olmakta; bu da muğlak olan konularda okul yöneticilerinin zaman zaman inisiyatif alma zorunluluğunu doğurmaktadır.

Aşağıda eğitim öğretim süreçleri ve eğitim personeli ile ilgili müdür yardımcılarının



nın bilgi sahibi olmak ve takip etmek durumunda oldukları mevzuatın genel bir listesi verilmiştir. Bu mevzuat dışında görevleri ile ilgili diğer kurumların mevzuatları, dönemsel işlemlerle ilgili yayınlanan kılavuzlar, uygulamaya yönelik günlük bildirimler ve yazışmalar müdür yardımcıları üzerinde mevzuattan kaynaklı yükün oldukça fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Müdür yardımcılarının sorumlu oldukları mevzuat

Tarih	Sayı	No	Adı
09/11/1982	17863		Türkiye Cumhuriyeti Anayasası
KANUNLAR			
14/02/2022	31750	7354	Öğretmenlik Meslek Kanunu
17/06/2016	29756	6721	Türkiye Maarif Vakfı Kanunu
14/02/2007	26434	5580	Özel Öğretim Kurumları Kanunu
19/06/1986	19139	3308	Mesleki Eğitim Kanunu
24/06/1973	14574	1739	Milli Eğitim Temel Kanunu
12/03/1964	11654	439	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Yüksek ve Orta Dereceli Okullar Öğretmenleri ile İlkokul Öğretmenlerinin Haftalık Ders Saatleri ile Ek Ders Ücretleri Hakkında Kanun
12/01/1961	10705	222	İlköğretim ve Eğitim Kanunu
24/10/1994	2417		Millî Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği
YÖNERGELER			
31/08/2020	11719784		Millî Eğitim Bakanlığı Sosyal Etkinlik İzinleri Yönergesi
02/09/2019	15733452		Millî Eğitim Bakanlığı İlkokullarda Yetiştirme Programı Yönergesi
29/08/2019	15508138		Millî Eğitim Bakanlığı Destekleme ve Yetiştirme Kursları Yönergesi
03/04/2019	6738897		Ortaöğretime Geçiş Yönergesi
05/06/2018	10943576		Okul İnternet Siteleri Yönergesi
25/08/2017	12827610		Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurulları ve Zümreleri Yönergesi



12/08/2016	8649147		Millî Eğitim Bakanlığı Merkezî Sistem Sınav Yönergesi
0/03/2016	2016/2702		Aday Öğretmen Yetiştirme Sürecine İlişkin Yönerge
06/08/2014	3557646		Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Çocuk Kulüpleri Yönergesi
0/03/2013	2694		Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge
16/01/2013	34932		Millî Eğitim Bakanlığı İzin Yönergesi
USUL VE ESASLAR			
30/05/2018	10581842		Okul Servis Araçlarının Çalıştırılmasına İlişkin Usul ve Esaslar
20/02/2014	664		Öğretmenlik Alanları, Atama ve Ders Okutma Esasları
GENELGELER			
10/11/2020	16476274		Okul Kantinlerinde Satılacak Gıdalar ve Eğitim Kurumlarındaki İşletmelerinin Hijyen Yönünden Denetlenmesi (2020/8 Nolu Genelge)
15/02/2018	3296874		Rehberlik Hizmetleri - Genelge 2018/6
19/09/2017	14218379		Kaynaştırma/Bütünleştirme Yoluyla Eğitim Uygulamaları Kh. Genelge 2017/28
07/03/2017	2975829		Okullarda Sosyal Medyanın Kullanılması Genelge 2017/12
07/09/2016	9580952		15 Temmuz Demokrasi Zaferi ve Şehitleri Anma Etkinliği Hakkında Genelge
28/08/2013	2237816		Öğrenci Okul Kılık Kıyafetleri - Genelge 2013/24
03/06/2010	1883	41	Ayakta Tedavi İşlemleri - Genelge 2010/41

Kaynak: Müdür yardımcılarının sorumlu oldukları mevzuat <http://www.meb.gov.tr/mevzuat> adresinden derlenmiştir.



2. BÖLÜM

Türkiye'de Müdür Yardımcılığı

Bu bölümde Türkiye'de okul müdür yardımcılığı görevinin görünümü betimlenmiştir. Okul yönetimin önemli bir üyesi olan müdür yardımcılarının görevi tercih etme nedenleri, görev ve yeterlik alanları, yeterliklerini kazanma yolları, memnun oldukları ve olmadıkları çalışma koşulları, müdür yardımcılığı ile ilgili algıları, motivasyon kaynakları ve gelecek beklentilerine dair görüşleri halen okul yöneticisi olarak çalışan meslektaşlarımızdan derlediğimiz görüşlerden yola çıkarak düzenlenmiştir.

Neden Müdür Yardımcısı Oluyorlar?

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden bir kısmı mesleklerinin bir aşamasında çeşitli sebeplerden dolayı “ikinci görev” olarak tanımlanan müdür yardımcılığı görevini tercih etmektedirler.

Tablo 4. *Müdür yardımcılığına geçiş nedenleri*

Gerekçe	f
Teşvik/Teklif	15
Kendini geliştirme ve yöneticiliği deneyimleme isteği	8
Çalışılan kötü örnekler/İyi bir yönetici örneği olma ideali	7
Görev yeri değişikliği isteği	7
Kişisel vasıfların yöneticilik için uygun olduğunu düşünme	5
Öğretmenlikte kişisel doyum	5
Kariyer yapma isteği	4



İhtiyaç olduğu için	4
Diğer	4

Müdür yardımcılığı görevinin tercih edilmesinde en etkili neden çevreden gelen teşvik ve teklif olmaktadır. Görev değişikliği düşünülmemesine rağmen çevrelerinin ve çalışma arkadaşlarının yönlendirmeleri ile bu görevi kabul eden müdür yardımcılarının oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

“Benim idareci olarak amacım, ben öğretmenlik yaptığım zaman idareciden gördüğüm sıkıntıyı şu an benimle çalışan öğretmenlere yaşatmamak. Çünkü ben onların yaptığını yapmayayım ki çalışan öğretmen arkadaşlar huzur içinde derslerine girsinler, o ortamı bulsunlar.”

Kişilerin kendini geliştirme ve yöneticiliği deneyimleme isteği ve çalışılan kötü örneklerle tepki görevi tercihte etkili olan sebepler arasındadır. Özellikle yönetilen olarak görev yaparken yöneticilerin sergiledikleri baskıcı tutumlar ve yanlış uygulamalara, olumsuz örneklerle karşı iyi bir yönetici olma ideali ortaya çıkabilmektedir.

“Müdür yardımcısı olmamdaki tek amaç il içi tayin yapabilmektir.”

Öğretmenlerin atanma ve yer değiştirme işlemleri Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre yapılmakta; atanma ve yer değiştirme işlemlerinde hizmet süresi, norm kadro durumu, zorunlu çalışma yükümlülüğü gibi birtakım kısıtlar söz konusu olmaktadır. Çoğu zaman yer değişikliği için belirlenmiş tüm şartlara sahip olunmasına rağmen yer değişikliği talebi değişiklik istenilen yerde kadro açığı bulunmaması nedeniyle karşılanamamaktadır. Bu durum görevlendirilme ve atanma esasları öğretmenlerin yer değiştirme ile ilgili hükümlerinden farklı olan müdür yardımcılığının tercih edilme nedenine dönüşebilmektedir. İsteddiği yere atanamayan öğretmenler zaman zaman yöneticiliği bir fırsat olarak değerlendirmekte ve yer değişikliğini müdür yardımcısı olarak gerçekleştirebilmektedirler.

“Norm ve kadrodan dolayı idareciliği seçtim. Ek dersten ziyade norm sıkıntısı da çok oluyor. Altı sene sonra kendi okulunda norm fazlası oldum.”

Diğer yandan çalıştığı okulda norm fazlası olma durumu, öğretmenlikte kendini yetersiz hissetme, ders azlığı nedeniyle başka okullarda görevlendirilme zorunluluğunun ortaya çıkıyor olması ve düzenli gelir isteği müdür yardımcılığının tercih edilme nedenleri arasında sayılabilecek diğer etkenlerdir.

Kişisel özelliklerin yöneticilik için uygun olduğunun düşünülmesi, öğretmenlikte



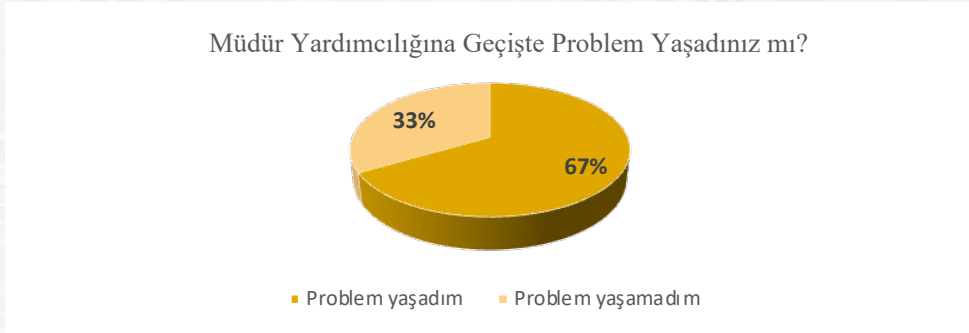
doyum noktasına ulaşılmış olunduğunun hissedilmesi, kariyer yapma isteği, çalışılan okulda yönetici ihtiyacının olması müdür yardımcılığına geçişte etkili olduğu görülen diğer faktörlerdir.

Müdür Yardımcılığına Geçişte Ne Tür Sorunlar Yaşıyorlar?

Eğitim sistemi içerisinde neredeyse okul ortamında görev yapıyor olmak dışında görev, yetki ve sorumluluk açısından öğretmenlikten önemli farklılıklar gösteren okul müdür yardımcılığı görevine geçişte çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Okul yöneticiliği ikinci görev olduğundan çoğu zaman bu geçiş süreci bir kariyer planlaması şeklinde gerçekleşmemekte; yeni göreve hazırlık ve adaptasyon kısmı ihmal edilen bir alan olmaktadır. Görev değişikliği beraberinde bazı problemleri de ortaya çıkarmaktadır. Nitekim müdür yardımcılarının çoğunluğu geçiş sürecinde problem yaşamaktadırlar.

“Bir oda veriyorlar. Müdür yardımcısısn. İşleyiş, pratik, mevzuat. Biz bunlarla ilgili hiçbir eğitim almıyoruz. Hadi geç bakalım okulu yönet.”

Grafik 1. Müdür yardımcılığına geçişte problem yaşanma durumu



Uyum sürecinde problem yaşamayan müdür yardımcılarının ya daha önce geçici görevlendirme ile müdür yardımcılığı görevine aşına oldukları ya da öğretmen olarak görev yaparken okul yönetimi ile ilgili süreçleri yakından takip ettikleri görülmektedir.

Göreve yeni başlayan müdür yardımcılarını geçiş sürecinde en çok mevzuat bilgisi ile ilgili eksikliklerinden dolayı sorun yaşamaktadırlar ve çevrelerindeki bu konudaki beklentilere cevap verememe kaygısı ilk etapta müdür yardımcılarını zorlamaktadır.



Tablo 5. Geçiş sürecinde yaşanan problemler

Kod	f
Mevzuat bilgisinin eksikliği	15
Deneyimsizlik	11
Eğitim eksikliği	8
Aynı okulda rol değişimi	4
Bürokratik işler	3
Mali konular	3
Diğer	3

*“Zaman ilerledikçe, işin ayrıntılarını öğrendikçe daha da rahatlıyorsunuz. Yapar-
ken öğreniyorsunuz.”*

Müdür yardımcıları için diğer problem alanı deneyimsizlikten kaynaklı sorunlar-
dır. Müdür yardımcılığı görevinin gerektirdiği birçok yeterlilik yaparak yaşayarak
kazanılmak durumunda olduğundan müdür yardımcıları karşılaştıkları yeni
durumlar karşısında zaman zaman zorlanmaktadır.

*“Müdür yardımcılığı eğitimi almadan müdür yardımcılığıyla ilgili bilginin olma-
dan idareci olunca mevzuat ve okulun iş işleyişiyle ilgili sorunlar yaşadım.”*

Yönetici olarak daha önce herhangi bir deneyimi olmayan müdür yardımcıları gö-
reve başlarken ihtiyaç duyacakları alanlarda eğitim beklentisi içerisinde olmakta
ancak bu beklentileri yeterince karşılanmamaktadır. Bu ise yeni göreve uyum süre-
cini zorlaştırmakta ve uzatmaktadır.

*“Öğretmenler odasından çıkıp oradaki arkadaşlarına görev veren onların takibini
yapan ve yeri gelince onları uyarmak zorunda olan kişi olmak ilk başta zor bir
süreç oldu benim için.”*

Aynı okulda rol değişimi göreve yeni başlayan müdür yardımcıları için problem
alanı olurken bürokratik işler ve mali konularda da sorun yaşanmaktadır. Reh-
berlik gibi bazı branşlardan idareciliğe geçişin okul yöneticileri tarafından uygun
karşılanmaması, okulun çözüm bekleyen birikmiş sorunları, yöneticiliğe geçtikten
sonra iş yükü nedeniyle öğrencilerle ilişkilerin zayıflaması bazı müdür yardımcıla-
rı tarafından göreve geçişte sorun alanı olarak görülebilmektedir.



Müdür Yardımcıları Ne İş Yapıyor?

Alınan eğitim, kişisel yeterlikler, ilgi alanları, çalışma ortamının kendine özgü şartları, çevrenin ve hedef kitlenin sosyo-kültürel ve ekonomik yapısı gibi birçok etken bireylerin çalışma ortamında sorumlu oldukları görev alanlarının günlük dereceleri ile ilgili yaklaşımlarında etkili olmaktadır. Müdür yardımcılarının zorlandıkları ya da yükünü en fazla hissettikleri alanlar geniş bir yelpaze oluşturmaktadır. Müdür yardımcılığının görev tanımının sınırlarının belirgin olmaması onları okuldaki tüm süreçlerden sorumlu hale getirmektedir. Genel işleyiş büyük ölçüde benzerlik göstermekle birlikte okulun imkân ve şartları, okul müdürünün tutumu, söz konusu görev alanı ile ilgili müdür yardımcısının yetkinlik derecesi, okul yöneticileri arasındaki görev dağılımı dengesi, okul türü ve kademesine göre oluşan iş yükü, okulun iklimi gibi faktörler mevcut süreçlerin yönetimini farklılaştırabilmekte ve zorluk derecesini etkileyebilmektedir.

Tablo 6. Müdür yardımcılarının yükünü hissettikleri alanlar

• Ders programını hazırlama	• Okul dışı çalışmalar, okul servis / kantin işleri
• Derse girme zorunluluğu	• Öğrenci problemleri
• Destek eğitim işlemleri	• Teknik işler
• Disiplin sorunları	• Öğrenci başarısı / motivasyon
• DYK kursları	• Öğrenci devam devamsızlık takibi
• Eğitim almamış olmak	• Özlükle ilgili işler
• Görev ve sorumlulukların fazlalığı	• Pandemi / Uzaktan eğitim
• Materyal / kaynak temini	• Pansiyon işlemleri
• Mesai saatleri	• Projeler
• Mevzuat	• Sene başı / Sene sonu işlemleri

Yapı ve işleyiş olarak kurumlar arası farklılıklar söz konusu olsa da farklı okullarda aynı pozisyonda bulunan müdür yardımcıları bazı iş kalemlerinin kendilerini en çok zorladıkları alanlar olduğu yönünde görüş birliğinde olabilmektedirler. Müdür yardımcılarının yükünü en fazla hissettikleri alanlarla ilgili olarak özellikle bazı başlıklarda ortak görüşe sahip oldukları görülmektedir.



Tablo 7. Müdür yardımcılarının yükünü en fazla hissettikleri alanlar

Kod	f
Mali konular (Ek ders, maaş, fatura ödemeleri, SGK girişleri vb.)	19
Eğitim dışı işler/Evrak işleri	11
Öğretmen, çalışan iletişim/ motivasyon	11
Sağlık/güvenlik	6
Velilerle iletişim	6

Müdür yardımcıları tarafından riskli ve sorumluluğu fazla bir alan olarak ifade edilen mali konuların müdür yardımcılarının çoğunun üzerinde önemli bir yük oluşturduğu görülmektedir. Birçok müdür yardımcısı bu konuda kendisini yetkin görmemekte, hata yapmaktan çekinmekte, hak kaybına ya da kaynak israfına neden olmaktan dolayı tedirginlik yaşamaktadırlar.

“Evrak işlerinin yoğunluğu: özellikle son dakikada gelen ve hemen bitirilmesi istenen evrak işleri iki ayağımızı bir pabuca sokuyor.”

Birçok okulda memur kadrosunun olmaması nedeniyle müdür yardımcıları eğitim öğretim faaliyetleri dışındaki işlere önemli bir mesai ayırmak durumunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla memurlar tarafından yerine getirilmesi gerektiğini düşünülen eğitim dışı işler ve evrak işleri müdür yardımcıları tarafından yükü en çok hissedilen görevler arasında yer almaktadır.

“Öğretmene görev vermek, görevinin zamanında yerine getirmeyen öğretmeni takip etmek hem yorucu hem de öğretmenle bizi karşı karşıya getiriyor.”

Öğretmenlerle ve diğer çalışanlarla iletişim, iş takibi, çalışan motivasyonunu sağlama ve işlerin düzgün ve eksiksiz yürütülmesinin takibini yapma müdür yardımcılarının zorlandıkları diğer hususlar olabilmektedir. Müdür yardımcıları okuldaki işleyişin aksamadan yürümesi için kendi çabalarının yeterli olmadığını, özellikle öğretmenlerin takip etmeleri gereken süreçlerle ilgili zaman zaman isteksiz davrandıklarını; bunun ise hem iş yüklerini artırdığını hem de iletişim konusunda problemlere neden olduğunu düşünmektedirler. Zaman zaman olağan üstü talep ve beklentilerle gelen velilerle iletişim de müdür yardımcıları için zorlayıcı bir alan olabilmektedir. Bu nedenle müdür yardımcılarına göre yetkinlik gerektiren alanların başında iletişim ve insan ilişkileri gelmektedir.

“İkincisi iş sağlığı, güvenliği konularında çok tedirgin oluyorum. Hataya mahal verilemeyecek bir konu. Bu da benim sorumluluğumda olduğu için beni zorluyor.”

İş sağlığı ve güvenliği gibi bilgi ve yeterliklerinin az olduğu konular müdür yar-



dımcıları için bir yüke dönüşebilmektedir. Sağlık/güvenlik ile ilgili süreçler yükünü en fazla hissettikleri diğer alanları oluşturmaktadır.

“Yükünü hissettiğim bir görev olmadığını söyleyebilirim.”

Tüm bunların yanında bazı müdür yardımcıları okuldaki bütün süreçleri kendi görev alanı içerisinde gördükleri için hiçbir görevi yük olarak görmemektedirler.

Görev Tanımları Dışındaki İşlerden Sorumlu Tutuluyorlar mı?

“Var hocam. Benim kafamı kurcalayan eğitim dışı memuriyet işleri. Yani ben mesela muhasebeci değilim. Ben faturadan anlamam yani”.

Okullar eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü birer eğitim kurumu olmanın yanında bu faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlamak üzere fiziki şartların uygun hale getirilmesinden kaynakların teminine, yönetimden personel işlerine, öğrenci işlerinden işletmeciliğe birçok sürecin birlikte organize edilmesini gerekli kılan kurumlardır. Bu süreçlerin birçoğu ayrı uzmanlık gerektirirken okullarda bu işlemlerin tamamı bir kısmı görev tanımı içerisinde bir kısmı ise zorunlu gönüllülük esasına dayalı olarak okul müdür ve müdür yardımcıları tarafından yerine getirilmektedir. Okul müdür yardımcıları çoğu zaman kendi görevleri olmayan işleri de takip etmek zorunda kalmaktadırlar.

Tablo 8. Görev tanımı dışındaki işleri yapma durumu

Kod	f
Evet, yaptığım oluyor	27
Hayır, yapmadım	6
Okulla ilgili her şey benim görevim	5
Yanıtız	4

Müdür yardımcılarının çoğu okullarda görev tanımları dışındaki görevleri yapmak durumunda kaldıklarını düşünmekle birlikte bazı müdür yardımcılarının göre okuldaki bütün süreçler müdür yardımcılarının sorumluluğundadır ve dolayısıyla “benim görevim” ya da “benim görevim değil” şeklinde bir ayrım söz konusu değildir.

“Ayrıca okuldaki işlerin çoğunluğu zaten müdür yardımcısının görev tanımında olduğu için yani hepsi benim sorumluluğuma girmiş oluyor”.

Müdür yardımcılarının çoğu görevleri içerisinde olmadığı halde yapmak zorunda kaldıkları iş kalemlerini çeşitli şekillerde ifade etmektedirler. Uzlaştıkları işlerin



başlıcalarını mali işler, memuriyet işleri, , okul dışında verilen görevler, üst yönetimin sorumluluğunda olan ancak kendilerinin yapması beklenen işler gelmektedir.

Tablo 9. Görev tanımı dışında yapıldığı düşünülen iş kalemleri

Kod	f
Mali işler	8
Memuriyet işleri	5
Okul dışı görevler	5
Üst yönetimle ilgili işler	3
Diğer	10

“Kayıt yenileme diyebilirim ben. Çünkü bir eğitimci olarak para konuşmak çok hoş olmayabiliyor. Bu konuda veli ile muhatap olması gereken kişiler eğitimciler olmamalı diye düşünüyorum”.

Müdür yardımcılarının çoğu mali konuları riskli bir alan olarak görmekte, bu işlerin yürütülmesi için okullarda mutemetlik kadrosunun bulunması gerektiğini düşünmektedirler. Müdür yardımcılarının yapmaktan imtina ettikleri ancak yapmak durumunda kaldıkları başlıklardan birini okula maddi kaynak temin etmek üzere velilerle parasal konularda diyalog kurmak zorunda kalmaları oluşturmaktadır. Okul Aile Birlikleri tarafından yürütülmesi gereken bu işlemler birçok okulda okul yönetimleri tarafından takip edilmekte; bu ise velilerle olan ilişkilerinin yıpranmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda bir işletme olan okullardaki mali süreçler nedeniyle müdür yardımcılarını eğitim öğretim çalışmalarına yeterince zaman ayıramamaktadırlar.

“Bize memurluk işi de yaptırıyorlar. Okulda memur olmadığı için resmi yazışmaları ve memurun yapması gereken diğer işleri de yapıyorum.”

Devlet okullarında yardımcı hizmetler sınıfında görevlendirilen personelin azlığı müdür yardımcılarının sorumluluk alanlarını daha da genişletmekte; yardımcı personeller tarafından yürütülmesi gereken bazı işler de müdür yardımcılar tarafından yerine getirilmek durumunda kalmaktadır. Müdür yardımcılarının memnun olmadıkları çalışma koşullarından birini de sekreteryaya işleri oluşturmakta; okulda memur kadrosunun olmaması evrak işlerinin yükünü de müdür yardımcılara yüklemektedir. Nitekim müdür yardımcılarının önemli bir kısmı bu başlıkla ilgili işlemleri görev alanları dışında görmekle birlikte yerine getirmek zorunda kalmaktadırlar.

“Evet, yani genellikle okul ve milli eğitim arasındaki koordinasyonda. O onların



bizim işlerimiz olduğunu düşünmüyorum. Bir nevi kendi aracımızla yardımcı personelin yapması gerektiği işleri de biz yapıyoruz”.

Müdür yardımcılarını kendileri tarafından yerine getirilmesi beklenen okul dışı bazı görevleri de kendi görev alanları dışında görmektedirler. Örneğin İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile okullar arasında evrak getirip götürme işleri, özellikle pandemi döneminde filyasyon-izolasyon ekiplerinde yapılan görevlendirmeler, bazı komisyon görevleri müdür yardımcılarını tarafından ifade edilen ve görev alanı olarak görülmeyen okul dışı işlerden bazılarını oluşturmaktadır.

“İlçenin ve ilin yapması gereken okul müdürüne ve bize yansması özellikle”.

Müdür yardımcılarının bir kısmı üst yönetimde görevli personeller tarafından yerine getirilmesi gereken işlerin de zaman zaman kendileri tarafından yapılmak durumunda kaldığını düşünmektedirler. Yapılan araştırmada öğretmen ve öğrencilerle ilgili özel durumların, öğretmenler tarafından eksik bırakılan işlerin, proje çalışmalarının, okul müdürünün şahsi işlerinin, diğer okullara destek olmak üzere yapılan çalışmaların müdür yardımcılarını tarafından ifade edilen görev dışı işler arasında yer aldığı görülmektedir. İlgili mevzuatta yer alıyor olmasına rağmen bazı müdür yardımcılarını nöbet görevi, servis denetimi gibi iş kalemelerini de görev dışı işler olarak tanımlamaktadırlar.

Müdür Yardımcıları Hangi Yetkinliklere İhtiyaç Duyuyorlar?

Müdür yardımcılarının yeterlik sahibi olmaları gereken alanlar bakımından insan ilişkileri, iletişim, teknolojiyi kullanma, liderlik ve yönetim becerileri ile ilgili yeterliklerin olması gerektiği konusunda müdür yardımcılarının hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 10. Yeterlik sahibi olunması gereken alanlar

Kod	f
İnsan İlişkileri ve iletişim becerileri	39
Liderlik ve yönetim becerileri	23
Teknolojiyi kullanma becerisi	24
Mevzuat bilgisi	9
Mali konular	3
Her alan	3
Mevzuat	2



“İnsan ilişkileri bizim işimizin olmazsa olmazı diye düşünüyorum. Kurumda çalışanlarla, öğrencilerle, velilerle empati kurabilmek...”

Okul yöneticilerinin yetkin olması gereken disiplinlerden birini davranış bilimleri oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarını okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere koordine etmek okul yöneticilerinin en önemli sorumluluk alanlarından biridir. Bunu yapabilmesi için de okul yöneticilerinin insan ilişkilerinde ve iletişim becerilerinde yetkin olması gerekmektedir.

“Müdür yardımcısı için teknolojik anlamda da yetkin olmak önemlidir. Eğer değilse de kendini geliştirmelidir.”

Bilgi toplumu olma yolunda bilgi teknolojilerini kullanma becerisinin önemi ve gerekliliği gün geçtikçe artmakta, artık birçok hizmet, hizmet alıcılarına teknoloji aracılığı ile sunulmaktadır. Teknik bilginin yaşama geçirilmesini öngören, tüm toplumsal ve ekonomik etkinlikleri ve örgütlenmeleri kapsayan teknoloji sayesinde bilimsel ilke ve yenilikler, sorunların çözümüne uygulanarak yaşamı kolaylaştırmakta; bilgi alanları ve disiplinler arasındaki ilişkileri değiştirmekte ve bilginin artmasını sağlamaktadır (Goetsch, 1984; Middlehurst, 1999; Williams & Kingham, 2003). (Akt: Erdemir, Bakırcı, & Eyduran, 2009, s. 99). Eğitim ve teknoloji artık birbirinden bağımsız düşünülemediği gibi öğrencilerin bilişim araçları ile olan ilişkileri göz önünde bulundurulduğunda eğitim çalışanlarının teknolojiyi kullanma yeterliklerinden yoksun olmaları da düşünülemez.

Dolayısıyla okul yöneticilerinin bu alanda yetkin olmaları beklenmekte; okuldaki birçok sistemi takip ve uygulama sorumluluğu bulunan müdür yardımcılarının bilişim araçlarına hâkim olması ve teknoloji kullanma becerisinin yüksek olması gerekmektedir. Nitekim müdür yardımcıları da kendileri ile ilgili bu beklentiye karşılayabilmek üzere teknoloji kullanma becerisine sahip olmaları gerektiğini düşünmektedirler.

“Liderlik ve yönetim, bir okulu ayakta tutmanın ve olumlu bir öğrenme ortamı sağlamanın temeli diye düşünüyorum.”

Okul örgütlenmelerinin toplumun eğitimsel ihtiyaçlarına cevap verebilecek nicelik ve nitelikte şekillenmesi bir zorunluluktur. Temel amacı öğrenmeyi gerçekleştirmek olan eğitim kurumlarının diğer tüm işlevleri bu temel amaca hizmet etmek üzere kurgulanmaktadır. Bu kurgulamadan sorumlu, insan ve madde kaynaklarını okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere en etkili şekilde koordine etmek durumunda olan okul yönetim ekibinin liderlik becerilerinin yüksek olması gerekmektedir. Bunun bilincinde olarak müdür yardımcıları tarafından en çok ifade edilen



yeterlik alanlarından birinin liderlik ve yönetim becerileri olduğu görülmektedir.

“Ve mevzuat gelir tabi ki. Öğretmen bir şey sorduğunda müdür yardımcısı bilmezse güven sarsılır, doğru yönlendirme olmaz.”

Mevzuat bilgisi, mali ve bürokratik konular müdür yardımcılarının sahip olması gereken yeterlik alanları içerisinde tespit edilen diğer alt boyutlar olmuştur. Müdür yardımcılarının bir kısmı ise okuldaki süreçlerin düzgün bir şekilde işleyişini sağlamak, öğretmen, öğrenci ve velilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmek üzere her alanda yetkin olunması gerektiği görüşündedirler.

Müdür yardımcılarının sahip olunması gereken yeterlik alanlarını ifade ederken bu yeterliklerle birlikte analitik düşünme becerisine sahip olmak, iyi bir gözlemci olmak, eğitimci kişiliğe sahip olmak, etik davranmak, genç ve dinamik olmak, genel kültür seviyesi yüksek olmak, güvenilir olmak gibi bazı kişisel özelliklere de vurgu yaptıkları görülmektedir.

Müdür Yardımcıları Nasıl Yetiş(tir)iyorlar?

Müdür yardımcılarının herhangi bir eğitim almadan yönetici olarak atanmaları ilk defa karşılaştıkları yönetsel ve işlevsel görevler ile ilgili birtakım eksiklikleri de beraberinde getirmektedir. Müdür yardımcıları bu eksikliklerini gidermek ve yetkinliklerini artırmak için çeşitli kaynaklara başvurmakta ve mesleki yeterliliklerini artırmak için daha çok bireysel çaba sarf etmek durumunda kalmaktadırlar.

Tablo 11. Müdür yardımcılarının yeterliklerini artırmak için başvurdukları kaynaklar

Kod	f
Tecrübeli arkadaşların deneyimlerinden faydalanarak	24
Deneyimleyerek	19
Araştırarak, okuyarak, gözlemleyerek / Kişisel çabayla	17
Okul müdüründen	10
Alınan eğitimlerden	8
İnternet ve sosyal medya kanallarından, videolardan	6
Yüksek lisans eğitiminden	4

“Müdür bey ile çözmeye çalışıyorum, diğer müdür yardımcısı arkadaşşıma daha da çözemsem başka okullardaki tecrübeli müdür yardımcısı arkadaşlarımla çözmeye çalışıyorum.”



Müdür yardımcılarında güçlü bir dayanışmanın olduğu, tereddüte düşülen konularda birbirlerine sıklıkla müracaat ettikleri ve fikir alışverişinde bulundukları bilinmektedir. Nitekim çalışmada elde edilen bulgular bunu destekler niteliktedir. Çalışma grubunun en çok ifade ettiği yeterlik kaynağı tecrübeli yöneticilerin deneyimlerinden faydalanmak olmuştur. Desteğe ihtiyaç duyulduğunda başvuru kaynağı aynı okulda çalışan müdür yardımcılarının dışında başka okullarda görevli yöneticiler de olabilmektedir.

Müdür yardımcılarının yeterliklerini artırmak için başvurdukları yöntemlerden birinin de deneyimlemek olduğu söylenebilir. Müdür yardımcılar karşılaştıkları problemlerle ya da hâkim olmadıkları işlemlerle ilgili kendi çözümlerini kendileri üretmek zorunda kalmakta; yanlış yapma riskiyle karşı karşıya bulunduklarından zaman zaman tedirginlikler yaşamaktadırlar.

“Yeterlikler tamamen tecrübe ile alakalı. İşin içine girmeden, müdürlerin okul müdürlerinin dağıttığı sorumluluklarda bile bir sorumluluğu üstünüze almadan kesinlikle yetişemeyeceğimizi düşünüyorum.”

Bazı müdür yardımcılara göre görevin gerektirdiği yetkinlikleri kazanmada eğitim önemli olmakla birlikte müdür yardımcılığı ile ilgili iş ve işlemlerin asıl öğrenme yöntemi tecrübe etmektir. Müdür yardımcılığı yeterliklerini edinmekte kişisel çabanın önemli bir paya sahip olduğu da katılımcıların verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır.

“Ağırlık olarak okul müdürümden ve gerektiği zamanlarda araştırarak bulmayı tercih ederim. Gerektiğinde araştırıp yönetmelik, genelgelerden esinlenerek. Ama ağırlık okul müdürüm sayesinde...”

Okulun yönetim ekibine yeni katılan üyenin uyum sürecinde ve süreç içerisinde mesleki gelişiminde okul müdürlerinin üstlendikleri mentorluk görevinin önemli olduğunu yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır. Okul müdürü tarafından desteklenen ve müdüründen yeterli rehberlik alabilen müdür yardımcılarının göreve uyumlarının daha hızlı gerçekleştiği tespit edilmiştir. Müdür yardımcılar çoğunlukla destek almak bazen de sorumluluğu tek başlarına üstlenmemek için okul müdürlerine başvurumaktadırlar. Dolayısıyla müdür yardımcılarının ilk başvuru kaynağı genellikle okul müdürleri olmaktadır.

Başvuru kaynakları arasında internet, sosyal medya kanalları ve çeşitli konularda hazırlanmış videoların da bulunduğunu, yüksek lisans eğitimi almış olan katılımcıların bu eğitimden edindikleri bilgilerden faydalandıklarını da söylemek mümkün olmaktadır.



Müdür yardımcılarının tamamı görev ile ilgili yeterliklerin kazanılmasında eğitimin şart olduğunu belirtirlerken bazıları bunu sadece eğitim verilmesi gerektiği şeklinde ifade etmişler, bir kısmı ise verilecek eğitimin şekli ve içeriği konusunda da ayrıca görüş bildirmişlerdir. Hizmetiçi eğitim, kurs ve seminer şeklinde olabileceğini söyleyen katılımcıların yanında staj eğitimiyle, simülasyonlarla bu eğitimin verilmesinin verimli olacağını belirtenler de olmuştur.

“Akademinin kurulması. Merkezi yönetim, bakanlık eğitim fakültelerinde veya araştırma enstitülerinde, İstanbul olabilir bölgesel olabilir.”

Lisansüstü eğitimin önemine dikkat çeken katılımcılar dışında yöneticiliğin gerektirdiği bilgi ve becerilerin üniversite çatısı altında akademik bir eğitimle kazandırılması gerektiğini düşünen müdür yardımcıları da bulunmaktadır. Teorik eğitimlerin yanında uygulamalı eğitimlerin gerekliliğinin katılımcılar tarafından sıklıkla ifade edildiği görülmektedir.

Müdür Yardımcıları Görevleri ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlarla Nasıl Baş Ediyorlar?

Daha önce de ifade edildiği gibi müdür yardımcıları genel olarak hazırlıksız olarak göreve başlamakta, yeni görevin gerektirdiği yeterlikleri göreve geldikten sonra çeşitli yollarla edinmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle özellikle görev sürelerinin ilk dönemlerinde daha fazla sorunla karşılaşmaktadırlar. Edindikleri deneyimlere, aldıkları destek ve kişisel çabalarına bağlı olarak zaman içerisinde problemlerle baş etme becerileri gelişse de süreç içerisinde daha önce karşılaşılmamış sorunlarla ve ön görülmeyen kriz durumları ile karşılaşmak deneyimli müdür yardımcıları için de bir sorun alanı olabilmektedir. Müdür yardımcıları bu gibi durumlarla baş edebilmek için çeşitli yollara başvurmaktadırlar.

Tablo 12. Müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili karşılaştıkları sorunlarla baş etme yolları

Kod	f
Okul müdüründen destek alınarak	15
Tecrübeli yöneticilerden yardım alınarak	13
İletişim becerileri kullanılarak	12
Kişisel çabayla	11



Okul müdürüne bırakılarak	10
Ekip çalışmasıyla	8
Üst yönetimden destek alınarak	8
Diğer	7

“Eğer işin içinden çıkamazsam Müdür Bey’e danışıyorum. Müdür Bey de sağ olsun her konuda bana yardımcı oluyor.”

Müdür yardımcılarının karşılaştıkları problemlerle baş etme yollarının başında okul müdürüne müracaat gelmektedir. Bunda okul müdürünün birçok konuda daha yetkin olduğuna duyulan inançla birlikte tek başına sorumluluk almayı istememek de etkili olmaktadır. Nitekim araştırmada müdür yardımcılarının bir bölümü bunu yetki ve sorumluluk dengesi ile birlikte ifade etmişlerdir. Karşılaştıkları sorunları görev alanının sınırlarının izin verdiği ölçüde çözmeye çalıştıklarını, çözemedikleri takdirde okul müdürüne bıraktıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla karşılaşılan sorunlarla baş etme de okul müdürüne başvuruda sorunun çözümünde okul müdüründen destek almak ve sorunun çözümünü okul müdürüne bırakmak şeklinde iki türlü eğilim ortaya çıktığı görülmektedir.

“Şayet mümkünse kendi bilgi birikimimizi aşan durumlarda tecrübeli bir müdür yardımcısı arkadaştan yardım alıyoruz.”

Araştırma bulguları sorunlarla baş etme yollarından bir diğerinin de yine bilgi ve tecrübe paylaşımı olduğunu göstermektedir. Müdür yardımcılarını karşılaştıkları sorunların çözümünde birbirlerine destek olmakta, arasındaki dayanışma burada da varlığını hissettirmektedir.

“Bunlar arasındaki meselelerde ön yargısız tüm insanları dinlemek gerektiğini düşünüyorum. Bununla ilgili diyalogun en önemli çözüm olacağını düşünüyorum.”

Müdür yardımcılarını tarafından okul yöneticilerinin sahip olması gerektiği düşünülen yeterlilikler içinde en çok ifade edilen iletişim becerileri sorunlarla baş etme yöntemi olarak da dile getirilmiştir. Bu ise müdür yardımcılarının yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan iletişim olmadan örgütlenme ve koordinasyonun mümkün olamayacağı bilinciyle hareket ettiklerini göstermektedir.

“Ben ekip ruhunun, ekip ruhu ile bir şeylerin başarılı olacağına düşünüyorum. Bu ekipte ilk olarak okulun örgütün çekirdek kadrosu yani müdürdür, müdür yardımcılardır, memurudur yardımcı personelidir ve öğretmenidir.”

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının bazılarının sorumluluk alma konu-



sunda daha istekli oldukları, şartları zorlayarak karşılaştıkları sorunlara kendilerinin çözüm üretmeye çalıştıkları görülmektedir. Diğer yandan ekip çalışmasının önemine dikkat çeken katılımcılar sorunlarla baş etmede ekip olarak hareket etmenin gerekliliğine inanmaktadırlar. Bunların dışında okulu ve çevreyi tanımanın, öğretmenler başta olmak üzere paydaşlarla fikir alışverişinde bulunmanın, gerektiğinde fazla mesai yapmanın sorunlarla baş etmede etkili olduğunu ifade eden katılımcılar da mevcuttur. Araştırmada sorunlara daha profesyonel yaklaşılması ve kişisel algılanmaması gerektiğini düşünen katılımcıların yanında her ne yaparsa yapsın sorunlarla baş etmekte güçlük çektiğini ifade eden katılımcılar da olmuştur.

Müdür Yardımcıları Çalışma Koşullarından Memnunlar mı?

Çalışma ortamına ilişkin memnuniyet ya da memnuniyetsizlik düzeyi iş doyumunu olarak ifade edilmekte; iş doyumunu genel olarak çalışanların yaptıkları işten ve çalışma ortamından beklentilerinin karşılanma durumu olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin başarısı ile çalışmaların iş doyumunu arasındaki pozitif korelasyon olduğunu ortaya koyan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Kişilerin iş ortamı ile ilgili beklentileri ve memnuniyet düzeyleri iş doyumunu belirlemekte; iş doyumunu üzerinde örgüt yönetiminden beklentiler, çalışanlarla olan ilişkiler, güvenlik, adaletli görev dağılımı, ücret, kariyer yapma imkânı, arkadaşlık ortamı gibi birçok faktör etkili olmaktadır (Ardıç & Baş, 2002, s. 479).

Tablo 13. Müdür yardımcılarının memnun oldukları çalışma koşulları

Kod	f
Çalışma ortamı	12
Düzenli ücret	9
Esnek çalışma saatleri	7
İzin süresi/zamanı	6
Kariyer yapma olanağı	5
Daha iyi bir pozisyon	5
Diğer	6
Belirtilmemiş	6

“Benim şu ana kadar yaşadım ciddi bir sıkıntı yok Fakat bunun bir nedeni de çalışma arkadaşımın uyumlu olması. Mesela müdür ve müdür yardımcısı uyumlu olmadığı zaman çalışmada zorluk yaşıyorsunuz.”

Araştırmadan elde edilen bulgular müdür yardımcılarının en çok memnun olduk-



ları alanın çalışma ortamı olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma ortamı ifadesiyle bazı müdür yardımcıları çalışma ortamının fiziki şartlarını kast ederken çoğunluğunun çalışma arkadaşlarıyla uyum, adaletli görev dağılımı ve işbölümü, iş yükünün fazla olmaması gibi hususlar için bu ifadeyi kullandıkları görülmüştür.

“Öncelikle ücret diyebilirim. Okuldayız, yapmamız gereken işleri yapıyoruz. Bu anlamda ek dersimizi tam alıyoruz.”

Daha çok memnun olunmayan alanlar içerisinde ifade edilen ücret konusu öğretmenlerde olduğu gibi aydan aya değişmediği ve sabit olduğu için memnuniyet nedenleri arasında da dile getirilmiştir. Buna göre müdür yardımcılarının diğer bir memnuniyet alanının düzenli ücret daha doğru bir ifade ile düzenli ek ders ücreti olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

“Mesaide kalma saatlerini kendi aramızda ayarlayabiliyoruz. Bu anlamda bir sıkıntı yaşamıyorum.”

Ücrette olduğu gibi çalışma saatleri de bir kısım müdür yardımcıları tarafından memnun olunmayan koşullar arasında sayılmakla birlikte bazı müdür yardımcıları için memnun olunan koşullar arasındadır. Memnun olduklarını ifade eden müdür yardımcıları çalışma saatlerini zaman zaman kendileri belirleyebildiklerinden esnek çalışma saatlerini bir avantaj olarak görmektedirler. Aynı durum izin süresi ve izin zamanı ile ilgili de söz konusudur. Bazı müdür yardımcıları izin haklarını istedikleri kadar ve istedikleri zamanlarda kullanamamaktan yakınırken bazı müdür yardımcıları ise izin konusunu memnun oldukları başlıklar arasında sıralamışlardır. Dolayısıyla ücret, mesai saatleri ve izin kullanımı konusundaki memnuniyet durumu ile ilgili müdür yardımcıları ortak fikirde değillerdir.

“Ayrıca müdür yardımcısı olarak bir statünüz var. Bu insanın fıtratında olan bir şey. Mutluluk veren şeyler. Yöneticisiniz. Bir farkınız var. Ona göre tepki alıyorsunuz ya da iltifatlar.”

Müdür yardımcılarının bazıları müdür yardımcılığı kadrosunun kendilerine kariyer imkânı sağladığını; bazıları ise bu görevin daha iyi bir pozisyon olduğunu ve kendilerine statü kazandırdığını düşünmektedirler. Dolayısıyla kariyer yapma imkânı sağlaması ve daha iyi bir statü sağlaması müdür yardımcıları tarafından memnun olunan hususlar arasında yer almaktadır. Norm fazlalığı problemini ortadan kaldırıyor olması, çevre edinme imkânı sağlaması az da olsa belirtilen memnuniyet nedenleri arasında yer alırken; yaptıkları görevle ilgili her koşuldan memnun olan müdür yardımcıları da mevcuttur.

Müdür yardımcılarının memnun olmadıkları alanlar, memnun oldukları alanlardan daha fazla çeşitlilik göstermektedir.



Tablo 14. *Müdür yardımcılarının memnun olmadıkları çalışma koşulları*

Kod	f
Çalışma saatleri / Mesai mefhumu	24
Ücret koşulları	23
İzin durumu	11
Kariyer basamağı olarak bir anlam ifade etmemesi	8
Müdür yardımcılığının meslekleşmemesi	8
Sorumluluk-yetki dengesizliği	6
İl içi / İl dışı atanma koşulları	5
Özlük hakları	5
Derse girme zorunluluğu	4

Müdür yardımcılarının memnuniyetsizlik nedenlerinin başında çalışma saatleri ve mesai mefhumundaki belirsizlikler gelmektedir. Memnun olunan hususlar içerisinde esnek çalışma saatleri de ifade edilmiş olmasına rağmen katılımcıların önemli bir çoğunluğu mesailerinin okul sınırları içerisinde kalmamasından, özel yaşam ile iş yaşamlarını birbirinden ayıramamaktan dolayı memnuniyetsizlik duyduklarını dile getirmişlerdir.

“Maaşların, çalışma saatlerinin düzenlenmesi gerekiyor. Angarya işleri yapan müdür yardımcısı ama ücretlendirme de bir farklılık görememektedir.”

Müdür yardımcılarını ücret koşullarından da memnun değildirler. Bazı müdür yardımcılar için sabit ek ders imkânı sağlıyor olması avantaj olarak görülse de büyük bir çoğunluk yaptıkları işin karşılığındaki ücretin daha fazla olması gerektiğini düşünmektedirler. Daha uzun mesai saatlerine ve sorumluluk alanlarının genişliğine rağmen aldıkları ücretin özellikle Destekleme ve Yetiştirme Kursları gibi ek çalışmalarda görev alan öğretmenlerin ücretlerinin gerisinde kalıyor olması müdür yardımcılarının memnuniyetsizlik nedenleri arasında yer almaktadır.

“Her sene Haziran ayının sonunda toplantı yapıyoruz. Kim ne zaman kaç gün izin yapacak konuşuyoruz. En fazla 15 gün falan oluyor işte.”

Hem memnun olunan hem de memnun olunmayan koşullar içerisinde ifade edilen diğer bir husus izindir. Memnun olmadıklarını belirten müdür yardımcılarının bunun sebebini izinlerini istedikleri zamanlarda ve istedikleri kadar kullanamamak olarak dile getirmişlerdir.

Müdür yardımcılarının memnun olmadıkları koşullar içerisinde müdür yardımcısı



lığının kariyer basamağı olarak bir anlam ifade etmemesi, ikinci bir görev olarak nitelendirilmesi ve meslekleşmemesi gelmektedir. Okul yöneticiliğinin meslekleşmesi gerektiğine dair kamuoyunda genel bir kanı bulunmakla birlikte bununla ilgili somut bir adım henüz atılmış değildir.

“Kötü olan karar ve yetki sende değil istediğin çalışma, etkinlik, projeyi yaparken mutlaka izin alıyorsun. Yetki alanın yok ama iş yükün çok, iş yaptığın görülmüyor, takdiri müdür topluyor, yaptığın tüm çalışmalar müdür lehine yazılıyor.”

Yetki genel olarak karar alma gücünü, sorumluluk ise verilen görevi zamanında ve en iyi şekilde tamamlama zorunluluğu olarak ifade edilmektedir. Yetki ve sorumluluk denkliği, örgüt çalışmalarında bütünlüğü koruyan çalışanlardaki iş ile ilgili belirsizlikleri ortadan kaldıracak önemli bir ilkedir (Develioğlu & Türk, 2021, s. 43). Yönetimin bir parçası olan müdür yardımcılarının sorumluluk alanlarının sınırlarını çizmek çok güçken yetkinin daha çok okul müdüründe toplanıyor olması müdür yardımcılar arasında bir memnuniyetsizlik nedeni olmaktadır. Görev yapılan okuldaki iklim görev-yetki-sorumluluk üçlüsünü boyutunu belirlemede etkili olmakla birlikte sorumluluk-yetki belirsizliği ve dengesizliği birçok müdür yardımcısı için hareket alanlarını sınırlandıran bir faktör olmaktadır.

“Ben başka bir ile gittiğimde yine öğretmen olarak gideceğim. Burada kazanılmış bir hak varsa hocam gittiğiniz yerde bu hak idame ettirilmelidir diye düşünüyorum.”

İkinci görev olarak tanımlanan müdür yardımcılarının il içi ve il dışı atamalarına yönelik uygulamaların, bu görevin sadece çalışılan okul için verilmiş olmasının, özellikle il dışına müdür yardımcısı olarak atama hakkının olmamasının müdür yardımcılarının memnun olmadıkları diğer bir husus olduğu görülmektedir.

Bazı müdür yardımcılarını memnuniyetsizlik nedenlerini genel olarak mevcut özlük haklarının yetersizliğini olarak ifade ederken bazılarının göre çok sayıda görev başlığı ve iş yükü içerisinde derse girme zorunluluğunu da müdür yardımcılarını için zorlayıcı ve memnun olunamayacak durumlar arasındadır. Bunların dışında görevle ilgili planlı ve sistemli bir eğitimin verilmiyor olması, müdür yardımcısı normunun iş yüküne göre değil öğrenci sayısına göre belirlenmesi ve yetersiz olması tespit edilen diğer memnuniyetsizlik sebepleridir. Memnuniyetsizliğe neden olabilecek herhangi bir durumun olmadığını belirten müdür yardımcılarını da az da olsa mevcuttur.



Müdür Yardımcılarına Göre Çalışma Koşulları Nasıl Daha İyi Hale Getirilebilir?

Katılımcı müdür yardımcıları görüşmeler esnasında memnun olmadıkları koşulları belirtirlerken bu koşulların iyileştirilmesine yönelik bir takım çözüm önerilerinde de bulunmuşlardır. Çözüm önerilerinin memnun olmadıkları alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 15. Çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik çözüm önerileri

Kod	f
Ücret iyileştirilmeli	21
Yöneticilik meslekleştirilmeli	13
Çalışma saatleri düzenlenmeli	12
Eğitim verilmeli	5

“Çalışma saat ve sorumluluklarına göre ücret ve maaşları arttırılmalı.”

Sınırlı sayıda katılımcı ücret başlığını memnun olunan çalışma koşullarından biri olarak belirtmiş olsalar da gerek memnun olunmayan durumlarda gerekse çözüm önerilerinde sıklıkla ifade edilen konuların başında ücret gelmektedir. Sorumluluk alanı geniş, iş yükünün fazla olduğu yöneticilik görevinin cazibesinin artırılması gerektiği bunun için de ücretin yapılan işe uygun olarak iyileştirilmesi gerektiği konusunda müdür yardımcılarının çoğunluğunun hem fikir oldukları görülmektedir.

“Yöneticilik, profesyonel bir meslek olmalı. Müdürlük, müdür yardımcılık ile ilgili topyekûn bir çalışma yapılması gerekiyor.”

Türk eğitim sisteminde güncelliğini koruyan ve tartışmaların yoğunlaştığı başlıklardan biri okul yöneticiliğinin meslekleşmesi gerektiği konusudur. Hemen her Milli Eğitim Şurası (MEŞ)’nda bu konu doğrudan ve dolaylı olarak gündeme gelmektedir. Mayıs 1996’da toplanan 15. MEŞ’de eğitim yönetiminin bir bilim olarak kabul edilmesi, yöneticiliğin bir uzmanlık olarak tanımlanması ve meslek olarak kabul edilmesi gerektiği karara bağlanmıştır. Nitekim sonraki yıllarda yapılan MEŞ’lerde de bu kararı destekleyici hükümler yer bulmuştur. Okul yöneticiliği alanında en kapsamlı kararların alındığı Aralık 2014’de toplanan 19. MEŞ ‘de okul yöneticiliğinin bir standarda kavuşması ve meslekleşmesi bir kez daha gündeme gelmiştir (Karataş & Bulut Boz, 2020). Aralık 2021’de gerçekleşen 20. MEŞ’de “okulların yönetiminden sorumlu olan eğitim kurumu yöneticiliği ikinci görev



olarak değil, liyakat ve uzmanlık gerektiren, yetki-sorumluluk dengesi sağlanmış, profesyonel bir meslek olarak düzenlenmelidir” şeklindeki kararlar (MEB, 2021) yine okul yöneticiliğinin meslekleşmesi gerektiği konusundaki yaygın bir görüşü desteklenmiştir. Çeşitli platformlarda gündeme gelen bu konunun hayata geçirilmesine yönelik henüz somut bir adım atılmamıştır ve hâlihazırda okul yöneticiliği öğretmenler tarafından yerine getirilen ikinci bir görevdir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin özlük haklarını, görev ve yetkilerini düzenleyen ayrı bir mevzuat bulunmamaktadır. 14.02.2022 tarih ve 31750 sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanan Öğretmenlik Meslek Kanunu’nda da yöneticilik ayrı bir başlık olarak ele alınmamıştır. Bu durum yaptıkları görev itibarıyla öğretmenlerden ayrılan okul yöneticileri için bir memnuniyetsizlik kaynağıdır ve müdür yardımcılarının çoğunluğu ikinci görev olarak yaptıkları görevin uzmanlaşması gerektiği görüşündedirler.

“Çalışma saatlerinde. Bu dönüşümlü olayı mesela, müdür yardımcılarını kendi arasında bunu yapar. Aslında bunu çok da yapamıyoruz, özellikle biz müdür yardımcılarını sabah akşam okuldayız. Bu resmiyete, yasal bir prosedüre dökülebilir.”

Müdür yardımcılara göre çalışma şartlarının iyileştirilmesi yönünde atılacak diğer adım mesai saatlerine yönelik bir düzenlemedir. Mesai mefhumunun olmadığı düşünen müdür yardımcılarını en azından çalışma süresinde yapılacak bir düzenlemeyle bunun tolera edilebileceğini düşünmektedirler.

“Şu gerçek idarecilik profesyonel bir iş. Profesyonel bir işi amatör götüremezsiniz. Bunun için mutlaka profesyonel bir eğitime ihtiyaç var.”

Gerek atanmadan önce gerekse atadıktan sonra görevlerini yerine getirirken müdür yardımcılarını sistemli ve fonksiyonel bir eğitim almamış olmayı önemli bir eksiklik olarak görmekte ve bu eksikliğin giderilmesinin verimlilikleri üzerinde önemli bir katkı sağlayacağını düşünmektedirler. Müdür yardımcılara göre mesleki yeterliklerini artırmak üzere güncel ihtiyaçlar temelinde oluşturulacak mesleki gelişim programlarının sistematik olarak hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Müdür yardımcılarının göre çalışma koşullarını iyileştirmek üzere atılması gereken adımlar ve yapılması gereken düzenlemeler aşağıda görülmektedir.

- Atama şartları düzenlenmeli
- Bürokrasi azaltılmalı
- Derse girme yükümlülüğü kaldırılmalı
- Doğru bilgi kaynakları oluşturulmalı
- Eğitim dışı işler için personel görevlendirilmeli



- Görevlendirme kriterleri/süresi düzenlenmeli
- İzin konusu düzenlenmeli
- Kariyer sistemi düzenlenmeli
- Yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalı
- Lisansüstü eğitim yöneticilikte zorunlu olmalı
- Liyakat esas alınmalı
- Motivasyon artırıcı çalışmalar yapılmalı
- Müdür yardımcıları normu artırılmalı
- Özlük hakları iyileştirilmeli
- Siyasi bağlantılarla iş yaptırılmamalı
- Ücretli ek görevlere daha fazla olanak sağlanmalı
- Yöneticiler kamu yöneticiliği alanından atanmalı
- Planlamalarda saha esas alınmalı

Müdür Yardımcılarının Motivasyon Kaynakları Nelerdir?

Araştırmada katılımcılara görevleri ile ilgili motivasyon kaynaklarının neler olduğu sorulduğunda verilen cevapların daha çok öğrenciler ve diğer paydaşlarla olan olumlu iletişim üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 16. *Müdür yardımcılarının motivasyon kaynakları*

Kod	f
Öğrenciler	20
Paydaşlarla olumlu iletişim	8
Yararlı olduğunu hissetmek	7
Okulun/Öğrencilerin başarısı	6
Olumlu geri bildirimler	4
Diğer	14

“Çocuklar kesinlikle. Onların enerjisi çok kıymetli.”

Müdür yardımcılarının sorumluluk alanlarının genişliği zaman zaman asıl görev alanları olan eğitim öğretim faaliyetlerine yeterince zaman ayıramama durumunu



ortaya çıkarsa da asıl meslekleri öğretmen olan okul yöneticileri için en önemli motivasyon kaynağını öğrencilerle olan ilişkiler oluşturmaktadır. Hatta bazı müdür yardımcılarını yaptıkları görevin kendilerini öğrencilerden uzaklaştırdığını hissetmekte ve bundan hoşnutsuzluk duymaktadırlar.

“Beni mesleğim noktasında motive eden unsurlar arasında sosyal yaşamımı destekleyecek türde kurmuş olduğum arkadaşlıklardır. ... Personeller ve öğretmenler arasında kurmuş olduğum ilişki de beni yeterince motive etmektedir.”

Araştırmada elde edilen bulgular müdür yardımcılarını motive eden diğer bir unsurun paydaşlarla olan olumlu ilişkiler olduğunu göstermektedir. Katılımcıların paydaşlarla yaşanan problemleri motivasyonlarını olumsuz etkilediği şeklindeki ifadelerinden de yola çıkarak örgüt ikliminin müdür yardımcılarının motivasyonu üzerinde direkt etkili olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

“Ben işe yaradığımı hissediyordum. Beni bu motive ediyordu. Yani bi amacım vardı. Seviyorum.”

Yapılan işe karşı duygusal bir tepki olarak tanımlanan iş doyumunu üzerinde içsel ve dışsal olarak sınıflandırılan çeşitli öğeler etkili olmaktadır. Kişilerin işlerine karşı geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz duygusal tepkiler iş doyumlarını belirlemektedir (Dikmen, 1995, s. 116). Nitekim araştırmada elde edilen bulgular müdür yardımcılarının bir kısmının işlerine karşı geliştirdikleri olumlu içsel tepkilerin iş doyumları ve motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Aynı şekilde sarf edilen emeğin sonunda somut bir başarı elde edilmesi, yapılan işle ilgili olumlu geri bildirimler alınması da müdür yardımcılarının motivasyonlarını artıran diğer etkenler olmaktadır.

“Olumlu geri dönüşler öğretmenlerden, öğrencilerden veya müdürden motive ediyor. Yapılan bir çalışma karşısında bir teşekkür bile almak çok güzel.”

Kişilerin iş doyumunu ve motivasyon kaynakları üzerinde kişisel özellikler ve beklentilerin etkili olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla müdür yardımcılarını tarafından ifade edilen ve yukarıda belirtilen motivasyon kaynakları dışında müdür yardımcılara göre değişiklik gösteren motivasyon kaynakları da söz konusu olmaktadır. Örneğin bazı müdür yardımcılara göre öğretmenlerin motivasyonu kendi motivasyonları üzerinde etkiliyken bazılarına göre esnek çalışma olanağı bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Yapılan işe verilen değer, genel olarak sahip olunan özlük hakları ve çalışma ortamı da katılımcılar tarafından ifade edilen diğer motivasyon kaynaklarıdır.

Görüşmeler esnasında olumlu motivasyon kaynaklarının yanında katılımcıların



motivasyonlarını düşüren faktörler de tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre müdür yardımcılarının motivasyonları üzerinde olumsuz etkiye sahip etkenler Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17. Müdür yardımcılarının motivasyonlarını düşüren etkenler

Kod	f
Paydaşlarla yaşanan problemler	15
Özlük hakları (Ücret, izin, mesai, atama)	12
Bürokrasi/Evrak işleri	9
Takdir edilmemek/haksız eleştiriler/şikâyetler	8
Belirsizlikler/Tutarsızlıklar	5
Öğretmenlerin isteksizliği	5
Üst yönetimden gerekli desteği alamamak	4
Diğer	11

“Ast-üst ilişkisine dayanan hiyerarşik ilişkiler. Okul müdürünün olumsuz davranışları beni ve arkadaşlarımı etkiliyor. Ya da olumsuz davranışlarda bulunan bir veli geldiği zaman bu durum da bizi kötü etkiliyor.”

Paydaşlarla olan olumlu iletişim nasıl müdür yardımcılarının motivasyonları üzerinde olumlu bir etkiye sahipse, olumsuz iletişim motivasyonlarını düşüren önemli bir başlık olmaktadır. Başta okul müdürü olmak üzere öğrenci, öğretmen ve velilerle olan ilişkiler müdür yardımcılarının motivasyonları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkili yapmaktadır.

“Ama bütün iş ve işleyişi takip eden, yapan, organize organizasyonu yapan, çalışan, çalıştıran müdür yardımcısı. Sorumluluk bu anlamda çok fazla müdür yardımcısının. O yüzden yaptığı işler nispetinde de müdür yardımcısının özlük haklarının iyileştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Başta maaş olmak üzere. Bunlar eksiklik.”

Bilimsel yönetim anlayışına göre işgörenlerde iş doyumu sağlamanın tek yolu parasal ödüllerdir. Bu yaklaşıma göre en iyi özendirici de paradır, çünkü çalışanların öncelikli çalışma nedeni para kazanmaktır. Kişi bu beklentisini ne kadar karşılar ve ne kadar iyi para kazanırsa, ‘iş doyumu’ o kadar yüksek olur (Dikmen, 1995, s. 16). Araştırmada elde edilen veriler bu yaklaşımı destekler niteliktedir. Nitekim ücret koşullarının müdür yardımcılarının memnun olmadıkları hususlardan biri olduğu ve bunun motivasyonlarını olumsuz etkilediği görülmektedir.



“Bizi ilgilendirmeyen yazışmalar geliyor, iş yükümüz artıyor, motivasyonumuz düşüyor.”

Normal şartlarda memurlar tarafından yürütülmesi gereken işler personel eksikliğinden dolayı birçok okulda müdür yardımcıları tarafından yürütülmektedir. Müdür yardımcılarının bürokrasi ve evrak işleri olarak ifade ettikleri bu iş kalemleri motivasyonları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmaktadır.

“Bu noktada motivasyonumu düşüren faktörlerin başında uğraşlarımın görülmesi olur diyebilirim. Bazen, gerek öğrenciler için gerekse öğretmenler için elimizden geleni yapıyoruz ama çok haksız eleştirilere maruz kaldığımız da olmuyor değil.”

İş doyumunu üzerinde yapılan çalışmalar parasal özendiricilerin yanında sosyal ödüllerin ve yapılan işe verilen değer de etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Müdür yardımcılarının verdikleri yanıtlardan onlar için de bu tür özendiricilerin önemli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Sarf ettikleri çabanın görünmesi ve yaptıkları işin takdir edilmemesi olumsuz bir faktör olarak motivasyonları üzerinde etkili olmaktadır.

“Alt yönetim problem iletmek istemez, üst yönetim (İlçe MEM) problem duymak istemez. Bir olumsuzluk ya da gidişatta bir sıkıntıyı bildirmekte çok ciddi sıkıntı yaşıyoruz.”

Mevzuattaki belirsizlik ve tutarsızlıklar, bazı öğretmenlerin görevleriyle ilgili özensiz davranmaları, üst yönetimin okullardaki süreçlere yeterince destek olmamaları müdür yardımcılarının çalışma ortamında motivasyonlarını düşüren diğer faktörler olabilmektedir.

Motivasyon kaynakları nasıl kişilerin beklentilerine göre görecelik gösteriyorsa motivasyonu olumsuz etkileyen faktörler de kişiden kişiye değişebilmektedir. Araştırma bulgularında bu görecelik varlığını hissettirmiş olup araştırmaya katılan müdür yardımcıları tarafından ifade edilen olumsuz faktörlerin çeşitlendiği görülmüştür. Çalışma koşulları, okullarda yaşanan disiplin olayları, öğrenci başarısının düşük olması, mobingler, sistemden kaynaklı problemler, pandemi dönemi, görev dağılımında adaletsizlik, okul türü olarak tercih edilmemek müdür yardımcılarının kendi beklentilerine ve çalıştıkları okulun özelliklerine göre motivasyonları üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu belirttikleri diğer faktörler olmuştur. Tüm bunların yanında yaptıkları görevle olumlu hiçbir motivasyon kaynağının olmadığını düşünen müdür yardımcıları da mevcuttur.



Müdür Yardımcılığı İtibarlı/Prestijli Bir Görev mi?

Yapılan araştırmada müdür yardımcılarının üstlendikleri görevin önemi ve itibarı ile ilgili bakış açılarını da tespit etmek amaçlanmıştır; bu amaçla katılımcılardan müdür yardımcılığı görevinin okul için nasıl bir anlam ifade ettiğini değerlendirmeleri istenmiştir. Verilen cevaplardan müdür yardımcılığı görevinin okul için taşıdığı anlam altı alt boyutta ifade edilmiştir.

Tablo 18. *Müdür yardımcılığı görevinin okul için anlamı*

Kod	f
Koordinatör, organizatör	18
Olmadığında kaos ve düzensizlik olur	18
İşleri yapan kişi	10
Okulun olmazsa olmazı	10
Okulun yükünü çeken kişi	7
Yönetim ekibinin bir üyesi	4
Anlamı görev yapılan okula/okul müdürüne bağlı	4

“Sınıf ortamından, veli ayağından idareye uzanan bir organizatör gibi düşünüyoruz. Müdür daha bütüncül düşündüğü için biz daha çok eğitim, öğretmen, öğrenci, veli kısmına odaklanıyoruz. Bu nedenle biraz daha işin mutfağındayız.”

Müdür yardımcılarının önemli bir bölümü okuldaki süreçler ve kaynaklar arasında koordinasyonu sağlamanın önemine vurgu yaparak görevlerini koordinatörlük, organizatörlük olarak tanımlamışlardır. Müdür yardımcılığı görevinin bir okul için ne ifade ettiği ile ilgili yoğunlaşılan diğer bir alt boyut ise müdür yardımcısı olmadığında okulda kaos ve düzensizlik yaşanacağıdır. Katılımcıların müdür yardımcılığı görevinin önem ve gerekliliğini “işleri yapan kişi”, “okulun olmazsa olmazı”, “okulun yükünü çeken kişi”, “yönetim ekibinin bir üyesi” şeklindeki ifadelerle betimledikleri görülmektedir.

“Bu müdürden müdüre değişir aslında. Öyle okullar var ki, öyle müdürler var ki hiç müdür yardımcısına hiçbir şey iş bırakmıyor. Mesela bazı müdürler var ki bütün işi müdür yardımcısı yapıyor.”

Görev yapılan okulun şartları, kültürü ve okul müdürünün sergilediği yönetim anlayışı, kişisel özellikleri, tutumu, yapılan görev dağılımı bazı okullarda müdür yardımcılığını daha fonksiyonel ve önemli bir kadro haline getirirken bazılarında ise “olmasa da olur” şeklinde bir anlayışı ortaya çıkabilmektedir. Okul müdürü dı-



şında öğretmen kadrosu, okulun kaynaklarının durumu, okulun hizmet sunduğu çevrenin sosyo- kültürel ve ekonomik yapısı gibi faktörler de yine müdür yardımcılığı görevinin fonksiyonelliği ve önemi konusunda okuldan okula farklılıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir

Müdür Yardımcıları Yaptıkları Görevi Nasıl Algılıyorlar?

Müdür yardımcılarının yaptıkları görev ile ilgili algı biçimlerini belirlemek için müdür yardımcılığını bir metafor ile ifade etmeleri istenmiş ve kullandıkları metaforu niçin tercih ettikleri katılımcılara sorulmuştur. Verilen cevapların oldukça geniş bir yelpazeye dağıldığı görülmüştür. Herhangi bir metafor ifade etmeyenler dışında kullanılan metaforlar anlamsal olarak fonksiyonu ve önemi ile ilgili metaforlar ve olumsuz metaforlar şeklinde iki alt boyutta tasnif edilmiştir.

Tablo 19. *Müdür yardımcılığıyla ilgili metaforlar*

Kod	f
Fonksiyonu ve önemi ile ilgili metafor kullananlar	34
Olumsuz metafor kullananlar	6
Görüş bildirmeyenler	2

Müdür yardımcılarının önemli çoğunluğu göreve adaptasyon sürecinde yaşadıkları problemlere, çalışma koşullarına dair memnun olmadıkları alanlara ve eksikliklere rağmen Tablo 20’den de anlaşıldığı üzere müdür yardımcılığının fonksiyonu ve önemi ile ilgili metaforlar kullanmışlardır. Bu ise tüm zorluklara rağmen yaptıkları işe saygı duyduklarının ve görevlerini önemsediklerinin göstergesidir.

Tablo 20. *Fonksiyonu ve önemi ile ilgili kullanılan metaforlar*

• Amortisör	• İnşaatın temeli	• Orkestra şefi
• Anne/Okulun direği	• İskelet	• Orta saha oyuncusu
• Anne/Özveri	• İşçi arı	• Önde giden nefer
• Arabanın motoru	• Kaleci	• Pinpon topu
• Asansör	• Kalp	• Set elemanı
• Bağlantı kablosu	• Karbon kağıdı	• Tampon bölge
• Bel kemiği	• Köprü	• Tavşan atlet
• Beyne destek olan organlar	• Lokomotif	• Teknik direktör
• Binanın taşıyıcı kolonu	• Mesnet duvarı	• Trafik polisi



• El kol	• Nefes	• Tren rayı
• Fabrikada makine	• Okulun hafızası	• Uç beyi
• Hacıyatmaz/Esneklik	• Okulun kara kutusu	

Müdür yardımcılığı ile ilgili kullandıkları metaforlara dayanılarak az da olsa bazı müdür yardımcılarının yaptıkları görev ile ilgili olumsuz bir yargıya sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu olumsuz yargının yaptıkları görev ile ilgili çevrelerinden bekledikleri değeri ve desteği görmüyor olmalarından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

Tablo 21. Müdür yardımcılarının görevleri ile ilgili kullandıkları olumsuz metaforlar

• Amelelik	• Bal yaptırılmayan arı
• Yük taşıyan eşek	• Eleman
• Hamallık	• Enayilik

Okul Müdürleri Müdür Yardımcılarını Nasıl Algılıyorlar?

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının yaptıkları görevin okul için anlamını kendi bakış açılarıyla değerlendirmenin yanı sıra birlikte çalıştıkları okul müdürünün müdür yardımcılığı algısına göre de değerlendirmişlerdir. Bu algı da önemli ölçüde kişilerin beklentilerine göre oluştuğundan katılımcılar tarafından farklı ifadelerin kullanıldığı görülmüştür.

Tablo 22. Müdür yardımcılara göre okul müdürlerinin müdür yardımcılığı algısı

Kod	f
Takım üyesi olarak	24
İşleri yürütecek kişi olarak	10
İş gören olarak	6
Eli kolu olarak	4
Diğer	4

“Bir bütünü parçalara ayıracak olsak, bir arkadaş, bir istişare ortağı, bir ekip elemanı olarak görüyor. Bizi toplar, ne yapalım diye sorar, hiçbir zaman kendi kararında direktmeye kalkmaz.”

Müdür yardımcılarının önemli çoğunluğu birlikte çalıştıkları okul müdürleri ile ilişkileri konusunda olumlu bir görüşe sahiptirler ve okul müdür tarafından yönetimden sorumlu ekibin bir üyesi olarak algılandıklarını düşünmektedirler. Di-



ğer yandan bazı müdür yardımcılarının okul müdürlerinin müdür yardımcılığı ile ilgili algılarını işleri yürütecek kişi, iş gören gibi ifadelerle betimlemiş olmaları bazı müdür yardımcılar için okul müdürü ile olan ilişkilerin çok da uyumlu bir biçimde yürümediğini göstermektedir. Okuldaki süreçlerin yerine getirilmesinde okul müdürünün kendilerini “sağ kol”, “yardımcı bir el”, “el kol” “sakinleştirici” “problemlerin çözümünde aracı” olarak görüldüğünü düşünen müdür yardımcılar da mevcuttur.

“Müdür yardımcılar arasında ayrımcılık yapıyor.”,

“Olumsuz bir bakış açısı var.”,

“Yetki vermez.”

Bazı müdür yardımcılar ise birlikte çalıştıkları okul müdür tarafından bir takım üyesi olarak görülmemekte ve bu da okul müdürü ile müdür yardımcılarının ilişkilerine olumsuz yansımaktadır.

Okul Müdürleri Müdür Yardımcılarına Destek Oluyorlar mı?

Göreve yeni atanan müdür yardımcılarının göreve uyumu ve görevin gerektirdiği yeterlilikleri edinme konusunda sorun yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Nitekim müdür yardımcılarının göreve atandıktan sonra hem yeni göreve uyumlarında hem de bu görevin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmalarında okul müdürlerinin tutumunun önemli olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Okul müdürünün mentorlük misyonunu üstlenme düzeyleri müdür yardımcılarının adaptasyon ve motivasyonlarında etkili olmaktadır.

Elde edilen bulgulara dayanılarak müdür yardımcılar ile okul müdürleri arasında büyük oranda olumlu bir iletişimin olduğunu ve okul müdürlerinin mentorlük görevini yeterince üstlendikleri görüşünün ağırlıklı olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 23. *Müdür yardımcılarına göre okul müdürlerinden alınan destek durumu*

Kod	f
Her konuda destek alıyorum	29
Bazı konularda destek alıyorum	3
Çok fazla destek alamıyorum	3
Hiç destek alamıyorum	4
Desteğe ihtiyaç duymuyorum	3



“Okul müdürümden destek alamadığım bir konu bulunmuyor. Her konuda yanımda olduğunu hissettiriyor. Cevabını bilmediğim her konuda çekinmeden sorabilir ve ulaşabilirim.”

Katılımcıların önemli bir bölümü okul müdürlerine her konuda müracaat edebildiklerini ve her konuda destek alabildiklerini belirtirken az sayıda da olsa bazı katılımcılar ihtiyaç duydukları halde ayrımcı yaklaşımları, yönetimde yetkin olmamaları gibi sebeplerden dolayı okul müdürlerinden hiç destek göremediklerini ifade etmişlerdir.

“Mesleki yeterlilik konusunda kendimde bir eksik görmediğim ve işimi profesyonelce yaptığımı düşündüğüm için herhangi bir desteğe ihtiyaç duymuyorum.”

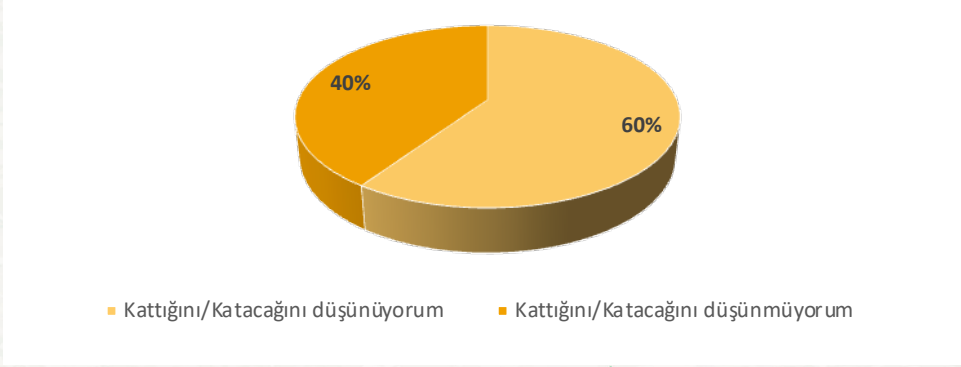
Bu iki görüşten farklı olarak bazı müdür yardımcıları yaptıkları işle ilgili kendilerini yeterli görmekte ve okul müdürünün desteğine ihtiyaç duymamaktadırlar.

Müdür Yardımcıları Nasıl Bir Kariyer Bekliyorlar?

Kariyer genel olarak çalışma hayatı ile ilgili bir kavram olarak düşünülse de bireylerin kişilik gelişimini destekleyen, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılamasına katkı sunan ve aynı zamanda bireylerin gelecek planlamalarını da kapsayan eylemler bütünüdür. Bireyler sadece temel gereksinimlerini karşılamak için değil statü, güç ve saygı kazanmak, başarılı olmak, topluma katkı sunmak, sosyal ortamlarda yer almak gibi ihtiyaçlarına cevap bulmak için de çalışırlar. Yalçın (1985)'a göre kariyer bireyin işinden beklentilerini, eğitim yoluyla bilgi ve yeterliliklerini artırmasını, becerilerini geliştirmesini ve bunlar vasıtasıyla da mesleğinde ilerleyebilmesidir (akt. Albayrak, 2007, s. 3-4).

Müdür yardımcılarının büyük bir çoğunluğu Türk eğitim sistemi içerisinde okul yöneticiliğinin bir kariyer basamağı olarak algıladıkları, bu zorlu görevin kendilerine bir statü kazandırdığını, gelecek planlarını gerçekleştirmelerine katkı sunduğunu düşünmektedirler.



Grafik 2. Müdür yardımcılarının kariyer algısı

“Biraz kendimi güven kattı. Biraz yol yordam öğrendim. Başka bir meslekte de olsam birer adım yükselmek insana özgüven katar ya. Yapabiliyormuşum. Dahasını da yapabilirim. Müdür de olabilirim. Şube müdürü de olabilirim.”

Müdür yardımcılarının çoğunluğu müdür yardımcılığının kariyerlerine katkı sağladığını/sağlayacağını düşünmektedirler. Bu katkıyı çeşitli alt boyutlarla ifade eden müdür yardımcılarının bir kısmı müdür yardımcılığını meslekte ilerlemenin yolu olarak görmektedirler. Bunun dışında yaptıkları görevin yönetici yeterlikleri içerisinde en çok ifade ettikleri insan ilişkileri, iletişim ve yönetim becerilerinin geliştirdiğini, çevre edinmelerine katkı sağladığını, tecrübe kazanmalarına imkân sunduğunu, özgüvenlerini artırdığını düşünmektedirler.

Müdür Yardımcılığından Okul Müdürlüğüne Geçiş Konusundaki Düşünceleri Nelerdir?

Geçmişten bugüne yürürlükte olan MEB Yönetici Atama Yönetmelikleri incelendiğinde okul müdürü atanabilmek için gerekli olan özel şartlar içerisinde başmüdür yardımcısı ve müdür yardımcısı olarak görev yapma zorunluluğunun bir kriter olarak var olduğu görülmektedir. 1998-2009 yılları arasında uygulanan yönetmelik hükümlerine göre eğitim kurumlarının yönetim kademeleri beş kademeye ayrılmış ve kademeler arası geçişte farklı hizmet süreleri kriter olarak belirlenmiştir. Örneğin 2009 tarihli yönetici atama yönetmeliğine göre eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda aranacak özel şartlar içerisinde yönetici kadrolarında geçirilen süreler eğitim kurumu tipine göre belirlenmiştir. Buna göre (C) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; eğitim kurumlarında en az bir yıl, (B) tipi



eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; en az iki yıl, (A) tipi eğitim kurumlarına müdür olarak atanacaklarda; en az üç yıl yöneticilik yapmış olmak şartları yer almıştır (MEB, 2009) 2013 yılındaki yönetici atama yönetmeliği ile eğitim kurumu yöneticiliği için sınav şartı getirilmiş; okul müdürlüğü sınavına başvuru şartları içerisinde müdürlük sınavı için bir yıl müdür başyardımcılığı veya müdür yardımcılığı ve ya müdür yetkili öğretmenlik yapmış olmak şartı aranmıştır (MEB, 2013).

05.02.2021 tarih ve 31386 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan ve halen yürürlükte olan MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'ne göre okul müdürü olarak atanmak için aranan özel şartlar içerisinde "müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak" şartı bulunmaktadır. Diğer yandan ilgili mevzuatta değerlendirme kriterleri içerisinde eğitim kurumu başmüdür müdür yardımcılığı, müdür yardımcılığı, kurucu müdürlük ve müdür yetkili öğretmen olarak geçirilen süreler de yer almakta ve yapılan süreye göre alınan puanlar atama puanında etkili olmaktadır (MEB, 2021).

İlgili mevzuatta yer aldığı gibi araştırmaya katılan müdür yardımcıları da müdür yardımcılığının okul müdürlüğüne geçişte mecburi bir basamak olması gerektiği yönünde görüş bildirmişler ve bunu gerekçeleri ile birlikte ifade etmişlerdir. Müdürlük öncesi müdür yardımcılığı yapılmasını gerekli görmelerinin nedenleri Tablo 24'de görülmektedir.

Tablo 24. Müdürlük öncesi müdür yardımcılığı yapılmasının gerekliliğine dair gerekçeler

Kod	f
Tecrübe edinmek için	35
Müdür yardımcılarıyla empati kurabilmek için	6
İşin mutfağını bilmek için	5
Diğer	1

"Kişinin deneyim kazanma, daha önce belirttiğim gibi, eğitim ve bazı özelliklerin yaylandırma süreci/aşaması olarak görülebilir."

Müdür yardımcıları kişilerin sahip oldukları yönetim becerilerinin, aldıkları eğitimlerin iyi bir okul müdür olma konusunda gerekli olduğu görüşündedirler. Bunun yanında büyük çoğunluğu müdür yardımcısı olarak sahada edilecek tecrübelerin okul müdürlerinin yetkinlikleri açısından önemine de vurgu yapmaktadırlar.

"Müdür yardımcılığında bulunmuş olması lazım ki en azından yarın müdür olduğunda, müdür yardımcısının çekmiş olduğu durumları bilecek ve ona göre baka-



cak olaylara.”

Bazı müdür yardımcılarını yaptıkları işin özellikle birlikte çalıştıkları okul müdürleri tarafından yeterince değer görmediğini, karşılaştıkları zorlukların ve üzerlerindeki iş yükünün anlaşılamadığını düşünmektedirler. Bu nedenle onlara göre okul müdürleri kadrosuna gelecek kişilerin mutlaka bir müddet müdür yardımcısı görevini yapmaları gerekmektedir. Böylelikle birlikte çalıştıkları müdür yardımcılara karşı daha olumlu bir tutum geliştireceklerdir.

“Mutfaktan gelmek lazım. Yani işe öğren, öğren gelmesi lazım.”

Müdür yardımcılarının bir kısmı yine okul müdürlerinin göreve atanmadan önce eğitim yönetimi konusunda deneyim kazanmış olmalarının önemine dikkat çekerek bunu “işin mutfağında yetişme” olarak ifade etmişlerdir. Farklı bir bakış açısıyla müdür yardımcılığında geçirilecek sürenin yöneticilik görevinin kendilerine uygun olup olmadığının anlaşılmasını sağlayacak bir fırsat olarak değerlendirilebileceğini ve okul müdürlüğü kararı verilirken müdür yardımcısı olarak geçirilen sürecin göz önünde bulundurulması gerektiğini düşünen müdür yardımcılar da bulunmaktadır.

Müdür Yardımcıları Yeniden Müdür Yardımcılığı Görevlendirmesi ile İlgili Ne Düşünmektedirler?

Yapılan çalışmada katılımcı müdür yardımcılarının özlük haklarını, çalışma koşullarını, memnun oldukları ve olmadıkları hususları, motivasyon kaynaklarını, başta okul müdür olmak üzere paydaşlarla olan iletişimlerini göz önünde bulundurarak görev sürelerinin sonunda yeniden müdür yardımcısı olarak görev yapıp yapmak istemedikleri sorulmuştur. Verilen cevaplara dayalı olarak oluşturulan alt boyutlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 25. Müdür yardımcılarının görevi yeniden tercih durumları

Kod	f
Yeniden tercih ederim	22
O anki şartlara göre karar veririm	6
Yeniden tercih etmem	13
Diğer	1

“Yönetmeyi seviyorum. Yani bir okulun gelişmesinin dediğim gibi belkemiği müdür yardımcısıdır. Bu nedenle eğitim-öğretim verdiğimiz bu yerin de gelişmesine bir



nebze katkıda bulunuyorsak bu durum bize mutluluk verir ve müdür yardımcılığı-mı tekrar tercih ederim."

Müdür yardımcılarının görevi yeniden tercih etme yönündeki eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmekle birlikte görev süreleri dolduktan sonra tercih etmemeyi düşünen müdür yardımcılarının oranı da azımsanmayacak kadardır. Tercih etmemeyi düşünen müdür yardımcılarını ya öğretmenliğe geri dönme ya da bir üst yönetim kademesi yani okul müdürlüğüne geçme şeklinde seçenekler üzerinde durmaktadırlar.

"Beş yıl sonra tekrardan müdür yardımcılığını düşünür müydüm? Bunu bilmiyorum burada kariyer planının hayatın getirdikleri ortam şartlar."

Tercih edip etmeme konusunda dönemin getirdiği şartların etkili olacağını, kararlarının buna göre şekilleneceğini belirten müdür yardımcılarını da bulunmaktadır. Tüm bunların yanında eğitim kurumlarının işleyişini bir de yönetici penceresinden görmek için bu görevi geçici bir süreliğine yaptığını ifade eden müdür yardımcılarını da vardır.

"Yaptığım işi seviyorum."

Müdür yardımcılarını görevi yeniden talep etme ve etmeme durumlarını gerekçelendirmektedirler. Yeniden tercih etme nedenleri arasında yapılan işin sevilmesi, memnun olunan çalışma koşulları, kariyere devam etme ve kendini geliştirme isteğinin yer aldığı görülmektedir.

"Öğretmenliği daha çok seviyorum."

Tercih edilmeme nedenleri arasında memnun olunmayan çalışma koşullarının, bir üst kariyer planlamasının yapılmış olmasının ya da öğretmen olarak görev yapma isteğinin olduğunun ön plana çıktığı söylemek mümkün olmaktadır. Dolayısıyla müdür yardımcılarını görevi yeniden talep edip etmemekte hem görevin getirdiği koşulları, hem de kendi kişisel durumlarını göz önünde bulundurmaktadırlar. Ancak birçok araştırma görüldüğü gibi bu çalışmada da müdür yardımcılarının mevcut çalışma koşullarının göreve devam konusundaki kararları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Kaynakça

Ağaçdiken, Y. E. (2019). Müdür Yardımcılarının Okul Müdürleri Tarafından Yetiştirilme Düzeyleri İle Okullarının Gelişim Gereksinimlerini Belirleme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Albayrak, E. G. (2007). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ardıç, K., & Baş, T. (2002). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçerik Faktörlerinin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (10. Baskı b.). Ankara: Önder Matbacılık.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Coşkun, F. (2019). Geçici Koruma Statüsünde Olan Suriyelilerin Hayata Tutunma Stratejileri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma: Şanlıurfa Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalı .
- Çakır, C. (2021). İlkokul Müdür Yardımcılarının İşe Uyum Sorunları ve Bu Sorunların Çözülmesinde Okul Müdürlerinin Rollerini. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Demirbilek, M., & Bakioğlu, A. (2019). Okul Müdür Yardımcılarının Görevlerinden Ayrılma Nedenleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(3), 737-769.
- Deniz, V. (2019). Öğretmenlikten Müdür Yardımcılığına Geçiş: Uyum Ve Sosyalleşme Süreci. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Develioğlu, K., & Türk, O. (2021). Çalışanların Rol Belirsizliğinin Örgütsel İletişim ve Yetki Devrine İlişkin Kaynakları: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 1(1), 39-55.
- Dikmen, A. A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 115-140. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/36416> adresinden alındı



- Erdemir, N., Bakırcı, H., & Eydurur, E. (2009). Öğretmen Adaylarının Eğitimde Teknolojiyi Kullanabilme Özgüvenlerinin Tespiti. 6(3), 99-113.
- Ergül, H. (2019). 1998 ile 2018 Yılları Arasında Yürürlükte Olan Yönetici Atama Yönetmeliklerindeki Okul. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 141-152.
- Güçlü, N., Şahin, F., Yavuz Tabak, B., & Sönmez, E. (2016). Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirmeye İlişkin Yönetici Adayı Görüşleri. *Gazi üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi dergisi*, 36(1), 51-71.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi* (3. Baskı b.). İstanbul: Beta yayıncılık.
- Karasoy, M. (2010). Okul Müdür Yardımcılığından Müdürlüğe Geçiş ve Bu Süreçte Karşılaşılan Sorunlar. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, İ. H., & Bulut Boz, T. (2020). Milli Eğitim Şuralarında Eğitim ve Okul Yöneticiliği. *Eğitim Bilimleri Eleştirisel İnceleme Dergisi*, 1(2), 108-129.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama* (7. Baskı b.). Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Konan, N., Çetin, R., & Yılmaz, S. (2017). Okul Müdürü Görevlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 147-160.
- Küçüközkın, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- MEB. (2009). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. 13.08.2009 tarih ve 27318 sayılı Resmi Gazete.
- MEB. (2013). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. 28.02.2013 tarih ve 28573 sayılı Resmi Gazete.
- MEB. (2013). Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği.
- MEB. (2014). Milli Eğitim bakanlığı Okul Öncesi ve İlköğretim kurumları Yönetmeliği.
- MEB. (2014). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmeliğine.



- MEB. (2021). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. 05.02.2021 tarih ve 31386 sayılı Resmi Gazete.
- MEB. (2021). Millî Eğitim Şûrası Kararları. 4 30, 2022 tarihinde https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_12/08163100_20_sura.pdf adresinden alındı
- Özalp, U. (2016). Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonlarının Okul Müdür Yardımcılarının İş Doyumuna Etkisi. Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri.
- Özdemir, D. (2014). Müdür Yardımcılarının Mesleki Gelişimleri Konusunda Okul Müdürlerinin Yaklaşımlarının İncelenmesi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemir, S. (2019). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (5. Baskı b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şimşek, Ü. (2020). Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Çalışan Müdür Yardımcılarının Görevlerini Yaparken Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Bilimsel Eğitim Araştırmaları*, 4(1), 78-97.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği* (6. Baskı b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2019). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi* (11. Baskı b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Yaşar, M. (2018). Nitel Araştırmada Nitelik Sorunu. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 55-73.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma*. Ankara.



Yazarlar ve Katkıda Bulunanlar

Doç. Dr. İbrahim Hakan Karataş

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde eğitim yönetimi alanında doçenttir. Okul yöneticiliği, eğitim politikaları ve sivil toplum-eğitim ilişkileri konularında çalışmalar yapmaktadır. Eğitim Politikaları Araştırma Merkezinde (EPAM) koordinatör olarak görev yapmaktadır. Öncü Okul Yöneticileri Derneği kurucusu ve yönetim kurulu başkanıdır. Küresel yenilikçilik ağı LIFE (Leading Innovation for Educators) eş kurucusudur.

Yasemin OĞUZ COŞKUN

Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Bölümü'nde lisans, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü'nde Orta Çağ Türk Tarihi üzerinde Yüksek Lisans derecesi almıştır. 2020 yılında Anadolu Üniversitesi Adalet Ön Lisans programını Yüksek Onur Belgesi olarak tamamlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'nda Sosyal Bilgiler Öğretmeni olarak göreve başlamıştır. 2015 yılından itibaren okul müdürü olarak görevine devam etmektedir. Kaymakamlık, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve okul bünyesinde yerel, ulusal ve uluslararası birçok projenin hazırlanmasında ve yürütülmesinde görev almıştır. Görev yaptığı okullarda bilimsel ve kültürel faaliyetlerde ve proje çalışmalarında (TÜBİTAK Projeleri, eTwinning, Harezmî vb.) ekip lideri/ ekip üyesi olarak aktif rol almaktadır. Uzmanlık alanları; toplam kalite yönetimi, stratejik planlama, proje hazırlama, etkili sunum hazırlama teknikleri ve yönetim becerileridir.

Prof. Dr. Bahri Aydın

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

Dr. Öğr. Üyesi Mevlüt Kara

Sultan Orhan

Tuğçe Bulut Boz

Yasemin Çetin

Şeyma Dağ



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.

2021

2022

2023

2024

www.
oncuyoneticiler
.com

oncuyoneticiler
@gmail.com

(0505) 019 70 59

f t i oncuyoneticiler