



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

TÜRKİYE OKUL YÖNETİCİLERİ RAPORU

Doktoralı Okul Yöneticileri

*İbrahim Hakan KARATAŞ
Yasemin OĞUZ COŞKUN*

2021
2022
2023
2024
2025
2026



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,sosyalvefizikselpotansiyellerini 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 meslekbilincinigiştirmek, yaşam boyu öğrenme kültürünü yaygınlaştırmak ve kamuoyunu farkındalığını artırmak

Mesleki gelişime ve okullarımızadoğrudan 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: 4

TOYR2020 -Türkiye Okul Yöneticileri Raporu - 2022

İstanbul, Aralık 2022
e-ISBN: 978-605-06219-3-8

Yazarlar

İbrahim Hakan KARATAŞ

Redaksiyon ve Düzelti

İlayda ARDAKOÇ

Kapak Tasarımı ve İç Düzenleme

Ahmet KARATAŞ

Katkıda Bulunanlar

Yasemin OĞUZ COŞKUN

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

Atıf

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

Kütüphane Bilgi Kartı

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

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2020

98 s., 176x250 mm

Kaynakça var dizin yok.

ISBN: 978-605-06219-3-8

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



ÖNCÜ YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

Öncü Okul Yöneticileri Derneği

Sertifika Numarası: 71512

Adres: Murat Reis Mahallesi Teyyareci Muammer Sokak

No: 10/2, Üsküdar – İSTANBUL

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

E-posta: oncuyoneticiler@gmail.com

Web: www.oncuyoneticiler.com

TÜRKİYE OKUL YÖNETİCİLERİ RAPORU 2022



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

2020 - İstanbul

İçindekiler

Takdim – 8

Önsöz – 9

Öz – 11

Yönetici Özeti – 12

1. BÖLÜM: Kavramsal ve Uygulamaya Dönük Çerçeve – 15

Okul Yöneticiliği ve Profesyonel Gelişim – 15

Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Lisansüstü Eğitim Durumları ve Motivasyon Kaynakları – 16

Doktoralı Okul Yöneticileri Bağlamında ABD’deki Uygulamalar – 16

Türkiye’de Doktoralı Okul Yöneticisi Olmak – 17

2. BÖLÜM: Türkiye’de Doktoralı Okul Yöneticisi: Yetkinlik, Kimlik, Haklar, Roller ve Beklentiler – 19

Doktora Eğitim Süreci – 20

Kurumsal ve Özel Yaşama Yansımaları – 21

Eğitim Sürecine Dair Algı – 21

Özlük Hakları – 22

Kariyer Basamakları – 22

Ekonomik Getiri – 23

Motivasyon-İş Tatmini – 23

Örgüt İçi Tutum – 24

Uyumlanma – 24

Uzmanlık-Yetkinlik Algısı – 25

Yansıtma – 25

Kişisel Dönüşüm – 26

Akademik Kariyer – 26

Akademik Kariyer Beklentisi – 27

Akademik Kariyere İlişkin Olumsuz Düşünceler – 27

Araştırmacılık Roller – 27

Dezavantajlı Ortam – 28

Teknik Engeller – 28

Beklentiler – 29

Akademik Rol ve Statüye İlişkin Beklentiler – 30

Kurumsal Rol ve Statüye İlişkin Beklentiler – 30

Özel Haklarına İlişkin Beklentiler – 30

Araştırma Sürecine İlişkin Beklentiler – 31

Kendileri İle İlgili Algıları (Metaforları) – 31

Yabancılaşma – 32

Liderlik – 32

Mücadele – 32

3. BÖLÜM: Sonuç ve Değerlendirmeler – 34

Kaynakça – 36

Tablolar Dizini

Tablo 1. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Doktora Eğitim Süreci İle İlgili Görüşleri – 20

Tablo 2. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Özlük Haklar İle İlgili Görüşleri – 22

Tablo 3. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Motivasyon-İş Tatmini İle İlgili Görüşleri – 23

Tablo 4. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Uzmanlık-Yetkinlik Algısı İle İlgili Görüşleri – 25

Tablo 5. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Akademik Kariyer İle İlgili Görüşleri – 26

Tablo 6. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Araştırmacılık Roller İle İlgili Görüşleri – 28

Tablo 7. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Beklentileri – 29

Tablo 8. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Kendileri İle İlgili Algıları – 31

Takdim

Türkiye’de okul yöneticilerini güçlendirmek üzere yola çıkan Öncü Okul Yöneticileri Derneği, yaptığı akademik araştırmalardan elde ettiği bulguları ve sahadaki bulguları birleştirerek okul yöneticiliğine hem kuramsal hem de gerçekçi bir bakış açısı geliştirilmesine katkı sunmaktadır. Böylelikle bir yandan okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyundaki görünürlüğünün ve etkililiğinin artırılması hedeflenirken diğer yandan derneğimizin ülkemizdeki eğitim politikaları ve uygulamaları ile ilgili tespit, görüş ve önerileri çeşitli ulusal ve uluslararası etkinlikler, eğitimler ve yayınlarla kamuoyu ve politika yapıcılarla paylaşılmaktadır.

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu, her yıl okul yönetimi ve yöneticileri ile ilgili belirlenen bir temada okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyundaki görünürlüğünü ve etkililiğini artırmak, sahadan elde edilen verileri bilimsel değerlendirmeler çerçevesinde analiz ederek okul yöneticiliğinin sosyal, mesleki, politik, yasal, bürokratik ve ekonomik görünümünü ortaya koymak üzere hazırlanan bir yayındır. Bilimsel makalelerin yayınlandığı **Alanyazın**, örgün ve yaygın eğitim kurumu yönetimi ve işletmeciliği, okul yönetimi ve yükseköğretimin yönetimi alanlarında makalelerin yayımlandığı uluslararası hakemli **Okul Yönetimi Dergisi**, kamuoyu yoklamaları ve çalıştaylardan elde edilen verilerle hazırlanan **Politika Notları**, okul yöneticiliği ile ilgili önemli hususların afişe edildiği **Çuvaldız** Türkiye’de eğitim politika ve uygulamalarına katkı sağlamak üzere derneğimiz tarafından hazırlanan yayınlardır.

Öncü Yöneticiler Derneği’nin “**Doktoralı Okul Yöneticileri**” temalı 2022 Türkiye Okul Yöneticileri Raporu’nda doktoralı okul yöneticilerinin doktora eğitim sürecinde karşılaştıkları güçlükler, eğitim süreciyle ilgili memnuniyet düzeyleri, özlük hakları ve sosyal statü ile ilgili beklentileri, akademik kariyer hedefleri ve bu konuda karşılaştıkları engeller; fark edilmeme, ötelenme, dışlanma, iş yüküne maruz kalma, yalnızlık, psikolojik yorgunluk gibi duygu durumları, yaşadıkları kimlik sorunu ve rol çatışması odak grup görüşmelerinden elde edilen verilerin analizi ile ortaya konulmaya 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.

Öncü Yöneticiler Derneği’nin işi gücü okul yöneticilerinin mesleki, sosyal ve kişisel gelişimine katkı sunmaktır. Güçlü okul yöneticileri güçlü okullar; güçlü okullar ise donanımlı ve yetkin bireyler demektir.

Bugünümüz ve yarınımız olan çocuklarımızı donanımlı ve yetkin bireyler olarak yetiştirmesine sunacağımız en küçük katkı derneğimiz için çok kıymetlidir.

İstanbul, Aralık 2022

Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ

Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı



Önsöz

Bilimsel çalışmaların gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip, araştırmaya karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmiş, alanında uzmanlaşmış bireylerin yetiştirilmesi lisansüstü programların temel amacıdır. Her meslek grubunda olduğu gibi öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin lisansüstü programlara ilgisi farklılık göstermektedir. Lisansüstü diplomaya sahip olunması öğretmenlik kariyer basamaklarında ve okul yöneticilerinin atanmalarında bazı avantajlar sağladığından son dönemlerde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora programlarına olan ilgisi artmış gibi görünmektedir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim yönetimi programı bağlamında lisansüstü eğitime bakış açılarının incelendiği bir araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin lisansüstü eğitim almak istemelerinin nedenlerinin başında kültürel ve mesleki gelişim sağlamak, bilimsel bir tutum edinmek, yönetici olmak, üniversitede görev yapmak, statü ve saygınlık kazanmak, eğitim sürecinden kopmamak ve alanı ile ilgili gelişmeleri takip etmek gelmektedir. Bu nedenler arasında bilimsel metotları kullanarak topluma faydalı çalışmalar üretmek ve bilim politikalarına katkı sağlamak, toplumda ve öğrencilerde bilim kültürünü oluşturmak, çevrelerine iyi bir rol model olmak da yer almaktadır. Eğitim kurumlarının niteliğini artırmak için entelektüel sermayeye sahip ve bu sermayeyi etkili şekilde kullanabilen nitelikli okul yöneticilerine ihtiyaç olduğu düşüncesi de yine okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin lisansüstü programlara yönelmelerinde etkili bir sebep olmaktadır (Aküzüm, 2016).

Öğretmenlerin Kariyer Gelişimlerinde Lisansüstü Eğitim: Tercih Sebepleri ve Süreçte Karşılaştıkları Sorunlar adlı başka bir çalışmada **kişisel gelişim, meslekî kariyer ve akademik personel olma** isteği öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmak istemelerinde üç temel odak olarak ifade edilmektedir (Alabaş, Kamer, Polat, 2012).

Okul yönetimi gibi ağır bir sorumluluğu olan doktoralı okul yöneticileri için lisansüstü eğitim dönemi meşakkatli bir yolculuğa dönüşebilmekte; iş-eğitim-özel yaşam üçgeni içerisinde genellikle özel yaşam alanından fedakârlık etmek durumunda kalınmaktadır. Okul yöneticiliğinin yanında aldıkları doktora eğitimi ile araştırmacı olarak yeni bir kimlik kazanan okul yöneticileri, bir taraftan üniversitelerde görev yapan akademisyen ve araştırmacı kimliğinden farklılaşırken diğer yandan klasik okul yönetici rolünden de özgün bir yapıya bürünmektedirler. Bu çoklu kimlik doktoralı okul yöneticileri için bazen avantaja dönüşmekte bazen de beklentilerin cevap bulamıyor olmaları nedeniyle hayal kırıklıklarını beraberinde getirmektedir.

Bu raporla doktora derecesine sahip okul yöneticilerinin gözünden Türkiye’de doktoralı okul yöneticilerinin eğitim süreci, özlük hakları, motivasyon-iş tatmini, uzmanlık-yetkinlik algısı, akademik kariyer, araştırmacılık rolleri, beklentileri ve kendileri ile ilgili algıları ortaya konulmuştur.

Yasemin Oğuz Coşkun





Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2022

Doktoralı Okul Yöneticileri

Öz

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de doktora derecesine sahip okul yöneticilerinin doktora eğitim süreci, özlük haklar, motivasyon-iş tatmini, uzmanlık-yetkinlik algısı, akademik kariyer, araştırmacılık rolleri, beklentileri ve kendileri ile ilgili algıları (metaforlar) bağlamında görüşlerinin ortaya konulmasıdır. Araştırma kapsamında Türkiye’nin farklı illerinde farklı okul türlerinde görev yapan doktora derecesine sahip sekiz okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) ile 2022 yılı içerisinde odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında doktoralı okul yöneticilerinin doktora eğitim süreci açısından genel çerçevede memnun oldukları fakat iş, eğitim ve yaşam dengesinde ve izin süreçlerinde sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Bununla birlikte özlük hakları açısından başta maaş, ücret, kariyer basamakları ve sosyal statü bağlamında tatminsizlikler yaşadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca akademik kariyer bağlamında üniversiteye geçiş, ders verme, unvan elde etmede engellerle karşılaşma ile araştırma süreçleri bakımından teşvik alamama, akademik ortamın eksikliği ve çeşitli teknik engeller gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Yine motivasyon anlamında ise fark edilmeme, ötelenme, dışlanma ve iş yüküne maruz kalma gibi örgüt içi tutumlara maruz kalma ile yalnızlık, psikolojik yorgunluk, performans kaybı ve unvanı saklama gibi duygusal sorunlar yaşamaktadırlar. Tüm bu sonuçlar doktoralı okul yöneticilerinin kimlik sorunu ve rol çatışması yaşadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Okul Müdür Yardımcısı, Kimlik, Rol Çatışması, Doktora Eğitimi, Okul Yöneticisi

Yönetici Özeti

Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından her yıl yürütülen Türkiye Okul Yöneticileri Araştırmaları kapsamında 2022 yılı teması olarak Doktoralı Okul Yöneticileri başlığı belirlenmiş olup bu rapor Türkiye'nin farklı illerinde farklı okul türlerinde görev yapan doktora derecesine sahip sekiz okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) ile odak grup görüşmeleri sonucunda elde edilen verilerden hazırlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

- *Doktora derecesini elde eden okul yöneticileri doktora eğitimleri sırasında iş ve eğitim birlikte yürütmekte zorluk yaşamakta; yöneticilik vasıflarından dolayı üniversitedeki eğitim süreçlerine zaman ayırmakta zorlanmakta, derslere katılmak için üst yönetici ve kurumlardan izin alma konusunda zaman zaman çatışmalar yaşayabilmektedirler.*
- *Doktora sürecinin ağırlığı ve okul yöneticiliğinin yüklediği sorumluluklar nedeniyle özel hayat ilişkileri olumsuz etkilenmektedir.*
- *İş, eğitim, yaşam süreci yoğunluğu doktoralı okul müdürlerinde psikolojik yılgınlığa ve yorgunluğa sebebiyet vermektedir.*
- *Doktoralı okul yöneticilerinin eğitim sürecinde beklentilerine cevap bulma, öğretim görevlileri tarafından desteklenme ve genel olarak aldıkları eğitim ile ilgili memnuniyet düzeyleri görecelik göstermektedir.*
- *Öğretmenlik Kariyer Basamakları ile ilgili mevcut uygulama doktoralı okul yöneticilerini tatmin etmemektedir.*
- *Türkiye'de okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim almış olmaları özlük hakları konusunda kendilerine bir avantaj sağlamadığı gibi özellikle ücret konusunda öğretmenlerden daha dezavantajlı duruma düşebilmektedirler.*
- *Doktoralı okul yöneticilerinin çoğunlukla uzmanlık alanları fark edilmemektedir. Uzmanlıklarından istifade edilmek yerine zaman zaman ötelenme, dışlanma gibi durumlar yaşayabilmektedirler.*
- *Doktoralı okul yöneticileri gerek çalışma arkadaşları gerekse üst yöneticiler tarafından kendilerine değer verilmediğini düşünmektedirler.*
- *Okul yöneticileri, doktora ile kazandıkları yeni kimliklerine yönelik algılarında çoklu kimlik karmaşasını yansıtmaktadırlar.*
- *Akademik kariyer süreçlerindeki ve özlük haklarındaki olumsuzluklara rağmen yönetici olarak yaptıkları işler, yayın-araştırma süreçleri, paydaşlar tarafından verilen değer ve itibar doktoralı okul yöneticilerini manevi olarak tatmin etmektedir.*
- *Aldıkları eğitim doktoralı okul yöneticileri için bir fark oluşturmakta, sahip oldukları yetkinlik ve entelektüel birikim çerçevesinde bulundukları eğitim kurumlarında etki yaratan uygulamalar gerçekleştirerek görev yaptıkları kurumlara ve hizmet verdikleri çevreye katma değer sağlamaktadırlar.*



- Aldıkları doktora eğitimi çok boyutlu eleştirel düşünme, kapsamlı değerlendirmeler yapma, mantıklı kararlar verme, problem çözme ve iletişim konularında doktoralı okul yöneticilerinin bireysel gelişim ve yetkinliklerinin artmasına katkı sağlamaktadır.
- Doktora derecesini elde eden okul yöneticilerinde okul dışı alanlarda akademik kariyer fırsatları arama eğiliminin yaygın olduğu görülmektedir. Bunda MEB’de değer görmeme, arzu ettikleri sosyal statüye sahip olamama, araştırma ve okumalar yaparak yeni çalışmalar ortaya koymak için zaman bulamama, okul yöneticiliği deneyimlerini akademik ortamlara aktarma isteği gibi sebeplerin etkili olduğu görülmektedir.
- Doktoralı okul yöneticilerinin üniversiteye geçme konusunda ümitsiz oldukları görülmektedir. Ümitsiz olmalarında akademik kadrolara liyakatsiz ve objektif olmayan atamaların yapıldığını düşünmeleri, üniversitelerde ders veremediklerinden doçentlik için gerekli kriterleri yerine getirememeleri gibi engeller etkili olmaktadır.
- Doktoralı okul yöneticileri akademik kadrolara objektif atama, doçentlik kriterlerinde düzenleme beklentisi içerisindedirler.
- Doktoralı okul yöneticileri, akademik çevreden uzak olma, araştırmalar için yeterli zaman ayıramama, etik kurul onayı, akademik teşvik gibi teknik konularda üniversitede görev yapan öğretim üyelerine göre dezavantajlı olma gibi nedenlerle araştırmacılık rollerini yerine getirememektedirler.
- Doktoralı okul yöneticileri, MEB çatısı altında uzmanlıkları ile ilgili pozisyonlarda, Ar-Ge çalışmalarında, mesleki gelişim eğitimlerinde kendilerinden daha fazla istifade edilmesini beklemektedirler.
- Doktoralı okul yöneticileri, lisansüstü eğitim almış, doktora yapmış olan okul yöneticilerinin maddi anlamda desteklenmesi, güçlendirilmesi, sosyal ve ekonomik şartlarının iyileştirilmesi, mesleki statülerinin ve pozisyonlarının güçlendirilmesi gerektiğini düşünmektedirler.
- Doktoralı okul yöneticileri, araştırmacı rollerini daha etkin yerine getirebilmek için izin, ödenek, teşvik vb. konularda MEB tarafından yapılacak bir takım düzenlemelere ihtiyaç duymaktadırlar.
- Doktoralı okul yöneticilerinin kendileri ile ilgili algıları (metaforları) **yabancılaşma, liderlik ve mücadele** olmak üzere üç ana başlık çerçevesinde ifade ettikleri görülmektedir.
- Doktoralı okul yöneticileri, okul içinde yöneticilik sorumlulukları ve doktoranın kazandırdığı yetkinlik, bilinç ve özgüvenle mensubu oldukları eğitim örgütü içindeki rolleri bakımından özgün bir kimliğe sahiptirler.
- Bu özgün kimlik doktoralı okul yöneticilerinde **değişim liderliğini** ön plana çıkarmaktadır.
- Aldıkları eğitim ve görevleri ile ilgili becerilerini birleştiren doktoralı okul yöneticileri, kuram ve uygulamayı bütünleştirme imkânına sahip olmakta; bu ise onların **öğretimsel lider** rollerini güçlendirmektedir.





1. BÖLÜM

Kavramsal ve Uygulamaya Dönük Çerçeve

Okul Yöneticiliği ve Profesyonel Gelişim

Eğitim yöneticiliği sürekli gelişmeyi gerektiren bir yapı ve karaktere sahiptir. Profesyonel eğitim ve gelişim, liderlerin veya yöneticilerin bilgi, beceri ve eğilimleri üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Yetkin ve etkili liderlik, yöneticilik, eğitim kurumları açısından öğretme ve öğrenme süreçlerinin de niteliğini artırmaktadır (Darling-Hammond vd., 2007; Evans ve Mohr, 1999; Moorman, 1997). Eraslan'ın (2004) da ifade ettiği gibi yöneticilerin veya liderlerin bilgi yetkinliğine, uzmanlık ve yeterliğe sahip olduğunu örgüt çalışanlarının hissetmesi ile birlikte yöneticilerin veya liderlerin onlar üzerindeki etkisi daha kalıcı hale gelmektedir. Bu bağlamda kendi eğitim, gelişim ve öğrenme süreçlerini planlayan ve bu doğrultuda bireysel eğitim süreçlerini yapılandıran okul yöneticileri, eğitim sistemleri açısından önemli avantajlar sağlayarak eğitim örgütlerindeki gelişim sürecini hızlandırabilmektedirler.

Okul toplumunun lideri konumunda olan okul yöneticilerinin mesleki ve profesyonel gelişme yönelimleri, öğretmenler ve diğer paydaşlar üzerinde liderlik etkisini güçlendirmektedir. Nitekim okulu bir öğrenme alanı haline getirmek, akademik ve sosyal açıdan paydaşları desteklemek, sürekli öğrenme kültürü oluşturmak, öğretimi iyileştirmek ve etkili okul yaratmak amacı çerçevesinde (Görkem, 2008) okul müdürlerinin bireysel ve akademik anlamda kendilerini geliştirmeleri önemlidir. Örneğin White ve Agarwal'a (2010) göre doktora derecesine sahip olan okul müdürleri öğretmen nitelikleri üzerinde pozitif etki yaratabilmektedir. Bu durum süreç paydaşlarının rollerinde daha etkin olmalarını sağlayarak öğrenme sürecinin dinamik hale gelmesini kolaylaştırmaktadır.



Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Lisansüstü Eğitim Durumları ve Motivasyon Kaynakları

Türkiye’de okul yöneticilerinin özellikle ilk defa veya yeniden yöneticiliğe görevlendirmelerinde üst öğrenime yönelik bireysel gelişim sağlamaları kısmen önemli avantajlar sağlamaktadır. MEB Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinin 15. maddesinde yazılı ve sözlü sınav haricinde, yönetmelik ekinde bulunan değerlendirme kriterlerinde tezli yüksek lisans derecesine sahip olmak sekiz puan, doktora derecesine sahip olmak yaklaşık on beş puanlık bir avantaj sağlamaktadır (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği, 2021). Yine 2022 yılında yayımlanan Öğretmenlik Meslek Kanunu (2022) ile uzman öğretmenliğe geçişte yüksek lisans, başöğretmenliğe geçişte ise doktora derecesine sahip olanlar, bu kariyer basamaklarına geçişte yapılacak olan sınavdan muaf tutulmaktadır. Bu çerçevede yukarıda belirtilen durumların etkisiyle son yıllarda özellikle yöneticiliğe atanmada avantaj sağlamak amacıyla okul yöneticilerinin ve yöneticiliğe geçmek isteyenlerin lisansüstü öğrenime yönelimleri artmıştır. Ancak Millî Eğitim Bakanlığı 2020 yılı idari faaliyet raporuna bakıldığında yüksek lisans derecesine sahip olanların oranı yüzde 10’larda iken doktora derecesine sahip olan öğretmen oranı sadece yüzde 0,19’da (1981 kişi) kalmıştır. Bu oran içerisindeki okul yöneticisi payı yayımlanmamıştır (Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2021). Özellikle doktora mezunu öğretmen sayısının az olmasının nedeni genellikle bu kişilerin üniversitelerde akademik yaşamlarına devam etmeyi tercih etmeleridir. Örneğin Koşar, Er ve Kılınç (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin lisansüstü eğitimi tercih etmelerinde temel motivasyon kaynaklarının, kişisel gelişim ve yenilik sağlama dışında kariyer yapma, üniversiteye geçme ile maaş ve sosyal statü artışında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bu durum nitelikli öğretmen ve yöneticiler açısından Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer almanın mesleki ve akademik tatmin açısından yeterli olmadığını göstermektedir.

Doktoralı Okul Yöneticileri Bağlamında ABD’deki Uygulamalar

Doktora derecesine sahip okul yöneticilerinin avantajlar ve kariyer imkânlarına sahip olduğu uygulamalar da bulunmaktadır. Örneğin ABD’de doktora derecesine sahip olan okul yöneticileri mevcut görevlerinden ayrılmadan kısmi zamanlı olarak üniversitede profesör, yardımcı doçent veya doçent olarak kariyerlerine devam edebilmektedirler. Aynı zamanda okul yöneticileri için ekstra ücret desteği sağlan-



maktadır. Bu tür yönetici atamalarında birçok okul bölgesi, doktora derecesine sahip olanlara öncelik vermekte ve maaş konusunda doktora derecesini aldıktan sonra okul müdürlerine geriye dönük öğretim yılının başından itibaren ek tazminat ve ödemeler yapmaktadır. Bununla birlikte okul bölgesinde çeşitli seminerlerde ve konferanslarda tez konusu ile ilgili sunum yapmaları teşvik edilmekte ve hatta ihtiyaç duyulan alanlarda üst öğrenime yönelik girişimlerde bulunan ve araştırma yapan okul yöneticilerine okul bölgeleri veya üniversiteler burs sağlamaktadırlar (Young, 2019). ABD Ulusal Eğitim İstatistikleri Merkezi [NCES] (2018) tarafından elde edilen sonuçlar da bu durumu desteklemektedir. Nitekim elde edilen istatistiklere göre devlet okullarında görev yapan ve doktora derecesine sahip olan okul müdürlerinin oranı yüzde 10.5'tir. Bu oran eğitim müfettişlerinde yüzde 50'ye kadar çıkmaktadır (Okul Müfettişleri Derneği, 2021). K12 Öğretmenler Birliğine (2022) göre ise ABD'de doktora mezunu okul müdürleri okul bölgesinin büyüklüğüne göre 53.000 ile 104.000 dolar arasında maaşlar almaktadırlar.

Türkiye'de ise artan iş yükü ve stres ile mücadele etmek zorunda kalan (Akdemir vd. 2021; Klocko ve Wells, 2015) doktora derecesine sahip olan okul yöneticisinin akademik araştırmalar gerçekleştirmesi zorlaşmakta, herhangi bir statüye sahip olmaması tatminsizlik oluşturmaktadır. Bununla birlikte akademik unvan (doçentlik gibi) elde etmede de üniversitede bulunan akademisyenlere göre daha dezavantajlı durumda bulunmaktadır. Örneğin eğitim bilimleri alanında doçentlik kriterlerine bakıldığında lisansüstü tez danışmanlığı, bir dönem ön lisans, lisans veya lisansüstü dersi verme zorunluluğu gibi kriterler üniversitedeki öğretim üyesi ile karşılaştırıldığında doktora derecesine sahip okul yöneticisinin rekabet etmesini zorlaştırmaktadır (Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı, 2021).

Türkiye'de Doktoralı Okul Yöneticisi Olmak

Türkiye'de okul müdürlerinin maaşları derece ve kademesine göre öğretmenlerin maaşlarından çok fazla farklılık göstermemektedir. Okul yöneticileri, öğretmenler gibi sadece kariyer basamaklarında ilerledikçe uzman ve başöğretmenlik tazminatlarına hak kazanmaktadırlar (Öğretmenlik Meslek Kanunu, 2022). Bununla birlikte son değişikliklerle birlikte ilköğretim veya ortaokulda görev yapan ikili eğitimin olduğu bir ilköğretim okulunda okul müdürü doktora mezunu bile olsa haftada en fazla 27 saat ek ders alabilmektedir ve sadece altı saatlik ek ders karşılığı fiili ders verme hakkı bulunmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar, 2006). Hatta okulda açılan Destekleme ve Yetiştirme Kurslarında (DYK) dahi öncelikle kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin görevlendirilmesi ve eğer öğretmen açığı ortaya çıkarsa okul yöneticilerinin görev alması şartı getirilerek okul yöneticilerinin DYK kurslarında fiili olarak ders vermeleri kısıtlanmıştır (Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, 2020).



Bununla birlikte 6. Dönem toplu sözleşme kararlarıyla fiilen derse giren ve doktora derecesi almış olan öğretmenlere ek derslerinin %20 artırımlı olarak ödenmesi kararlaştırılmış fakat okul yöneticilerinin çoğu fiili olarak derse girmedikleri için bu durumdan yararlanamamışlardır (6. Dönem Toplu Sözleşme Kararları, 2021). Bu durum çoğu okulda öğretmenlerin okul yöneticilerinden daha fazla ek ders almasına neden olmaktadır. Kısacası okul yöneticisinin doktora yapmasının kişiye sağladığı ücret artışı veya önemli düzeyde özlük iyileştirmesi bulunmamaktadır. Bu nedenle doktora derecesini elde eden bir okul yöneticisinin kendisine okul dışı alanda akademik kariyer fırsatları araması, tüm bu süreçlerin doğal bir sonucu olarak görülebilir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda doktora derecesine sahip okul yöneticilerinin sorunlarının derinlemesine incelenmesi ve sorun alanlarının tespit edilerek eğitim sistemine katma değer sağlayacak bir sürece dâhil edilmeleri önem taşımaktadır.



2. BÖLÜM

Türkiye’de Doktoralı Okul Yöneticisi: Yetkinlik, Kimlik, Haklar, Roller ve Beklentiler

Bu bölümde Türkiye’de doktora derecesine sahip okul yöneticilerinin doktora eğitim süreci, özlük haklar, motivasyon-iş tatmini, uzmanlık-yetkinlik algısı, akademik kariyer, araştırmacılık rolleri, beklentileri ve kendileri ile ilgili algılamaları çerçevesinde ortaya koydukları görüşler doğrultusunda elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

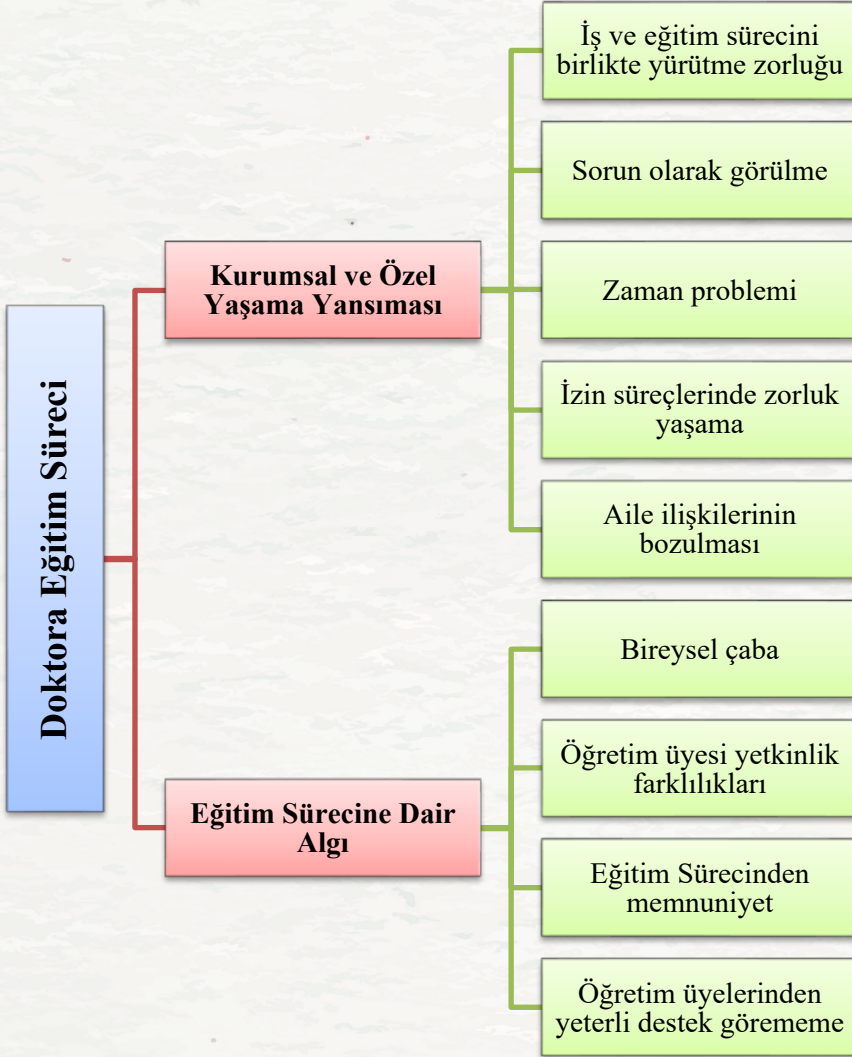
Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından her yıl yürütülen Türkiye Okul Yöneticileri Araştırmaları kapsamında Türkiye’nin farklı illerinde farklı okul türlerinde görev yapan doktora derecesine sahip sekiz okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) ile 2022 yılı içerisinde odak grup görüşmeleri çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda konu başlıkları halinde sunulmuştur. Araştırmanın detaylı sonuçları ayrıca makale olarak yayımlanacaktır.



Doktora Eğitim Süreci

Doktoralı okul yöneticilerinin doktora eğitim süreci ile ilgili görüşleri, kurumsal ve özel yaşama yansıması ile eğitim sürecine dair algı olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır.

Tablo 1. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Doktora Eğitim Süreci İle İlgili Görüşleri



Kurumsal ve Özel Yaşama Yansıma

Doktoralı okul yöneticileri, iş ve eğitim süreçlerini birlikte yürütmenin zorluklarından bahsetmiş ve bu durumun birey yaşamında bir bölünmüşlük ve sorun yarattığını ifade etmiştir. Bununla birlikte üniversite ders programı ile okuldaki programın uyumsuzluğu sonucu okul ders programının değişmesi nedeniyle özellikle lisansüstü eğitim yapan öğretmenlerin okulda sorun oluşturan bireyler olarak algılandıklarını söylemişlerdir. Aynı zamanda yöneticilik vasıflarından dolayı üniversitedeki eğitim süreçlerine zaman ayırmakta zorlandıklarını ve programın zamansal uyumsuzluğu çerçevesinde bazen derslere katılımda zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yine üniversitedeki derslere katılmak için üst yönetici ve kurumlardan izin alma konusunda çatışmalar yaşadıklarını ve bu durumun zaman zaman istifa etmeyi düşünmeye kadar onları zorladığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte hem doktora sürecinin ağırlığı hem de okul işleyişinin sorumluluklarından dolayı ailelerine zaman ayıramadıklarını ve çeşitli ailevi problemler yaşadıklarını ifade ederek, bu durumun özel hayat ilişkilerini olumsuz etkilediğini söylemişlerdir.

Eğitim Sürecine Dair Algı

Doktoralı okul yöneticileri, üniversitedeki eğitim süreçleri ve daha sonrası ile ilgili olarak genellikle bireysel çabalarının daha ön planda olduğunu, bireysel adanmışlığın akademik bilinci ve yayın sürecini etkilediğini belirterek bireysel çabanın öneminden bahsetmişlerdir. Bununla birlikte doktora sürecinde eğitim aldıkları öğretim üyelerinin farklı yetkinliklerde olduklarını, öğretim üyelerinin yeterliklerinin derse ve hocaya bağlı olarak değiştiğini ve öğretim üyeleri arasında büyük farklar hissettiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda bazı okul yöneticileri ise doktora sürecinde öğretim üyelerinden yeterli destek görmediklerini, araştırmaya teşvik eden yapıda olmadıklarını ve bekledikleri ortamı bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Fakat bazı okul yöneticileri ise doktora eğitim sürecinden memnuniyet duyduklarını ifade ederek doktora sürecinde yeterli desteği aldıklarını, araştırmaya teşvik eden yoğun ve verimli bir eğitim süreci geçirdiklerini ve kendileri açısından büyük farklar hissettiklerini söylemişlerdir.



Özlük Haklar

Doktoralı okul yöneticilerinin özlük haklar ile ilgili görüşleri, kariyer basamakları ve ekonomik getiri olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır.

Tablo 2. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Özlük Haklar İle İlgili Görüşleri



Kariyer Basamakları

Doktoralı okul yöneticileri, doktora derecesine sahip olan öğretmen veya yöneticilerin öğretmenlik kariyer basamaklarında önce uzman öğretmen unvanı ardından on yıl geçtikten sonra başöğretmenlik kariyer unvanına yükseleceklerini belirterek bu sürenin doktora yapmış olma avantajını ortadan kaldırdığını söylemişlerdir. Bununla birlikte öğretmenlik kariyer basamaklarında lisansüstü eğitim alıp almadığına bakılmadan kariyer unvanı öncesi eğitim alma zorunluluğu getirildiğini belirterek, alan uzmanı veya doktoru olan bireylerin bu eğitimden geçirilmesinin doğru olmadığını ve sorun oluşturduğunu ifade etmişlerdir.



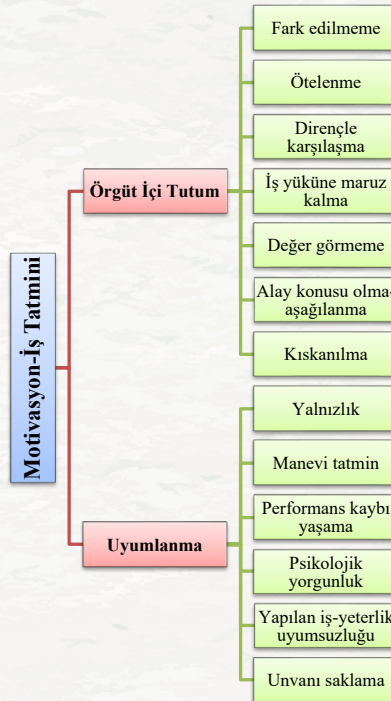
Ekonomik Getiri

Doktoralı okul yöneticileri, özlük haklarının yok denecek kadar zayıf olduğunu, özlük bağlamında öğretmenlerden bir farklarının olmadığını, haklar ve özlük açısından besleyici bir ortamın bulunmadığını ve bu durumun doktora yapmış okul yöneticilerinde üniversiteye geçme arzusu oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte doktora eğitimi sürecinde çeşitli giderler nedeniyle maddi zorluklar yaşadıklarını, aynı zamanda doktora sonrası çeşitli araştırma ve yayın süreçlerini yürütebilmek için maddi kayba uğradıklarını ve bu anlamda teşviklerin sağlanması gerektiğini söylemişlerdir. Aynı zamanda katılımcı okul yöneticileri maaş karşılığı dışında çoğunlukla fiili olarak derse girmedikleri için doktoradan dolayı artırımlı ek ders alamadıklarını ve bu anlamda öğretmenlerden de geri duruma düştüklerini ifade etmişlerdir. Yine maaş bağlamında da doktora yapmanın herhangi bir maaş veya ücret artışı sağlamadığını belirtmişlerdir.

Motivasyon-İş Tatmini

Doktoralı okul yöneticilerinin motivasyon-iş tatmini ile ilgili görüşleri, örgüt içi tutum ve uyumlanma olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır.

Tablo 3. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Motivasyon-İş Tatmini İle İlgili Görüşleri



Örgüt İçi Tanıtım

Doktoralı okul yöneticileri, uzmanlık gerektiren durumlarda ve işlerde kendileri açısından bir öncelik veya ayrıcalık yaşanmadığını ve bu anlamda fark edilmediklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte çeşitli süreçlerde ötelenme hissi yaratan çeşitli dışlanmışlıklarla karşılaştıklarını, doktoralı olma ve bu anlamda farklı düşünme durumunun eğreti bir durum olarak karşılandığını ifade etmişleridir. Aynı zamanda bazen kendi farklı düşüncelerini ifade ettiklerinde yöneticilerinden veya diğer paydaşlarından çeşitli dirençlerle karşılaşabildiklerini, dikkate alınmama veya görmezden gelinme, belli görüşlerin dayatılması gibi direnç noktalarıyla uğraştıklarını söylemişlerdir. Yine doktoralı olma sebebiyle işlerin en iyi şekilde yapabileceği algısı çerçevesinde iş yükü oluşturan çeşitli durumların ve faaliyetlerin kendilerine verildiğini ve bu durumun iş yüklerini arttırdığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul yöneticileri, aldıkları eğitim derecesi ve yaptıkları çalışmaların bakanlık tarafından dikkate alınmadığını, bilinmediğini, değerlendirilmediğini ve değer görmediklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda zaman zaman alay konusu edildiklerini, aşağılandıklarını ve buna benzer konuşmalara konu olduklarını bazen de kışkırılmaya dair davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Uyumlanma

Doktoralı okul yöneticileri, hem akademik açıdan hem de bireysel açıdan yalnızlık yaşadıklarını ve bu durumun iş tatminlerini ve mesleki yaşamlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte hem akademik kariyer süreçlerinde hem de özlük haklarında yaşadıkları olumsuzlukların onları yıldırmadığını, yaptıkları işlerin ve yayın-araştırma süreçlerinin onları manevi olarak tatmin ettiğini, bazen de paydaşlar tarafından verilen değer ve itibar sonrasında doktoralı olmanın manevi bir haz yarattığını ifade etmişlerdir. Fakat bunun dışında doktora süreci ve okulu yönetme sürecinin birlikte yürümesi sebebiyle yoğunluk ve yorgunluk yaşadıklarını ve bu durumun kendileri açısından performans kaybına neden olduğunu söylemişlerdir. Bu çerçevede iş, eğitim, yaşam süreci yoğunluğunun doktoralı okul müdürlerinde psikolojik yılgınlığa ve yorgunluğa sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okul yöneticileri, zaman zaman yapılan iş ve alınan eğitim-yeterlik tutarsızlığı yaşadıklarını da belirtmişlerdir. Nitekim aldıkları görevlerin veya yaptıkları işlerin kendi yeterliklerini, uzmanlıklarını yansıtmadığını, bu anlamda uyumsuzluk yaşadıklarını söylemişlerdir. Yine etkileşimde ve iletişimde bulunulan çeşitli bireylerin doktor unvanını kullanma durumunu egosal bir durum olarak algılayabildiklerini ve bu nedenle doktor unvanını saklama ihtiyacı hissettiklerini ifade etmişlerdir.



Uzmanlık-Yetkinlik Algısı

Doktoralı okul yöneticilerinin uzmanlık-yetkinlik algısı ile ilgili görüşleri, yansıtma ve kişisel dönüşüm olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır.

Tablo 4. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Uzmanlık-Yetkinlik Algısı İle İlgili Görüşleri



Yansıtma

Doktoralı okul yöneticileri, aldıkları eğitim sonucu oluşan yeterlik ve uzmanlıklarını eğitim ortamlarına ve okul ortamına taşıdıklarını ve bu durumun eğitim yöneticiliği ve deneyimi bakımından kendileri için bir fark oluşturduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte sahip oldukları yetkinlik ve entelektüel birikim çerçevesinde bulundukları eğitim kurumlarında etki yaratan uygulamalar gerçekleştirerek katma değer sağladıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda doktora eğitiminin verdiği araştırma geleneği çerçevesinde güncel elde ettikleri bilgi ve deneyimleri öğretmenlere aktarmaya dair faaliyetlerde ve eğitim uygulamalarında bulunduklarını söylemişlerdir.



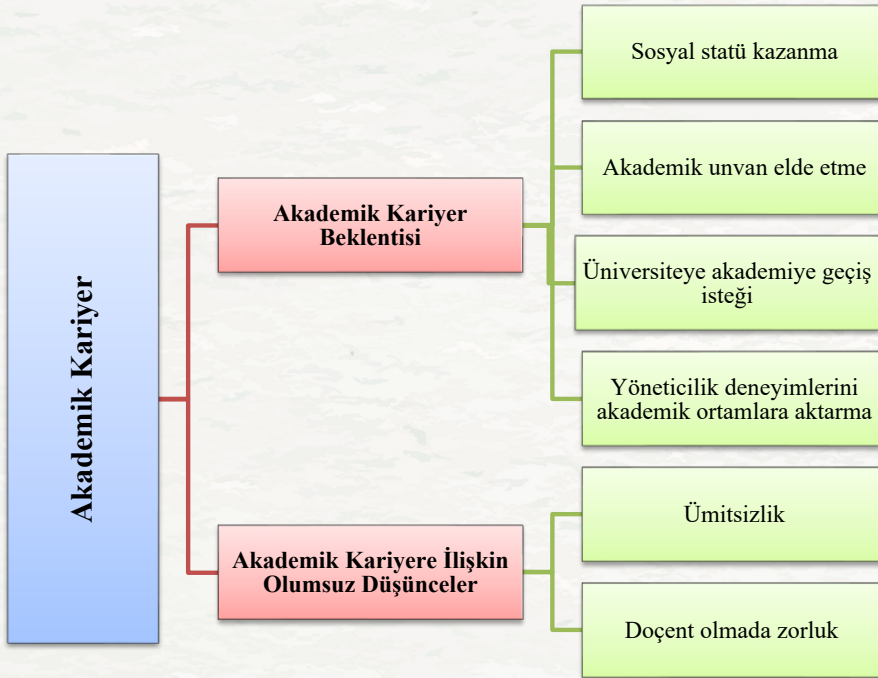
Kişisel Dönüşüm

Doktoralı okul yöneticileri, doktora eğitiminin kendilerine sağladığı bireysel gelişim ve yetkinlik bağlamında çok boyutlu eleştirel düşünme, kapsamlı değerlendirmeler yapma, mantıklı kararlar verme ve problem çözme becerisi kazandıklarını söylemişlerdir. Yine doktora eğitimi sonrası paydaşlarla etkili iletişim kurma açısından daha avantajlı hale geldiklerini, okuldaki sorunları ve sorun alanlarını fark etme bakımından ve bunları araştırmaya dönüştürme açısından daha nitelikli hale geldiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte doktora eğitimi sonrası durağan, çözüm getirmeyen ve eleştirel bir yapıdan daha duyarlı ve sorunları çözmeye yönelik bir yapıya ulaştıran bir vizyon edindiklerini belirterek var olan ideal düşünce kalıplarını yıkarak farklı bir bakış açısıyla durumlara yaklaşabildiklerini ifade etmişlerdir.

Akademik Kariyer

Doktoralı okul yöneticilerinin akademik kariyer ile ilgili görüşleri, akademik kariyer beklentisi ve akademik kariyere ilişkin olumsuz düşünceler olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır.

Tablo 5. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Akademik Kariyer İle İlgili Görüşleri



Akademik Kariyer Beklentisi

Doktoralı okul yöneticileri, Milli Eğitim Bakanlığı'nda değer göremediklerinden ve statü anlamında saygınlıklarının olmamasından dolayı bu sosyal statüyü elde etmek için akademiye geçme arzusu taşıdıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte doktora eğitiminde çok fazla emek harcadıklarını ve bu emeklerinin karşılığını almak için akademik unvan elde etmek istediklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda araştırmaya katılan doktoralı okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu üniversiteye geçme amacı taşıdıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticileri, üniversitede bulunmanın ve araştırma yapmanın daha değerli görüldüğünü, okul yöneticiliğinde araştırma yapmak ve okumalar gerçekleştirmek için zaman bulamadıklarını, kendilerini daha fazla geliştirmek, sosyal statü ve yeni çalışmalar yapmak için üniversiteye geçmek istediklerini söylemişlerdir. Yine üniversiteye geçme arzularında sahip oldukları okul yöneticiliği deneyimlerini akademik ortamlara aktarma isteklerinin etkili olduğunu ifade ederek, uygulamadan gelen doktoralı okul yöneticilerinin üniversitelerde ders verebilmelerinin çok değerli ve bilimsel açıdan çok verimli bir durum olacağını belirtmişlerdir.

Akademik Kariyere İlişkin Olumsuz Düşünceler

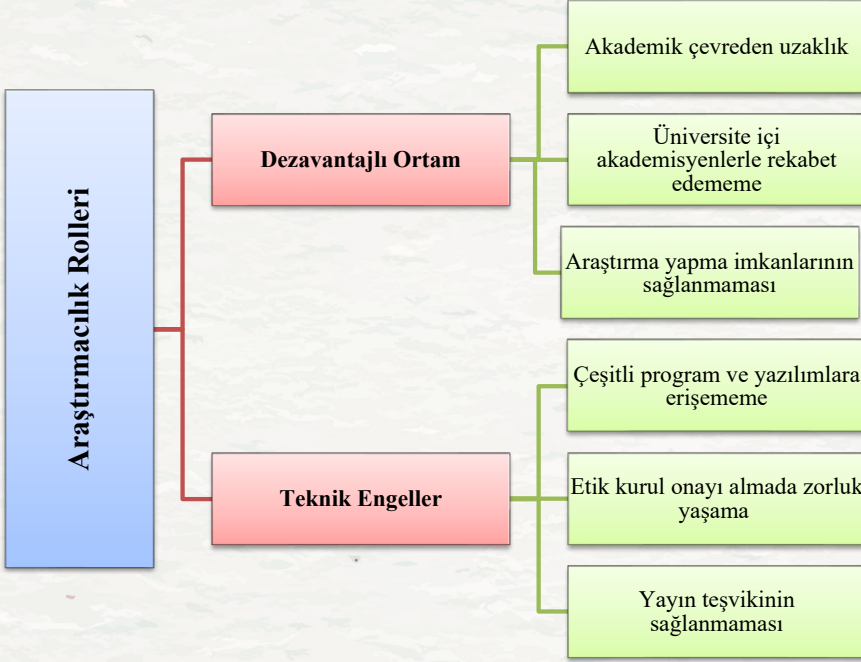
Doktoralı okul yöneticileri, üniversitelere öğretim üyesi alımlarında yaşanan kişiye özel ilanlar, liyakatsiz ve objektif olmayan atamalar nedeniyle üniversiteye geçme konusunda ümitlerinin kalmadığını, engellemeler yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda yaşanan bu engellemeler çerçevesinde üniversitelerde ders verememelerinden dolayı doçentlik başvurularında bulunamadıklarını, çünkü doçentlik kriterlerinde üniversitede ders verme zorunluluğu olduğunu ifade ederek dışarıdan doçentlik unvanını elde etmede zorluklar yaşadıklarını, bu durumun kendilerini üniversiteye geçmeye zorladığını söylemişlerdir.

Araştırmacılık Roller

Doktoralı okul yöneticilerinin araştırmacılık rolleri ile ilgili görüşleri, dezavantajlı ortam ve teknik engeller olmak üzere iki alt başlıkta ele alınmıştır.

Tablo 6. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Araştırmacılık Rollerine İle İlgili Görüşleri





Dezavantajlı Ortam

Doktoralı okul yöneticileri, akademik çevreden ve ortamdan uzak olmaları nedeniyle araştırma yapma konusunda sorunlar yaşadıklarını, teknik bazı konuları bu ortamın eksikliğinden dolayı kendi başlarına öğrenmek zorunda kaldıklarını ve araştırma süreçlerinde işbirliği yapamadıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte üniversitede bulunan akademisyenlerin zaman açısından doktoralı okul yöneticisine göre daha avantajlı olduğunu, okul yöneticilerinin iş yükü nedeniyle araştırma süreçlerine ayıracak zaman bulamadıklarını belirterek bu anlamda öğretim üyeleri ile rekabet edemediklerini ve bakanlık tarafından kendilerine araştırma yapabilecekleri imkânların tanınmadığını ifade etmişlerdir.

Teknik Engeller

Doktoralı okul yöneticileri, araştırma süreçlerinde kendilerine yardımcı olan veya kullanabilecekleri çeşitli program veya yazılımlara (intihal tarama programı, analiz programları gibi) ulaşmada zorluk çektiklerini ve bu nedenle mağduriyet yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte üniversitede görev yapan öğretim üyelerinin yapacakları araştırmalar için rahatlıkla etik kurul onayı alırken doktoralı bir okul yöneticisinin bu onayı almada zorluk yaşadığını ve üniversiteden bir akademisyen

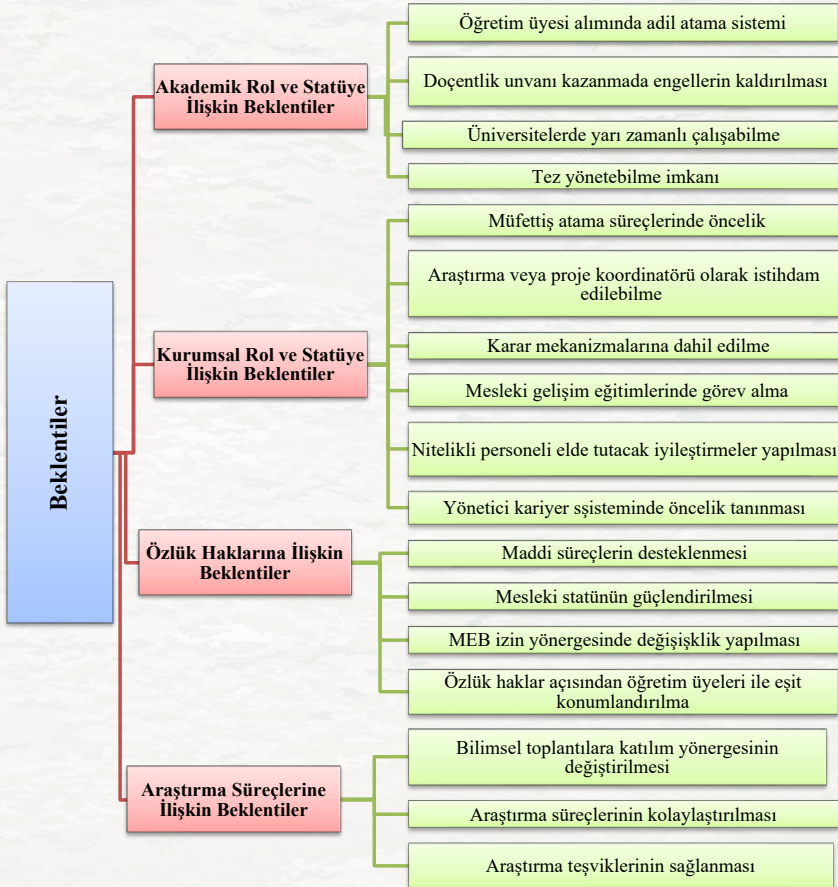


bulmak zorunda kaldıklarını ve bazen de araştırmalarını istemedikleri ancak etik kurul onayı istemeyen dergilere göndermek zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Yine okul yöneticileri, üniversitede yer alan akademisyenlerin yaptıkları yayınlar için akademik teşvik aldıklarını fakat kendilerine bu anlamda bakanlık tarafından herhangi bir teşvik sağlanmadığını ve maddi zorluklar yaşayabildiklerini söylemişlerdir.

Beklentiler

Doktoralı okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı, Yükseköğretim Kurulu gibi karar verici mekanizmalardan beklentileri ile ilgili görüşleri, akademik rol ve statüye ilişkin beklentiler, kurumsal rol ve statüye ilişkin beklentiler, özlük haklarına ilişkin beklentiler ve araştırma süreçlerine ilişkin beklentiler olmak üzere dört alt başlıkta ele alınmıştır.

Tablo 7. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Beklentileri



Akademik Rol ve Statüye İlişkin Beklentiler

Doktoralı okul yöneticileri, üniversitelerde öğretim üyesi istihdamında adil, rekabet edilebilir ve objektif bir atama sisteminin getirilmesi, doçentlik unvanı elde etmede üniversitede görev yapmayan doktoralı bireyler için dışarıdan doçentlik almanın kolaylaştırılması ve kriterlerin yeniden düzenlenerek daha adil bir şekle büründürülmesi, doktoralı okul yöneticileri ve öğretmenlerin üniversitelerde yarı zamanlı çalışabilmeleri için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte doktoralı okul yöneticileri ve öğretmenlerin tez yönetebilmelerinin önünün açılması için Yüksek Öğretim Kurulu ile işbirliğinin sağlanması konusunda beklentilerini ifade etmişlerdir.

Kurumsal Rol ve Statüye İlişkin Beklentiler

Doktoralı okul yöneticileri, müfettiş atama süreçlerinde doktora yapmış olan okul yöneticilerine öncelik tanınması, Milli Eğitim Bakanlığı merkez veya taşra teşkilatında, yurtdışında örnekleri olan araştırma okullarında araştırma ve proje koordinatörü olarak istihdam edilmeleri ve yine ilçe-il karar alma mekanizmalarına doktoralı okul yöneticilerinin dâhil edilmesi gerektiği yönünde beklentiler ifade etmişlerdir. Bununla birlikte yönetici veya öğretmen mesleki gelişim eğitimlerinde doktoralı okul yöneticilerine veya öğretmenlere görev verilmesi ve eğitici olarak değerlendirilmeleri, doktoralı yönetici gibi nitelikli personeli bakanlık bünyesinde tutacak çeşitli iyileştirmelerin yapılması ve yine ilçe, il müdürü veya daha üst yönetici kariyer atamalarında doktora yapmış olan okul yöneticilerine fırsat verilmesi ve bu anlamda değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Özlük Haklarına İlişkin Beklentiler

Doktoralı okul yöneticileri, lisansüstü eğitim almış, doktora yapmış olan okul yöneticilerinin maddi anlamda desteklenmesi, güçlendirilmesi, sosyal ve ekonomik şartlarının iyileştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte mesleki tatminlerinin artırılması açısından doktora yapmış okul yöneticilerinin mesleki statülerinin ve pozisyonlarının güçlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Yine doktora eğitim süreçlerinde yaşadıkları izin problemleri nedeniyle Milli Eğitim Bakanlığı izin yönergesinde değişiklik yapılması gerekliliğini ifade ederek yönergenin netleştirilmesi ve lisansüstü eğitim alan öğretmen ve yöneticilere belirli gün sayısı ve süreyi ifade eden izin hakkının verilmesi gerektiğini söylemişlerdir. Bunun dışında özlük hakları bakımından üniversitedeki öğretim üyeleri ile eşit konumlandırılarak özlük haklarının yeniden düzenlenmesi ve eşit hale getirilmesi yönünde beklentilerini ifade etmişlerdir.



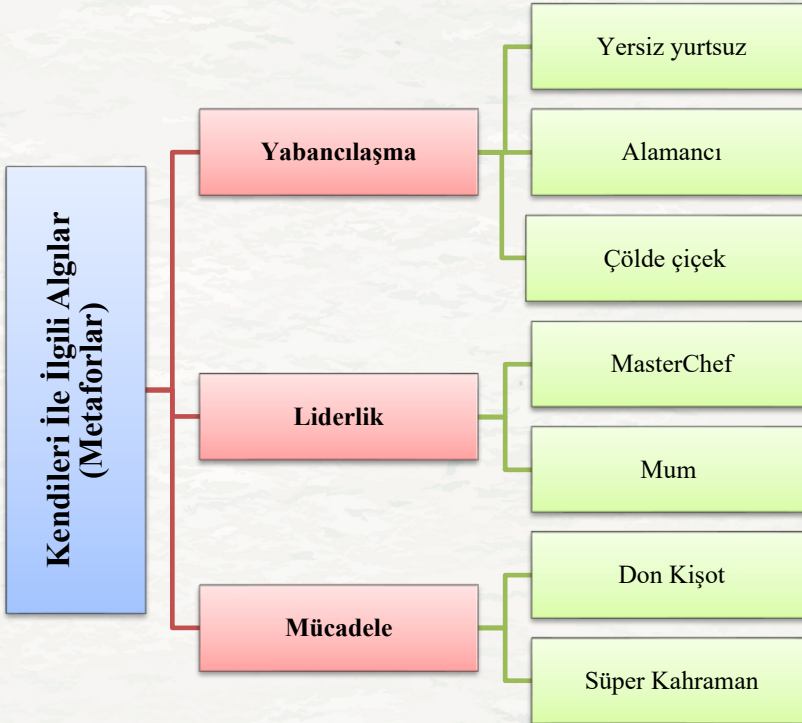
Araştırma Süreçlerine İlişkin Beklentiler

Doktoralı okul yöneticileri, bilimsel kongre ve toplantılara katılmada zorluklar yaşadıklarını ifade ederek, katılım ücreti gibi bazı masrafların kendileri tarafından ödenmek zorunda kaldığını ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından verilecek olan ulaşım, yemek, barınma harcırahlarının ise sonradan verildiğini belirterek bilimsel toplantı sürecinde bu masrafların kişi tarafından karşılandığını ve bu anlamda mağduriyet yaşadıklarını ifade etmiş ve bilimsel toplantılara katılım yönergesinin değiştirilmesini önermişlerdir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin araştırma yapma ve akademik süreçleri yürütmelerinin kolaylaştırılması ve araştırma yapma süreçlerinde teşviklerin sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Kendileri İle İlgili Algıları (Metaforlar)

Doktoralı okul yöneticilerinin kendileri ile ilgili algıları (metaforları) çerçevesindeki görüşleri, yabancılaşma, liderlik ve mücadele olmak üzere üç alt başlıkta ele alınmıştır.

Tablo 8. Doktoralı Okul Yöneticilerinin Kendileri İle İlgili Algıları (Metaforları)



Yabancılaşma

Doktoralı okul yöneticilerine yaşadıkları sorunlar ve yetkinlikleri çerçevesinde “kendileri ile ilgili algılamaları” ve kendilerini “neye benzettikleri” sorulduğunda doktoralı okul yöneticilerinden biri kendisini “yersiz yurtsuz” olarak algılamış ve ifade etmiştir. Bu algılamaya göre doktoralı okul yöneticisi, yaptığı iş ve elde ettiği uzmanlık arasında bir rol çatışması yaşamakta, yaptığı iş ve görev alanına kendisini ait hissetmemekte, yabancılaşmakta ve kendisini bu anlamda rol ve yer arayışı içerisinde olan birey olarak ifade etmektedir.

Bununla birlikte başka bir doktoralı okul yöneticisi, kendisini “Alamancı” olarak algılamış ve ifade etmiştir. Bu algılamaya göre doktoralı okul yöneticisi, okul süreçlerinde yaşadığı ve şahit olduğu alt düzey tartışmalardan dolayı kendisini yabancı gibi hissetmekte yani bulunduğu ortama uygun bir birey olarak kendisini algılamamaktadır. Bu anlamda yalnızlık hissederek bulunduğu örgüt yapısına aidiyet sorunu yaşamaktadır. Bir diğer doktoralı okul yöneticisi ise kendisini “çölde çiçek” olarak algılamış ve ifade etmiştir. Bu algılamaya göre doktoralı okul yöneticisi, bulunduğu ortamı ve kurumu yetkinlikleriyle geliştirebilecek kapasiteye sahiptir, ancak bu gelişimi sağlayacak imkân, olanak ve haklar verilmemektedir. Bu bağlamda kendisine imkân ve fırsatların tanınmadığı bir ortamda çevresine faydalı olamadığını hissetmekte ve bulunduğu ortamda yalnızlık, yabancılık ve aidiyetsizlik hissetmektedir.

Liderlik

Bu alt başlık çerçevesinde doktoralı okul yöneticilerinden biri kendisini “Master-Chef” olarak algılamış ve ifade etmiştir. Bu algılamaya göre doktoralı okul yöneticileri alanında uzman ve yetkin olarak değerlendirilmiş ve bunu çevresine yansıtabilen, yönlendirici, lider konumunda olan bireyler olarak tarif edilmiştir. Bu bağlamda liderlik çerçevesinde algılanan doktoralı okul yöneticisi, kurumsal kapasite ve insan kaynakları açısından değişimi ve gelişimi sağlayan birey olarak düşünülmektedir. Bununla birlikte başka bir doktoralı okul yöneticisi kendisini “mum” olarak algılamış ve ifade etmiştir. Bu algılamaya göre doktoralı okul yöneticileri, paydaşlarına katkı sunan ve aldığı eğitim doğrultusunda çevresine gelişim ve bilinç aşılayan bireyler olarak algılanmıştır.

Mücadele

Bu alt başlık çerçevesinde doktoralı okul yöneticilerinden biri kendisini “Don Kişot” olarak algılamış ve ifade etmiştir. Bu algılamaya göre doktoralı okul yöneticisi, öğretim üyesi atama ve diğer bürokratik süreçlerde çeşitli engellerle karşılaştığını ifade ederek bu bağlamda çabalarının sürekli olarak boşa çıktığını ve mü-



cadele etmek zorunda kaldığını belirtmiştir. Bununla birlikte bir diğer doktoralı okul yöneticisi ise kendisini “süper kahraman” olarak algılamış ve ifade etmiştir. Bu algılamaya göre doktoralı okul yöneticileri, doktora eğitiminin zorlu süreci ve okul yönetim işleri gibi aynı anda birçok sorumluluk ile uğraşmak ve mücadele etmek zorunda kalmakta ve bu anlamda kapasitelerini aşan bir seviyede mücadele ederek olağanüstü güçler çerçevesinde kendilerini tanımlamaktadırlar.



3.

BÖLÜM

Sonuç ve Değerlendirmeler

Doktoralı okul yöneticiliği, yöneticilik ve eğitim kurumu kavramlarını birleştirir. Doktoranın kazandırdığı yetkinlik ve perspektif, eğitim kurumlarının misyon ve amaçları göz önünde bulundurulduğunda, eğitim kurumu yöneticilerinin sahip olması gereken beceriler setini kazandırmaktadır. Bu donanımın yararlarını fark etmiş bazı eğitim sistemleri okul yöneticileri için doktorayı teşvik etmekte, doktoralı adayları okul yöneticiliği seçimlerinde önelemekte, özlük ve kariyer bakımından desteklemektedir. Türkiye’de de doktoralı eğitim yöneticilerine yönelik kimi teşvikler, haklar ve avantajlar yasal belgelerde hükme bağlanmıştır. Bununla birlikte Türkiye’de okul yöneticiliği görevini üstlenen 100 bine yakın kişinin çok azının doktoralı olduğu gerçeği, sistemin doktoralı adayları yeteri kadar sisteme dâhil edemediği, motive edemediği ya da sistemde tutamadığını göstermektedir.

Bu noktada elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda doktoralı okul yöneticilerinin doktora eğitim sürecinden memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu memnuniyet doktora eğitiminin sağladığı aydınlanma, geniş fikirlilik, yetkinlik ve uzmanlığı geliştirici niteliği, bilimsel düşünme ve bilimsel merakı teşvik edici ve besleyici karakteri ile belirginleşmektedir. Yine araştırma bulgularına göre, doktora eğitim süreci, kurumsal, sosyal, kişisel ve mali birçok zorluk ve engellere rağmen özveri, fedakarlık, çaba ve azimle tamamlanmaktadır. Okul yöneticilerinin bir kısmı, doktora eğitimlerini, yöneticilik yaptıkları dönemde tamamlamaktadırlar. Bu durumda ayrıca yöneticilik görevinin zorluk ve meşguliyetleri ile birlikte doktora eğitiminin zorlu sürecini de tamamlayarak üst düzey bir performans göstermektedirler. Öğrenme, gelişme, keşfetme ve deneyimleme serüveni, kuramsal bilgi ile uygulama arasında bağ kurma imkânı da sağlamaktadır. İki yönlü bir süreç olarak hem uygulamayı akademiye, hem de kuramsal olanı uygulamaya aktarmak için yüksek motivasyon kazanmaktadırlar.



Bu heyecan verici gelişme ve aydınlanma serüveni, ne yazık ki kurumsal haklar ve kariyer bakımından hayal kırıklığı ile sonuçlanmaktadır. Doktoralı okul yöneticileri, mensubu oldukları MEB içinde doktora ile elde ettikleri çok yönlü yetkinlik artışı ve manevi doyumun karşılığını, kurum içi ilişkiler, sosyal ve ekonomik haklar, rol ve statüleri bakımından elde edememektedirler. Aksine doktoralı okul yöneticileri kurumsal statü bakımından dezavantajlı bir konuma geçmekte, çoğunlukla yalnızlaşmakta, dışlanma, ayıplanma, küçümsenme ya da fazladan iş yükü ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kurumsal ve sosyal destek düşük olduğu için motivasyon ve iş tatminin yegane kaynağı, kişisel tatmin ve aydınlanma olarak kalmaktadır.

Hayal kırıklığının bir boyutu da akademi ve yükseköğretim topluluğuna dâhil olmayışlarıdır. Yükseköğretim kurumları dışında bir araştırmacı ve bilim insanı olarak araştırmacılık süreçlerinde dezavantaj yaşarken, yükseköğretim kurumlarında kadro ya da akademik unvan kazanmada da fazladan zorluklar ve ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Okul yöneticileri, doktora ile kazandıkları yeni kimliklerine yönelik algılarında da bu çoklu kimlik karmaşasını yansıtmaktadırlar. İçinden çıktıkları topluluğa yabancılaşma yaşarken, elde ettikleri kazanımların yüklediği misyon gereği mücadeleden vazgeçmemekte ve kendilerini değişim ajanı olarak görmektedirler.

Bununla birlikte yukarıda sıralanan sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda doktoralı okul yöneticileri, eğitim sistemlerinin karşı karşıya kaldığı iki önemli açmaz için güçlü değişim yürütücüleri olma potansiyeli barındıran yeni kimlikler kazanmaktadırlar. Çoğunlukla eğitim yönetimi alanında doktora yapan okul yöneticileri, yönetici olarak her gün karşı karşıya kaldıkları yönetsel sorunlara yönelik kuramsal bilgiye, çoklu bakış açılarına ve araştırma bulgularına hâkimiyetleri ile yöneticilik yetkinliği bakımından pekiştirilmiş bilgi, beceri ve tutum setine sahip olabilmektedirler. Bu yetkinlik setini kazanmalarını sağlayan faktör sadece doktora eğitimi almış olmak ya da okul yöneticiliği yapıyor olmak değil, bu iki kritik ve zorlu görevi yerine getirirken kazandıkları özdenetim, uzgörü ve hayatı yönetmeye yönelik becerilerdir. Buna ek olarak okul yöneticileri, doktora eğitimleri sürecinde, öğrencisi ve yöneticisi oldukları kurumları aldıkları kuramsal bilgi doğrultusunda sürekli karşılaştırmakta, öğretimsel liderlik rollerini derinleştirmektedirler. Bu derinlik, doktoralı okul yöneticilerine, kuram ve uygulamayı bütünleştirme bakımından eşsiz bir donanım kazandırmaktadır.

Doktoralı okul yöneticileri, akademisyen ve araştırmacılık bakımından da özgün bir kimlik kazanmaktadırlar. Bu çerçevede, Türkiye gibi doktoralı insan kaynağının çoğunlukla akademide istihdam edildiği ülkelerde, bilimsel bilgi üretme süreç-



lerini sahadaki günlük deneyimleri üzerinden sürdürebilme imkânı bakımından doktoralı okul yöneticilerini geleneksel akademisyen ve araştırmacı kimliğinden farklılaştırmaktadır. Yöneticisi oldukları kurumlarda güncel sorunlara hızlı çözüm bulma zorunluluğu, doktoralı okul yöneticilerini, üzerlerinde bilimsel bilginin uygulamayla bağının olması gerektiğine yönelen baskıyı artırmaktadır. Bu da onlara gerçeklerle daha uyumlu, barışık bir bilim insanı ve araştırmacı kimliği kazandırmaktadır.

Doktoralı okul yöneticileri, kurumsal sorumlulukları ve mensubu oldukları eğitim örgütü içindeki rolleri bakımından da özgün bir kimliğe sahiptir. Okul içinde yasal güce dayalı, hiyerarşik ilişki üzerine kurulu yöneticilik sorumlulukları, doktoranın kazandırdığı yetkinlik, bilinç ve özgüvenle onları bir takım ve değişim liderine dönüştürmektedir. Bu noktada gücün kaynağı uzmanlığa doğru kaymakta, hiyerarşik ilişkiler zamanla yerini yatay ve eşitlikçi ilişkilere bırakmaktadır. Bu dönüşen yetkinlik, bir taraftan liderlik rol ve sorumlulukları ile beslenirken bir taraftan da öğretmenlik deneyimleriyle ilgilidir. Yıllar süren öğretmenlik, yöneticilik rolleri üzerine, yeniden zorlu bir öğrencilik deneyimi ile kişisel gelişimlerinin sınırlarını fark eden doktoralı okul yöneticisi, öğretmenlik mesleğini de yeniden keşfetmektedir. Böylece bütün rollerinin üstünde bir rol ve kimlik olarak öğretmenlik kimliğini yeniden ve onurla sahiplenebilmektedir.

Böylece okul yöneticiliğinin açmazları, belirsizliği, anidenliği ve karmaşıklığı içinde kendine yeni bir yol arayan okul yöneticisi, doktora eğitimi sonunda çok yönlü içsel ve dışsal, bilişsel ve manevi bir gelişme süreciyle birlikte özgün bir kimlik kazanmaktadır.

Kaynakça

- Okul Müfettişleri Derneği [The School Superintendents Association] (2022). AASA study: Half of superintendents hold doctoral degrees. <https://aasa.org/SchoolAdministratorArticle.aspx?id=6612>
- ABD Ulusal Eğitim İstatistikleri Merkezi [National Center for Education Statistics-NCES] (2018). Preliminary public school principal restricted-use data file 2017–18. National Teacher and Principal Survey (NTPS). U.S. Department of Education.
- Akdemir, A., Girgin, S., & Girgin, Ü. (2021). İlkokul müdürlerinin iş stresi hakkındaki görüşlerinin incelenmesi [Examination of primary school principals' views on job stress]. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 363-382. <https://doi.org/10.7816/ulakbilge-09-58-02>



- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., & Orr, M. T. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs*. Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute, Palo Alto, CA.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi [Historical evolution of leadership phenomenon, basic concepts and analysis of new leadership paradigm]. *Milli Eğitim Dergisi*, (162). http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/162/eraslan.htm
- Evans, P., & Mohr, N. (1999), Professional development for principals: Seven core beliefs. *Phi Delta Kappan*, 80 (7), 530-533.
- Görkem, A. (2008). *Liderlik ve öğretim liderliği [Leadership and instructional leadership]* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi.
- K12 Öğretmenler Birliği [K12 Teachers Alliance] (2022). What are the advantages of a doctoral degree in curriculum and instruction? K12teachersalliance. <https://k12teachersalliance.org/what-are-the-advantages-of-a-doctoral-degree-in-curriculum-and-instruction/>
- Kamu Görevlilerinin Geneline ve Hizmet Kollarına Yönelik Mali ve Sosyal Haklara İlişkin 2022-2023 Yıllarını Kapsayan 6. Dönem Toplu Sözleşme Kararları (2021, 25 Ağustos). *Resmi Gazete* (Sayı: 31579). <https://www.memurlar.net/common/news/documents/987302/20210825-11.pdf>
- Klocko, B. A., & Wells, C. M. (2015). Workload pressures of principals: A focus on renewal, support, and mindfulness. *NASSP Bulletin*, 99(4) 332–355. <https://doi.org/10.1177/0192636515619727>
- Koşar, D., Er, E., & Kılınc, A. Ç. (2020). Öğretmenlerin lisansüstü öğrenim görme nedenleri: Nitel bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (53), 370-392. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.581698>
- Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2021). *2020 Yılı idare faaliyet raporu*. MEB Stratejik Planlama ve Yönetim Daire Başkanlığı. https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_03/03134336_2020_YYIY_Ydare_Faaliyet_Raporu.pdf
- Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Genel Müdürlüğü (2020). Destekleme ve Yetiştirme Kursları E Kılavuzu 2020-2021. https://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_11/10102346_DesteklemeveYetiYirmeKlavuzu2020.pdf
- Millî Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar (2006). *Resmi Gazete* (Sayı: 26378). https://nurdagi.meb.gov.tr/meb_iys_



dosyalar/2020_09/10163215_Ek-Ders-Yonetmeli-2020-2021.pdf

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği (2021, 5 Şubat). *Resmi Gazete* (Sayı: 31386). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>

Moorman, H. (1997). *Professional development of school principals for leadership of high performance learning communities*. The Preliminary Report of the Danforth Foundation Task Force on Leadership of High Performance Learning Communities. www.elead.org/principles/principal.asp.

Öğretmenlik Meslek Kanunu (2022, 3 Şubat). *Resmi Gazete* (Sayı: 31750). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/02/20220214-1.htm>

Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı [ÜAK] (2021). 2021 Ocak Dönemi Doçentlik Başvuru Kriterleri (Eğitim Bilimleri Temel Alanı). https://www.uak.gov.tr/Documents/docentlik/2021-ocak-donemi/basvuru-sartlari/TA_Tablo1_2021O_10032020.pdf

White, B. R., & Agarwal, P. K. (2010). *The principal report: The state of school leadership in Illinois*. Illinois Education Research Council. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED531253.pdf>

Young, J. (2019). Advantages of a doctorate degree for principals. <https://www.graduateprogram.org/2019/12/advantages-of-a-doctorate-degree-for-principals/>





ALANYAZIN

Eğitim Bilimleri Eleştirel İnceleme Dergisi

www.alanyazin.com

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

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

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

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



www.etikokul.com

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

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

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

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



bir yol da burada duralım

@benimokulum_

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

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

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

Kampanya Sosyal Medya Hesapları

facebook.com/BenimOkulumProjesi

twitter.com/benimokulum_

instagram.com/benimokulum_

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



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

TÜRKİYE OKUL YÖNETİCİLERİ RAPORU

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

2022

2023

2024

2025

www.
oncuyoneticiler
.com

oncuyoneticiler
@gmail.com

(0505) 019 70 59

f t i oncuyoneticiler