



**MİLLÎ EĞİTİM
AKADEMİSİ**

EĞİTİM KURUMLARI YÖNETİCİ YETİŞTİRME PROGRAMI

2026

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
PROGRAM İÇERİĞİ.....	2

GİRİŞ

Eğitim kurumlarının özgün ve girift doğası, yöneticilik makamını, yalnızca idari yeterlilikleri ikame eden bir mevkiden uzaklaştırarak çağın beklentilerine cevap verebilecek entelektüel bir liderlik ve bilimsel temelli uygulama gücüne sahip olmayı zorunlu kılmıştır. Mesleki yeterlik, bir görevin etkili ve verimli icrası için gereken bilgi, beceri ve tutumların toplamını ifade eder ve kurum yöneticisi için bu; kurumun vizyonunu oluşturma, örgütsel yapıyı tahkim etme ve nihayetinde yetkin ve erdemli insan oluşturma noktasında temel bir gerekliliktir. Bununla birlikte, çağdaş eğitim yönetimi anlayışı, eğitim süreçlerinin insan hakları, demokrasi, eşitlik ve katılımcılık ilkeleri doğrultusunda yürütülmesini de yöneticilik yeterliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. Bu yaklaşım, Öğretmenlik Mesleği Kanunu ile yasal bir çerçeveye kavuşmuştur. Bunun neticesinde Millî Eğitim Akademisi, yöneticilik yeterliklerini belirleme ve programları hazırlama süreçlerini sistematik bir şekilde disiplin altına almıştır.

Hazırlanan bu program, yetkin ve erdemli bir öğrenci profili oluşturmaya hedefleyen Türkiye Yüzyılı Maarif Modelinin gerektirdiği yapısal ve kültürel dönüşümü, eğitim örgütlerinin özüne, yani kültürel dokusuna nakşetmeyi temel amaç edinmiştir. Eğitim, bir milletin manevi kodlarını ve gelecek tasarısını yansıtan kadim bir süreçtir. Dolayısıyla, yöneticinin öncelikli misyonu, millî ve manevi değerleri içselleştirerek erdemli liderlik ilkesini kurumsal davranışlara yansıtmaktır. Bununla birlikte program; eğitim ortamlarında insan haklarına saygı, eşitlik, adalet ve demokratik katılım kültürünün güçlendirilmesini ve kurum ikliminin bu değerler doğrultusunda şekillendirilmesini de yönetsel liderliğin temel bir boyutu olarak ele almaktadır. Program, eğitim yöneticisinin profesyonel faaliyetler yürüten bir araçtır. Aynı zamanda kurumun ahlaki ve pedagojik inşasının zeminini de oluşturur.

Yetkinlik geliştirme çerçevesi, yöneticilerin öğretim liderliği, stratejik yönetim ve kanıt temelli karar alma gibi temel yetkinlikleri derinlemesine kazanmalarını zorunlu kılmaktadır. Kapsam itibarıyla; toplumsal ilişkiler, paydaşlarla iletişim, değişim ve kriz durumlarında yönetim, insan kaynaklarının etkili kullanımı ve teknolojik dönüşüme ayak uydurma gibi geniş yönetsel sorumluluk alanlarında uzmanlaşmış pratiğe dönük bir hâkimiyetin sağlanması öngörülmektedir. Ayrıca, yöneticilerin eğitimde insan hakları ve demokrasi yaklaşımını eğitim süreçlerine entegre edebilen, farklılıkları kapsayıcı ve eşitlik temelli bir kurum kültürü oluşturabilen liderler olarak yetiştirmeleri de hedeflenmektedir.

Yöneticilik görevi, mesleki gelişim sürecinde planlı ve sistemli şekilde yapılan bir eğitimi gerekli kılmaktadır. Programın mevcudiyeti, yöneticilik becerilerinin kendiliğinden elde edilen birikimden ziyade, kurumsal altyapısı sağlam ve pedagojik temelleri olan bir disiplin olarak görülmesi gerektiği yönündeki dönüşümü işaret eder. Bu yaklaşım, her bir yöneticinin kendi kurumunda kurumsal iyileşmeyi tetikleyecek bilgi, beceri ve tutumlarla donatılmasını garanti altına almayı amaçlar. Program, bilginin aktarımının ötesine geçerek deneyime dayalı öğrenmeyi merkeze alır. Bu sayede yöneticiler; kurum iklimini geliştiren, yetkin ve erdemli öğrenci profiline ulaşmayı destekleyen uygulamaları bilimsel temellere dayalı olarak yürütebilen dinamik bir rol üstlenir. Aynı zamanda kurum ortamlarında demokratik katılımı teşvik eden, öğrencilerin ve eğitim paydaşlarının haklarına saygılı, kapsayıcı ve adil bir eğitim ortamı tesis eden uygulamaları hayata geçirebilecek liderlik anlayışının geliştirilmesi de programın temel amaçları arasında yer almaktadır. Böylece kurumların sürekli gelişimini kendi iç dinamikleriyle sürdürme iradesi, elde edilen kazanımların kurumsal bellekte kökleşmesiyle kalıcı hâle gelecektir.

Uygulama esasları, yöneticilik misyonunu eğitim sisteminin kalitesini doğrudan belirleyen kritik bir esas olarak tanımlamaktadır. Nihayetinde program, yetkin yönetici kadrosu yetiştirmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, eğitim kurumlarında insan hakları bilincinin güçlendirilmesi, demokratik değerlerin içselleştirilmesi ve eşitlikçi bir kurum kültürünün sürdürülebilir biçimde yönetilmesi yöneticilerin temel sorumluluk alanları arasında değerlendirilmektedir.

Netice itibarıyla bu programın temel amacı, kurum yöneticilerinin eğitim kurumlarını yalnızca bilgi aktaran yapılar olmasının ötesine taşıyarak geleceğe yön veren birer kültür, öğrenme ve yaşam merkezi hâline getirmelerini sağlamaktır.

PROGRAM İÇERİĞİ

Yeterlik Alanı	Ders Adı	Ders Saati	Temel İçerik Odakları
Yönetim ve Koordinasyon	1. Stratejik Planlama ve Veriye Dayalı Karar Alma	4	- Kurumun stratejik hedeflerine uygun projelerin fikir aşamasından başlayarak planlama, uygulama, izleme, değerlendirme ve sürdürülebilirlik aşamalarını kapsayan proje yaşam döngüsünü yönetme becerisini kazanma - Kurum düzeyinde stratejik planlama süreçlerini yürütme - PESTEL ve GZFT gibi analiz araçlarını kullanarak kurumsal durumu değerlendirme - Kurum temelli araştırma tasarlama, veri toplama ve analiz teknikleri, eylem araştırması döngüsü (planlama, uygulama, gözlem, yansıtma) bulgularını karara dönüştürme - Veri çözümleme ve yorumlama becerileri geliştirme - Performans göstergelerine dayalı karar alma ve kurum gelişimini yönlendirme
	2. Yenilikçilik, Değişim Yönetimi ve Bakanlık Politikalarına Uyum	4	- Kurumda yenilikçi uygulama ve projeler geliştirme - Kurumun mevcut durum analizinden ve stratejik planından yola çıkarak yerel, ulusal ve uluslararası (TÜBİTAK, TEKNOFEST, Kalkınma Ajansları, Erasmus+, eTwinning, AB fonları) programlara uygun, çözüm odaklı ve yenilikçi proje fikirleri geliştirme - Değişime yönelik bireysel ve örgütsel direnç kaynaklarını analiz etme - Eğitim örgütlerinde kullanılan temel değişim yönetim modellerini tanıyarak değişim süreçlerini etkili biçimde yönetme - Bakanlığın güncel politika, proje ve uygulamalarını analiz etme - Değişim yönetimi modellerini kullanarak Bakanlık politika ve projelerini eğitim kurumu düzeyinde planlama, uyarlama ve uygulama - Bakanlık politika ve projeleri hakkında kurum paydaşlarını doğru, açık ve etkili biçimde bilgilendirme
	3. Eğitim Kurumu Finansmanı ve Bütçeleme	3	- Resmî ödeneklerin ve diğer kaynakların mevzuata uygun biçimde yönetilmesi - Mâli mevzuatın temel hükümlerini kavrama; eğitim kurumu düzeyinde bütçe hazırlama ve kaynakları etkili, şeffaf ve sürdürülebilir şekilde planlama - Kurumun vizyonuna, uzmanlık alanlarına ve bütçe büyüklüğüne en uygun fon kaynaklarını ve hibe çağrılarını etkin bir şekilde araştırma - Programların başvuru koşullarını, önceliklerini ve mâli kurallarını detaylıca analiz etme - Proje bütçesini hibe kurallarına ve uygun maliyet prensiplerine göre hazırlama - Proje kabul edildikten sonra bütçe harcamalarını izleme - Muhasebeleştirme ve fon sağlayıcının denetim kurallarına uygun raporlama süreçlerini yönetme
	4. Eğitim Hukuku	3	- Millî Eğitim Bakanlığı mevzuatını ve teşkilat yapısını kavrama - Eğitim yönetiminde idare hukukunun temel ilkelerini anlama - Kurum yöneticilerinin hukuki sorumlulukları ile öğrenci ve veli haklarını dikkate alma - İnceleme ve soruşturma süreçlerini mevzuata uygun şekilde yürütme

Yeterlik Alanı	Ders Adı	Ders Saati	Temel İçerik Odakları
Yönetim ve Koordinasyon	5. Kurum Sağlığı ve Güvenliği ile Afet ve Kriz Yönetimi	3	- Kurumun fiziki ortam güvenliğini ve hijyen standartlarını sağlama - Eğitim kurumunun fiziki güvenliğini, hijyen ve sağlık standartlarını sağlama ve izleme - Eğitim kurumunun risk analizi ve değerlendirmesini yapma, acil durum eylem planlarını hazırlama ve uygulanmasını koordine etme - Kriz anlarında etkili iletişim ve yönetim süreçlerini yürütme - Afet sonrası psikososyal destek, tahliye ve tatbikat süreçlerini güvenli ve mevzuata uygun şekilde yönetme - İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatından kaynaklanan sorumluluklarını bilme ve mevzuat gereklerini eğitim kurumu bağlamında uygulama
	6. Kuruma Özgü Yönetim Uygulamaları	6	TEMEL EĞİTİM - Kurum açma ve kapama iş ve işlemlerini, tahsis ve taşıma iş ve işlemleriyle ilgili resmî prosedürleri bilme - Temel eğitimde kalite, standartlar ve bileşenlerini açıklama - Temel eğitim kurumlarının standartlarını bilme - MEBİ ve ODSGM materyal dijital platform uygulamalarını kullanma, temel eğitim materyallerinin seçimi ve standartlarını bilme - Eğitim kurumları için akreditasyon çalışmalarını bilme - Uluslararası düzeyde eğitimde kalite standartlarını bilme - Temel eğitimde kaliteyi değerlendirme araçlarını uygulama - Eğitim yönetiminde MEBBİS, TEFBİS, KBS, MYS, EKAP ve kuruma özgü yönetim bilişim sistemlerini etkili biçimde kullanma ORTAÖĞRETİM - Laboratuvar yönetimi ve ileri bilimsel araştırmaları bilme - Yetenek sınavları, atölye ve tesis yönetimine ilişkin iş ve işlemleri açıklama - Yükseköğretime geçiş, DYK ve dijital entegrasyonun uygulanmasını sağlama - E-okul, idari süreçler ve paydaş katılım sürecini yönetme - Pansiyon iş ve işlemlerini yürütme - MEBİ ve OGM Materyal dijital platform uygulamalarını kullanma - Kurumların kurumsal kimliğini, öğretim programı ve özel mevzuatını bilme ve uygulama - Döner sermaye işletmesinin yönetimini ve mâlî işleyişini bilme - İşletmede mesleki eğitim ve staj yönetimini yürütme - Eğitim yönetiminde MEBBİS, TEFBİS, KBS, MYS, EKAP ve kuruma özgü yönetim bilişim sistemlerini etkili biçimde kullanma ÖZEL EĞİTİM - Özel eğitim kurumlarının yapısı ve yönetici sorumluluklarını bilme - BEP sürecini yönetme, erişilebilirliği sağlama - Materyal yönetimi ve yardımcı teknolojilerin kullanımını destekleme - Kurum güvenliğini sağlama, personel yönetimi ve aile iş birliği süreçlerini güçlendirme - Eğitim yönetiminde MEBBİS, TEFBİS, KBS, MYS, EKAP ve kuruma özgü yönetim bilişim sistemlerini etkili biçimde kullanma

Yeterlik Alanı	Ders Adı	Ders Saati	Temel İçerik Odakları
Kültürel Duyarlılık ve İş Birliği	7. Katılımcı Kurum Yönetimi ve Paydaş İlişkileri	4	- Aile katılımını güçlendirme - Aile-okul iletişimini yapılandırma - Ebeveynlerin eğitim sürecine aktif katılımını destekleme - Ailelerde farkındalık eğitimini geliştirme - Aile içi öğrenme ortamlarını zenginleştirme, aile-öğretmen iş birliği modelleri oluşturma - Kurum-toplum ilişkilerini güçlendirerek STK ve yerel yönetimler dâhil dış paydaşlarla etkili iş birliği kurma - Kurumsal itibarı güçlendirme - Etkili iletişim, müzakere ve çatışma çözme becerilerini kurumun paydaş yönetimi süreçlerine yansıtma - Kurum içinde projeleri yürütecek yeterli ve yetkin proje ekibi kurma, proje ortakları (yurt içi ve yurt dışı), yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları gibi kritik paydaşlarla ilişkileri geliştirme ve sürdürülebilir iş birlikleri oluşturma
	8. Kültüre ve Topluma Duyarlı Kurum Yönetimi	2	- Topluma duyarlı yönetim yaklaşımı çerçevesinde kurum-toplum ilişkilerinde kültürel duyarlılığın önemini açıklama - Eğitim kurumunun bulunduğu mahallin sosyo-kültürel özellikleri, değerleri ile veli ve öğrenci profilini tanıma ve bunlara duyarlı bir yönetim sergileme - Eğitim kurumu ve çevresinde millî birlik, beraberlik ve dayanışma kültürünü güçlendirecek söylem ve davranışlarda bulunarak bu kültürü pekiştirecek etkinlikleri destekleme - Ülke ve dünya gündeminde yer alan önemli gelişmeleri takip etme ve kurum yönetimi süreçlerinde dikkate alma - Toplumu derinden etkileyen olaylar karşısında kurum yönetiminde sağduyulu, sorumlu ve yapıcı tutumlar sergileme - Kurumun bulunduğu çevrenin sosyal ve kültürel gerçekliğine uygun faaliyetler düzenleme
	9. Eğitimde İnsan Hakları ve Demokrasi Kültürü	2	- Millî, manevî ve evrensel değerleri bilme, içselleştirme, davranış hâline getirme ve bunları teşvik eden kurum iklimi oluşturma - Adalet ve emanet bilinciyle insan haklarına duyarlı yönetim anlayışını benimseme - Demokratik değerleri esas alan katılımcı kurum kültürünü geliştirme - İnsan hakları ve demokrasi kavramlarının eğitim yönetimi bağlamında önemini kavrama - Eğitim hakkının engelleyen yaptırımları insan hakları ve demokrasi ilkeleri temelinde eleştirel olarak değerlendirmek - Eğitim kurumlarında demokratik ilkelere aykırı uygulamaları tanımlama - Eğitimde engellerin kaldırılması ve özgürlüklerin genişletilmesi çerçevesinde hayata geçirilen uygulamaları fark ettirme - Eğitim kurumlarında mevzuata dayalı, hak temelli yönetim anlayışı geliştirme - Ailenin ve toplumun eğitim süreçlerindeki katılım ve sorumluluk alanlarını analiz etme - Millî birlik ve beraberliği güçlendiren değerler ile insan hakları ve demokrasi ilişkisini değerlendirmek - İnsan hakları ve demokrasi konularına ilişkin örnek olayları analiz etme

Yeterlik Alanı	Ders Adı	Ders Saati	Temel İçerik Odakları
Ahlak ve Değerler	10. Türk Eğitim Düşüncesi ve Erdemli Yönetici	4	- Türk-İslam kültüründe ahlak anlayışı, kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ve yöneticinin rol modeli olma - Edep ve nezaket kurallarının günlük, yönetsel, ahlaki ikilemlerde karar verme becerilerini geliştirmeye yönelik senaryo çalışmaları, dijital etik ve sosyal medya kullanımında dikkat edilmesi gereken ahlaki kurallar - Türklerde ilk eğitim kurumlarından olan medreselerin yapısı, işleyişi ve toplumsal rolü - Enderun sisteminin eğitim felsefesini ve uygulamalarını analiz etme - Ahilik teşkilatının meslek etiği ve karakter eğitimi modelinin analizi - Türk-İslam geleneğinde bilim insanları ve eğitime katkıları - Cumhuriyet Döneminde eğitim ve öğretmen yetiştirme modelleri
	11. Değer ve Gelişim Odaklı Personel Yönetimi	3	- Kurumda insanı "kaynak" değil, emanet ve kıymet olarak gören yönetim anlayışını benimseme - Personel iş ve işlemlerini mevzuat, liyakat, adalet ve hakkaniyet ölçüsüyle yürütme - Personel işlemlerine yönelik yönetim bilgi sistemlerini etkili biçimde kullanma - Mesleki gelişimi destekleyerek kurumda öğrenen bir topluluk oluşturma - Kurumsal bağlılığı, ekip ruhunu ve iş birliğini ahlaki liderlik temelinde geliştirme
Kişisel ve Mesleki Gelişim	12. Stres ve Duygu Yönetimi	2	- Stres, baskı ve belirsizlik karşısında duygusal dayanıklılık geliştirme - Zorlayıcı durumlarda olumlu ve çözüm odaklı bir yaklaşım sürdürme - Sorunlar yerine fırsatlara yönelme - Duyguları tanıma ve etkili şekilde kontrol etme becerilerini güçlendirme, yıldırmayı (mobbing) tanıma ve önleme
	13. Etkili İletişim ve Hitabet Sanatı	2	- İletişim modelleri ve iletişim engellerini tanıma - Etkin dinleme ve empati becerilerini geliştirme - Beden dilini doğru kullanma - Türkçenin akıcı ve etkili kullanımını destekleyen diksiyon becerilerini güçlendirme - Topluluk önünde konuşma ve sunum tekniklerini uygulama - Zor kişilerle ve zor durumlarda iletişim kurmaya yönelik stratejiler geliştirme
	14. Protokol ve Resmî Yazışma Kuralları	2	- Devlet protokol kuralları ve makam hiyerarşisini doğru biçimde uygulama - Temsil ve ağırlama süreçlerinde protokole uygun davranma - Toplantıları etkili biçimde planlayıp yönetme - Resmî kurumlarla yazışmalarda uygun format, dil ve usulleri kullanma
	15. İkiz Dönüşüm: Eğitimde Teknoloji Yönetimi ve Çevre Bilinci	4	- Yapay zekâ; kurum yönetimi, iletişim, ölçme değerlendirme ve kurum geliştirme süreçlerinde etik ve etkili kullanma - Dijital altyapı ve donanımın sürdürülebilir, güvenli ve işlevsel biçimde yönetilmesine yönelik yönetsel becerileri geliştirme - Siber güvenlik ve kişisel verilerin korunmasına ilişkin yönetsel sorumlulukları yerine getirme - Teknoloji bağımlılığı ve dijital risklere yönelik kurum düzeyinde politika ve stratejiler geliştirme - Çevreye duyarlı bir teknoloji yönetimi sağlama ve üretim bilinci oluşturma - İklim eğitimi ve dijital ikiz atölyeleri konularında liderlik etme - Çevre dostu teknoloji ve strateji geliştirme - Yeşil Kurum Dönüşümü: Sıfır atık, enerji, su ve çevresel işletim

Yeterlik Alanı	Ders Adı	Ders Saati	Temel İçerik Odakları
Eğitim Liderliği	16. Yönetim, Yöneticilik ve Eğitim Yönetiminin Temel Boyutları	2	- Yönetim ve yöneticilik kavramlarını eğitim ve kamu hizmeti bağlamında açıklama - Eğitim yönetiminin temel boyutlarını ve yöneticilik yeterliklerini tanıma - Çağdaş liderlik yaklaşımlarını eğitim yönetimi perspektifiyle ve eleştirel biçimde değerlendirme - Kültür ve tarihimizde kamu ve eğitim yönetimi anlayışını örnekler ve uygulamalar üzerinden inceleme
	17. Öğretim Liderliği	4	- Kurumda yüksek ve ulaşılabilir akademik beklentileri yansıtan bir öğrenme vizyonu ve misyonu oluşturma - Öğrenme ve öğretme süreçlerine etkin biçimde liderlik ederek öğretmenlerin mesleki gelişimini izleme, değerlendirme ve sürekli destekleme - Öğrenci öğrenmesini sistematik biçimde takip edip veriye dayalı kararlarla kurum gelişim planlarını hazırlama ve yönetme - Öğretim programlarının tutarlı ve etkili biçimde uygulanmasını sağlama ile öğretim süreçlerini düzenli olarak izleyip değerlendirme
	18. Kurum Kültürü Oluşturma ve Yönetme	4	- Kuruma ait özgün değer, sembol, norm ve davranış gibi kültürel öğeleri belirleme - Kurumda aidiyet ve güven ortamı oluşturma ve yönetme - Öğrenilenlerin bireysel bilgiden kurum bilgeliğine dönüşmesini sağlayacak yapıyı kurma - Kurumda öğrenme kültürü oluşturma - Kurumun hafızasını güçlendirme - Kurumun idari, finansal ve eğitimsel tüm süreçlerini düzenli aralıklarla gözden geçirerek kurum kültürünü değerlendirme ve geliştirme
	19. Kapsayıcı Öğrenme Kültürü ve Rehberlik	2	- Rehberlik hizmetlerinin kurum düzeyinde etkin yürütülmesi - Özel gereksinimli ve özel yetenekli öğrencileri kapsayan eğitim uygulamalarının yönetimi ve koordinasyonu - Nezaketi geliştirmeye yönelik stratejiler ile kapsayıcı ve güvenli bir kurum ikliminin geliştirilmesi
	20. Öğretim Programı Okuryazarlığı ve Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli	4	- Öğretim programının temel bileşenlerini ve TYMM'nin felsefesi ile yapısal çerçevesini kavrama - Modelin öğrenci profilini ve bütüncül eğitim yaklaşımını inceleme - Modelin kurum ve sınıf uygulamalarına aktarılmasına yönelik yönetsel rehberlik sağlama ve öğretmenlerin modeli etkili biçimde uygulamalarını destekleme



MİLLÎ EĞİTİM
AKADEMİSİ



akademi.meb.gov.tr/



0 (312) 413 26 80 / 81