Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yurtiçi Alanyazında Sunulan Model Önerilerinin İncelenmesi

Muhammed TURHAN[1]*, Songül KARABATAK[2]

Özet

Bu çalışmanın amacı yurtiçi alanyazında 2002 yılından itibaren sunulan model önerilerini incelenmek ve çeşitli çıkarımlarda bulunmaktır. Çalışma, doküman analizi şeklinde yürütülmüştür. 14 model önerisi çalışmasının çeşitli kriterler kapsamında betimsel analizleri yapılmıştır. Çalışmanın analiz birimlerini oluşturan bu kriterler, aslında eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının düzeltilmesi gereken noktaları veya eksiklikleri olarak belirtilmiştir. Analizi yapılan çalışmalarda okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili sorunların en çok program içeriği ile derslerde kullanılan metod ve yöntemler ile ilgili olduğu ve model önerilerinde bu sorunların düzeltilmesine yönelik çözüm önerileri sunulduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, model önerisi

[1] Doç. Dr. Muhammed TURHAN; Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Elazığ. muhammedturhan66@gmail.com
[2] Enformatik Bölümü, Elazığ. e-mail (sorumlu yazar): skarabatak@firat.edu.tr

* Bu çalışma 07 - 09 Mayıs 2015 tarihlerinde Gaziantep Üniversitesi'nde düzenlenen "10 Eğitim Yönetimi Kongresi"nde sunulan sözlü bildiri metninin geliştirilmiş şeklidir.

Training of School Administrators in Turkey and Investigation of the Model Proposal Offered in the Domestic Literature

Abstract

The training of school administrators is still a current issue in Turkey. While some researchers have addressed in a variety of solutions to the school administrators' training process problems, some researchers have offered alternative model proposals for solving these problems. The aim of this study is to investigate and evaluate these model proposals offered in domestic literature. The study was conducted as a literature review. 14 domestic studies were investigated and descriptive analysis of these studies was performed in the context of various criteria. Actually it is seen that these criteria were need to be corrected issues or to be added shortcomings of the school administrators training programs.

Keywords: School administrator, training of school administrator, model proposal

1. Giriş

Genelde eğitim yöneticiliği özelde okul yöneticiliği, bir ülkenin eğitim sisteminin en önemli yapı taşları arasındadır. Bu noktada yöneticilerin sahip olmaları gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yetiştirme programları ile kazandırılması çok önemlidir. Fakat ülkemizde okul yöneticileri, görevlerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmadan ve mesleklerine yönelik olumlu ve anlamlı tutumlar geliştirmeden görevlerine başlayabilmekte, bu nedenle de doğru davranışlar sergileyememektedirler. Bu durumun en önemli nedeni, eğitim sistemimizde okul yöneticiliğinin hala bir meslek olarak görülmemesi ve dolayısıyla sahip olmaları gereken yeterlikleri kazandırabilecek herhangi bir eğitime -göreve başlamadan önce- katılmamalarıdır. Ancak yönetim, problem çözme sürecidir (Bedoyere,

1995) ve bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi ile değil, bilimsel yollarla çözebilmelidir (Kaya, 1984, s. 89; Aktepe, 2014). Bu nedenle okul yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında akademik bir eğitim almış olmaları ve sürekli mesleki gelişimlerini devam ettirmeleri gerekir (Günay, 2004).

Türkiye'de okul yöneticilerinin sadece hizmet içi yönetici yetiştirme programları ile eğitilmesi söz konusudur (Karip ve Köksal, 1999). Bugüne kadar Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine destek olan kuruluşlar Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Uzmanlık Programı, Merkezî Hükûmet Teşkilâtı Araştırma Projesi (MEHTAP), Millî Eğitim Akademisi ve üniversitelerdir (Kaya, 1984, s. 244-255; Kayıkçı, 2001; Günay, 2004; Helvacı, 2007).

Bu kuruluşlardan 1953 yılında kurulan TODAİE, yüksek lisans düzeyinde yönetici yetiştirme programları düzenleyerek, kurum ve kuruluşların yönetim alanlarında ihtiyaç duyduğu kısa süreli kurslar, seminerler ve benzeri eğitim etkinlikleri ile yönetimde verimliliği ve hizmetin niteliğini artırma çabalarına destek olmaktadır. Bu durum, Türkiye'de genelde kamu yönetiminin özelde ise eğitim yönetiminin ayrı bir alan olarak ele alındığını göstermektedir (TODAİ). MEHTAP, planlı kalkınma döneminde merkezi hükümet alanındaki en kapsamlı araştırmadır. Bu yönüyle daha sonra yapılan idari reform çalışmalarına rehber olmuştur (Sevinç, 2014). 1962 yılında hazırlanan MEHTAP raporunda eğitim yöneticiliğinin ayrı ve özel bir uzmanlık alanı olması gerektiği ve yöneticilerin yetiştirilmesi için üniversitelerde bu alanda bölümler açılması gerektiği konu edilmiştir (Cemaloğlu, 2005; Akkuş, 2011). Ayrıca

ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirmeyle ilgili temel sayılabilecek görüşlere yer verilmiş ve bu doğrultuda önemli adımlar atılmıştır (Okçu, 2011).

Başta önlisans mezunları için lisans, lisans mezunları için de lisansüstü eğitimler ile meslek öncesi eğitim vermesi planlanan Milli Eğitim Akademisi, sadece hizmet içi eğitim veren bir merkezdir. 23.10.1989 tarihli 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulması öngörülen Millî Eğitim Akademisi, eğitim yöneticiliğinin Millî Eğitim Bakanlığı tarafından bir uzmanlık alanı olarak algılanmasını sağlayan önemli bir adımdır. Akademi, eğitim yöneticisi yetiştirirken eğitim ve öğretimde verimliliğin artmasına, gelişmelerin sağlanması için gerekli hizmet içi çalışmalarının yapılmasına ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesine de olanak tanımaktaydı (Günay, 2004).

Günümüzde MEB bünyesinde yer alan genel müdürlükler düzenleyecekleri hizmet içi eğitimleri Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü aracılığı düzenleyerek hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin yetiştirilmesini sağlarlar. Ülkemizde okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce yetiştirilmeleri için sadece 1998 yılında oldukça önemli, sistematik, demokratik ve niteliği artırıcı bir adım atılmıştır ve okul yöneticilerine toplam 120 saatlik bir hizmet öncesi eğitim verilmiştir. Fakat 2 yıl geçmeden Kasım 2000'de eski okul müdürlerini, eğitim kurumları yöneticiliği sınavlarından muaf tutan bir uygulama ile sınavı kazanan başarılı yönetici adaylarının önünü tıkayan bir genelge yayınlanmıştır. Bu durum eğitim yönetimi ile ilgili atılmış geri adımlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Deniz, 2001). 2004 yılında çıkarılan yönetmelik ile hizmet öncesi eğitimin kaldırılması ve 2007 yılında çıkarılan yönetmelik ile de sınav kaldırılarak diğer geri adımlar atılmıştır (Şimşek, 2007).

Üniversitelerde eğitim yönetimi alanında lisans düzeyinde herhangi bir eğitim programı bulunmazken, yüksek lisans, tezsiz yüksek lisans ve doktora programlarında eğitimler verilmektedir. Ancak bu programlardan tezli yüksek lisans programlarında sunulan derslerin etkili bir okul müdürü yetiştirmeye uygun olmadığı (Balcı,1988); tezsiz yüksek lisans programlarının okul müdürü yetiştirme konusunda tezli yüksek lisans programlarına göre bir adım önde olduğu; doktora programlarının ise okul müdürlerinin yetiştirilmesinden ziyade üniversiteye öğretim üyesi yetiştirmek amacı taşıdığı görülmektedir (Işık, 2003).

1.1. Ülkemizde Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ile ilgili Yaşanan Sorular

Bir toplumun gelişmesinde ve ilerlemesinde önemli etkiye sahip olan eğitim örgütlerinin başında bulunan okul yöneticilerinin niteliğinin arttırılması ile eğitim yöneticisi yetiştirme politikalarının yakından ilişkisi söz konusudur. Fakat milli eğitim sistemimizin en zayıf yönü eğitim yöneticiliğidir (Karataş, 2014). Bu zafiyetimiz ile ilgili, pek çok araştırmacı (Bursalıoğlu, 1975; Kaya, 1984; Balcı, 1988; Çelik, 1990; Şişman ve Turan, 2002; Şimşek, 2003; Korkmaz, 2005; Memduhoğlu, 2007; Süngü, 2013) bugüne kadar çeşitli incelemeler yapmış, yaşanan sorunları ve yapılması gerekenleri en ince ayrıntılarıyla tartışmışlardır.

Yönetici yetiştirme hala ülkemiz için sıcak bir problemdir (Balcı, 2011) ve bazı sorunlar eğitim sistemimizden kaynaklanmaktadır. Bu sorunların başlıcaları, eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi veya hizmete geçiş programlarına katılmanın ön koşul olarak görülmemesi ve yönetici yetiştirme sağlayıcılarına işlevsellik kazandırılmaması nedeni ile eğitim

yöneticiliğinin meslekleşmemesi; düzenlenen hizmet içi eğitim programlarına da katılma zorunluluğunun olmaması ve eğitim yönetimine ilişkin lisansüstü eğitimin tercih sebebi bile olmayışı; yöneticilerin sahip olması gereken liderlik yeterlik standartlarının eksikliği; Bakanlık ile üniversiteler arasındaki eşgüdüm eksikliğidir (Çelik, 2002; Celep, Ay ve Göğüş, 2010; Akın, 2012; Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Recepoğlu ve Kılınç, 2014; Aktepe, 2014).

Bazı araştırmacılara (Varış, 1996; Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002; Çelik, 2002; Özmen, 2002; Turan ve Şişman, 2002; Korkmaz, 2005; Celep, Ay ve Göğüş, 2010; Recepoğlu ve Kılınç, 2014; Yavaş ve diğerleri, 2014) göre de ülkemizde okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler hizmet içi programlarla kazandırılamamakta ve okul yöneticisi yetiştirme programları ve içerikleri ile ilgili çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Eğitim programları ile ilgili olarak bazı gelişmelere rağmen hala programlar okul liderlerini işlevsel, alanın sorunlarına çözüm getirici ve ihtiyaçları karşılayıcı olarak yetiştirmekten uzaktır (Balcı, 2011). Düzenlenen yüksek lisans programlarının içeriği 21. yüzyılın ihtiyaçlarını karşılayamamakta ve yetersiz kalmaktadır (Bilgen, 1996; Korkmaz, 2005; Turan ve Şişman, 2002). Üniversitelerde hazırlanan yönetici yetiştirme programları, müfredat ve öğretimle ilgili konuların nasıl yönetileceği ile ilgili değil tamamen yönetsel konularla ilgilidir ve bu yönetsel konular da okullarda karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olmadığı gibi, programların uygulama boyutu eksiktir (Korkmaz, 2005).

1.2. Yurtiçi Alanyazında Sunulan Model Önerileri

Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda ciddi girişimlerde bulunulmamış (Turan ve Şişman, 2002; Balyer ve Gündüz, 2011) ve herkesin üzerinde anlaştığı bir öğretim metodolojisi ortaya koyulamamıştır (Balcı, 1999; akt. Süngü, 2013). Ayrıca okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik yapılan öneriler ne yazık ki kuramsal olmaktan ileriye gidememiştir (Korkmaz, 2005; Karip ve Köksal, 1999; Cemaloğlu, 2005). Yurtiçi alanyazında okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri ile ilgili yaşanan sorunlara yönelik sunulan model önerilerine ilişkin 14 çalışma aşağıdaki gibidir.

Geleceğin Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Bir Model Önerisi:

Çelenk (2002) tarafından yapılan bu çalışmada eğitim yöneticisi yetiştirme sisteminin altyapısı ile ilgili bir model önerisi yapmıştır. Bu modelde, yerel yönetim ağırlıklı bir yapılanma söz konusudur. Eğitim ve yönetim (birey-toplum-devlet-olguları) ile ilgili tüm teoriler arasında bir denge söz konusudur. Bu nedenle model, *Denge Modeli* olarak adlandırılmıştır. Çok detaylı ve ayrıntılı olarak planlanan modelde, öğretmen yetiştirme süreci ile eğitim yöneticisi yetiştirme süreci -Japon eğitim sistemindeki gibi- birbirleri ile sıkı bir ilişki içindedir.

Sınav Kazanan Okul Yöneticisi Adaylarının Sınav Sonrası Yetiştirilmeleri:

Kalyoncu (2002), 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikteki ölçütlere göre hizmet içi eğitim ile yetiştirilen ve atanan okul yöneticilerinden alınan görüş ve öneriler doğrultusunda bir model önerisi

sunmuştur. Bu model, üç bölümden ve her bölüm de kendi arasında üç basamaktan oluşmaktadır. Birinci bölüm *yönetici seçme aşamasıdır*. Bu aşamada en az beş yıllık öğretmen olan adayların yöneticilik sınavına girmeden önce MEB ve üniversite işbirliği ile düzenlenen bir hizmet öncesi eğitime katılmaları gerekmektedir. *Yönetici seçme süreci* ikinci bölümdür. Lisansüstü düzeyde kuramsal eğitim, uygulamalı eğitim ve yönetici yardımcılığına geçiş sınavı basamaklarından meydana gelir. *Atama ve görevde yükselme* üçüncü bölümdür. Bu bölümde yöneticiliğe ilk atama, görevde yükselme ve görevde yükselme için gerekli olan hizmet içi eğitimler yer alır.

Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Çıkarsamalar. Eğitimde Yansımalar:

Şimşek (2003), Türkiye'deki yönetici yetiştirme sorununun başta okul sisteminin örgütlenmesine dayandığını belirtmiştir. Bunun dışında eğitim fakültelerimizdeki eğitim yönetimi yüksek lisans programlarının içeriğinin kuram ağırlıklı olduğunun, ihtiyaca cevap vermediğinin, okul deneyimi veya klinik deneyimin programlarda yer almadığının, programların hala akademisyenlerin öncelik ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirildiğinin altını çizmiştir. Belirtilen sebepler nedeniyle okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde ciddi bir değişime gidilmesi zorunluluğunu ortaya koyarak, Singapur yönetici yetiştirme sistemine benzer bir modelin geliştirilmesi üzerinde ciddiyetle durmuştur.

Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi:

Işık (2003) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlüğü formasyon programlarının oluşturulmasının, eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine katkıda bulunacağı belirtilmiş ve müdürlük formasyon programlarına ilişkin bir model önerisi sunulmuştur. Formasyon programında müdürlerin sahip

olması gereken yeterlikler çok önemlidir ve programını başarıyla tamamlayan bir aday ISLLC standartlarına sahip bir müdürdür. Programın içeriğinde yönetim-eğitim dengesi iyi kurulur. Okul müdürlerinin hem eğitim lideri hem de öğretim lideri olarak yetiştirilmeleri temeldir.

Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar:

Cemaloğlu (2005) önerdiği modelde yönetici adayı eğitim fakültelerinde "Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği" bölümlerinde hizmet öncesi eğitimlere katılır. Aday, yüksek lisans programından ayrı olarak 1 yıl teorik, 1 yıl da deneyimli bir okul müdürünün mentorluğunda eğitimine devam eder. Programdaki derslere adayın ihtiyaç analizleri sonucunda karar verilir. Program öğrenci merkezli ve uygulama ağırlıklıdır. Derslerin kapsamında örnek olay, simülasyonlar, klinik uygulama, problem temelli öğrenme, grup etkinlikleri, liderlik uygulamaları, kararlara katılım, iletişim becerilerine ilişkin yöntemler kullanılır.

Cemaloğlu (2005) okul yöneticisi adaylarının atanmalarında kullanılacak kriterlerle ilgili de çeşitli tavsiyelerde bulunmuştur. Öneriye göre yöneticiler aldıkları çeşitli puan türlerinin (seçme sınavında alınan puan, ALES puanı, 360 derece performans değerlendirme puanı, bilimsel eser, ödül puanları, başarı puanı gibi) ortalaması ile ilk atamada "C" tipi bir okula yönetici yardımcısı olarak atanır. Bu yönetici yardımcıları daha sonra sırasıyla "B" ve "A" tipi okul yöneticiliklerine geçiş yapabilirler. Ayrıca modelde 5 yıl arayla "Yönetici Mecburi Yeterlik ve Yarışma Sınavı" yapılır. Süreç, sınav sonucu başka ölçütlerle birlikte değerlendirilerek yöneticiliğe devam etme ya da başka bir göreve atanma şeklinde devam eder. Modele göre okullara vekâleten atanacak yöneticiler için de aynı şartlar aranır.

Atanan yöneticiler düzenli olarak yerel ve ulusal düzeyde hizmet içi eğitimlere katılmak zorundadırlar.

Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi:

Yirci (2009), ülkemiz için okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde resmi (formal) bir mentorluk programı önermiştir. Modelde Milli Eğitim Bakanlığı sürecin planlı bir şekilde yürütülmesinden sorumludur. Bu nedenle uygulanacak mentorluk programının çerçevesi bakanlık tarafından şekillendirilir. Yönetici yetiştirmede kullanılan uygulamalar kontrol edilir ve bilginin uygulamayla birleştirilmesi sağlanır. Bir tane *Eğitim Kurumları Yönetici Yetiştirme Kurulu* oluşturulur. Bu kurul mentorluk programının stratejilerini belirler, yeni müdürlerin yetiştirilmesini ve mevcut müdürlerin de hizmet içi eğitimlerden geçmesini sağlar. Kurul Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığıyla koordineli çalışır. İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri bünyesinde de *Mentor Müdürler Kurulu* oluşturulur. Amacı nitelikli okul yöneticileri yetiştirmek, yeni başlamış okul müdürlerine yönetimsel sorunlarda yardım etmek, okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlamak ve okullarda yönetim kalitesini artırmaktır. Tasarlanan model kapsamında mentorluk programı öncesi planlama, program yönetimi, mentor ve mentee seçimi, mentor ve menteenin hazırlanması, mentor müdürlerin ve müdür adaylarının eşleştirilmesi, programın başlaması ve adayların yetiştirilme süreci, sürecin değerlendirilmesi ve programın sonlandırılması gibi süreçler yer almaktadır.

Okul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Yoluyla Yetiştirilmeleri İçin Eğitim İhtiyaçlarına Dayalı Bir Program Modeli Önerisi:

Kesim (2009), okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için, eğitim ihtiyaçlarına dayalı bir sertifika program modeli

önermiştir. Uzaktan eğitim yoluyla oluşturulacak bu modelde, programın içeriğinde eğitim yönetimi dersleri, sosyal bilimlerle ilgili dersler, yönetim bilimleriyle ilgili dersler ve eğitim bilimleriyle ilgili derslerin olması; programa katılacak kişilerde kıdem, temel giriş yeterlikleri, derslere devam gibi ölçütlerin dikkate alınması; program değerlendirme konusunda ise karma değerlendirme, temel yeterliklerin kazandırılması, uygulamalı değerlendirme etkinliklerinin yapılması gerektiği belirtilmiştir.

2009'da gerçekleştirilen OECD Okul Liderliğinin Geliştirilmesi Projesi'nin sonuç raporunda sunulan model önerisi şöyledir: Yönetici seçme ve atama süreci objektif bir şekilde gerçekleştirildikten sonra, yöneticiler hizmet öncesi *Okul Liderliği Eğitimi* alırlar. Kurs kapsamında eğitim yöneticilerine liderlik kavram ve anlayışı kazandırılması için teorik ve uygulamalı eğitim yapılır. Mevcut okul yöneticileri için de *Okul Yöneticiliği Eğitim Programı* düzenlenir. Program kapsamında MEB ile üniversiteler arasında işbirliği sağlanarak tezsiz yüksek lisans veya uzaktan eğitim programları düzenlenir. Daha sonra eğitim yöneticileri belirli aralıklarla yenilenme eğitimlerine katılırlar.

Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Modelleri:

Akkuş (2011) tarafından yapılan çalışmada yönetici yetiştirme programı, MEB ve üniversite işbirliği ile yapılmaktadır. Tezsiz yüksek lisans programı kapsamında iki yıllık bir program olarak düzenlenir. Birinci sene etkili okul yöneticisi yeterliklerinin kazandırılmasına yönelik teorik derslere, ikinci sene de uygulamalı -okul ziyaretleri, örnek olay incelemesi, temel mevzuat dersleri gibi derslerin oluşturulması; yönetici adaylarının okullarda staj- eğitimlere katılmaları önerilmektedir. Model önerisinde yönetici adaylarının atandıkları kurumlardaki performanslarına göre derecelendirilmeleri de yer almaktadır.

Değisik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi için Bir Model Önerisi:

Balyer ve Gündüz (2011) de önceki önerilerde olduğu gibi Bakanlık ve üniversitelerin işbirliği ile düzenlenecek hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yöneticisi yetiştirme modelleri önermiştir. Çalışmada hizmet öncesi yönetici yetiştirme ile ilgili iki program söz konusudur. Bunlardan birincisinde, yazılı ve sözlü sınavda başarılı olan adaylar müdür olarak görevlendirilmeden önce hizmet öncesinde yetiştirilirler. Sınavlarda başarılı olan adaylar, üniversitelerde öğretmen kökenli akademisyenlerin ve MEB'in görevlendirdiği uzmanların eşliğinde 2 yıl müdürlük formasyonu eğitimi alırlar. Program kapsamında müdürlerin hem teorik hem de uygulama eksiklikleri giderilir. Müdür adayları bu süreci başarıyla tamamladıktan sonra, deneyimli bir müdürün rehberliğinde okullarda 1 yıllığına uygulama eğitimine alınırlar. Rehber müdür, üç ayda bir aday müdürü değerlendirir. Sınavdan önce lisansüstü eğitimlerini tamamlamış adayların, açılan sınavda başarı olmuşlarsa, deneyimli müdürün gözetiminde 1 yıllık uygulamaya katılmasına gerek kalmaz. Bu durumdaki adayların ataması sınavdan sonra yapılır. İkinci model önerisi de İngiltere'de yönetici yetiştirme programlarından esinlenilerek oluşturulmuştur. Programa göre yazılı ve sözlü sınavlarda başarılı olan bir aday için üç aşamalı eğitimden bahsedilir. Birinci aşama başlangıç aşamasıdır ve yönetim alanında az deneyime sahip olan adaylar, ihtiyaçları değerlendirildikten sonra 2 yıllık programa alınırlar. İkinci aşama gelişme aşamasıdır ve yönetim alanında orta seviyede deneyime sahip olan adayların bir yıllık eğitimini kapsar. Üçüncü aşama final aşamasıdır ve yönetim alanında deneyimli adaylar için 6 aylık bir program olarak planlanır.

Balyer ve Gündüz (2011) müdürlerin hizmet içinde yetiştirilmesi ile ilgili üç modelden bahsetmektedir:

- *Deneyimleri paylaşım eğitimi*, müdürler eğitim-öğretim yılı başında ve ortasında olmak üzere en az iki defa bir araya gelirler ve deneyimlerini paylaşırlar. Bu süreçte müdürler, bölgede yaygın olan sorunların veya okul temelli sorunların çözümüne ilişkin buldukları veya kullandıkları yöntemleri birbirleriyle paylaşırlar. Bir sonraki toplantıda bu planların gerçekleşme durumunu değerlendirirler.
- *Gelişmelerin izlenmesi eğitimi* ikinci modeldir. Bu eğitimde yeniliklere yönelik hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenir ve eğitim sürecinde üniversitedeki öğretim üyelerinden ve alanında uzman kişilerden yararlanılır.
- Üçüncü ve son model önerisi *bireysel gereksinimleri karşılama eğitimi*dir. Bu eğitimde yılın belli dönemlerinde müdürlere ihtiyaç belirleme anketleri uygulanır ve gereksinimleri karşılayacak programlar düzenlenir.

Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına İlişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler:

Okçu (2011), yönetici yetiştirmek amacıyla MEB-YÖK işbirliği ile Bakanlık bünyesinde *Yönetici Yetiştirme Akademisi*nin kurulmasını, bu birimde *Okul Yöneticisi Yetiştirme Sertifika Programı* düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi:

Altın ve Vatanartıran (2014) tarafından oluşturulan model 3 adımdan meydana gelmektedir: Yetiştirme, seçme ve geliştirme. Modelin ilk adımı, yönetici yetiştirme adımıdır. Bu adımda adaylarda en az 3 yıllık öğretmenlik

tecrübesi şartı aranır. Programda teori ve pratik birlikte sunulur. Bu nedenle yönetici adayları önce eğitim yönetimi yüksek lisansa katılırlar. Bu eğitimin ardından, 1-2 yıllık bir stajyer müdürlük süreci yaşanır. Stajyerlik süresince, hizmet içi eğitimlere devam edilir. Programın içeriğinde eğitim yönetimi, eğitim denetimi, etkili okul, liderlik, psikoloji, sosyoloji, etkili iletişim, çatışma yönetimi, protokol kuralları, beden dili eğitimi, mevzuat, teknoloji kullanımı, hitabet, diksiyon, sanat eğitimi, etik, genel kültür ve yönetim gibi dersler yer alır. Bu staj/deneme süresinde başarı olarak değerlendirilenler, ikinci adımda sınav ve mülakatlara girmeye hak kazanırlar. Yöneticilerin sadece yazılı sınavla değil, aynı zamanda temsil ve kişilik özellikleri, iletişim becerileri mülakat yöntemi ile -objektif- değerlendirilirler. Başarılı olan adaylar görevlerine atanabilirler. Göreve başladıktan sonra, okul yöneticileri ihtiyaç duydukları konularda sürekli mesleki gelişimlere devam ederler. Bu yüzden öncelikle, yöneticinin hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğuna yönelik ihtiyaç analizleri yapılır. Bu analizler doğrultusunda uygulamalı ve örnek olay incelemeye dayalı eğitimler düzenlenir. Akademik gelişimlerini devam ettirebilmeleri için, yöneticiler doktora seviyesinde eğitimlerine devam edebilirler. Geliştirme adımı süresince değerlendirmeler yapılır, *yükselme imkânları* sağlanır; buna göre *ücret artışları* yapılır.

Günümüz Okul Müdürlerinin Yeterliklerine Yönelik Veli Görüşleri:

Yavaş ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada günümüz okul müdürlerinin nasıl yetiştirilmeleri ile ilgili yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin insanı tanımaya ve anlamaya yönelik uzun vadeli bir yetiştirme sürecine tabi tutulacağı bir model önerilmiştir. Çalışmaya göre, MEB tarafından liderlik temelli uygulamaya dönük, bir yöneticilik eğitim modeli olarak düzenlenebilir. Bir okul müdürü yönetici olmadan önce profesyonel ve uzun vadeli "insanı en iyi bilen ve tanıyan okul müdürü" temalı bir proje

hazırlama sürecinden geçirilebilir. Okul müdürlerinin seçilmesinde bilimsel ve etik standartlara dayalı, hesap verebilir-objektif bir seçme modeli önerilebilir.

Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Problem Temelli Öğrenme: Bir Model Önerisi:

Karabatak ve Turhan (2014*)* tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticisi yetiştirme programlarının işlevselliğinin arttırılması amacı ile hizmet öncesi, hizmet içi veya üniversite tabanlı yetiştirme programlarında kullanılabilecek bir program modeli önerilmiştir. Bu modelde teorik bilgi uygulamalardan sonra elde edilmekte, böylece okul yöneticileri uygulama ile teorik bilgiyi birlikte harmanlandıkları etkili bir yetiştirme sürecine katılmaktadırlar.

Bu çalışmada, yukarıda anılan 14 çalışmanın çeşitli kriterler kapsamında analizleri yapılacaktır. Böylece yurtiçi alanyazında yer alan model önerilerinde ele alınan -yetiştirme programlarındaki- eksiklikler veya düzeltilmesi gereken noktalar tek bir çalışmada toplanmış olacaktır. Bu çalışmanın eğitim bilimleri alanında araştırma yapacak akademisyenlere fikir vermesi ve yönetici yetiştirme politikalarını belirleyenlerin çalışmalarında ışık tutması beklenmektedir. Bu doğrultuda, bu araştırmanın amacı, yurtiçi alanyazında eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili yapılmış model önerilerinin çeşitli kriterler kapsamında incelenmesi ve değerlendirilmesidir.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili yapılmış çalışmaları incelemek amaçlandığı için doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi, nitel araştırmalarda veri toplamada

gözlem ve görüşmenin yapılamadığı durumlarda araştırılan konuya ilişkin yazılı ve görsel materyallerin kullanıldığı yöntemdir (Baş ve Akturan, 2008) ve araştırılması hedeflenen olgu veya olguları içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.187)

2.2. Araştırma Kapsamına Alınan Model Önerileri

Ülkemizde okul yöneticilerinin yetiştirilmeleri hala güncel bir sorundur. Yurtiçi alanyazında bazı araştırmacılar yukarıda anılan sorunlara değinerek çeşitli çözüm önerilerinde bulunurken, 2002 yılından itibaren bazı araştırmacılar sorunların çözümlerine yönelik alternatif model önerileri sunmuşlardır. Bu çalışmada internet aracılığı ile akademik veritabanlarından ulaşılan model önerisi çalışmaları (Kalyoncu, 2002; Çelenk, 2002; Işık, 2003; Şimşek, 2003; Cemaloğlu, 2005; OECD, 2009; Yirci, 2009; Akkuş, 2011; Balyer ve Gündüz, 2011; Kesim, 2009; Okçu, 2011; Altın ve Vatanartıran, 2014) ele alınmış ve analizleri yapılmıştır.

2.3. Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında 14 model önerisi incelenmiş ve çalışmaların betimsel analizleri yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011)' e göre, bu analiz yönteminde elde edilen veriler daha önceden belirlenen analiz birimlerine (temalara) göre özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Betimsel analiz, 4 aşamadan meydana gelmektedir. İlk aşamada betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulur ve bu çerçeveye göre verilerin hangi analiz birimleri (veya temalar) altında organize edileceği ve sunulacağı belirlenir. Ikinci aşamada analiz birimlerine göre verilerin işlenir ve organize edilir. Üçüncü aşamada organize edilen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir. Son aşamada da bulguların yorumlanır. Yani tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi, anlamlandırılması yapılır.

Bu çalışmanın analiz aşamasında, ilk olarak incelenen model önerisi çalışmalarında yönetici yetiştirme programlarında düzeltilmesi veya eklenmesi gereken önemli çözüm noktaları ele alınmış ve bu çözüm noktalarından 11 tane analiz birimi oluşturulmuştur. Bu analiz birimleri *Eğitim Sistemi, MEB-YÖK Işbirliği, Uzaktan Eğitim, Standart Temelli Eğitim,Seçme Sınavı ve Kriterler. Eğitim Ihtiyaçlarına Göre, Hizmet Öncesi Eğitim, Hizmet İçi Eğitim, Program-Ders İçeriği, Staj veya Uygulamalı Eğitim* ve *Mentor Desteği* olarak adlandırılmıştır.

Oluşturulan analiz birimleri sayısallaştırılırken "var veya yok" yöntemi kullanılmıştır. Var veya yok yöntemi, eğer ilgili analiz biriminin incelenen dokümanda mevcut ise veya mevcut değil ise şeklinde işaretlenmesidir (Şimşek ve Yıldırım, s. 201). Bu çalışmada da incelenen modellerdeki ilgili analiz birimi çalışmada varsa "√" şeklinde işaretlenmiş, yoksa boş bırakılmıştır. Daha sonra bu analiz birimlerinin farklı dokümanlarda kaç kez tekrarlandığı değerlendirme frekansları olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan değerlendirme frekanslarına göre çalışmanın bulguları yorumlanmıştır.

3. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde çözüm noktalarına göre oluşturulan analiz birimlerine yönelik bulgular ele alınacak ve yorumlanacaktır. Analiz birimleri ile çözümün ele alındığı araştırmalar Tablo 1'de gösterildiği gibidir.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Önerilen Çözüm Noktaları ile Oluşturulan Analiz Birimleri

Araştırmacı	**Analiz Birimleri** Eğitim Sistemi	MEB-YÖK İşbirliği	Uzaktan Eğitim	Standart Temelli Eğitim	Seçme Sınavı ve Kriterler	Eğitim ihtiyaçlarına Göre	Hizmet Öncesi Eğitim	Hizmet İçi Eğitimi	Program-Ders İçeriği	Staj veya Uygulamalı Eğitim	Mentor Desteği
Çelenk (2002)	√	√			√	√	√	√	√	√	
Kalyoncu (2002)		√			√		√	√	√	√	
Şimşek (2003)	√							√	√	√	
Işık (2003)		√		√			√		√		
Cemaloğlu (2005)				√	√		√	√	√	√	√
Yirci (2009)	√						√	√	√		√
Kesim (2009)			√		√	√			√	√	
OECD (2009)			√	√	√		√	√			
Akkuş (2011)			√	√	√			√	√	√	
Balyer ve Gündüz (2011)			√		√	√	√	√	√	√	√
Okçu (2011)			√								
Altın ve Vatanartıran (2014)					√	√	√	√	√	√	
Yavaş ve diğerleri (2014)				√			√	√	√	√	
Karabatak ve Turhan (2014)						√			√		
Değerlendirme frekansları (f)	**3**	**7**	**2**	**4**	**8**	**5**	**9**	**10**	**12**	**10**	**3**

Tablo 1'de de görüldüğü gibi yapılan model önerilerinde en fazla yetiştirme *programları ve derslerin içerikleri* (f=12) ile ilgili sorunlara yönelik çözümler sunulduğu görülmektedir. Yapılan önerilerde eğitim sürecinde *uygulamalara ve staj* eğitimlerine (f=10) yer verilmesi, okul yöneticilerinin *göreve başlamadan önce* (f=9) ve *görevleri süresince* (f=10) mesleki gelişimlere devam etmeleri önerilmektedir. Ayrıca düzenlenecek bu yetiştirme programlarının *MEB ve üniversitelerin işbirliği* ile düzenlenmeleri (f=7) önemli bir husus olarak görülmektedir. Bunların dışında, model önerilerine göre, aday *okul yöneticileri çeşitli kriterler* (öğretmen olma, yüksek lisansa katılmış olma, ödüller vb.) çerçevesinde değerlendirilmeli ve yazılı, mülakat veya hem yazılı hem de mülakat *sınavlar*ından başarılı olanlar arasından (f=8) asil müdürler seçilmelidir.

Yapılan model önerilerine göre, yetiştirme programlarının okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken çeşitli *yeterliklere ve standartlara göre düzenlenmesi* (f=5) gerekmektedir. Yetiştirme süreçlerinin *uzaktan eğitim*lerle (f=2) ve *mentor*larla (f=3) desteklenmesi de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için etkili adımlar olacağı belirtilmiştir. Çalışmalarda *eğitim sistemi*nden kaynaklanan sorunlara (f=3) yönelik, ayrıntılı çözümler sunan modeler de yer almaktadır.

4. Sonuç ve Tartışma

Yapılan çalışma ile Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilme süreçleri ile ilgili alanda sunulan model önerileri incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeye dayalı olarak okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili sorunların en çok eğitim sisteminden ve program içeriği ile derslerde kullanılan metod ve yöntemlerden

kaynaklandığı söylenebilir. Şimşek (2003)'e göre, Milli Eğitim Bakanlığı'na hakim olan yönetim zaafiyetinin aslında devlet örgütlenmesine hakim olan yönetim zaafiyetinin bir uzantısıdır, bu nedenle de yönetici yetiştirme sorunumuz milli eğitim sistemimizden kaynaklanmaktadır.

Yapılan analizlerde eğitim sürecinde uygulamalara ve staj eğitimlerine yer verilmesi önemli hususlar olarak ortaya çıkmıştır. Bu hususta Şimşek (2004), düzenlenen programlarda yer alan klasik öğretim yöntemlerinin gözden geçirilmesi gerektiği, yetiştirme programlarının tezsiz yüksek lisans programları olarak düzenlenmesi, uygulama ve klinik deneyimin öne çıkarılması, ders içeriklerinde simülasyonlara ve örnek olay çalışmalarına ağırlıklı yer verilmesine odaklanarak aynı sorunlara yönelik çeşitli önerilerde bulunmuştur. Akçadağ (2014) da etkili hizmet içi eğitimlere ihtiyaç olduğunu belirterek, okul yöneticilerine kaç eğitim verildiğine değil eğitimin hangi etkileri bıraktığına yoğunlaşılması gerektiğini ve bir hizmet içi eğitim sistematiğinin oluşturulmasının önemini vurgulayarak program ve ders içeriklerinin önemini dile getirmiştir.

Analizler sonucunda en sık dile getirilen diğer çözüm noktalarının, okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce ve görevleri süresince mesleki gelişimlerini devam ettirmeleri ile düzenlenecek programların MEB ve üniversitelerin işbirliği ile düzenlenmesinin gerekliliği ile ilgili olduğu görülmüştür. Bunlar dışında, aday okul yöneticilerinin çeşitli kriterler çerçevesinde liyakata dayanan bir değerlendirme süreci sonunda atanmalarının gerektiği vurgulanmıştır. Recepoğlu ve Kılınç (2014) okul yöneticilerinin hizmet içinde hiçbir uygulamaya tabi tutulmadığını ve sadece öğretmenlikten gelen sınırlı deneyimle görevlerini sürdürmeye çalıştıklarını belirterek çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Bu önerilere göre, okul

yöneticilerinin görev tanımları açık bir şekilde yapılmalıdır. Okul yöneticilerinin hizmet öncesinde ve sonrasında yetiştirilmesini sağlayacak politikalar geliştirilmelidir. Okul yöneticiliği için Üniversiteler ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile teorik ve uygulamalı yetiştirme programları düzenlenmelidir. Ayrıca okul yöneticiliğine atanmak için yönetim alanında en az tezli ya da tezsiz yüksek lisans eğitime sahip olma şartının yanında bu eğitimler sonrasında lider yönetici yetiştirme programlarına katılmış ve bu programlardan başarılı olma şartı aranmalıdır. Özmen ve Kömürlü (2010) ve Demirtaş ve Özer (2014) ülkemizde okullarda yönetici adayları değerlendirilirken dikkate alınan ödüllerde ve değerlendirme sınavlarında liyakatın söz konusu olmadığının, özellikle ödül dağıtımında siyasi ve kişisel ayrımcılık yapılırken değerlendirme sınavlarında yöneticilerin sadece bilişsel düzeylerinin ölçüldüğünü belirtmektedir.

Yapılan analizlere göre yetiştirme programlarının okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken çeşitli yeterliklere ve standartlara göre düzenlenmesi gerekmektedir. Turan ve Şişman (2000) çalışmalarında, Türkiye'de eğitim yönetiminde yapılacak araştırma ve çalışmalarda, üzerinde durulması gereken konuların başında bazı standartların belirlenmesinin gerekliliğinin üzerinde durmuşlardır.

Analizler sonucunda ortaya çıkan bir diğer nokta da okul yöneticilerinin yetiştirme süreçlerinin uzaktan eğitim ve mentorlarla desteklenmesinin gerekliliğidir. Özmen (2002) ve Çelik (2002) de yönetici yetiştirme programlarında koçluk ve mentorluk gibi destek eğitimleri faydalanılmamasını ve portfolyo hazırlama ve internet tabanlı öğrenme gibi öğretim stratejilerinin yaygın olarak kullanılmamasını ciddi eksiklikler olarak belirtmişlerdir. Aktepe (2014) de yönetici adayına veya mevcut

yöneticiye, etkili ve başarılı olan okul yöneticilerinin yanında gözlem ve uygulamalı staj yapma imkânı sağlanması gerektiğini belirtmiştir.

5. Öneriler

Araştırmada analiz edilen eğitim yöneticisi yetiştirme modellerine dayalı olarak yöneticilerin daha nitelikli bir şekilde yetiştirilmelerini sağlamak için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

Ülkemizde okul yöneticilerinin seçilme süreçlerinde herhangi bir yönetici yetiştirme programına katılma zorunluğu getirilmeli veya hizmete başladıkları ilk senelerde detaylı adaptasyon eğitimleri düzenlenmelidir. Düzenlenen bütün eğitimlerde Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerin koordinasyonu sağlanmalıdır. Yetiştirme süreci mentor veya uzaktan eğitimlerle desteklenmelidir. Aday yöneticiler göreve başlamadan önce staja katılmalıdır.

Program ve ders içerikleri okul yöneticilerinin eğitim ihtiyaçlarına göre düzenlenmelidir. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler belirlenmeli, bu yeterlikler kültürümüze ve eğitim sistemimize uygun standartlar olarak tescil edilmelidir. Oluşturulacak standartlar özellikle *öğrenci öğrenmesini* hedefleyen ve okul yöneticilerinin birer öğretim lideri olarak sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumlara göre hazırlanmalıdır. Ayrıca yöneticilere sahip olmaları gereken yeterliklerin kazandırılması için etkili öğretim yöntem ve tekniklerden faydalanılmalıdır.

Kaynaklar

Acar, H. (2002). Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli?. *21.YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı,* s. 312-326. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2011). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü.* Ankara: PegemA Yayıncılık

Ağaoğlu, E., Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002). Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Programı Önerisi (Hizmet Öncesi - Hizmetiçi Eğitim) *21.YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı,* s. 144-161. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. .

Babaoğlan, E. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 55-67.

Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002). *Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı.* 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, 16-17 Mayıs 2002. Ankara, Türkiye

Balcı A. ve Çınkır, Ş. (2002). İngiltere 'de Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Okul Müdürleri İçin Ulusal Mesleki Standartlar Programı. *21.YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı,* s. 211-236. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakultesi Yayınları.

Balcı, A. (1988). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 21(1-2), 435-448.

Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, *13*(2), 75-93.

Baş, T. ve Akturan, U. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri Nvivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Celep, C., Ay, F. K. ve Göğüş, N. (2010). Türkiye, Finlandiya ve Kanada'daki Lisansüstü Düzeyde Eğitim Yöneticisi Yetiştiren Kurumların Karşılaştırılması. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi.*

Çelik, V. (1990). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirme Politikalarına İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Çelik, V. (2002). Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına Yön Veren Temel Eğilimler. *21.YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, s. 3-12. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr. M. T., and Cohen, C. (2007). *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programs.* Stanford, CA, Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.

Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, *22*(1), 1-24.

Friedman, I. A. (2002). Burnout in School Principals: Role Related Antecedents. *Social Psychology of Education*, 5, 229–251.

Günay, E. (2004). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine Araştırma. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, 86-97

Helvacı, A. (2007). *Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları.* Kadir Keskinkılıç (Editör). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* Ankara, PegemA Yayıncılık.

Karip, E., ve Köksal, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, *5*(2), 193-207.

Kaya, Y. K. (1984). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Kayıkçı, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Milli Eğitim Dergisi,* 150, 28-32.

Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler Ve Öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 25(3), 237- 252

Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı. *Milli Eğitim Dergisi,* 176, 86-97.

Onural, H. (2005). Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, *11*(1), 69-85.

Özmen, F., ve Kömürlü, F. (2010). Eğitim örgütlerine yönetici seçme ve atamada yaşanan sorunlar ve yönetici görüşleri temelinde çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi,* 2(1), 25-33

Recepoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Electronic Turkish Studies*, *9*(2).

Süngü, H. (2013). Recruiting and Preparing School Principals in Turkey, Germany, France and England. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.

Şimşek, H. (2009). Türkiye'de Okul Liderliği. *Okul Liderliği Geliştirme Konferansı*. Ankara: Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü

Şişman, M. ve Turan, S. (16–17 Mayıs 2002). *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine Yönelik Başlıca Yönelimler ve Türkiye için Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar.* Bildiriler. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 239-253.

Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri için Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3*(4), 68-87.

Model Önerilerine İlişkin Kaynakça

Akkuş, F. (2011). *Okul Yöneticisi Seçme ve Yetiştirme Modelleri.* Tarih, Kültür ve Güncel Üzerine Düşünceler. (http://fikirterazisi.blogspot.com/2011/10/okul-yoneticisi-secme-ve-yerlestirme.html ; 05 Aralık 2013 tarihinde erişilmiştir).

Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme, Atama ve Sürekli Geliştirme Model Önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi,* 15(2), 17-35

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2011). Değisik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Egitimbilim*, 4(2), 182-197.

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.

Çelenk, S. (2002). Geleceğin Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Bir Model Önerisi. *21.YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı,* s. 65-82. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Işık, H. (2003).Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 24, 206-211

Kalyoncu, İ. (2002). Sınav Kazanan Okul Yöneticisi Adaylarının Sınav Sonrası Yetiştirilmeleri. *21.YY Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 16-17 Mayıs 2002 (syf. 195-210).* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Karabatak, S. ve Turhan, M. (2014). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Problem Temelli Öğrenme: Bir Model Önerisi. *9. Ulusal Eğitim Yönetim Kongresi Bildiri Özeti Kitapçığı*

Kesim, E. (2009). Okul Yöneticilerinin Uzaktan Eğitim Yoluyla Yetiştirilmeleri İçin Eğitim İhtiyaçlarına Dayalı Bir Program Modeli Önerisi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Basılmamış Doktora Tezi. Eskişehir*.

OECD (2009). *Okul Liderliğinin Geliştirilmesi Konferansı Özet Raporu,* MEB Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Ankara

Okçu, V. (2011). Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanmasına Ilişkin Mevcut Durum, Beklentiler ve Öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 10(37), 244-266.

Şimşek, H. (2003). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Çıkarsamalar. Eğitimde Yansımalar – *VII. Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme*. Cumhuriyet Üniversitesi Kültür Merkezi. Sivas.

Yavaş, T., Aküzüm, C., Tan, Ç. Ve Uçar, M. B. (2014). Günümüz Okul Müdürlerinin Yeterliklerine Yönelik Veli Görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 123-137

Yirci, R. (2009). *Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi* (Yayınlanmamış Yükseklisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Extended Abstract

Training of school administrators is still a current issue in Turkey. To gain knowledge, skills, attitudes and behaviors which are school administrators' required to have via training programs is vital to solve this problem. However, in our country the professional development of school administrators are provided with only in-service training programs and several problems faced with resulting from both education system and program and course content. Some of these problems mentioned in the domestic literatüre are: In Turkey, participating in any management training programs for school administrators in the selection process is not a necessity. In addition, mentor, peer support or internship process are not provided for school administrators. Program content is far from equipping directorate formation and inefficient. Effective methods and techniques are not utilized in the course of training programs. The courses are mainly theoretical knowledge and far from application. As a general evaluation, we can say that in the domestic literature problems on training of school administrators and suggestions made to solve these problems could not go forward to be theoretical.

While some researchers have addressed in a variety of solutions to the school administrators' training process problems, some researchers (Kalyoncu, 2002; Çelenk, 2002; Işık, 2003; Şimşek, 2003; Cemaloğlu, 2005; MEB Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2009; Yirci, 2009; Akkuş, 2011; Balyer ve Gündüz, 2011; Kesim, 2009; Okçu, 2011; Altın ve Vatanartıran, 2014) have offered alternative model suggestions for solving these problems.

The study was conducted as a literature review. 14 domestic studies were investigated and content analysis of these studies was performed in the context of various criteria and these criteria were called as solution points.

In model suggestion researches, among the most frequently mentioned solution points in the models was to continue to participate in professional development before and during the profession. It was seen that the other most frequently offered solution about the problems related with the content of training programs and courses. Applications and the internships issues in training program process were also focused on by the researchers. In addition, the training programs organized in cooperation with the Ministry of Education and universities was also a major concern. According to the model proposal, the candidate school administrators should be evaluated and selected in the context of various criteria (to be teacher, have participated in master, awards, etc.). Supporting the training process with the distance education and mentors was stated to be effective steps for school administrators' training. Some models suggestion studies offered detailed solutions about the problems caused by the education system.

Based on the results of these studies we can make some suggestions that the competencies which school administrators' required to have should be determined and these competencies should be taken into account in the training programs. Also in these programs frequently encountered administrative problems should be focused on and effective teaching methods and techniques must be utilized in the courses.