

Okul Müdür Yardımcılarının Hizmet Öncesinde Yetiştirilmesinin Modellenmesi: Bir Bütünleştirici Derleme Çalışması

İbrahim Hakan KARATAŞ¹

Öz

Müdür yardımcıları, okulun gündelik akışında ve pozitif bir okul iklimi oluşturulmasında anahtar roldedir. Bu önemli rollerine rağmen müdür yardımcıları, herhangi bir eğitim almadan göreve başlamaktadırlar. Bu durum müdür yardımcılarında erken tükenmişlik duygusu oluşturmakta, mesleki tatmin duygularını zayıflatmakta ve görevden ayrılmaları oranlarını artırmaktadır. Müdür yardımcılarının tükenmişlik durumları nitelikli okul yöneticisi yetişmesine de engel olmaktadır. Müdür yardımcılarının etkili bir hizmet öncesi eğitim almaları onların göreve hazırlanışlıklarını artırmada önemli katkı sağlayacaktır. Bu makalenin amacı alanyazından hareketle müdür yardımcıları için ihtiyaca yönelik, etkili, ekonomik ve sürdürülebilir bir hizmet öncesi eğitim modeli geliştirmektir. Araştırma, bütünleştirici derleme yöntemi ile desenlenmiştir. Araştırmalardan hareketle müdür yardımcıların görevleri, statü ve pozisyonları, yönetsel işlevleri ve liderlik türleri analiz edilmiştir. Bu analizler doğrultusunda müdür yardımcılarının yetiştirilmesinin gerekçeleri, modelin uygulama ilkeleri, eğitsel ilkeleri, öğrenme yöntemleri, içeriği, süresi ve akışı ile Türkiye bağlamına özgü hususlar açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul müdür yardımcılığı, Hizmet öncesi eğitim, Uzmanlık eğitimi modeli, Bütünleştirici derleme

Modeling the Pre-Service Training of Assistant School Principals: An Integrative Review Study

Abstract

Assistant principals play a key role in the daily flow of the school and in creating a positive school climate. Despite these important roles, assistant principals start their duties without any training. This situation creates a sense of early burnout in vice principals, weakens their sense of professional satisfaction and increases turnover. On the other hand, it also prevents the training of qualified school administrators. Effective pre-service training of vice principals will make a significant contribution to increase their readiness for their duties. The purpose of this article is to develop a need-oriented, effective, economical and sustainable pre-service training model for vice principals based on the literature. The research was designed with the integrative review method. Based on the research, the duties, status and positions, managerial functions and leadership types of assistant principals were analyzed. In line with these analyses, the rationale for the training of vice principals, the implementation principles of the model, educational principles, learning methods, content, duration and flow, and issues specific to the Turkish context are explained.

Key Words: Assistant school principalship, Pre-service training, Specialization training model, Integrative review


Atf İçin / Please Cite As:

Karataş, İ.H. (2023). Okul müdür yardımcılarının hizmet öncesinde yetiştirilmesinin modellenmesi: bir bütünleştirici derleme çalışması. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(4), 1292-1310. doi:10.33206/mjss.1311692

Geliş Tarihi / Received Date: 08.06.2023

Kabul Tarihi / Accepted Date: 24.07.2023

¹ Doç. Dr. - İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, ihkaratas@gmail.com,

 ORCID: 0000-0001-5569-014X

Giriş

Müdür yardımcılığı, çok yönlü bir yönetsel pozisyonudur. Okulların çok boyutlu yapısı gereği, okul müdür yardımcıları çok boyutlu roller ve sorumluluklar üstlenirler. Öğretim liderliği, örgüt yönetimi, bütçe yönetimi, proje yönetimi, ilişki yönetimi, sosyal liderlik gibi alanlar okul müdür yardımcılarının gündelik rol ve sorumluluk alanlarından bazılarıdır. Rol ve sorumluluklardaki çeşitlilik okul müdür yardımcılarının yetkinlik alanlarını da çeşitlendirir (Ghasemzadeh, Jaafari ve Ghourchian, 2017).

Eğitim yönetimi alanı, ağırlıklı olarak okul yönetimi alanına, özellikle de okul yöneticilerinin yetkinliklerine odaklanmıştır. Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken yeterlik alanları belirlenmiş, bu yeterlik alanlarına yönelik lisansüstü eğitim programları ya da sertifika programları hazırlanmış, okul yöneticiliği alanına odaklanmış sivil toplum kuruluşları, yarı resmi kurumlar ve devlet kurumları oluşturulmuştur. Ancak müdür yardımcılığı alanı, arada kalan bir görev olarak yetkinlik alanları hakkında ve bu yetkinliklerin kazandırılması konusunda, hak ettiği ilgiyi görememektedir (Beycioğlu, 2016; Hartzell, 1993; Kaplan ve Owings, 1999; Yiğit ve Ağalday, 2022).

Okul müdür yardımcılığı görevinin doğasının anlaşılması, eğitimin ve okulun dönüşen yapısı içerisinde okul müdür yardımcılarının rol ve sorumluluklarının yeniden belirlenmesi, müdür yardımcısı adaylarının seçilmesi, yetiştirilmesi, görevlendirilmesi ve meslek yaşamlarının düzenlenmesi önemli bir ihtiyaç olarak durmaktadır. Bu eksiklerin giderilmesi okullarda nitelikli müdür yardımcısı teminini kolaylaştıracak gibi müdür yardımcılarının görevlerini güvenle, şevkle ve etkili biçimde yerine getirmelerine zemin hazırlayacaktır.

Bu makalenin amacı, okul müdürü yardımcılığı görevini betimlemek ve müdür yardımcılarının yetiştirilmesi için elverişli bir içerik oluşturmaktır. Bu amaçla öncelikle müdür yardımcılığı görevinin tanımı, kapsamı ve özellikleri açıklanmıştır. Ardından müdür yardımcılığı, yönetimin işlevleri ve liderlik kuramları kapsamında incelenmiştir. Son olarak müdür yardımcılığı görevi, pozisyon, statü, rol, kariyer ve yetkinlik bakımından tartışılmıştır. Bu açıklama, inceleme ve tartışmalar doğrultusunda müdür yardımcılarının yetiştirilmesi için bir model ve içerik önerilmiştir. Bu makale, ilgili kuramsal çerçeveye yönelik alanyazının ve konu ile ilgili araştırma sonuçlarının analizi ile hazırlanmıştır.

Yöntem

Bu araştırmanın bir alanyazın incelemesi olduğu yukarıda belirtilmiştir. Alanyazın incelemesi ya da diğer ifadeyle derleme araştırmalarında kullanılan birçok yöntemden bahsedilse de derleme çalışmalarını üç kategoride tasnif edilmektedir: *Sistemantik*, *yarı sistemantik* ve *bütünleştirici*. Sistemantik derlemede, analiz edilecek çalışmaların seçiminde katı kriterler belirlenirken, yarı sistemantik derlemelerde kuramsal çeşitliliği yansıtacak bir esneklik söz konusudur. Bütünleştirici derlemeler ise daya yaratıcı sonuçlara ulaşmak amacıyla tercih edilir. Bütünleştirici bir inceleme yaklaşımı, tüm yayınlanmış makaleleri kapsamak yerine, perspektifleri birleştirerek yeni teorik modeller oluşturmayı amaçlar (Snyder, 2019). Bu araştırmanın amacı da okul müdür yardımcılarının yetiştirilmesi için işlevsel bir model geliştirmek olduğundan bütünleştirici derleme yöntemi tercih edilmiştir. Bütünleştirici derleme süreci araştırmanın desenlenmesi, kurgulanması, verilerin analizi ve raporlama aşamalarından oluşmaktadır (Snyder, 2019, s. 338). Bu araştırmada öncelikle amaç belirlenmiş, amaç doğrultusunda araştırma desenlenmiş, kurgulanmış ve veriler analiz edilerek, model oluşturulmuştur. Desenleme aşamasında ilk etapta *müdür yardımcılığı görevinin doğasının anlaşılması*, ikinci etapta ise buna uygun bir *işlevsel yetiştirme modelinin geliştirilmesi* planlanmıştır. Kurgulama aşamasında belirlenen iki kategori ile ilgili makale, araştırma ve raporlar taranmış ve derlenmiştir. Analiz aşamasında toplanan çalışmalar, araştırma soruları çerçevesinde incelenmiş ve analiz edilmiştir. Son aşamada analizlere dayalı müdür yardımcıları için işlevsel bir yetiştirme modeli geliştirilmiştir.

Müdür Yardımcılığının Doğası

Okul Müdür Yardımcılığı Nedir?

Müdür yardımcılığı, eğitim kurumlarında, kurum yöneticisinin yardımcılığı görevini ifade etmektedir (Coppedge, 1968; Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2016). Eğitim kurumları okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde özel ve resmi eğitim kurumlarını kapsar. Her ne kadar eğitim alanında faaliyet gösteren destekleyici, sınavlara hazırlayıcı ve meslek edindirmeye yönelik eğitim kurumlarında müdür yardımcılığı pozisyonu varsa da bu çalışmanın kapsamını K12 düzeyinde örgün eğitim kurumlarındaki müdür yardımcılığı görevi oluşturmaktadır. Sözü edilen diğer eğitim kurumlarındaki müdür yardımcılığı görevi de büyük oranda benzer rol ve sorumlulukları haizse de K12 düzeyindeki örgün eğitim kurumlarının kâr amacı gütmemesi, yarı kamusal bir hizmet üretmesi, müdür yardımcılığı görevine getirilen adayların

yeterlikleri ve müdür yardımcılarının görev ve sorumluluklarının benzerlikleri bakımından diğer kurumlardan ayrılmaktadır.

Müdür yardımcılığı, söz konusu bir eğitim kurumu olduğuna göre öncelikle eğitsel süreçlerin yönetimini kapsar (Greenfield, 1985; MEB, 2016). Her ne kadar fiili olarak eğitsel liderlik görevlerini hakkıyla yerine getirme fırsatı bulamaları da (Ghasemzadeh, vd., 2017). Bununla birlikte kurumun ve toplumun yönetimi görevlerini de yürütürler (Black, 1980). Diğer taraftan okullar aynı zamanda büyük bir bürokratik yapının parçası olduğundan bürokratik görevler de önemli yer tutar (MEB, 2016). Bu görevlerin detaylarına bakıldığında okul yöneticilerinin öğrenciler ve öğretmenlere yönelik bir görev yapmaları sebebiyle yetişkin ve çocukları, okul içi ve okul dışı toplumu yönetmesi bakımından uzmanları ve uzman olamayanları, eğitsel süreçleri yönetirken kurum yönetimini de üstlendiklerinden eğitimsel liderlik kadar personel yönetimini, kurumun iç ve dış paydaşlarını yönetme sorumlulukları sebebiyle kurum içi birimler kadar kurum dışı paydaşları ve tedarikçilerin yönetimini, kurum içi günlük akış kadar kurumsal yazışma ve süreçleri yönetmek bakımından da insan ilişkileri ile bürokratik süreçlerin yönetimi gibi çoklu rolleri üstlenirler. Bu durum müdür yardımcılarının görev tanımlarını muğlak hale getirmektedir (Marshall, 1985). Bu muğlaklığı daha anlaşılır hale getirmek için müdür yardımcılığı Şekil 1’de görüldüğü gibi görevler, yönetim işlevleri, liderlik türleri ve statü ve pozisyon bakımından incelenmiştir.



Şekil 1. *Görev, Statü ve Pozisyon, Yönetimsel İşlev ve Liderlik Türleri Bakımından Müdür Yardımcılığı*

Müdür Yardımcılarının Yerine Getirdiği Görevler

Bir uzmanlığa ilişkin yeterlikleri belirlemenin yolu, uzmanlığın yerine getirmesi gereken görevleri tanımlamaktan geçer. Müdür yardımcılarının sahip olmaları gereken yeterlikler de onların üstlendikleri ya da yapmak zorunda oldukları görevlerin açıklıkla belirlenmesi ile mümkündür. Müdür yardımcılarının görevlerini belirlemeye ve tasnif etmeye çalışan birçok araştırma yapılmıştır (Barnett, Shoho, ve Oleszewski, 2012; Hausman, vd., 2002; Kelly, 1987; Leithwood ve Azah, 2014; Long, 1957; Scoggins ve Bishop, 1993; Van Tuyle, 2018). Bu araştırmalar ülkeye ve okul türüne bağlı olarak bazı değişik görev ve rolleri içerse de müdür yardımcılarının görev listeleri büyük oranda benzerlik göstermektedir. Tablo 1’de verilen liste müdür yardımcılarının görevlerini belirlemeye yönelik araştırma sonuçlarından derlenmiştir. Bazı görevler, Türkiye’de bağlamında tam olarak geçerli olmasa da genel olarak müdür yardımcılarının görev çeşitliliğini yansıtmaktadır.

Tablo 1. Müdür Yardımcılarının Görevleri ve Açıklamaları

Görevler	Açıklamalar
Gözetmen	Öğrencilerin güvenliği ve okul kurallarına uyumu konusunda gözetim sağlamak.
Operasyon	Okulun günlük işleyişini yönetmek, okul malzemelerinin bakım ve onarımını planlamak.
Personel desteği	Öğretmenlerin ve diğer personelin ihtiyaçlarını karşılamak, personel performansını değerlendirmek.
Bütçe	Okul bütçesini yönetmek, harcamaları takip etmek, gelir ve giderleri dengelemek.
Raporlar	Okulun performansını izlemek, gerekli raporları hazırlamak.
Taşıma	Okul taşıma hizmetlerini koordine etmek, öğrencilerin güvenli bir şekilde okula taşınmasını sağlamak.
Müfredat	Okul müfredatını belirlemek, öğretmenlerin müfredatı uygulama sürecinde destek sağlamak.
İletişim	Öğrenciler, veliler ve diğer paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurmak.
Kafeterya	Okul kafeteryasının işleyişini yönetmek, yemek programlarını planlamak.
Okul takvimi	Okul takvimini hazırlamak, okul tatilleri ve etkinliklerini planlamak.
Güvenlik	Okul güvenliğini sağlamak, acil durumlarda müdahale etmek.
Disiplin	Disiplin ihlallerini yönetmek, gerekli cezaları uygulamak.
Yoklama	Öğrencilerin devamsızlıklarını takip etmek ve raporlamak.
Sosyal etkinlikler	Okul etkinliklerini planlamak, sosyal aktiviteler düzenlemek.
Zümre faaliyetleri	Zümrelerin işleyişini yönetmek, zümre öğretmenlerinin birbirleriyle etkileşimini desteklemek.
Rehberlik	Öğrencilerin akademik ve kişisel gelişimlerini desteklemek, rehberlik hizmetleri sunmak.
Spor etkinlikleri	Okul spor etkinliklerini planlamak, öğrencilerin spor faaliyetlerine katılımını teşvik etmek.
Halkla ilişkiler	Okulun halkla ilişkilerini yönetmek, okulun kamuoyundaki imajını güçlendirmek.
Programcı	Okuldaki etkinliklerin programlarını oluşturmak.

Müdür yardımcılarının yerine getirdiği görevler, görevin yönetim ve liderlik teorileri bakımından durumunu analiz etmek için sağlam bir temel oluşturmaktadır.

Yönetimin İşlevleri Bakımından Müdür Yardımcılığı

Okul müdür yardımcılığı, görev tanımı ve okuldaki işleyişin gerektirdiği roller göz önünde bulundurulduğunda bir yöneticilik görevidir (Black, 1980). Her yöneticilik görevi gibi müdür yardımcılığı da yönetsel işlevleri yerine getirir.

Yönetim teorileri kapsamında bilinen yönetim işlevleri genellikle dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar; planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol etme işlevleridir. **Planlama** işlevi, organizasyonun hedeflerinin belirlenmesi, stratejik planların oluşturulması, faaliyetlerin ve kaynakların koordinasyonu, proje planlaması ve performans ölçütlerinin belirlenmesi gibi süreçleri içermektedir. **Örgütleme** işlevi, bir organizasyonun yapısının oluşturulması, işlerin tasarımı, görev tanımları, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, departmanların ve birimlerin oluşturulması, işlerin gruplanması, iletişim kanallarının kurulması gibi süreçleri içermektedir. **Yönlendirme** işlevi, organizasyondaki insan kaynaklarının yönetimi, liderlik, motivasyon, takım çalışması, iletişim, çatışma yönetimi, problem çözme ve karar verme, eğitim ve geliştirme gibi süreçleri içermektedir. **Kontrol** işlevi, organizasyonun hedefleri, stratejileri ve performans ölçütleri doğrultusunda işlerin takibi, performansın ölçülmesi, raporlama, revizyon, düzeltici ve önleyici faaliyetler gibi süreçleri içermektedir (Demiroğlu-Duyar, 2018; Karaboğa ve Zehir, 2020). Bu dört temel işlev, yönetim teorilerinin çoğunda kabul görmüş ve modern yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Ancak bazı teoriler, farklı işlevleri ön plana çıkarırken diğerlerini ikinci planda tutabilmektedir.

Müdür yardımcılarının ana görevlerinden biri okuldaki takımlara, ekiplere liderlik etmektir. Ekip liderliği insanları motive etme becerisi gerektirir. Müdür yardımcıları, gündelik süreçlerde birçok konu ile ilgili karar vermek, görevleri önceliklendirmek, sorumlulukları devretme rollerini yerine getirirler. Bütün bu

süreçlerde öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşlarla etkili bir iletişim kurmak zorundadırlar (Panyako ve Rorie, 1987; Pollock, Wang ve Hauseman, 2017). Müdür yardımcılarının yönetsel rolleri göz önünde bulundurulduğunda planlama/karar verme, örgütlenme, yönlendirme/güdüleme ve kontrol gibi temel yönetsel işlevleri yerine getirdikleri görülmektedir.

Müdür yardımcılarının yönetsel rollerinin dikkat çekici bir diğer özelliği ise, okul toplumu ile doğrudan iletişim ve etkileşim durumunda olmalarıdır (Bukoski, Lewis, Carpenter, Berry ve Sanders, 2015). Müdür yardımcıları, okul müdürleri ile karşılaştırdığında eğitim öğretim süreçleriyle daha yakından ilgilirlenirler. Okul müdürleri daha geniş bir şekilde okulun operasyonel ve finansal yönlerine odaklanırken müdür yardımcılarının eğitsel liderlik rolleri daha ön plana çıkar (Schulz, Mundy, Kupczynski ve Jones, 2016). Öğrenci disiplini (Macharia, Thinguri ve Kiongo, 2014) ve öğretmen performansı (Adewale, 2014) konularında da müdür yardımcılarının daha günlük işleyiş üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahip oldukları görülür.

Aşağıdaki Tablo 2 müdür yardımcılarının üstlendikleri görevleri, yönetimin temel işlevleri ile ilişkilendirerek daha net bir şekilde ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ancak, müdür yardımcılarının bu görevlerinin tamamı belirli bir yönetim işlevi ile ilişkilendirilemeyebilir ya da bazı görevler birden fazla yönetim işlevi ile ilgili olabilir.

Tablo 2. Yönetim İşlevleri Bakımından Müdür Yardımcısının Görevleri

<i>Yönetim İşlevleri</i>	<i>Müdür Yardımcısının Görevleri</i>
Planlama	Müfredat planlama, bütçe planlama ve kontrol, okul takvimi planlama, spor etkinlikleri planlama ve koordinasyon, halkla ilişkiler yönetimi, programcı planlama ve koordinasyon
Organize etme	Operasyon yürütme, kafeterya yönetimi, taşıma yönetimi, sosyal etkinlikler planlama ve koordinasyon
Yönlendirme	Personel desteği, rehberlik planlama ve yönetimi
Kontrol	Gözetmenlik, rapor kontrolü, güvenlik kontrolü, disiplin kontrolü, yoklama kontrolü, iletişim yönetimi, zümre faaliyetleri koordinasyonu

Liderlik Teorileri Bakımından Müdür Yardımcılığı

Müdür yardımcılığı, bir ara görev ve ara kademe yöneticilik olsa da yönetsel işlevleri yerinde getirdikleri gibi bir taraftan da okul toplumuna liderlik ederler (Pollock, vd., 2017). Müdür yardımcılarının yetkinlik alanlarının tutarlı biçimde belirlenebilmesi bakımından müdür yardımcılarının liderlik rollerinin, liderlik teorileri ve yaklaşımları bakımından analiz edilmesi gerekir. Müdür yardımcılığı görevi, görevin yerine getirildiği kurumun özellikleri, veli, öğretmen ve öğrencinin beklentileri ile müdür ve üst yönetimin yaklaşımları bakımından farklı liderlik teori ve yaklaşımlarıyla açıklanabilir.

Dönüşümsel Liderlik Teorisi: Bu teori, liderlerin kişisel özellikleri ve davranışları aracılığıyla takipçilerine ilham verebileceklerini ve onları motive edebileceklerini öne sürer (Ackoff, 1999). Okul müdür yardımcıları için bu, ekip üyelerine ilham verebilen ve büyük resmi görmelerine yardımcı olan olumlu rol modelleri olmaları gerektiği anlamına gelir. Özellikle tasarlanmış ya da zorunlu değişim ve dönüşüm süreçlerinde müdür yardımcıları okullardaki kritik değişim ajanları olarak görev yaparlar. Sosyal, teknolojik, politik ve ekonomik değişimlerin derinleştiği günümüzde okulların dönüşümünde müdür yardımcılarını dönüşümsel liderlik rolleri ile öner çıkabilirler.

Hizmetkâr Liderlik Teorisi: Bu teori, liderlerin ekip üyelerinin ve kurumun ihtiyaçlarına öncelik vermeleri ve diğerlerini güçlendirmek ve geliştirmek için çalışmaları gerektiğini öne sürer (Russell, 2001). Okul müdür yardımcıları için bu, öğretmenlerinin ve öğrencilerinin ihtiyaçlarına öncelik vermeleri ve eğitim camiasını desteklemek ve geliştirmek için çalışmaları gerektiği anlamına gelir. Veliler ve toplum da müdür yardımcısının destekleyici liderliğine ihtiyaç duyar. Göçmenler dezavantajlı gruplar, salgın dönemindeki ihtiyaçlar, müdür yardımcılarının hizmetkar liderlik rollerinin belirginleştirmiştir.

Dağıtılmış Liderlik Teorisi: Bu teori, liderliğin yalnızca bir bireyin sorumluluğunda olmadığını, bunun yerine birçok kişi tarafından paylaşılan kolektif bir sorumluluk olduğunu ileri sürer (Spillane, 2005). Müdür yardımcıları için bu, etkili eğitim uygulamalarını birlikte oluşturmak ve birlikte uygulamak için öğretmenleri ve diğer paydaşlarıyla birlikte çalışmaları gerektiği anlamına gelir. Öğrenme kaynaklarının,

öğrenme yollarının çeşitlendiği, disiplinlerarasılığın güçlendiği ve işbirliği yapma, takım olma ve dayanışma ihtiyacının daha fazla ihtiyaç olduğu bugünün okullarında müdür yardımcılarının, dağıtılmış liderlik tarzını benimsemiş olması ve etkili bir şekilde uygulayabilmesi beklenmektedir.

Otantik Liderlik Teorisi: Bu teori, liderlerin değerleriyle ilişkilerinde samimi ve şeffaf olmaları, eylem ve davranışlarıyla güven ve inandırıcılık inşa etmeleri gerektiğini öne sürer (George, Sims, McLean ve Mayer, 2007; Gardner, vd., 2021). Okul müdür yardımcıları için bu, kendilerine ve değerlerine sadık olmaları ve öğretmenleri, öğrencileri ve daha geniş eğitim camiasıyla olan tüm etkileşimlerinde dürüstlikle hareket etmeleri gerektiği anlamına gelir. Çünkü müdür yardımcılarının okulların etkileşim merkezleridir. Her türlü sorun, işleyiş ve kriz anında müdür yardımcılarının bütün okul toplumuna yönelik etkili bir otantik liderlik sergilemesi beklenir.

Durumsal Liderlik Teorisi: Bu teori, en etkili liderlik tarzının liderlik edilen birey ya da grubun gelişim düzeyine ve o anki koşulların gerekliliklerine bağlı olduğunu belirtir (Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979). Okul müdür yardımcıları için bu, okuldan okula görülebilecek örgüt iklimi ve kültürü farklılıkları, kurumsal kapasite farklılıkları, sosyo-ekonomik ve demografik farklılıklar, akademik düzey ve beklenti farklılıklarını kapsayan bir çeşitliliğe işaret eder. Diğer taraftan müdür yardımcıları, aynı okulda ve aynı dönemde ani, çeşitli ve parçalı görevleri yerine getirirler. Aynı anda öğrencilerin gündelik disiplin sorunlarıyla, öğretmenlerin gelişimiyle ve toplumun ihtiyaçları ile ilgili liderlik rolleri sergilemek zorunda kalabilirler. İster farklı okullar için olsun, ister aynı okulda farklı kesimler ya da görevler için olsun, müdür yardımcılarının durumsal liderlik becerisine sahip olmaları gerekir.

Rol, Statü ve Pozisyon Bakımından Müdür Yardımcılığı

Müdür yardımcılığı görevi, çok boyutlu yetkinlikler gerektirir (Abrahamsen, 2018). Bu yetkinliklerin temelini **eğitim, yönetim** ve **ilişkilere** yönelik bilgi ve tutumlar oluşturur (Barnett, vd., 2012). Müdür yardımcısının öncelikli temel yetkinliği *eğitim uzmanı* olmasıdır. Müdür yardımcılarının öğretmenler arasından seçilmesinin, bütün dünyada yaygın ve kabul gören bir yaklaşım olmasının altında da bu temel yetkinliklerin gerekliliğine olan ihtiyaç yatmaktadır. Eğitimde uzmanlığa ek olarak *liderlik ve yöneticilik becerileri*, ülkenin ve kurumun *eğitim politikalarına hakimiyet* ve *okul yaşantısına ilişkin tecrübe* sahibi olması gerekir.

Müdür yardımcılığı görevinin gerektirdiği **rol ve sorumluluklara** ilişkin yetkinliklere odaklanan araştırmalar bu yetkinlikleri de iki ana tema altında toplamaktadırlar (Abrahamsen, 2018; Glanz, 1994; Hilliard ve Newsome, 2013; Ribbins, 1997; VanTuyle, 2018). Birinci temada görevin gerektirdiği **teknik yeterlikler** yer almaktadır. İkinci tema ise **profesyonel yeterlikler**dir. Teknik yeterliklerin başında öğretimsel liderlik gelmektedir (Kaplan ve Owings, 1999; Searby, Browne-Ferrigno ve Wang, 2017). Bu yeterliliği yönetsel becerilerin temelini oluşturan *işbirliği ve iletişim* yeterlikleri izlemektedir. Teknik yeterliklerin diğer temaları ise *örgüt yönetimi* ve *öğrenci desteği* olarak belirtilmektedir.

Profesyonel yeterlik alanı da dört alt temadan oluşmaktadır: *Uyumlanma, etike, kültürel yetkinlik ve profesyonellik*. Profesyonel yeterlik alanları, müdür yardımcılarının mesleki potansiyellerini güçlendiren yetkinlikler olarak da tanımlanabilir. Bu yeterlikler, müdür yardımcılara, görevlerine ilişkin yüksek farkındalığa sahip olmalarını ve mesleki kimliklerini geliştirmelerini sağlar.

Müdür yardımcılarının yetkinlikleri, onların kurum içindeki **statüleri** ile de ilişkilidir. Müdür yardımcılarının statülerini inceleyen araştırmalar müdür yardımcılarının okul içindeki statülerini, ilişkide buldukları gruplara göre değiştiğini de vurgulamaktadırlar (Wong, 2009; Yu-Kwong ve Walker, 2010). Müdür yardımcılarının okuldaki belirgin statüsü *yönetici yardımcılığı*dır. Bu statüyü, *mentör-öğrenen, partner, eş-başöğretmen, yardımcı başöğretmen, yürütücü ve koç ya da dağıtımçı liderlik* statüleri izlemektedir. Müdür yardımcıları kurum içinde aynı anda birden çok statüyü de temsil edebilmektedir (Kwan, 2009). Ayrıca kurumun özelliği ve ihtiyaçları, eğitim sisteminin yapısı ve sosyo-kültürel bağlam da müdür yardımcılarının temsil ettiği statüyü belirleyebilmektedir. Müdür yardımcılarının statü çeşitliliği onlar için hazırlanacak mesleki eğitimin kapsam ve yönteminde de belirleyici olabilecektir.

Müdür yardımcılarının yetkinliklerine ilişkin nitelikleri belirleyen diğer bir değişken de müdür yardımcılarının okuldaki **pozisyonlarıdır**. Müdür yardımcıları okullarda *müdüre bağlı* ya da *müdüre paralel* bir yönetici pozisyonunda olabilmektedir. Ancak, yöneticilik pozisyonu dışında bir *personel, memur* pozisyonunda da olabilmektedir. Müdür yardımcıları, okuldaki yönetsel, bürokratik, eğitsel ve ilişkisel bilgi, yetki ve deneyimleri sebebiyle *uzman* pozisyonunda da olabilmektedirler. Müdür yardımcılarının değişen pozisyonları kurumdaki rollerinin de çeşitlenmesi sebep olmaktadır. Müdür yardımcıları aynı zamanda

öğrenen ve akıl hocası, önder ve danışman, yönetici ve savunucu, politikacı ve uygulayıcı rollerini üstlenebilmektedir (Ho, Shaari v Kang, 2021; Jansen ve du Plessis, 2023; Shore ve Walshaw, 2018).

Müdür yardımcılarının yukarıda sıralanan statü, pozisyon ve rol çeşitliliğinin temelinde onların okul içinde üstlendikleri somut görevler belirleyicidir (Leaf ve Odhiambo, 2017). Bu görevler genel bir kategorileştirme ile 9 alanda toplanmaktadır: *vekalet, bürokrasi, disiplin, sosyal işler, öğretmenin ve personelin gelişimi, öğrenci başarısı, müfredat geliştirme, ölçme değerlendirme, rehberlik ve yönlendirme*. Bu görevlerin detayları Tablo 1'de açıklanmıştır. Müdür yardımcılığına ilişkin bu kuramsal ve uygulamaya ilişkin çerçeve, müdür yardımcılarının yetiştirilmesine yönelik model önerisi için yeterli bir zemin oluşturabilir.

İlgili Araştırmalar

Müdür yardımcılarının rol ve görevlerine ilişkin araştırmaların sayısı ile karşılaştırıldığında müdür yardımcılarının yetiştirilmesine ilişkin çalışmaların sayısının oldukça az olduğu görülmektedir (Karataş, 2023). Müdür yardımcılarının yetiştirilmesi çoğunlukla okul müdürü yetiştirme süreci bağlamında ele alınmaktadır (Garrett, 1999; Kwan, 2009; Hayes ve Burkett, 2021; Marshall, vd., 1992). Alanyazında az sayıdaki müdür yardımcılarının yetiştirilmesine odaklanan çalışmalar ise, müdür yardımcısı yetiştirme sürecini farklı yaklaşımlarla ele almaktadırlar. Bu yaklaşımlar, müdür yardımcılarının yetiştirilmesinin gerekçelerinden, informal yetiştirme süreçlerine, formal olandan hizmet öncesi zorunlu eğitime doğru bir yelpazede incelenebilir.

İlk temada müdür yardımcılarının yetiştirilmesinin gerekliliğine dikkat çeken çalışmalar gelmektedir. Bu araştırmalarda müdür yardımcılığına geçiş sürecinin zorluğuna dikkat çekilmektedir (Cohen, ve Schechter, 2019; Craft, Malveaux, Lopez ve Combs, 2016; Deniz, 2019; Grodzki, 2011; Hess, 1985; Marshall, 1985; Searby, vd., 2017). Adaylar, müdür yardımcılığı görevinin gerektirdiği duygusal ve yetkinlik bakımından yeterli hazır bulunuşluğa sahip değildirler. Hazırbulunuşluk durumunu güçlendirecek yollardan biri de müdür yardımcılarının yetiştirilmesidir. Bu kategoride sayılabilecek bir grup çalışma ise müdür yardımcılarının tükenmişliğine, mesleki tatminsizliklerine odaklanmaktadır. Tükenmişlik durumunun görevi bırakmaya kadar giden sonuçları olduğuna dikkat çekilmekte, bunu önlemenin yollarından biri olarak müdür yardımcılarının yetiştirilmesini önermektedirler (Çelik, 2013; Demirbilek ve Bakioğlu, 2019).

Müdür yardımcılarının yetiştirilmesine ve mesleki gelişimlerine yönelik araştırmaların çoğunluğunu oluşturan ikinci grubunda müdür yardımcılarının görev esnasında iyi liderlik örnekleri ve mentorluk yoluyla yetiştirilebileceği üzerinde durulan çalışmalar yer alıyor. Müdür yardımcılarını görevlerini yerine getirirken okul müdürlerinin destekleyici liderlik rolüne odaklanmışlardır (Çakır, 2021; Swain, 2016). Müdürlerin iyi liderlik modeli sergilemeleri ve bu esnada müdür yardımcılarının yöneticiliğe geçiş deneyimlerini destekleyici liderlik rolleriyle kolaylaştırmaları üzerinde durulmaktadır. Informal yetiştirme temasındaki ikinci grup çalışmalar ise müdür yardımcılarının okul müdürleri tarafından mentorluk yoluyla yetiştirilmesi üzerine odaklanmaktadır (Ağaçdiken, 2019; Baş, 2016, Özalp, 2016; Özdemir, 2014). Bu araştırmalarda, müdürlerin müdür yardımcılara mentorluk yoluyla yetiştirmelerine ilişkin deneyimler, uygulamalar ve yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır. Birinci tür yaklaşımla karşılaştırıldığında, mentorluk rolünün daha yapılandırılmış, planlı ve izlenebilir bir süreç olduğu görülmektedir.

Üçüncü grup çalışmalar, yapılandırılmış, formal eğitimlere odaklanmaktadır. Hizmet içi ya da hizmet öncesi eğitimler bu kategoride yer almaktadır. Müdür yardımcılarının hizmetiçinde yetiştirilmesine yönelik araştırmalar, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim süreç ve yöntemlerinin seçimi gibi konulara odaklanmaktadır (Baloğlu, 2007; Hilliard ve Newsome, 2013; Leaf ve Odhiambo, 2017). Çok az sayıda da olsa müdür yardımcılarının hizmet öncesinde yetiştirilmesine odaklanan bazı araştırmalara da rastlanmıştır (Macharia, vd., 2014; Peterson, Marshall ve Grier, 1987).

Müdür yardımcısı yetiştirmeye yönelik araştırmalara ilişkin geniş bir alanyazın incelemesi yapan Oleszewski Shoho ve Barnet (2012), müdür yardımcılığının kesin bir iş tanımı olmamasından dolayı benzersiz bir pozisyon olduğunu vurgulamaktadırlar. Diğer taraftan okulun başarısını sağlamak için çok sayıda görevi yerine getirdikleri belirtilmektedir. Yazarlar, müdür yardımcılarının okullarda kritik bir lider olmalarına rağmen, bu pozisyonun yeterince kullanılmadığını ve yeterince araştırılmadığını belirtmektedirler. Bu eksiklikten hareketle müdür yardımcılığı görevinin rol ve sorumluluklarını listelemiş ve bu sorumluluklara uygun yeterliklerin kazandırılması için verilecek eğitimin içeriği ve yöntemine odaklanmıştır. Türkiye'deki müdür yardımcılarının hizmetiçinde yetiştirilmesi konusuna odaklanan Baloğlu (2007), ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerini sağlayacak hizmet içi eğitim konularına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini belirlemiştir. Araştırma sonucunda insan

ilişkileri ve iletişimin okul m¼d¼rleri tarafından m¼d¼r yardımcılarının mesleki gelişimi için en ¼nemli konu olarak g¼r¼ld¼g¼n¼, m¼d¼r yardımcılarının kendilerinin ise bilgi teknolojilerine ¼ncelik verdiklerini ortaya koymuştur. T¼rkiye’de okul y¼neticilerinin yetiştirilmesine y¼nelik birçok model de geliştirilmiş olmasına rağmen (Turhan ve Karabatak, 2015) m¼d¼r yardımcılarının hizmet ¼ncesinde yetiştirilmesine y¼nelik T¼rkiye bağlamında kapsamlı bir model ¼nerisine rastlanmamıştır.

M¼d¼r Yardımcısı Yetiştirme Model ¼nerisi

Bu b¼l¼mde, m¼d¼r yardımcılarının yetiştirilmesine ilişkin model açıklanacaktır. Bu kapsamda m¼d¼r yardımcılarını yetiştirmenin gerekçeleri, m¼d¼r yardımcısı yetiştirmeye y¼nelik eğitim uygulama ve eğitsel ilkeleri, eğitimde kullanılacak y¼ntemler ile içerik, s¼re ve akış hakkında ¼neriler yer almaktadır. Ayrıca m¼d¼r yardımcılığı yetiştirmede T¼rkiye bağlamına ¼zg¼ durumlara dikkat çekilmiştir. Modelin unsurları ve kapsamı Tablo 3’te ¼zetlenmiř ve aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 3. M¼d¼r Yardımcısı Yetiştirme Modelinin Unsurları ve Kapsamı

<i>M¼d¼r Yardımcısı Yetiştirme Modelinin Unsuru</i>	<i>M¼d¼r Yardımcısı Yetiştirme Modelinin Kapsamı</i>
M¼d¼r Yardımcılarını Yetiştirmenin Gerekçeleri	G¼reve ilişkin farkındalık oluşturmak G¼revin gerektirdiği bilgi, tutum ve becerileri kazandırmak Dayanıklılığı artırmak M¼d¼rl¼ėe hazırlamak
M¼d¼r Yardımcılarına Y¼nelik Eğitimin Uygulama İlkeleri	İhtiyaca y¼nelik Etkililik ve verimlilik Ekonomiklik Yaygınlık ve s¼reklilik
M¼d¼r Yardımcılarına Y¼nelik Eğitimin Eğitsel İlkeleri	Kuram uygulama dengesi Akran etkileşimi Uygulama/staj/mentorl¼k İşbirliği ve paylaşım
M¼d¼r Yardımcılığı Eğitiminde Kullanılacak	Problem temelli ¼ėrenme Durum/vaka analizi Eylem araştırması Klinik ¼ėrenme/Sim¼lasyon Yansıtma
M¼d¼r Yardımcısı Yetiştirme Programının İçeriği	Temel yeterlikler alanı Teknik Yeterlikler Alanı ¼ėretimsel Liderlik Alanı Ortak Alan
M¼d¼r Yardımcısı Yetiştirme Eğitimi S¼resi ve Akışı	
T¼rkiye’ye ¼zg¼ Durumlar	

M¼d¼r Yardımcılarını Yetiştirmenin Gerekçeleri

M¼d¼r yardımcısı adaylarının neden yetiştirilmesi gerektiği cevap verilmesi gereken bir sorudur. Zira m¼d¼r yardımcılığına geçen ¼ėretmenler, bir temel eğitim almadıkları için esasen g¼reve ilişkin bilinçli bir tercih yapmadan g¼reve talip olmaktadır. Bu da çoğunlukla g¼revin ilk yıllarında hayal kırıklığı, motivasyon kaybı ve sonuçtan g¼revden ayrılmaya varan sonuçlar doğurmaktadır (Armstrong, 2015; akır, 2021; Demirebilek ve Bakioğlu, 2019; Deniz, 2019). M¼d¼r yardımcısı yetiştirmenin d¼rt temel gerekçesi olduğu s¼ylenebilir.

G¼reve ilişkin farkındalık oluşturmak: M¼d¼r yardımcılarının, okul y¼netimi ve liderlik rol¼ hakkında derin bir farkındalığa sahip olmaları ¼nemlidir. Yetiştirme programları, m¼d¼r yardımcılarının g¼revleri, sorumlulukları ve beklentileri hakkında detaylı bilgi sağlar (Craft, vd., 2016, Marshall, 1985). Bu sayede, g¼revleriyle ilgili doğru bir anlayışa sahip olurlar ve g¼revlerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilirler.

G¼revin gerektirdiği bilgi, tutum ve becerileri kazandırmak: M¼d¼r yardımcıları, okul y¼netimi ve liderlik becerilerini geliştirmek için ¼zel bilgi, tutum ve becerilere ihtiyaç duyarlar. Yetiştirme programları, m¼d¼r yardımcılarının pedagoji, ¼ėrenci işleri y¼netimi, ¼ėretmen gelişimi, iletişim becerileri, problem çözme ve karar verme gibi alanlarda gerekli bilgi ve becerileri kazandırır. Aynı zamanda, liderlik

tutumunu geliştirerek ekip yönetimi ve paydaş ilişkilerinde başarılı olmalarını sağlar (Cohen ve Schechter, 2019).

Dayanıklılığı artırmak: Müdür yardımcılarının görevlerinde karşılaşılabilecekleri zorluklar ve baskılarla başa çıkmak için dayanıklılığa ihtiyaçları vardır (Schermuly, Schermuly ve Meyer 2011). Yetiştirme programları, stres yönetimi, kriz yönetimi, çatışma çözme ve kişisel refah gibi konularda müdür yardımcılarının dayanıklılığını artırabilir. Böylece, zorlu durumlarla daha etkili bir şekilde baş edebilir ve başarılı bir şekilde görevlerini sürdürebilirler.

Müdürlüğe hazırlamak: Müdür yardımcıları, ileride okul müdürü pozisyonuna yükselebilecek birer adaydır. Yetiştirme programları, müdür yardımcılarını müdürlük rolüne hazırlar. Bu programlar, stratejik planlama, bütçe yönetimi, politika geliştirme, liderlik becerileri ve örgütsel yönetim gibi alanlarda müdür yardımcılarını güçlendirir. Böylece, müdürlük pozisyonuna geçtiklerinde daha donanımlı ve başarılı bir şekilde görev yapabilirler (Garrett, 1999; Kwan, 2009; Hayes ve Burkett, 2021; Marshall, vd., 1992).

Müdür Yardımcılarına Yönelik Eğitimin Uygulama İlkeleri

Müdür yardımcılığı, uygulamalı bir görevdir. İlişkisel yönü yüksektir. Ayrıca müdür yardımcılarının yetişkin olması sebebiyle, yetişkin eğitiminin temel ilkelerine uygun olmalıdır (Avcı, 2022). Böyle olmakla birlikte sürdürülebilirlik ve etkililik bakımından doğru bir kuramsal temele dayanmalıdır (Karataş, 2020). Bu gerekliliklerden hareketle, müdür yardımcılığı eğitiminin, ihtiyaca yönelik, etkililik ve verimlilik, ekonomiklik, yaygınlık ve süreklilik olmak üzere dört temel uygulama ilkesine dayalı olarak tasarlanması gerektiği söylenebilir.

İhtiyaca yönelik: Müdür yardımcılarına yönelik eğitim programı, onların ihtiyaçlarına ve görev gereksinimlerine uygun olarak tasarlanmalıdır. Bu ilke, müdür yardımcılarının güçlü yönlerini desteklemeyi, zayıf yönlerini geliştirmeyi ve görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlamayı hedefler. Eğitim programının içeriği, formatı ve süresi, müdür yardımcılarının öncelikli olarak ihtiyaç duydukları becerileri ve bilgileri kapsamalıdır.

Etkililik ve verimlilik: Müdür yardımcılarında sunulan eğitim programının etkili ve verimli olması önemlidir. Bu ilke, eğitim programının hedeflenen sonuçları gerçekleştirmesini ve müdür yardımcılarının beceri ve bilgilerini pratikte kullanabilmelerini amaçlar. Bu ilke, sadece eğitim programı ile ilgili değildir. Aynı zamanda eğitim vereceklerin alana ve içeriğe ilişkin deneyim sahibi olmaları etkililiği ve verimliliği artıracaktır. Son olarak eğitim programının içeriği, yöntemleri ve değerlendirme süreçleri, müdür yardımcılarının öğrenmeyi en iyi şekilde sağlamalarını ve uygulama becerilerini geliştirmelerini desteklemelidir.

Ekonomiklik: Müdür yardımcılarında yönelik eğitim programının ekonomik olması önemlidir. Burada göz önünde bulundurulması gereken husus, yıllık müdür yardımcısı ihtiyacı ve bunun en uygun maliyetle en nitelikli biçimde nasıl karşılanabileceğidir. Eğitim programının tasarımında, maliyet etkinliği göz önünde bulundurulmalı ve kaynakların optimize edilmesi sağlanmalıdır. Örneğin, uzaktan eğitim veya dijital eğitim araçlarının kullanımı maliyetleri azaltabilir ve erişimi artırabilir. Ancak duyuşsal ve beceri odaklı yetkinliklerin kazandırılması için yüz yüze ve uygulamalı eğitimler ile staj vb sahada sürecek eğitimlerin de yürütülmesi gerekir.

Yaygınlık ve süreklilik: Müdür yardımcılarında yönelik eğitim programı, yaygın ve sürekli bir şekilde sunulmalıdır. Bu ilke, eğitimin müdür yardımcılarının tümünü kapsamasını ve sürekli bir öğrenme süreci olarak devam etmesini hedefler. Eğitim programı, düzenli periyotlarla tekrarlanabilir, modüler yapıda olabilir ve farklı zamanlarda ve yerlerde erişilebilir olabilir. Böylece, müdür yardımcılarını eğitimlerini tamamladıktan sonra da sürekli destek alabilir ve güncel bilgilere erişebilirler.

Müdür Yardımcılarına Yönelik Eğitimin Eğitsel İlkeleri

Müdür yardımcısı yetiştirmeye yönelik eğitimler bazı temel eğitsel ilkeleri esas almalıdır. Bu konularda yapılmış araştırmalarda etkili eğitsel ilkeler üzerinde duran çalışmalar bulunmaktadır (Baş, 2016; Karataş, 2016; Özalp, 2016; Özdemir, 2014; Özdemir ve Yalçın, 2018; Şimşek ve Örücu, 2016). Türkiye’de yürütülen hizmet öncesi ve hizmet sırasındaki eğitim ve mesleki gelişme çalışmalarındaki zengin deneyimlerden çıkarılan derslerle müdür yardımcısı yetiştirme eğitimlerinde, kuram uygulama dengesi, akran etkileşimi, uygulama/staj/mentorlük ve işbirliği ve paylaşım olmak üzere dört temel eğitsel ilke öne çıkmaktadır.

Kuram uygulama dengesi: Müdür yardımcılarına yönelik eğitimde kuram ve uygulama arasında denge önemlidir. Bu ilke, teorik bilginin pratik uygulamayla birleştirilmesini ve müdür yardımcılarının öğrendiklerini gerçek yaşam senaryolarında kullanabilme becerilerini geliştirmeyi hedefler. Eğitim programında teorik dersler, seminerler, okuma materyalleri gibi kuramsal bileşenlerin yanı sıra, saha ziyaretleri, rol oyunları, örnek olay analizleri gibi uygulamalı aktiviteler de yer almalıdır.

Akran etkileşimi: Müdür yardımcılarına yönelik eğitim programı, akran etkileşimini teşvik edici nitelikte olması beklenir. Bu ilke, müdür yardımcılarının birbirleriyle deneyimlerini paylaşmalarını, işbirliği yapmalarını ve birbirlerinden öğrenmelerini sağlamayı amaçlar. Eğitim programında grup çalışmaları, tartışma forumları, ortak projeler gibi etkileşimli ve işbirlikçi etkinliklere yer verilebilir. Bu şekilde, müdür yardımcılarını farklı perspektiflerden yararlanabilir ve birbirlerinin deneyimlerinden öğrenme fırsatı bulabilirler.

Uygulama/staj/mentorlük: Müdür yardımcılarına yönelik eğitim programının, pratik deneyim kazanmalarını desteklemesi beklenir. Bu ilke, müdür yardımcılarının gerçek okul ortamlarında staj yapmalarını, mentorlük programlarına katılmalarını veya saha deneyimlerine yönelik uygulama fırsatları sunmayı hedefler. Bu sayede, müdür yardımcılarını teorik bilgilerini uygulamaya dönüştürebilir, gerçek sorunlarla karşılaşabilir ve pratik becerilerini geliştirebilirler.

İşbirliği ve paylaşım: Müdür yardımcılarına yönelik eğitim programında, işbirliği ve paylaşım çok boyutlu bir süreci işaret eder. Bu ilke, müdür yardımcılarının bilgi, deneyim ve kaynaklarını birbirleriyle paylaşmalarını ve birlikte çalışmalarını sağlamayı amaçlar. Eğitim programında işbirliğine dayalı projeler, grup çalışmaları, mentorlük ilişkileri gibi mekanizmalar kullanılabilir. Müdür yardımcılarını arasında ağ oluşturmaya yönelik çalışmaları içerebilir. Kurumsal işbirliği ve paylaşımlar da bu ilke kapsamında ele alınabilir.

Müdür Yardımcılığı Eğitiminde Kullanılacak Yöntemler

Müdür yardımcısı yetiştirme programları, bir tür yetişkin eğitimidir. Ancak görevin gerektirdiği yetkinlikler göz önünde bulundurulduğunda öğrenme yaşantılarının da gereksinimleri karşılması gerekir. Müdür yardımcılarının okullardaki belirgin rolü problem çözmedir. Buna bağlı ve bununla ilişkili olarak durum çalışmaları/vaka analizleri, eylem araştırması, simülasyon ve yansıtma kullanılacak etkili öğrenme yöntem ve teknikleri olarak sıralanabilir (Karataş, 2016; Karataş ve Karayaman, 2020; Şimşek ve Örucü, 2016).

Problem temelli öğrenme: Bu yöntemde, müdür yardımcılarına gerçek hayattan alınan problemler sunulur ve onların bu problemleri çözmeleri istenir. Problem temelli öğrenme, müdür yardımcılarının analitik düşünme, karar verme ve çözüm odaklılık becerilerini geliştirmelerini sağlar. Müdür yardımcılarını, karşılaştıkları problemleri takım halinde veya bireysel olarak analiz eder, çözüm önerileri geliştirir ve sonuçları değerlendirir.

Durum/vaka analizi: Bu yöntemde, müdür yardımcılarına gerçek yaşam senaryoları veya durumlar sunulur ve onların bu durumları analiz etmeleri, çözümlenmeleri ve önerilerde bulunmaları istenir. Durum vaka analizi, müdür yardımcılarının eleştirel düşünme, problem çözme ve stratejik planlama becerilerini geliştirmelerini sağlar. Müdür yardımcılarını, farklı senaryolara ilişkin bilgi toplar, analiz yapar, alternatif çözümler üretir ve sonuçları tartışır.

Eylem araştırması: Bu yöntemde, müdür yardımcılarına gerçek okul ortamında uygulanabilecek projeler veya araştırmalar sunulur. Müdür yardımcılarını, belirlenen konular üzerinde araştırma yapar, veri toplar, analiz eder ve sonuçlara dayalı olarak eylem planları geliştirir. Eylem araştırması, müdür yardımcılarının liderlik becerilerini geliştirmelerini ve okuldaki uygulamaları iyileştirmek için somut adımlar atmalarını sağlar.

Klinik öğrenme/Simülasyon: Bu yöntemde, müdür yardımcılarına gerçekçi simülasyonlar veya klinik ortamlar sunulur. Müdür yardımcılarını, bu ortamlarda farklı senaryoları deneyimler, kararlar alır ve sonuçlarını değerlendirir. Klinik öğrenme ve simülasyonlar, müdür yardımcılarının liderlik, iletişim ve kriz yönetimi becerilerini pratik bir şekilde geliştirmelerini sağlar. Ayrıca, gerçek hayatta karşılaşabilecekleri durumları deneyimleyerek daha güvenli ve etkili kararlar almayı öğrenirler.

Yansıtma: Müdür yardımcılarını öğrenme deneyimlerini değerlendirmek, anlamak ve gelecekteki uygulamalarına yönelik bilinçli kararlar almaları için fırsat sağlayan bir öğretim yöntemidir. Müdür yardımcılarını, yansıtma sürecinde öğrendikleri bilgileri, deneyimleri ve becerileri derinlemesine düşünerek

kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunurlar. Müdür yardımcıları, yansıtma sürecini bireysel olarak veya grup çalışmalarını şeklinde gerçekleştirebilirler. Bu süreçte, geçmiş deneyimler, hedefler, başarılar, zorluklar ve öğrenme ihtiyaçları gibi konular ele alınır.

Müdür Yardımcısı Yetiştirme Programının İçeriği

Müdür yardımcısı yetiştirme programı için dört temel alan önerilmektedir. Bunlar, temel yetkinlikler alanı, teknik yetkinlikler alanı, öğretimsel liderlik alanı ve ortak alanlar olarak belirlenmiştir. Bu alanların kapsamı, alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır. Müdür yardımcısı yetiştirme programı, bu dört temel alandan oluşan modüller şeklinde tasarlanabilir. Böylece ders çeşitliliğinin ve uygulamada karşılaşılabilecek karmaşanın da önüne geçilmiş olabilir. Müdür yardımcısı yetiştirme program içeriğinin ana hatları Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4. Müdür Yardımcısı Yetiştirme Programının İçeriği

<i>Temel Yetenekler Alanı</i>	<i>Teknik Yetenekler Alanı</i>	<i>Öğretimsel Liderlik Alanı</i>	<i>Ortak Alan</i>
<ul style="list-style-type: none"> • İletişim • Takım çalışması • Liderlik ve organizasyon becerileri • Problem çözme ve kriz yönetimi • Zaman yönetimi • Çatışma yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurum yönetimi • Bürokratik görevler • Bütçe yönetimi • İnsan yönetimi ve planlama • Paydaş ilişkileri • Proje yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci işleri ve etkinlik yönetimi • Öğretmenlerin gelişmesi ve motivasyonu • Öğretimi geliştirme, planlama ve ölçme değerlendirme • Rehberlik, yönlendirme ve disiplin • Veli ve toplum liderliği • Eğitimin değişimi ve eğitim politikaları 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapsayıcılık • Teknoloji yönetimi • Sürdürülebilirlik

Temel Yetenekler Alanı

Bu alanda yer alan yeterlikler, müdür yardımcılarının görevlerini yerine getirirken sahip olmaları gereken iletişimsel ve yönetsel becerileri kapsamaktadır. Bu alanda edindirilecek bilgi, beceri ve tutumlar, müdür yardımcılarının temel yöneticilik ve liderlik yetkinliklerini kazanmalarını sağlayacaktır.

İletişim: Müdür yardımcılarının etkili iletişim becerilerine sahip olmaları önemlidir. İletişim becerileri, yazılı ve sözlü iletişimi kapsar. Müdür yardımcıları, net ve anlaşılır bir şekilde iletişim kurmalı, etkili bir dinleyici olmalı, empati göstermeli ve takım üyeleriyle, öğretmenlerle, velilerle ve diğer paydaşlarla etkili iletişim kurabilmelidir.

Takım Çalışması: Müdür yardımcıları, bir ekibin verimli bir şekilde çalışabilmesi için takım çalışması becerilerine sahip olmalıdır. İyi bir takım lideri olmak, takımın motivasyonunu ve işbirliğini teşvik etmek, görevleri etkili bir şekilde dağıtmak, takım üyelerini yönlendirmek ve desteklemek önemlidir. Ayrıca, farklı kişiliklerle çalışma, takım içi iletişimi iyileştirme ve takımın hedeflere odaklanmasını sağlama becerileri de geliştirilmelidir.

Liderlik ve Organizasyon Becerileri: Müdür yardımcılarının liderlik ve organizasyon becerilerine sahip olması, okulun etkin bir şekilde yönetilmesinde önemlidir. Liderlik becerileri, vizyon oluşturma, hedef belirleme, motivasyon sağlama, karar verme ve değişimi yönetme gibi konuları kapsar. Ayrıca, organizasyon becerileri, kaynakları etkin bir şekilde planlama, görevleri önceliklendirme, süreçleri takip etme ve takımın verimli çalışmasını sağlama yeteneğini içerir.

Problem Çözme ve Kriz Yönetimi: Müdür yardımcıları, okulda karşılaşılan problemleri etkili bir şekilde çözebilmeli ve kriz durumlarını yönetebilmelidir. Problem çözme becerileri, sorunları analiz etme, çözüm seçenekleri geliştirme, karar verme ve uygulama aşamalarını içerir. Ayrıca, kriz durumlarında hızlı ve etkili tepkiler verebilme, krizi yönetme planları oluşturma ve iletişimi yönetme yetenekleri de önemlidir.

Zaman Yönetimi: Müdür yardımcıları, yoğun çalışma ortamında zamanlarını etkili bir şekilde yönetebilmelidir. Planlama becerileri, önceliklendirme yapma, görevleri zamanında tamamlama, takvim yönetimi ve zaman hırsızlarıyla başa çıkma gibi konuları kapsar. Müdür yardımcıları, verimli çalışma alışkanlıkları geliştirerek zamanlarını daha iyi kullanabilir ve öncelikli görevlere odaklanabilir.

Çatışma Yönetimi: Müdür yardımcıları, okul ortamında ortaya çıkan çatışmaları etkin bir şekilde yönetmeli ve çözüm odaklı yaklaşımlar sergilemelidir. Çatışma çözme becerileri, farklı görüşleri yönetme, iletişim engellerini aşma, arabuluculuk yapma ve çatışmaların olumlu bir şekilde çözülmesini sağlama yeteneklerini içerir. Müdür yardımcıları, çatışma durumlarını önleyici yaklaşımlarla ele almalı ve okulun uyumlu bir çalışma ortamını sürdürebilmesi için çözüm odaklı yaklaşımları teşvik etmelidir.

Teknik Yeterlikler Alanı

Bu alanda yer alan yeterlikler müdür yardımcılarının görevlerini yerine getirirken sahip olmaları gereken göreve özgü bilgi, beceri ve tutumları kapsamaktadır. Esasen çoğunlukla müdür yardımcılığı denildiğinde akla gelen görev ve yeterlikler de bunlar olmaktadır. Ne var ki bu alandaki yeterlikler çok önemli ve gerekli olmakla birlikte müdür yardımcılarının sahip olması gereken yeterliklerin sadece bir kısmını ve edinilmesi en kolay olanlarını kapsamaktadır.

Kurum Yönetimi: Bu başlık altında, müdür yardımcılarının okulun genel yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan becerileri içerir. Okulun misyon ve vizyonunu belirlemek, stratejik planlama yapmak, hedefler belirlemek ve kaynakları etkin bir şekilde yönetmek müdür yardımcılarının sorumlulukları arasındadır. Aynı zamanda, okulun tüm departmanlarının koordinasyonunu sağlamak, yönetim süreçlerini iyileştirmek ve okulun genel performansını izlemek ve değerlendirmek de önemlidir.

Bürokratik Görevler: Bu başlık altında, müdür yardımcılarının okulun bürokratik işlerini yönetmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları hedeflenir. Bunlar arasında okul politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması, personel dosyalarının yönetimi, kayıt ve belge yönetimi, izinlerin düzenlenmesi ve okulun yasal gerekliliklerini yerine getirme gibi konular yer alır. Müdür yardımcıları, okulun düzenli ve verimli çalışmasını sağlamak için bürokratik görevleri etkin bir şekilde yerine getirmelidir.

Bütçe Yönetimi: Bu başlık altında, müdür yardımcılarının okul bütçesini planlama, izleme ve yönetme becerilerini geliştirmesi hedeflenir. Bütçe hazırlığı, harcama kontrolü, gelir ve gider analizi, kaynakların etkin kullanımı ve bütçe raporlaması gibi konular ele alınır. Müdür yardımcıları, okulun finansal kaynaklarını yönetirken, önceliklendirme yapmalı, kaynakları optimize etmeli ve bütçe hedeflerine ulaşmak için stratejik kararlar almalıdır.

İnsan Yönetimi ve Planlama: Bu başlık altında, müdür yardımcılarının okuldaki insan kaynakları yönetimi ve personel planlaması konularında liderlik becerilerini geliştirmesi hedeflenir. Müdür yardımcıları, personel işe alımı, performans yönetimi, eğitim ve gelişim programları, motivasyon ve takım oluşturma gibi konuları yönetmelidir. Ayrıca, öğretmenlerin ve diğer çalışanların ihtiyaçlarını anlamak, kariyer planlamalarını desteklemek ve bir işbirliği ortamı oluşturmak da önemlidir.

Paydaş İlişkileri: Bu başlık altında, müdür yardımcılarının okulun paydaşlarıyla (veliler, öğrenciler, toplum üyeleri, yerel yönetimler vb.) etkili iletişim kurma ve işbirliği yapma becerilerini geliştirmesi hedeflenir. Müdür yardımcıları, veli toplantıları düzenleme, paydaşlarla etkileşimde bulunma, sorunları çözme ve gerektiğinde çatışma yönetimi gibi becerileri kullanmalıdır. Aynı zamanda, okulun toplumla bağlantısını güçlendirmek ve yerel topluluğun okula olan desteğini artırmak için çalışmalıdır.

Öğretimsel Liderlik Alanı

Bu alanda yer alan yeterlikler, müdür yardımcılarının görevlerinin özgün/özel yanına ilişkin bilgi, beceri ve tutumlara odaklanmaktadır. Bu alandaki yetkinlikler, müdür yardımcılarının genelde okula özelde, öğrenci, öğretmen ve veliye öğretimsel katkı sağlayabileceği yetkinleri içermektedir (Leaf ve Odhiambo, 2017).

Öğrenci İşleri ve Etkinlik Yönetimi: Bu başlık altında, müdür yardımcılarının öğrenci işleri ve etkinliklerin yönetiminde liderlik becerilerini geliştirmesi hedeflenir. Öğrenci işleri, öğrencilerin okul içi deneyimlerinin düzenlenmesi, kaynakların sağlanması, rehberlik hizmetlerinin sunulması gibi konuları kapsar. Müdür yardımcıları, öğrenci disiplini, güvenliği, toplumsal etkinlikler ve öğrenci kulüpleri gibi alanlarda etkin bir şekilde yönlendirme yapmalı ve öğrencilerin okul deneyimlerini zenginleştirecek etkinliklerin planlanması ve koordinasyonunda rol almalıdır.

Öğretmenlerin Gelişmesi ve Motivasyonu: Bu başlık altında, müdür yardımcılarının öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemek ve motivasyonlarını artırmak için liderlik becerilerini kullanması hedeflenir. Öğretmenlerin ihtiyaçlarını belirlemek, uygun profesyonel gelişim fırsatları sağlamak, işbirliği ve mentorluk programları oluşturmak, etkili geri bildirim ve değerlendirme süreçleri uygulamak müdür

yardımcılarının sorumlulukları arasındadır. Aynı zamanda, öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için takdir, teşvik ve ödüllendirme stratejilerinin uygulanması da önemlidir.

Öğretimi Geliştirme, Planlama ve Ölçme Değerlendirme: Bu başlık altında, müdür yardımcılarının öğretim kalitesini artırmak için liderlik becerilerini kullanması hedeflenir. Bu kapsamda, öğretim stratejilerinin geliştirilmesi, ders planlaması, öğretim materyallerinin seçimi ve değerlendirme süreçlerinin yönetimi gibi konular ele alınır. Müdür yardımcıları, öğretmenlerle iş birliği yaparak etkili öğretim stratejilerinin paylaşılmasını teşvik etmeli, sınıf gözlemi ve geri bildirim süreçlerini yürütmeli ve öğretim uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik veri toplamalı ve analiz etmelidir.

Rehberlik, Yönlendirme ve Disiplin: Bu başlık altında, müdür yardımcılarının öğrencilerin rehberlik ihtiyaçlarını karşılamak, yönlendirmek ve disiplin süreçlerini yönetmek için liderlik becerilerini kullanması hedeflenir. Müdür yardımcıları, öğrencilerin akademik başarılarını desteklemek, duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve gelecekleriyle ilgili planlar yapmalarına yardımcı olmak için etkili rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunmalıdır. Aynı zamanda, disiplin konularında adil ve tutarlı bir yaklaşım benimsemeli, disiplin politikalarını uygulamak ve okul içindeki düzeni sağlamak için etkili yöntemler geliştirmelidir.

Veli ve Toplum Liderliği: Bu başlık altında, müdür yardımcılarının velilerle etkili iletişim kurmak, veli katılımını teşvik etmek ve okulu topluma açmak için liderlik becerilerini kullanması hedeflenir. Müdür yardımcıları, velilerin okul süreçlerine katılımını desteklemeli, veli toplantıları, seminerler veya etkinlikler düzenlemeli ve velilerin endişelerini ve görüşlerini dinlemek için etkili iletişim stratejileri kullanmalıdır. Ayrıca, okulun toplumla bağlantısını güçlendirmek için işbirlikleri kurulması, toplum hizmet projeleri ve etkinliklere liderlik etmek de önemlidir.

Eğitimin Değişimi ve Eğitim Politikaları: Bu başlık altında, müdür yardımcılarının eğitimdeki değişimleri anlamak, eğitim politikalarını takip etmek ve okulda bu değişimleri yönetmek için liderlik becerilerini kullanması hedeflenir. Müdür yardımcıları, eğitim trendlerini takip etmeli, eğitim politikalarının uygulanmasını desteklemeli ve okulun değişime uyum sağlamasını sağlamak için planlama, koordinasyon ve iletişim becerilerini kullanmalıdır. Ayrıca, öğretmenleri ve diğer paydaşları bu değişimlere hazırlamak ve desteklemek için liderlik rolü üstlenmelidir.

Ortak Alan

Bu alanda yer alan yetkinlikler, çağdaş dünyanın bütün yöneticileri için öncelenmesi gereken kısmen yeni bilgi, beceri ve tutumları kapsamaktadır. Yerkürenin ve insan topluluklarının karşı karşıya kaldığı yeni meydan okumalara ve tehditlere yönelik aksiyon almasına katkı sağlayacak yeterlikler olarak da tanımlanabilir. Bunlar, kapsayıcılık, teknoloji liderliği ve sürdürülebilirlik olarak belirlenmiştir.

Kapsayıcılık: Kapsayıcılığı eğitim içeriğine dahil etmek için, okul topluluğu içinde çeşitliliğin, eşitliğin ve kapsayıcılığın teşvik edilmesi gibi konulara odaklanabilirsiniz. Bu, önyargıları anlamayı ve ele almayı, kültürel açıdan duyarlı bir ortamı teşvik etmeyi, farklı ihtiyaçları olan öğrencileri desteklemeyi ve kapsayıcı öğretim uygulamalarını uygulamayı içerebilir. Eğitim araştırmaları makaleleri, kapsayıcı eğitimle ilgili kitaplar ve saygın eğitim kuruluşlarının kılavuzları gibi kaynaklar değerli bilgiler ve stratejiler sağlayabilir.

Teknoloji Liderliği: Eğitim içeriğinde teknoloji liderliğini ele almak için, teknolojiyi öğretme ve öğrenme süreçlerine etkili bir şekilde entegre etmek için gerekli bilgi ve becerileri geliştirmeye odaklanabilirsiniz. Bu, eğitim teknolojilerini anlamayı, dijital okuryazarlığı, veri analizini ve teknoloji açısından zengin bir öğrenme ortamını teşvik etmeyi içerebilir. Teknolojinin etik ve sorumlu kullanımını vurgulamak ve dijital vatandaşlığı teşvik etmek önemlidir. Çevrimiçi kaynaklar, mesleki gelişim programları ve eğitim teknolojilerine ilişkin araştırma makaleleri referans olarak kullanılabilir.

Sürdürülebilirlik: Sürdürülebilirliği eğitim içeriğine dahil etmek için çevre bilinci, ekolojik okuryazarlık ve okul bağlamında sürdürülebilir uygulamalar gibi konulara odaklanabilirsiniz. Bu, sürdürülebilir kalkınma hedeflerini anlamayı, çevre yönetimini teşvik etmeyi, sürdürülebilirliği müfredata entegre etmeyi ve çevre dostu girişimleri teşvik etmeyi içerebilir. Sürdürülebilirlik eğitimine ilişkin eğitim kaynakları, araştırma makaleleri ve eğitim kurumlarının raporları değerli bilgiler sağlayabilir.

Müdür Yardımcısı Yetiştirme Eğitimi Süresi ve Akışı

Müdür yardımcısı yetiştirme eğitiminin, tezsiz yüksek lisans düzeyinde ve ağırlığında bir eğitim olarak tasarlanması ve uygulanması önerilmektedir. 90 AKTS değerindeki bu program, 50 AKTS değerinde eğitim, 20 AKTS değerinde uygulama ve 20 AKTS değerinde bitirme projesinden oluşabilir. Programa

kabul edilecek adayların en az 3 yıl öğretmenlik yapmış olmaları ön koşul olabilir. Program, yükseköğretim kurumları ya da yükseköğretim kurumları ile işbirliği koşulu ile sendikalar, sivil toplum kuruluşları ya da il- ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından planlanabilir ve yürütülebilir. Eğitim süreçlerinin yükseköğretim kalite standartlarına uygunluğu yükseköğretim kurumları tarafından denetlenebilir olmalıdır.

Türkiye'ye Özgü Durumlar

Müdür yardımcısı yetiştirme programının etkin bir şekilde uygulanması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için bazı diğer koşulların da yerine getirilmesi gerekir. Öncelikle görevdeki müdür yardımcılarının kazanılmış hakları korunmalıdır. Görevdeki müdür yardımcılarının mesleki gelişimlerine ilişkin ayrıca bir model geliştirilmeli ve tedrici olarak uygulanmalıdır.

Adaylar için müdür yardımcılığı teşvik edici koşullar oluşturulmalıdır. Bu teşvik unsurlarının başında maaş politikası gelmektedir. Müdür yardımcılarının maaşı öğretmen maaşına oranla çalışma süresi ve iş güclüğü durumları göz önünde bulundurularak yeniden düzenlenmelidir. Ayrıca, başta yıllık izin olmak üzere diğer özlük hakları teşvik edici nitelikte düzenlenebilir. Müdür yardımcılığının, meslek kanununda tanımlanmış olması da teşvik edici olabilir.

Müdür yardımcılığı eğitimi de teşvik edilmelidir. Öğretmenlerin gelir durumları ve müdür yardımcılığının mali getirisi göz önünde bulundurulduğunda adayların bu eğitime yatırım yapmaları için güçlü bir motivasyon kaynağı bulunmamaktadır. Ancak eğitim ücretlerinin desteklenmesi ve eğitim sürecinde kolaylaştırıcı izin düzenlemeleri eğitim almaya istekli adayları destekleyecektir. Yine geçiş sürecinde eğitim almış adayların atamada belirgin önceliklere sahip olması eğitime ilgiyi yükseltecektir.

Müdür yardımcısı yetiştirme programının orta vadeli hedeflerinin belirlenmesi de inandırıcılığı artıracaktır. Örneğin, üç yıllık aday ihtiyacının belirlenmesi, akredite edilecek programların Türkiye genelinde erişilebilir yaygınlıkta olması, akredite edilmiş programlarının, belirlenen hedef sonunda mezun edeceği aday sayısının, atama sayısı ile ilişkilendirilmesi ve elbette uygulamanın istikrarının korunması sürece olan inancı ve katılımı artıracaktır.

Bu programın uygulanmasında akademik sorumluluk yükseköğretim kurumlarında olmalıdır. Ancak bu sorumluluk ve işbirliği sürecinde tarafların (yükseköğretim kurumları, sendikalar, sivil toplum kuruluşları, il-ilçe milli eğitim müdürlükleri, yükseköğretim kurulu, yükseköğretim kalite kurulu ve bakanlık) rollerinin açıkça, hesapverebilir biçimde belirlenmesi sürecin kalitesini ve sürdürülebilirliğini ve adayların, eğitimlerin niteliğine ve eşdeğerliliğine olan inancını güçlendirecektir.

Programın başarıyla uygulanmasının son ön koşulu yasal düzenleme ve gerekli bütçenin ayrılmasıdır. Türkiye genelinde üç yıllık ilk planlamanın mali yükü hesaplanmalı ve gerekli bütçe yükseköğretim kurumlarına ve Milli Eğitim Bakanlığına tahsis edilmelidir. Ayrıca yasal düzenlemelerle müdür yardımcılığının bir uzmanlık olarak tanımlanması ve bunun belirlenen vadede bütün eğitim kurumları için uygulanacak bir politika olarak tescil edilmesi gerekir. Bu da bağlayıcı stratejik bir eylem planı çerçevesi gerektirir.

Uygulamanın en az kayıpla başarılı biçimde sürdürülebilmesi bir pilot uygulama gerektirir. Bu amaçla, uygulamayı test etmek amacıyla birkaç ilde ve birkaç kurumla bir yıllık pilot uygulamanın ardından asıl uygulamaya geçilmelidir.

Sonuç ve Sınırlılıklar

Müdür yardımcılığı, toplumun eğitimsel amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulan okulların etkili, verimli ve işlevsel olmalarında kritik bir rol oynarlar. Bu önemli göreve talip olan adayların yetkin olmaları, okulların iklimini olumlu yönde dönüştürme potansiyeli barındırmaktadır. Diğer taraftan okul yöneticisi yetiştirme ihtiyacı da müdür yardımcılığı eğitimi ile büyük oranda sağlanmış olacaktır. Zira müdür yardımcılığı eğitimi almış ve müdür yardımcılığı görevini belli bir süre yerine getirmiş adaylar, nitelikli müdür adayları olarak eğitim kurumlarına katkı sağlayabilirler.

Türkiye'de eğitim yönetimi alanındaki akademik çalışmaların uygulama ile bağı tama olarak kurulamamıştır (Karataş, Kyzy ve Topuz, 2015). Müdür yardımcılığı eğitimi, eğitim yönetimi alanını, doğrudan uygulamayla ilişki içerisine sokacak bir potansiyel de taşımaktadır. Genel olarak uygulamadan kopuk ve ithal bilimsel çalışmalar üzerinde gelişen bir alan olarak eleştirilen (Turan ve Şişman, 2000) eğitim yönetimi alanının Türkiye'de özgü eğitim yönetimi kuramlarını geliştirme ve uygulamayı destekleme bakımından önemli bir deneyim ve araştırma alanı açma potansiyeli barındırmaktadır.

Müdür yardımcısı yetiştirme eğitiminin modellenmesi ve uygulanması, Türkiye’de eğitim kurumu yöneticiliğinin uzmanlaşmasını sağlayacaktır. Eğitim kurumu yöneticiliğinin uzmanlaşması, eğitim kurumlarının kurumsal kapasitelerini yükseltecektir. Ne var ki Türkiye’de benzer uygulamaların ilgili bakan ya da bürokratin görev süresine bağlı olması gibi kötü bir deneyim ve kültür bulunmaktadır. Bu zinciri kırmak için inisiyatif almanın yolu toplumsal uzlaşa ve politik liderlik olarak görülmektedir.

Bu model, var olan araştırma sonuçları ve uygulama deneyimleri sonucunda geliştirilmiştir. Model, müdür yardımcılığının gerektirdiği iş, görev ve sorumlulukların belirlenmesi ile müdür yardımcılarının okuldaki rol, pozisyon ve statülerinin analizi üzerine kurulmuştur. Bu analiz üzerinden yönetim ve liderlik kuramları bakımından müdür yardımcılığının durumu açıklanmıştır. Bu teorik çerçevede müdür yardımcılığının gerektirdiği yeterlik alanları belirlenmiştir. Yetişkin eğitiminin ilkeleri ile Türkiye bağlamı göz önünde bulundurularak ihtiyaca yönelik, etkili, ekonomik ve sürdürülebilir bir model geliştirilmiştir. Böyle bir modelin uygulanması, Türkiye’ye özgü çalışan ve sürdürülebilir bir modelin geliştirilmesi için akademisyenlere de önemli bir fırsat barındırmaktadır.

Etik Beyan

“Okul Müdür Yardımcılarının Hizmet Öncesinde Yetiştirilmesinin Modellenmesi: Bir Bütünleştirici Derleme Çalışması” başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Derleme türünde bir makale olduğundan etik kurul onayı koşulu gerektirmemektedir.

Çatışma Beyanı

Bu araştırma ile ilgili herhangi bir kişi ya da kurum ile ilgili çıkar çatışması söz konusu bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Abrahamsen, H. (2018). Redesigning the role of deputy heads in Norwegian schools – tensions between control and autonomy? *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 327-343. <https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1294265>
- Ackoff, R. L. (1999). Transformational leadership. *Strategy & Leadership*, 27(1), 20-25. <https://doi.org/10.1108/eb054626>
- Adeyale, O. S. (2014). Instructional improvement of secondary school teachers through effective academic supervision by the vice-principals. *Journal of Education and Human Development*, 3(2), 607-617.
- Ağaçdiken, Y. E. (2019). *Müdür yardımcılarının okul müdürleri tarafından yetiştirilme düzeyleri ile okullarının gelişim gereksinimlerini belirleme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Ege Üniversitesi.
- Armstrong, D. (2015). Listening to voices at the educational frontline: New administrators’ experiences of the transition from teacher to vice-principal. *Brock Education Journal*, 24(2), 1109-122. <https://doi.org/10.26522/brocked.v24i2.429>
- Avcı, Ö. (2022). Yetişkin eğitiminde bir kavram üç kuram: öz-yönlendirmeli öğrenme. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 1-22.
- Baloğlu, N. (2007). İlk ve ortaöğretim okulu yönetici yardımcılarının alması gereken hizmetiçi eğitim konuları hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *Abi Evran Üniversitesi Karşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)* 8(1), 167-178.
- Barnett, B. G., Shoho, A. R., & Oleszewski, A. M. (2012). The job realities of beginning and experienced assistant principals. *Leadership and Policy in Schools*, 11(1), 92-128. <https://doi.org/10.1080/15700763.2011.611924>
- Baş, G. (2016). *Müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin yöneticilik görevlerindeki mesleki gelişimlerinde okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının yöneticilik yeterlilikleri açısından incelenmesi*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Beycioğlu, K. & Şahin, İ. (2016). Okul müdür yardımcıları. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği* içinde (ss. 33-50). Pegem Akademi.
- Black, A. B. (1980). Clarifying the role of the assistant principal. *NASSP Bulletin*, 64(436), 33-39. <https://doi.org/10.1177/019263658006443607>
- Bukoski, B. E., Lewis, T. C., Carpenter, B. W., Berry, M. S., & Sanders, K. N. (2015). The complexities of realizing community: Assistant principals as community leaders in persistently low-achieving schools. *Leadership and Policy in Schools*, 14(4), 411-436. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1021053>
- Çakır, C. (2021). *İlkokul müdür yardımcılarının işe uyum sorunları ve bu sorunların çözülmesinde okul müdürlerinin rolleri* [Yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Çelik, K. (2013). The effect of role ambiguity and role conflict on performance of vice principals: the mediating role of burnout. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 195-213.

- Cohen, R., & Schechter, C. (2019). Becoming an assistant principal: mapping factors that facilitate or hinder entering the role. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 14(1), 99-112.
- Coppedge, F. L. (1968). The "new" image of the assistant principal. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 42(5), 283-287. <https://doi.org/10.1080/00098655.1968.11477500>
- Craft, H. M., Malveaux, R., Lopez, S. A., & Combs, J. P. (2016). The acclimation of new assistant principals. *Journal of School Administration Research and Development*, 1(2), 9-18. <https://doi.org/10.32674/jsard.v1i2.1914>
- Demirbilek, M., & Bakioglu, A. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(3), 757-769. <https://doi.org/10.30964/auebfd.505268>
- Deniz, V. (2019). *ğretmenlikten müdür yardımcılığına geçiş: uyum ve sosyalleşme süreci* [Yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Demirolduyar, D. (2018). Fayol ve Gulick'ten günümüze yönetim fonksiyonlarının dönüşümü üzerine bir değerlendirme. *Journal of Political Administrative and Local Studies*, 1(2), 75-92.
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Garrett, V. (1999). Preparation for headship? The role of the deputy head in the primary school. *School Leadership & Management*, 19(1), 67-81.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
- Ghasemzadeh, K., Jaafari, P. & Ghourchian, N. (2017). Providing a model for promotion of the vice- principals' role to educational leadership in primary schools of mazandaran province. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1(7), 37-49.
- Glanz, J. (1994). Redefining the roles and responsibilities of assistant principals. *Clearing House*, 7(5), 283-7. <https://doi.org/10.1080/00098655.1994.9956089>
- Greenfield, W. D. (1985). Developing an instructional role for the assistant principal. *Education and Urban Society*, 18(1), 85-92. <https://doi.org/10.1177/0013124585018001005>
- Grodzki, J. S. (2011). Role Identity: At the intersection of organizational socialization and individual sensemaking of new principals and vice-principals. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy* (127). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ955450.pdf>
- Hartzell, G. N. (1993). The assistant principal: neglected actor in practitioner leadership literature. *Journal of School Leadership*, 3(6), 707-723. <https://doi.org/10.1177/105268469300300609>
- Hausman, C., Nebeker, A., McCreary, J., & Donaldson Jr, G. (2002). The worklife of the assistant principal. *Journal of Educational Administration*, 40(2), 136-157. <https://doi.org/10.1108/09578230210421105>
- Hayes, S. D., & Burkett, J. R. (2021). Almost a principal: Coaching and training assistant principals for the next level of leadership. *Journal of School Leadership*, 31(6), 502-525. <https://doi.org/10.1177/1052684620912673>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Hess, F. (1985). The socialization of the assistant principal: from the perspective of the local school district. *Education and Urban Society*, 18(1), 93-106. <https://doi.org/10.1177/0013124585018001006>
- Hilliard, A. T., & Newsome, S. S. (2013). Value added: best practices for the utilization of assistant principals' skills and knowledge in schools. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 10(2), 153-158. <https://doi.org/10.19030/tlc.v10i2.7763>
- Ho, J., Shaari, I., & Kang, T. (2021). The distribution of leadership between vice-principals and principals in Singapore. *International Journal of Leadership in Education*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1849811>
- Jansen, C., & du Plessis, A. (2023). The role of deputy principals: Perspectives of South African primary school principals and their deputies. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 157-175. <https://doi.org/10.1177/1741143220975764>
- Kaplan, L.S. & Owings, W.A. (1999). Assistant principals: the case for shared instructional leadership. *NASSP Bulletin*, 83(605), 80-94. <https://doi.org/10.1177/019263659908361012>
- Karaboğa, T., & Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve yönetim alanına katkılarını üzerine bir inceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 53-68. <https://doi.org/10.21733/ibad.665130>
- Karataş, İ. H. (2016). Mevcut okul müdürlerinin hizmet-içinde/işbaşında yetiştirilmesi. A. Aypay (Ed.), *Türkiye'de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği* içinde (ss. 197-215). Pegem Akademi.
- Karataş, İ. H. (2023). Bibliometric analysis of the articles on assistant principalship published between 1946-2022. *Journal of Education and Humanities: Theory and Practice*, 14(27), 135-168. <https://doi.org/10.58689/eibd.1282302>
- Karataş, İ. H. & Karayaman, S. (2020). *Okul yöneticisi yetiştirme programı (OYYP): bir yntem ve içerik nerisi*. nc Okul Yneticileri Derneği Yayınlar.
- Karataş, İ. H., Kzyz, J. A., & Topuz, C. (2015). School administrators' relationships with academic studies carried out in educational administration and scholars. *Journal of Theoretical Educational Science*, 8(1), 125-152.
- Kelly, G. (1987). The assistant principalship as a training ground for the principalship. *NASSP Bulletin*, 71(501), 13-20. <https://doi.org/10.1177/019263658707150105>
- Kwan, P. (2009). Vice-principals' dilemma-career advancement or harmonious working relationship. *International Journal of Educational Management*, 23(3), 203-216. <https://doi.org/10.1108/09513540910941711>

- Leaf, A., & Odhiambo, G. (2017). The deputy principal instructional leadership role and professional learning: Perceptions of secondary principals, deputies and teachers. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 33-48. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2016-0029>
- Leithwood, K., & Azah, V. (2014). Elementary principals' and vice-principals' workload study: Final report [Unpublished manuscript]. <https://www.semanticscholar.org/paper/Elementary-and-Secondary-Principals%27-and-Workload-Leithwood-Azah/4eb92a2622217c29c0ed6e2a45ca012d3154ddcb>
- Long, C. M. (1957). Duties of secondary-school vice-principals. *The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals*, 41(226), 26-37. <https://doi.org/10.1177/019263655704122604>
- Macharia, J. M., Thinguri, R., & Kiongo, P. (2014). An investigation into the deputy principals preparedness in discipline management in secondary schools in Kenya. *International Journal of Education and Research*, 2(6), 199-244.
- Marshall, C. (1985). Professional shock: The enculturation of the assistant principal. *Education and Urban Society*, 18(1), 28-58. <https://doi.org/10.1177/0013124585018001003>
- Marshall, C., Mitchell, B., Gross, R., & Scott, D. (1992). The assistant principalship: A career position or a stepping-stone to the principalship?. *N.A.S.S.P. Bulletin*, 76(540), 80-88. <https://doi.org/10.1177/019263659207654014>
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB] (2016). Millî Eğitim Bakanlığı ortaöğretim kurumları yönetmeliği. *Resmî Gazete*, 28/10/2016-29871.
- Oleszewski, A., Shoho, A., & Barnett, B. (2012). The development of assistant principals: A literature review. *Journal of Educational Administration*, 50(3), 264-286. <https://doi.org/10.1108/09578231211223301>
- Özalp, U. (2016). *Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının okul müdür yardımcıının iş doyumuna etkisi* [Yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Özdemir, N. & Yalçın, M. T. (2018). An evaluation of principals' leadership practices on assistant principals' leadership self-efficacy. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1298-1318.
- Özdemir, D. (2014). *Müdür yardımcıının mesleki gelişimleri konusunda okul müdürlerinin yaklaşımlarının incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Panyako, D., & Rorie, L. (1987). The changing role of the assistant principal. *N.A.S.S.P. Bulletin*, 71(501), 6-8. <https://doi.org/10.1177/019263658707150103>
- Peterson, K. D., Marshall, C., & Grier, T. (1987). The assistant principals' academy: Technical training and socialization of future leaders. *N.A.S.S.P. Bulletin*, 71(501), 32-38. <https://doi.org/10.1177/019263658707150108>
- Pollock, K., Wang, F., & Hauseman, D. C. (2017). The changing nature of vice principals' work. *Final report for the Ontario Principals' Council*. <https://edst-educ.sites.olt.ubc.ca/files/2014/07/pollock-opc-vp-report-final.pdf>
- Ribbins, P. (1997). Heads on deputy headship: impossible roles for invisible role holders? *Educational Management and Administration*, 25(3), 295-308. <https://doi.org/10.1177/0263211X97253006>
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84. <https://doi.org/10.1108/01437730110382631>
- Schermuly, C. C., Schermuly, R. A., & Meyer, B. (2011). Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Management*, 25(3), 252-264. <https://doi.org/10.1108/09513541111120097>
- Schulz, J., Mundy, M. A., Kupczynski, L., & Jones, D. (2016, July). A comparison of practical leadership skills of principals and assistant principals. *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, 34(4). <https://doi.org/10.1108/09513541111120097>
- Scoggins, A., & Bishop, H. L. (1993, November 10-12). *A review of the literature regarding the roles and responsibilities of assistant principals* [Paper presentation]. 22nd Annual Meeting of the MidSouth Educational Research Association, New Orleans, LA. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED371436.pdf>
- Searby, L., Browne-Ferrigno, T., & Wang, C. H. (2017). Assistant principals: Their readiness as instructional leaders. *Leadership and Policy in Schools*, 16(3), 397-430. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1197281>
- Shore, K., & Walshaw, M. (2018). Assistant/deputy principals: what are their perceptions of their role?. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 310-326. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1218550>
- Şimşek, H., & Örcü, D. (2016). Dünyada ve Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesine genel bir bakış. *Pegem Atf İndeksi*, 21-32.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spillane, J. P. (2005, June). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Swain, G. J. (2016). *Duties as assigned: How principals' leadership practices influence their vice-principals' leadership self-efficacy* [Doctoral dissertation]. University of Toronto. <https://www.proquest.com/docview/1821949377?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Turan, S., & Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Turhan, M. & Karabatak, S. (2015). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alanyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(3), 79-107.

- VanTuyle, V. L. (2018). Illinois Assistant Principals: Instructional Leaders or Disciplinarians. *Education Leadership Review, 19*(1), 1-20. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1200805.pdf>
- Wong, P. M. (2009). A conceptual framework for understanding the working relationship between school principals and vice-principals. *School Leadership and Management, 29*(2), 157-179. <https://doi.org/10.1080/13632430902775558>
- Yiğit, M., & Ağalday, B. (2022). Unutulmuş bir okul yöneticisi: okul müdür yardımcılarının yönetim tarzları okul iklimini nasıl etkiler?. *Yaşadıkça Eğitim, 36*(3), 732-750. <https://doi.org/10.33308/26674874.2022363447>
- Yu-Kwong, P. K., & Walker, A. (2010). Secondary school vice-principals: commitment, challenge, efficacy and synchrony. *British Educational Research Journal, 36*(4), 531-548. <https://doi.org/10.1080/01411920903018026>

EXTENDED ABSTRACT

Assistant principals occupy a multifaceted managerial position. They assume various roles and responsibilities and operate in areas such as instructional leadership, organizational management, budget management, project management and relationship management. However, the field of vice-principalship does not receive sufficient attention in terms of competencies and the acquisition of these competencies. Understanding the nature of the vice-principal role and training vice-principals emerges as an important need. The purpose of this article is to describe the vice-principal role and to provide an appropriate context for the training of vice-principals. For this purpose, the definition, scope, leadership theories and competencies of the vice-principal role are discussed. As a result of the analysis and literature review, a model and content for the training of vice principals are proposed.

Since this study aims to develop a functional model for the training of assistant principals, the integrative review method was preferred. The integrative review process includes designing, constructing, data analysis and reporting stages.

Vice-principalship refers to the position of assistant to the principal in an educational institution. Since it is an educational institution, the vice-principalship primarily involves the management of educational processes. However, vice principals may not be able to fulfill their educational leadership duties completely. They also carry out tasks related to the management of the institution and the community. Since schools have a bureaucratic structure, bureaucratic tasks also have an important place. When the duties of vice principals are detailed, it is seen that they undertake multiple roles such as personnel management, management of the institution's internal and external stakeholders, and management of bureaucratic processes as well as educational leadership. This may make the job description of vice principals unclear.

The determination of vice principals' competencies requires a clear definition of their duties. Many studies have been conducted to identify and categorize the tasks of vice principals. These studies show that vice-principals generally undertake similar tasks, although there are some differences across different countries and school types.

Management functions are generally grouped under four main headings: planning, organizing, directing and controlling. While assistant principals perform directing functions such as leadership, decision-making, communication and teamwork, they also perform planning, organizing and controlling functions.

Assistant principals fulfill leadership roles as well as managerial duties. The vice principals' leadership roles can be explained by leadership theories and approaches. Transformational leadership emphasizes the role of vice principals as inspirers and agents of transformation in change processes. Servant leadership requires vice principals to focus on both teachers' and students' needs and to support the educational community. Distributed leadership emphasizes that vice principals collaborate with teachers and stakeholders to develop effective educational practices. Authentic leadership emphasizes that vice principals build trust and credibility by establishing sincere and transparent relationships. Situational leadership requires vice principals to adapt their leadership style to the developmental level and circumstances of the individual or group being led.

Research categorizes vice-principal competencies under two main themes: technical and professional competencies. The status of vice principals can include different roles, such as assistant principals, and their position in the school can also vary. With different statuses and roles, vice principals can take on the role of a learner, mentor, administrator, politician and more. Concrete tasks based on their duties including delegation, bureaucracy, discipline, teacher and staff development, student achievement, curriculum development and guidance. This framework can suggest a model for the preparation of vice principals.

Research on the training of vice principals can be divided into three sub-categories. In the first category, the necessity of training vice principals is indirectly emphasized. In these studies, the difficulty of the transition process and the lack of readiness of vice principals are addressed. In the second category, it is emphasized that vice principals can be trained through leadership examples and mentoring while on duty. In these studies, the supportive leadership role of school principals and mentoring experiences play an important role. The third category focuses on structured, formal trainings. In these studies, it is emphasized that in-service and pre-service trainings are important in the vice principals' training. In addition, issues such as the uniqueness of the vice-principal position, the definition of roles and responsibilities, and the content and methods of training to acquire competencies are also explored. In the Turkish context, there are fewer comprehensive studies on the vice principals' in-service training and a comprehensive model is not yet available.

This chapter proposes a model for the training of assistant principals. The model focuses on the rationale for training deputy principals, educational practice and educational principles, methods and content, duration and flow, as well as the specific circumstances in the Turkish context.

The reasons for training assistant principals include raising awareness about the task, providing the necessary knowledge, attitudes and skills, increasing resilience, and preparing them for the principalship. The principles of training for deputy principals should be needs-oriented, effective and efficient, economical, widespread and continuous. Among the educational principles, elements such as theory-practice balance, peer interaction, practice/internship/mentorship, cooperation and sharing are important. Approaches such as problem-based learning, situation/case analysis, action research, clinical learning/simulation, reflection are among the methods that can be used in deputy principal training. The content of the vice-principal training program should be composed of different areas: core competencies, technical competencies, instructional leadership, and common areas. Turkey-specific situations should also be taken into account within the model. Thus, an overview of the elements and scope of the model for the training of vice principals and the Turkish context is presented.

Having competent candidates as vice principals can increase the effectiveness of schools. It can also be said that vice-principal training has a potential in terms of strengthening the link between academic studies in the field of educational administration and practice in Turkey. Deputy principal training can provide specialization in the management of educational institutions. However, political leadership in Turkey is also necessary for a sustainable implementation. This model was developed based on existing research results and implementation experiences. The fact that the competency areas required for vice-principalship have been determined and a model specific to Turkey has been presented may provide an important opportunity.