

Okul müdürlerinin İlk Yıl Deneyimlerinin İncelenmesi: Fenomenolojik Bir Çözümleme

Investigation of School Principals' First Year Experiences: A Phenomenological Analysis

ÖZET

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin ilk yıl deneyimlerini incelemektir. Nitel araştırma yöntemi ve durum çalışması deseninde yürütülen bu çalışmaya ilkököl ve ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 9 okul müdürü katılmıştır. Araştırmanın katılımcılarının belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından ilgili alanyazına ve araştırmanın amaçlarına uygun olarak hazırlanmış yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin ilk yıl deneyimleri incelendiğinde karşılaşılan yönetsel sorunlar; Okul kültürü oluşturamama, iletişim sorunu ve kabul sorunudur. Okul müdürlerinin pozisyonlarındaki ilk dönemlerinde hizmet öncesi eğitim eksikliğinin sebep olduğu sorunlar olarak mevzuat eksikliği, iletişim yetersizlikleri, planlama ve koordinasyon eksikliğidir. Eğer hizmete başlamadan önce hizmet içi eğitim verilmiş olsaydı buradaki hataların çok daha az olması sağlanmış olurdu.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, deneyim, öğretim lideri, durum çalışması, nitel araştırma

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the first year experiences of school principals. A total of 9 school principals working in primary, secondary and high schools participated in this study, which was carried out in a qualitative research method and case study design. Easily accessible sampling, one of the purposive sampling methods, was used to determine the participants of the study. In the collection of research data, a semi-structured interview form prepared by the researcher in accordance with the relevant literature and the aims of the research was used. Descriptive analysis was used in the analysis of the data. According to the results of the research, when the first year experiences of school principals are examined, the administrative problems encountered; Failure to create a school culture is a communication problem and an acceptance problem. Lack of legislation, lack of communication, lack of planning and coordination are the problems caused by the lack of pre-service training in the first period of school principals' positions. If in-service training had been given before starting the service, the errors here would have been much less.

Keywords: School principal, experience, teaching leader, case study, qualitative research







GİRİŞ

Problem Durumu

Okul müdürü ideal bir okul kültürünün oluşturulmasında kilit role sahiptir. Okul müdürlerinin yöneticilik kabiliyetleri, eğitim örgütünde eğitsel gelişim için ciddi hayati önemi bulunmakta ve tüm örgütün başarısının sağlanmasında aktif rol oynamaktadır (Anderson, 1991).

Okul müdürlerinin ilk yıllarında karşılaştıkları başarı veya başarısızlık vakaları, onları gelecekte idare edecekleri görevlerine karşı kabiliyetlerini geliştirmektedir (Büyükoğlu, 2015). Literatüre bakıldığında okul müdürlerinin ilk yılları temasında odaklanılan çalışmaların azınlıkta olduğu görülmüştür. Öte yandan yöneticilikte ilk deneyimlerinin onları pozisyonlarında güçlendirdiği hatta görevlerindeki devamlılık durumlarını etkileyebileceği düşünülürse bu konu azımsanmayacak husustur.

Güneş ve Esmer (2018), okul yöneticilerinin ideallığı hususunu incelerken deneyim ve mevzuat bilgisi yeterliliği ile bu durumu açıklamıştır. Ayrıca okul müdürlerinin ideallık hususunu ise eğitim programına göre ayırtmış,

Ahmet Altıntaş¹ 
Osman Altıntaş² 
Kamer Aydın³ 
Abdullah Akın Şen⁴ 
Hamza Çobanoğlu⁵ 
Melek Baycu⁶ 

How to Cite This Article

Altıntaş, A., Altıntaş, O., Aydın, K., Şen, A.A., Çobanoğlu, H. & Baycu, M. (2023). "Okul müdürlerinin İlk Yıl Deneyimlerinin İncelenmesi: Fenomenolojik Bir Çözümleme" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:108; pp:5653-5663. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sssj.68278>

Arrival: 10 January 2023
Published: 28 February 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Okul müdürü, Osman Kalyıncı İmam Hatip Ortaokulu, Trabzon, Türkiye ORCID NO: 0000-0002-6720-7589

² Müdür Yardımcısı, Hami Yıldırım İlkokulu, Trabzon, Türkiye ORCID NO: 0000-0001-7477-6029

³ Müdür Yardımcısı, Hami Yıldırım İlkokulu, Trabzon, Türkiye ORCID NO:0000-0002-4744-4384

⁴ Okul Müdürü, Hami Yıldırım İlkokulu, Trabzon, Türkiye ORCID NO:0000-0002-1013-0779

⁵ Okul Müdürü, Dumlupınar İlkokulu, Trabzon, Türkiye ORCID NO: 0000-0001-6891-0420

⁶ Okul Müdürü, Kabadüz Yokuşdibi Ortaokulu Ordu, Türkiye, ORCID NO: 0000-0002-8555-1244

ilkokulda deneyim ve mevzuat; ortaokulda yalnızca deneyim ve ortaöğretimde ise mesleki nitelik olarak değerlendirmeye alınmamıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin ilk yıllarında karşılaştıkları sorunlarında eğitim programına göre farklı problemlerle yüzleşebilecekleri hatta “ideallik” niteliğinin dahi görevde yeni olmaları sebebiyle geri plana atılabileceği aşikârdır.

Okul müdürlerinin katılımcılarını oluşturduğu bir çalışmada çoğunun yöneticilikteki ilk yıllarında öğretmenlik deneyiminin yeterli gelmediği ve dolayısıyla görevdeki ilk yıllarında görev esnasında işbaşında deneyim kazandıklarını belirtmişlerdir. Yine okul müdürlerinin görev esnasında yaşadıkları deneyimler nihayetinde kazandıkları becerilerle okul yöneticiliği görevinin kapsamı ve işleyişini öğrendikleri genel kanıdır (Acar, 2019). Okul müdürlerinin büyük kısmının görevleri esnasında mentörlerinin olmasının mesleğin ilk yıllarında kendilerine destek sağladığı yaygın bir görüştür (Gümüş ve Ada, 2017). Bu anlamda mesleğin ilk yıllarında pek çok okul müdür adayının tecrübesizlik sorunuyla karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

Okul müdürlerinin görevlerinin ilk dönemlerinde mesleki gelişim ve dayanışma amacıyla gerçekleştirilen mentörlük faaliyetlerinin, okul müdürlerinin kendilerini geliştirebilme imkanı verdiği, başlangıçta resmi bir biçimde sürdürülen bu ilişkinin ileride arkadaşlığa dönüşerek etkili iletişim becerileri kattığı ifade edilmektedir (Doherty, 1999). Dolayısıyla okul müdürlerinin görevlerindeki ilk yıllarında tecrübe ve manevi anlamda destek yoksunluğu ile karşı karşıya kaldıkları bu tür bir beklenti içerisinde oldukları görülmektedir.

Eğitim kurumlarında problem çözme süreci bir anlamda karar verme sürecidir. Her öğrencinin okulda öğrenmesi için optimum tatmin edici bir öğrenme ortamı yaratmak ve öğretmenlerin motivasyonunu yüksek tutmak etkili okul müdürünün ayırt edici nitelikleri kapsamında kabul edilmektedir (Balci, 2001). Karar verme ve sorun çözme aşamasında bir tek en iyi yaklaşım olmadığından, en iyi yaklaşımın en iyi yaklaşım olarak belirlendiği vurgulanmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010). Bu doğrultuda okul müdürünün sahip olduğu bilgi düzeyi ve yönetim deneyimiyle durumları ve kişileri analiz kabiliyeti önem arz etmektedir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Bu çalışmada okul müdürlerinin mesleklerinin ilk yıllarında karşılaştıkları sorunlara yer vererek gerek okul müdür adaylarının gerekse eğitim örgütleri için bu süreçte karşılaşılabilen olası yetersizlikler ve sorunlara çözüm arayışları ve önerilerinin sunulması hedeflenmektedir.

Araştırmanın Amacı

Çalışma kapsamında okul müdürlerinin mesleklerinin ilk yıllarında karşılaştıkları sorunlara yer vererek gerek okul müdür adaylarının gerekse eğitim örgütleri için bu süreçte karşılaşılabilen olası yetersizlikler ve sorunlara çözüm arayışları ve önerilerinin sunulması hedeflenmektedir.

Sınırlılıklar

Okul müdürlerinin görevlerindeki ilk yıllarında deneyimlerinin incelendiği çalışma kapsamı okul müdürleri ile sınırlıdır.

Okul müdürlerinin ilk yıl deneyimlerinin değerlendirildiği çalışma “2013-2021” yılları aralığında okul müdürlüğüne atanmış öğretmenlerle sınırlıdır.

Tanımlar

Okul yöneticisi: Okul şeklinde adlandırdığımız kurumu okul müdürü yönetir. Okulların etkinliği büyük ölçüde okulun faaliyetlerinden sorumlu olan müdürlerin ve eğitim ve öğretim programının etkinliğine bağlıdır (Balci, 1993). Okul müdürleri bir süre bürokratik idareciler olarak tanımlanırken, daha sonra hümanist idareciler, diğer bir dönem de öğretim liderleri olarak tanımlanmıştır (Lashway, 2003). *Okul müdürleri*, okul için bir vizyon oluşturma, okulun geleceğini planlama, okul personeline rehberlik etme ve bilgi, beceri ve deneyimleriyle okulda değişim çabalarını başlatma ve sürdürmede belirleyici bir rol oynamaktadır. (Garies ve Tschannen-Moran, 2005).

Aday Okul Yöneticisi: Bunlar genel olarak okul yöneticisi olarak atanmayı ve üniversite diplomasına sahip olan bireylerdir (Karip ve Köksal, 1999).

Okul yöneticisinin yetkinliği: Yöneticilerin atanmasına ilişkin hukuki metinlerde randevularda liyakat (yeterlilik) şart olmasına rağmen, öğretimde başarı ve kıdem temelde yönetici atamalarında kriter olarak benimsenmektedir. Yönetim kadrosunun atanmasında gerekli yetkinliklerin aranması endişe verici bir çelişkidir. Belirli bir hizmeti yürütenlerin kıdemi ve deneyimi sadece çalışmalarına ve mesleklerine katkıda bulunur (Aydın, 1997).

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Okul Müdürlüğü

Bütün eğitim kurumlarında, eğitim işlevinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinden sorumlu olan eğitim yöneticileri vardır. Eğitim yöneticileri, bakanlığın, il müdürlüğünün, öğrencilerin, velilerin ve eğitimin diğer paydaşlarının da

katkılarıyla, eğitim kurumlarında örgütsel kültürün oluşması sürecinde, örgütsel kültürün devamlılığı ve değişimler gösterme sürecinde etkin bir role sahiptir. Bu nedenle okul müdürünün nasıl algıladığı ve nasıl bir kültür arzuladığı önemlidir (Fullan, 1997).

Okulların en kritik öğelerinden birisi olarak Okul müdürleri kabul edilmektedir. Çünkü okulların etkililiğinin artırılmasında, okulun hedeflerine ulaşabilmeleri noktasında ve okuldaki eğitim öğretim programlarının yürütülmesi süreci, eğitim yöneticilerinin faaliyetlerdeki etkinlikleri ile bağlantılıdır (Balci, 1993).

Okul müdürleri eğitim öğretim ve eğitimin yönetiminde etkililiği ve verimliliği artırarak kaliteyi üst noktaya ulaştırma konusunda çaba harcamaktadırlar. Bunun yanı sıra okul müdürleri, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin performansını artırmak, okulda oluşturulan komisyonlar ve kurullar ile birlikte hareket ederek verimliliğin artırılması ve kalitenin artırılması için çaba harcamaktadırlar (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2001; Taymaz, 2011).

“Okul sadece müdürü kadar iyidir”. Okul organizasyonlarında sıklıkla karşılaşılan ifadedir. Yönetimsel liderlik kavramı okul müdürünün kimliği ile sembolize edilmektedir. Müdürün yönetimsel yeterliliği, çevre toplumunun okul konusundaki algısında önemli bir yer tutmaktadır (Aksu, 2004). Eğitim sistemlerinin liderleri konumundaki okul müdürleri, kendi okullarının, içinde bulunduğu çevre koşulları göz önünde bulundurularak benzersiz olmasını istemektedir. Dolayısıyla okul müdürü öğretmenin veya personelinin bireysel farklılıklarını, öğrenci profilindeki farklılıkları göz önünde bulundurularak liderlik özelliklerini (entelektüel, karakter ve sosyal gibi) sergileyebilmelidir. Okul yöneticilerini eğitimleri ve gelişim süreçleri konusundaki çalışmalar çok eski değildir. 1990’lı yıllara dayanmaktadır ve 1990’lardan sonra okul müdürlerinin eğitimi ve yönetici tartışma konusu olmuştur (McLay, 2003).

Okul Yöneticilerinin Rolü ve Sorumlulukları

Okulda yöneticilerin temel hedefi, yönettikleri okulun hedeflenen noktaya ulaşmasını sağlamaktır. Bu noktada okul müdürlerinden beklenen liderlik rolleri, liderlik kuramlarının varsayımları ile doğru orantılı olduğundan, okul müdürlerinin farklı liderlik özelliklerini sergilemeleri gerekmektedir (Yavuz, 2005).

Günümüzde okul müdürlerinden, okula düşük motivasyonla gelen öğrencilerin ve öğretmenlerin öğretme ve öğrenmelerini sağlayabilmek ve idari yönden okulun iyi bir şekilde yönetimini sağlamak ve olumlu bir okul ortamı yaratmak için teşvik edici nitelik taşımaları beklenmektedir (Grogan ve Andrews, 2002; Salazar, 2007; Hess ve Kelly, 2005). Elmore (2000). Okul müdürlerinin rolleri, okul örgüt yapısındaki bireylerin bilgilerini ve becerilerini geliştirmek, okula ait bir kurum kültürü oluşturmak, eğitim örgütünün birimleri arasındaki verimliliği artırabilmek ve temelde eğitim örgütünü bir arada tutabilmek, hesap verebilirlik kültürüne sahip olabilmek şeklinde sıralanabilmektedir. Bundan dolayı okul müdürlerinin rolü, eğitim-öğretim liderliğinden, öğretmen ve diğer paydaşlar ile birlikte ortak karar alabilme ve eğitimin paydaşları arasında etkileşimi sağlayabilme gibi birden fazla bireysel çabaya dönüşmektedir (Wohlstetter ve Mohrman, 1996).

Castle ve Mitchell (2001), 12 okul müdürü ile yapmış oldukları nitel çalışmada, okul müdürlerinin görevlerini ve rollerini beş ana başlıkta toplamıştır. Bunlar, okulda günlük yapılan rutin işleri kapsayan yönetimsel görevleri gerçekleştirmek, Okul içinde ve okulun çevresi ile olan ilişkilerinin düzenlenmesini ve geliştirilmesini sağlamak, Okulda eğitimin paydaşlarının ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak, Okuldaki öğretmenlerin ve diğer personellerin mesleki gelişimlerini destekleyebilmek ve onlara rehberlik edebilmek (mentörlük), Okulun ilerleyen süreçteki hedeflerinin saptanmasını ve bu hedeflere ulaşılması noktasında çalışmalar yapabilmek (misyon) şeklindedir.

Günümüzde yeni okul yönetimi yaklaşımlarına bakıldığında bir takım temel roller tasarlandığı görülmektedir. Bunlar; hesap verebilirlik ilkesi, kendi kendini yönetebilen eğitim kurumları, rekabetin var olması, müfredat ve değerlendirme biçimleri gibi temel rollerdir. Bu nedenle, okullarımızda görev yapan okul müdürlerinin rolleri, sahip oldukları güçleri, öğrenci performansı odaklı değerlendirme biçimleri, sosyal çevrenin karmaşıklığı, toplumsal kutuplaşmanın çokluğu, öğretmen rollerindeki değişimler ve öğretim süreçlerinin yeniden düzenlenebilmesi vb faktörlerden dolayı daha esnek ve çeşitlilik arz etmektedir. Tüm bu anlatılanlar doğrultusunda, okuldaki tek ve en önemli amacın okuldaki bütün öğrencilerin akademik ve sosyal bağlamda başarıya ulaşabilmeleridir (Portin ve ark. 2006).

Öğretim Lideri Olarak Okul Yöneticisi

Okul yöneticilerin rolü sadece okulu yönetmek değil, bunun yanı sıra öğretim sürecini de yöneten ve geliştiren lider olabilmektir. Bu bağlamda öğretimsel liderliği, okul yöneticisinin okul içindeki başarısının artırılması için kendini ispatlayabilmesi yada başkaları tarafından bu özelliğinin fark edilmesi şeklinde açıklanabilmektedir. Öğretim liderliği için, okul müdürünün öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin öğrenme düzeylerini doğrudan olduğu gibi

dolaylı bir şekilde de etkileyebilme eğilimi gösterebilmeleri şeklinde tanımlanabilmektedir (Balyer ve Gündüz, 2013).

Okul yöneticileri için, genel mevzuat ve politikalar çerçevesinde, okulda eğitim-öğretim vermekle yükümlü öğretmenler arasından belli kriterler doğrultusunda seçilen veya atanan kişiler olarak tanım yapılmaktadır. Liderler için ise, yaşanan büyük değişiklikler karşısında değişimin yarattığı fırsatları görebilen ve belirsizlik ve tehlike ortamlarına rağmen bu fırsatları kurumun gelişimi için kullanabilen kişiler şeklinde tanım yapılmaktadır. Yöneticiler ile liderleri birbirinden ayıran temel özellik, liderlerin, kurumun vizyonunu geliştirebilmesi, geleceğe dayalı analizler ve yorumlar yaparak yaratıcı düşünce biçimini teşvik edici tutumlar sergilemesi, çalışanlarına karşı mentörlük yapabilmesi, içinde bulunduğu örgütü ve kendisine hedefleri doğrultusunda yönlendirerek inisiyatif alabilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2013).

Öğretimsel liderlik, öğretmenlerin öğretme eyleminde, öğrencilerin ise öğrenme eyleminde doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkileme davranışının sergilenebilmesidir. Ayrıca öğretimsel liderlik, okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesi sürecinde okul içindeki oluşumların ve toplulukların gizli güçlerinin ortaya konulmasıdır. Bunların yanı sıra öğretimsel liderlik, liderliğini öğretmesi, bilginin problem çözme süreçlerine entegre edilmesi ve okulun amaçlarının diğer faktörler ile birlikte değerlendirilerek gerçekleştirilmesidir (Şişman, 2002).

Okul Yöneticilerinin Tecrübeleri

Okul müdürleri kendilerinden beklenen sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmek için, rollerine iyi bilmelidirler ve bu role hakim olup rollerinin gereğini yerine getirebilmelidirler. Okul müdürlerinin üstlenmiş oldukları rollerini başarılı bir şekilde oynayabilmeleri için yönetim alanında gerekli nitelikleri kazanmış olmaları gerekmektedir. Eğitim yönetiminin bir alt sistemi niteliğinde olan okul müdürlüğünün, yönetim bağlamında uzman olan kişilere verilmesi, okulun belirlemiş olduğu hedeflerine daha çabuk ve kolay bir şekilde ulaşmasını sağlayacaktır (Erol, 1995).

Okul müdürleri okul içinde rutin çalışmalarında ve iletişim konusundaki temel değerleri, davranış biçimlerini okul içindeki diğer personele ileten konumundadır. Okul müdürlerinin yapmış oldukları eylemler, kullanmış oldukları sözcükler ve mesajlar okul kültürünün oluşması sürecinde varlığını hissettirmektedir. Etkili okul müdürü, başarılı öğretmenlerini ve öğrencilerini teşvik edebilmeli, ödüllendirebilmelidir. Bunları yapmayıp göz ardı ettiği sürece kendilerini yönetimin kısır döngüsü ve politikaları ile harcayacaklardır (Lunenburg ve Ornstein, 2008).

Okul içindeki öğretmenler arasından seçilen veya atanan okul müdürleri, okulun hedefleri doğrultusunda amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlü yöneticilerdir. Okul müdürleri hedeflenen amaçlarına ulaştıkları sürece görevlerini yerine getirmiş sayılacaklardır. Bu amaçlarına ulaşma noktasında astları ve üstleri ile de yeterli iletişimi sağlayabilmelidirler (Erol, 1995).

Okul müdürünün görevini yerine getirebilmesi sürecinde öncelikli olarak, okulda var olan okul kültürü hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olması gerekir. İlerleyen süreçte ise söz konusu kültürü, kültürel bağlamda analiz edebilmeli ve doğru bir şekilde yorumlayabilmelidir. Bunları gerçekleştiremediği sürece okulun hedeflenen amaçlarına katkı sağlaması ve okulda bir örgüt kültürü geliştirebilmesi mümkün olmamaktadır (Gümüşeli, 2006).

Konuya İlişkin Yapılan Çalışmalar

Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin ilk yıllarındaki tecrübelerinden ziyade pozisyonun beklentileri ve sorumluluklarının ağırlıkta olduğu görülmüştür. Buna göre literatür çalışmalarının derleneceği bu başlık kapsamında okul müdürlerinin rollerinden ve pozisyonun beklentilerine ilişkin çalışmalara yer verilecektir.

Balyer (2012), çalışmasında okul müdürlerinin farklılaşan rolleri ve pozisyonun güçlüğü üzerine odaklanmıştır. Çalışmada okul müdürlerinin çok yönlü ilişki çevrelerinde rollerin daimi olarak farklılaştığı ve değiştiğini belirtmiştir. Öte yandan Türkiye’de okul müdürlerinin seçme, yetiştirme, yerleştirme ve atanma süreçlerine ilişkin revizenin gerekliliğini vurgulamıştır.

Matters (2005), müdürlerin başkalarını yönetmeden önce kendilerini yönetmeyi öğrenmeleri gerektiğini ve okul müdürünün rolünün bu doğrultuda tekrardan değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Yavuz (2005), ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri ve bunları karşılayabilme düzeylerini incelemiş çalışma nihayetinde okul müdürlerinin rollerini karşılayabilmesi için hizmet içi eğitimin gerekliliği, yeteneklerinin geliştirilmesi için programların varlığı, atanmasına ilişkin mevzuatın yetenek ölçümünde alternatiflerin artırılmasına yönelik önerilerde bulunmuştur.

Çetin (2008), okul müdürlerinin eğitime bilirligi ve liderlik özellikleri üzerine odaklanmıştır. Nihayetinde her durum için optimum okul müdürü olmadığını, her duruma uyum sağlayabilecek nitelikte okul müdürü eğitime bilirliginin gerekliligini vurgulamıştır.

Erol (1995), okul müdürlerinin rollerini yürütme sürecinde karşılaştıkları engeller üzerine odaklanmıştır. Nihayetinde okul kültürlerinin hedeflerini rahatlıkla gerçekleştirebilmeleri için bu pozisyonda uzmanlaşmış bireylere gerek olduğu vurgulanmıştır.

Demirkol ve Savaş (2012), çalışmalarında okul müdürlerinin değişen okul kültürü algılarını deneyimleri bazında incelemiştir. Çalışmaları nihayetinde 5 yıl ve daha az okul müdürlüğü deneyimine sahip okul müdürlerinin 11 yıl ve daha fazla pozisyon deneyimine sahip okul müdürlerinden daha aktif oldukları, deneyimi fazla olan (11 yıl ve üzeri) okul müdürlerinin fazlaca pasif savunmacı oldukları kanısına varmışlardır.

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin ilk yıl deneyimlerini incelemektir. Bu araştırma nitel araştırma yöntemi ve durum deseninde kurgulanmıştır. Durum çalışması deseni, araştırmacı kontrolünün değişkenler üzerinde olmadığı, ele alınan sınırlanmış etkenler (bireyler, ortam, olay, süreç, zaman) ile durumun derinlemesine incelenmesi, nedensel bağlantıların keşfedilmesidir (Subaşı ve Okumuş, 2017; Leymun, Odabaşı ve Yurdakul, 2017).

Katılımcılar

Bu çalışmanın katılımcılarını amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt ve maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak seçilmiş toplam 9 okul müdürü oluşturmaktadır. Bu çalışmaya katılan öğretmenler yaş, cinsiyet, mesleki kıdem gibi demografik değişkenler açısından katılımcı grup mümkün olduğunca farklı özelliklere sahip olanlardan seçilmiştir. Bu şekilde maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Katılımcıların özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo1: Katılımcı Profili

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Kıdem
K1	Erkek	35	13
K2	Bayan	45	22
K3	Erkek	43	21
K4	Erkek	52	32
K5	Erkek	42	20
K6	Bayan	39	16
K7	Bayan	43	20
K8	Erkek	39	16
K9	Bayan	40	18

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Bu form, alan yazına ve uzman görüşlerine dayalı olarak oluşturulmuştur. Formda okul müdürlerinin ilk yıl deneyimlerini incelemeye ilişkin sorular bulunmaktadır. Formun geçerliğini sağlamak için alan yazın taranmış daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalar incelenmiştir.

Mülakat Sorularının Analizi ve Yorumlanması

Çalışma grubunun Mülakat sorularına verdikleri cevaplar, aslına bozmadan orijinal görüşler korunarak araştırmacı tarafından kısaltılması sağlanmıştır. Gizliliği sağlamak amacıyla katılımcı öğretmenler "M" kısaltması yapılarak belirtilmiş ve görüşmeye katılanlara numaralandırma sistemi ile alınmıştır. Daha sonra veriler geçerli boyutlara göre gruplandırılmış ve içerik analizi yapılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Bulgular

Okul müdürlerinin ilk yıl deneyimlerinin incelenmesi hakkındaki görüşleri tablolaştırılarak verilmiştir.

Tablo 2. Okul müdürlerinin ilk yıl deneyimlerinin incelenmesi hakkındaki görüşlerine dayalı bulgular

Görüşler	f
Okul kültürü oluşturmama	3
İletişim sorunu	2
Kabul sorunu	2

Okul müdürlerinin 3 adet farklı kodlanmış Okul müdürlerinin ilk yıl deneyimlerinin incelenmesi hakkındaki görüşler tablolaştırılarak verilmiştir. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüş: “Okul kültürü oluşturamama (f=3) , İletişim sorunu (f=2) ve Kabul sorunu (f=2) ”. Okul müdürlerinin ilk yıl deneyimlerinin incelenmesi hakkındaki düşüncelerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“İlk yıl eğitimci kadrosunun müdürü kabullenmesi için bir zaman gerekiyor ve öğretmenlerin önceki alışkanlıklarının değişmesi ve yeni yönetime adapte olması zaman alıyor. Taraflar birbirini iyi tanımadığı için iletişimsel sorunlar ile karşılaşmaktadır. İlk yıl deneyimleri doğal olarak yönetsel becerilerin oldukça eksik olması. Karşılaşılan sorunların Eğitim Öğretimden çok işletme alanıyla ilgili olması, bununla ilgili Eğitim alınmadığı için bocalama oldukça fazla oluyor. Daha çok Yönetim-İşletme becerisi ve hizmet içi alanında eksiklikten söz edilir.”(Ö2,Ö4)

“Tecrübe olarak daha etkin olabilmesi için müdür yardımcılığı yapmamış olması, ortamı tanıma zamanı olarak bir süre zaman kaybetmesi, fiziki alanların yetersizliği, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, yönetim sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar, okula hakimiyetin zaman alması.

Planlama yetersizlikleri

- Eğitim öğretim yılı planlamasını tam olarak planlayama
- Okul bütçesini doğru şekilde planlayamamak
- Okul-çevre ilişkilerini planlama yetersizliği
- Veli-öğrenci iletişiminin sağlıklı planlama yetersizliği
- Çalışanlar ile ilgili planlama eksiklikleri
- Üst kurumlardan gelen emirler doğrultusunda planlanması gereken çalışmalardaki eksiklikler

Yönetişim yetersizlikleri

- Öğretmen-öğretmen, idare-öğretmen, öğretmen-veli, öğretmen- öğrenci arasındaki eşgüdüm olarak ve iletişim olarak eksikliklerin çıkardığı sorunlar
- Adil davranışa sonucu ortaya çıkan sorunlar
- Emir ve kanunları tam uygulamaktan ve zamanında yapılmamasından doğan sorunlar.

Verilen diğer cevaplar ise;

- Meşruyet Tartışması b) bütçe oluşturulması ve yönetimi c) eğitim liderliği d) Yetkiler e) iletişim” (Ö5)

“Okul müdürlüğünün ilk yıllarında karşılaşılan en temel sorun teori ile pratik eylemlerin birbiriyle senkron olmayışıdır. Söylem ve eylem farklılıkları bazen pratik çözüm bulma adına belki de bürokrasiyi aşabilme adına olumlu sonuçlar doğuruyor gibi gözükse de aslında bu durum birtakım olumsuzluklara yol açabilmektedir.”(Ö7)

a)Teknolojik donanım

b) kurum kültürüne vakıf olma

c) okul, veli, sosyal çevre iletişim

d) mevzuat hakimiyeti” (Ö8)

“Okulun fiziki eksikleri, veli profili ve öğretmenlerin yetersizlikleri.”(Ö9)

Tablo 3. Okul müdürlerinin pozisyonlarındaki ilk dönemlerinde hizmet öncesi eğitim eksikliğinin sebep olduğu sorunlar hakkındaki görüşlerine dayalı bulgular

Görüşler	f
Mebbis, e okul ve Dys konusunda yetersizlik	4
Mevzuat konusunda yetersizlik	3

Okul müdürlerinin 2 adet farklı kodlanmış Okul müdürlerinin pozisyonlarındaki ilk dönemlerinde hizmet öncesi eğitim eksikliğinin sebep olduğu sorunlar hakkındaki görüşleri tablolaştırılarak verilmiştir. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüş: “Özgüvenleri artar (f=6) , Motivasyonları artar (f=4)”. Okul müdürlerinin pozisyonlarındaki ilk dönemlerinde hizmet öncesi eğitim eksikliğinin sebep olduğu sorunlar hakkındaki görüşlerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“En başta Mevzuat eksikliği sonucu ortaya çıkan sorunlar: çünkü bir kurumun üst kanun ve altındaki diğer mevzuat bilgilerindeki yetersizlikler sonucu yönetici bilmeden birçok hata yapmaktadır ve bunun sonucu olarak birçok hukuki durum oluşmaktadır. Eğer hizmete başlamadan önce eğitim verilmiş olsaydı buradaki hataların çok daha az olması sağlanmış olurdu. İletişim yetersizlikleri: bununla ilgili eğitim önceden verilmiş olursa o zaman yönetici bu alandaki eksikliklerinin farkına varmış olurdu ve daha az iletişim kazalarının oluşması sağlanırdı. Planlama ve koordinasyon eksikliği sorunları: bu konular ile ilgili eğitim önceden verilirse daha sağlıklı planlamalar ve doğru koordinasyonların oluşması sağlanırdı.”(Ö3,Ö5,Ö6)

“ Hizmet içi eksikliğinin sebep olduğu sorunlar oluyor. Örneğin Okul Aile birliği iş ve işlemleri, Milli Eğitim Bakanlığı sistemlerinin (mebbis, e-okul, dys vb.)doğru kullanılması yöneticilerin pozisyonlarına daha iyi noktaya getirmelerini sağlayacaktır. Hizmet Öncesi Eğitim verilmesi durumunda iş bilgisi ve yönetim becerisi birleştiğinde daha başarılı bir idarecilik durumu olacaktır. Bilişim teknolojisi, OAB Mevzuatı , Kantin mevzuatı,-Yönetim mevzuatı, Aday öğretmen yetiştirme sorunu, okul maddi sorunları çözümü, Tefbis ve muhasebe konularında seminer verilmeli. (Ö4,Ö8,Ö9)

“Okul müdürleri alanlarında lisansüstü eğitim almadıkları takdirde eğitim yönetimi konusunda bazı eksiklikler yaşayabilir ve kriz yönetimi ve kurum kültürü oluşturma konusu başta olmak üzere çeşitli sorunlar yaşayabilir. Eğitim yönetimi ile ilgili lisansüstü eğitim ya da hizmet öncesi eğitim alan müdürlerin kriz çözüme ve kuruma yeni bir olumlu hava getirme noktasında bir adım daha önde olacağını düşünüyorum.”(Ö1)

“Okul müdürünün hizmet öncesi eğitim alması çok önemlidir. Okulun işleyişi hakkında seminer verilmesi ,yönetmelikler resmî yazışma kuralları insan ilişkileri hakkında maarif müfettişleri veya uzmanı olan hocalarımızdan belirli bir süre eğitim verilmesi elzemdir.”(Ö2)

“Okul Müdürleri işe başlarken kendilerinin neyi beklediği, ve kendisini bir eğitim lideri olarak nasıl kabul ettireceği konusunda oryantasyon eğitimi yetersiz ve zamansızdır. Oryantasyon eğitimi gerekli moral ve motivasyon ile birlikte bir eğitim lideri olarak kabul edilmek için ihtiyaç duyulan donanımları ve duruşu içermelidir, ve ilk yıl boyunca süreklilik göstermelidir.”(Ö5)

“Uygulamalardan bilgi sahibi olma eksikliği o konuda yorum ve fikir yapamaması hizmet öncesi eğitim staj yapması uygun olur. Bu sadece okul müdürleri için geçerli bir durum değil, olmamalı da! Bir işin daha nitelikli, verimli yapılabilmesi için tabii ki hizmet öncesi eğitim , her çalışma pozisyonunda yapılması gereken bir durumdur. Ancak bu eğitimleri verenler saha deneyimini, mevzuat deneyimini pratik anlaşılır ve uygulamalı örneklemeler üzerinden aktarabilmeleri ve bütün bunların yanı sıra bu eğitimlerin ve ideallerin yerleşebilmesi için de kesinlikle adalet mekanizması gerçek anlamda uygulanmalıdır ki belli bir kalite yakalanabilsin. Sistem adil ve anlaşılır olursa kazanılabilecek artı yetenekler her şeyden önce ; görevine dört elle , isteyerek sarılan ve ifa eden ; insanlara adalet ve merhametle hizmet eden, dürüst yöneticiler veya çalışanlar kazandırır.”(Ö7)

Tablo 4. Okul müdürlerinin pozisyonlarındaki ilk dönemlerinde eksik hizmet içi eğitim sürecinin okul müdürlerinin yetkinliği üzerindeki negatif etkisi hakkındaki görüşlerine dayalı bulgular

Görüşler	f
Yönetimsel sorunlar ortaya çıkar	3
Olumsuz etki yapar	4
İletişim ve mevzuat alanında hizmet içi eğitim verilmelidir	3

Okul müdürlerinin 3 adet farklı kodlanmış Okul müdürlerinin pozisyonlarındaki ilk dönemlerinde eksik hizmet içi eğitim sürecinin okul müdürlerinin yetkinliği üzerindeki negatif etkisi hakkındaki görüşleri tablolastırılarak verilmiştir. İfade edilme sıklığı bakımından en çok frekansı olan görüş: “Olumsuz etki yapar (f=4) , Yönetimsel sorunlar ortaya çıkar (f=4) ve İletişim ve mevzuat alanında hizmet içi eğitim verilmelidir (f=3)”. Okul müdürlerinin pozisyonlarındaki ilk dönemlerinde eksik hizmet içi eğitim sürecinin okul müdürlerinin yetkinliği üzerindeki negatif etkisi hakkındaki görüşlerine ilişkin kendi ifadelerinden birkaçı aşağıda verilmektedir:

“Hiç hizmet içi almayan müdür öğretmenler üzerinde etkinliği olumsuz olur. Okulun ihtiyaç ve eksiklikleri tamamlamada zorluk çeker. Veli iletişimi. Negatif etkisi vardır. Baştan ve doğru planlanmayan ve yapılacak işin ihtiyaçlarını karşılamayan eksik bir hizmet içi eğitimle göreve başlayan okul müdürleri, kurum paydaşlarına kendisini kabul ettirmek için geçirilen en önemli zaman sürecini hatalarla ve yanlış iletişim kanallarıyla yaparsa sonradan bu durumu düzeltmesi kendisi için çok bir süreç olacaktır. Farklı sendikaların etkisi ve yönlendirmeleri, ideolojik bakış açılarının kurum içinde ve kurumun sosyal çevresinde etkilemesi ve azledilen/görev süresi sona eren kurum müdürünün etkisi ve bıraktığı kurum iklimi; yeni atanan okul müdürünün kabul görmesini zorlaştırmaktadır. Yeni atanan/görevlendirilen okul müdürünün, kurumsal ve iletişim kapsamında sağlıklı bir kurum kültürü oluşturabilmesi çoğunlukla kendisinin doğru kurulan iletişim kanallarına, kişilik özelliklerine ve

işini icra edebilecek akademik bilgiye ve yönetsel becerilerine bağlıdır. İşte tüm bu ihtiyaçları karşılayabilecek bir hizmet içi eğitim okul müdürünün işini ciddi ölçüde kolaylaştıracaktır. (Ö1,Ö5,Ö7,Ö8)

“Okul müdürleri özellikle atandıkları kurum türüne özgü bir Hizmet içi eğitim almadığı takdirde eğitim-öğretim alanında ve yönetsel olarak başarılı olamayacaktır. Her kurum türünün (imam hatip okulları, meslek liseleri, anadolu liseleri, ilkokullar, ortaokullar, özel eğitim kurumları, merkez müdürlükleri vb) kendine özgü işleyişi ve kültürü vardır. Müdürlerin kendi genel müdürlüğüne bağlı geçmek zorunda oldukları belirli hizmet içi eğitimler olmalıdır. Bu eğitimlerin yanında sahadaki tecrübeli müdürler ile deneyim paylaşım toplantıları düzenlenebilir. Okul müdürlerinin ilk yıllardaki pozisyonlarında yeterli hizmet içi eğitim almaması negatif etki yapabilir. İş deneyimi, çalışma hayatında pratiği fazla olmayan bir kişinin bu anlamda bir okul müdürü olması muhakkak olumsuz sonuçlar doğurması kaçınılmazdır. Hizmet içi eğitim aslında insanın sürekli kendisini geliştirmesi, yenilemesidir. Bu açıdan hizmet içi eğitime bakıldığında aslında kapsamlı konuları içerdiğini görebiliriz. Ancak okul müdürü pozisyonu için hizmet içi eğitim konuları öncelikle insanın var oluş gayesini kavratma, insan psikolojisini, sosyolojiyi, tarihi, hitabeti, ,insan ilişkilerini, görgü kurallarını layıkıyla öğrenebilmelidir. Bu yaşa kadar yukarıda bahsettiğim konuları içselleştirmemiş, öğrenmemiş kişilerin okul müdürü, yönetici yapılması çok ciddi sorunlara yol açabilir. Verilecek eğitimler, yaparak, yaşayarak verilmeli, interaktif olmalı, sıkıcı, durağan bir eğitim anlayışından vazgeçilmeli. Karşılıklı olarak birtakım simülasyonlar yapılarak eğitimlerin daha verimli olabileceğini düşünebiliriz.”(Ö2,Ö6,Ö9)

“İlk dönemlerde karşılaşılan problemlerin büyük çoğunluğu yeni bir sisteme adapte olmakta sıkıntı çekilmesidir. Bilgi ve birikim eksikliği, konu alanında yetişmiş insanların eksik olması veya yeterli olmaması büyük sorunlar ortaya çıkarabilir. Hizmet içi Eğitim şu alanlarda verilmelidir.

- 1.Okul Yönetim biçimleri
- 2.Meb Modüllerinin kullanımı
- 3.Mevzuat bilgisi ve kullanımı
- 4.İletişim becerisi geliştirme
- 5.Bütçe kullanımı ve insan kaynakları becerisi alanlarında verilmesi

Bu eğitimlerin 1 aylık planlanarak Eğitim kampı düzenlenmesi suretiyle verilmesi, eğitim sonucunda yapılacak sınavda başarılı olanların atanmasının sağlanması gerekmektedir.

1. mevzuat
- 2.etik değerler
- 3.planlama
- 4.Koordinasyon
- 5.yönetişim
- 6.Rehberlik
- 7.denetim
- 8.iletişim
- 9.halkla ilişkiler
- 10.protokol adabı

Bunlarla ilgili eğitimler uygulamalı ve gruplar halinde alanında uzman kişiler tarafından verilmelidir.”(Ö3,Ö4,Ö8)

Verilen diğer cevaplardan bazıları aşağıdadır:

“Uygulama ve bilgi eksikliğinden dolayı zaman kaybı yanlış karar kuruma ve kendisine zarar verebilir. Okul pratiğini geliştirmek. Onların yönetsel ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet içi eğitime ihtiyaç vardır.”(Ö5)

“Eksik eğitim içi seminer alan okul müdürlerinin göreve 1-0 başlayacağı tabiri caizse aşıkardır. Yönetimsel olarak yanlış icraat yapmaları kaçınılmazdır. Dolayısı ile hizmet içi eğitim önem arz etmektedir.”(Ö9)

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin mesleklerinin ilk yıllarında karşılaştıkları sorunlara yer vererek gerek okul müdür adaylarının gerekse eğitim örgütleri için bu süreçte karşılaşılabilen olası yetersizlikler ve sorunlara çözüm arayışları ve önerilerinin sunulmasıdır. Bu amaçla 9 okul yöneticisi ile görüşme yapılmıştır.



Okul müdürlerinin ilk yıl deneyimleri incelendiğinde karşılaşılan yönetsel sorunlar; Okul kültürü oluşturmama, iletişim sorunu ve kabul sorunudur. Okul müdürlerinin ilk yıl deneyimleri incelendiğinde karşılaşılan yönetsel sorunlar hakkındaki ifadelerden en dikkat çekici olanı ;

“İlk yıl eğitimci kadrosunun müdürü kabullenmesi için bir zaman gerekiyor ve öğretmenlerin önceki alışkanlıklarının değişmesi ve yeni yönetime adapte olması zaman alıyor. Taraflar birbirini iyi tanımadığı için iletişimsel sorunlar ile karşılaşmaktadır. İlk yıl deneyimleri doğal olarak yönetsel becerilerin oldukça eksik olması. Karşılaşılan sorunların Eğitim Öğretimden çok işletme alanıyla ilgili olması, bununla ilgili Eğitim alınmadığı için bocalama oldukça fazla oluyor. Daha çok Yönetim-İşletme becerisi ve hizmet içi alanında eksiklikten söz edilir.” Erol (1995), okul müdürlerinin rollerini yürütme sürecinde karşılaştıkları engeller üzerine odaklanmıştır. Nihayetinde okul kültürlerinin hedeflerini rahatlıkla gerçekleştirebilmeleri için bu pozisyonda uzmanlaşmış bireylere gerek olduğu vurgulanmıştır.

Okul müdürlerinin pozisyonlarındaki ilk dönemlerinde hizmet öncesi eğitim eksikliğinin sebep olduğu sorunlar olarak, mevzuat eksikliği, iletişim yetersizlikleri, planlama ve koordinasyon eksikliğidir. Eğer hizmete başlamadan önce hizmet içi eğitim verilmiş olsaydı buradaki hataların çok daha az olması sağlanmış olurdu. İletişim yetersizlikleri konusunda da bununla ilgili eğitim önceden verilmiş olursa o zaman yönetici bu alandaki eksikliklerinin farkına varmış olurdu ve daha az iletişim kazalarının oluşması sağlanırdı. Planlama ve koordinasyon eksikliği konuları ile ilgili eğitim önceden verilirse daha sağlıklı planlamalar ve doğru koordinasyonların oluşması sağlanırdı. Okul müdürlerinin pozisyonlarındaki ilk dönemlerinde hizmet öncesi eğitim verilirse, okul müdürlerinin özgüvenlerin ve motivasyonlarının arttığı anlaşılmaktadır. Yavuz da (2005), ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri ve bunları karşılayabilme düzeylerini incelemiş çalışma nihayetinde okul müdürlerinin rollerini karşılayabilmesi için hizmet içi eğitimin gerekliliği, yeteneklerinin geliştirilmesi için programların varlığı, atanmasına ilişkin mevzuatın yetenek ölçümünde alternatiflerin artırılmasına yönelik önerilerde bulunmuştur.

Okul müdürlerinin pozisyonlarındaki ilk dönemlerinde eksik hizmet içi eğitim sürecinin okul müdürlerinin yetkinliği üzerindeki negatif etkisi olduğu, bunların yönetsel sorunlar ortaya çıkardığı, okulun ihtiyaç ve eksikliklerini tamamlamada zorluk çekildiği ve veli iletişimine negatif etki ettiği anlaşılmaktadır. Hizmet içi eğitim eksikliği için iletişim ve mevzuat alanında hizmet içi eğitim verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Öneriler

Okul müdürlerinin iletişim sorunu ve kabul sorunu giderilmelidir. Okul müdürleri, Okul kültürü oluşturabilmelidir.

Hizmet içi eğitim eksikliği için iletişim ve mevzuat alanında hizmet içi eğitim verilmelidir.

Okul müdürlerinin kendilerini geliştirmelerine ve statülerinin yükselmelerine olanak sağlanmalıdır.

Planlama ve koordinasyon eksikliği konuları ile ilgili hizmet içi eğitim verilmelidir.

Okul müdürlerinin önüne bürokratik engellere çıkarılmamalıdır.

KAYNAKÇA

Acar, Ç. (2019). Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Mesleki Deneyimlerinin İncelenmesi: Fenomonolojik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Aksu, M. B. (2004). ilköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilik eğilimleri: Malatya ili örneği. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 5, Sayı 8

Anderson, M.E. (1991). Principals : How To Train, Recruit, Select, Induct And Evaluate Leaders For America's Schools. Eric Clearing House On Educational Management. College Of Education. University Of Oregon.

Arslanargun, E. ve Bozkurt S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (<http://sbe.gantep.edu.tr>) 2012 11(2):349 -368 ISSN: 1303-0094

Aydın, A. (1997). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri Sorunu. Ankara: Gelişim Dizgi ve Yayıncılık.

Balcı, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Ankara: Pegem A Yayınları.

Balcı, A. (1993). Etkili okul kuram, uygulama ve araştırma. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi

Balyer A. ve Gündüz Y. (2013). Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürlerinin Öğrencilerin Akademik Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute Volume: 16 - Number: 29.

- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) Cilt 13, Sayı 2.
- Büyükoğlu, H. (2015). Okul Müdürlerinin Okul İçi Akış Deneyimlerinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Castle, J. B.& Mitchell, C. (2001). Roles of Elementary School Principals in Ontario: Tasks and Tensions, Executive Summary, Ontario Principals' Council, 1-9.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Yıl 2008 (1) 23. Sayı.
- Demirkol, A , Savaş, A . (2012). Okul Müdürlerinin Örgüt Kültürü Algularının İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi , 2012 (25) , 259-272 .
- Doherty, T. M. (1999). The role of mentors in the development of school principals. Virginia Polytechnic Institute and the State University, Blacksburg, Virginia.
- Elmore, R. (2000). Building A New Structure For School Leadership. Washington, DC: Albert Shanker Institute
- Erol, F. (1995). Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller Burdur İli Örneği, Eğitim Yönetimi , Yıl : 1 , Sayı : 1 .
- Fullan, M. (1999). Change Forces: The Sequel. London: Falmer Press.
- Gareis, C. R. ve Tschannen-Moran, M. (2005). Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter. Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN. <http://coe.ksu.edu/ucea/2005/TschannenUCEA2005.pdf>
- Grogan, M. & Andrews, R. (2002). Defining Preparation and Professional Development for the Future, Educational Administration Quarterly, 38(2), 233-256
- Gümüş E. ve Ada Ş. (2017). Okul Müdürlerinin Katıldıkları Mesleki Gelişim Faaliyetleri Hakkındaki Görüşleri: Türkiye ve ABD Örnekleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi ISSN:1302-8944, Sayı: 43 Sayfa:176-208
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 28, 531-548.
- Güneş A. ve Esmer B. (2018). İlkokul, Ortaokul Ve Lise Okul Müdürlerinin Okul Yönetimine İlişkin Deneyimleri. Volume 13/19, Summer, p. 843-864 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13797> ISSN: 1308-2140.
- Hess, F. M. & Kelly, A. P. (2005). Learning To Lead? What Gets Taught In Principal Preparation Programs, Cambridge, MA: Harvard University, Kennedy School of Government.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama. (Çeviri Editörü Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karip E. ve Köksal K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, sayı:18, ss.193-2c.
- Lashway, L. (2003). Role of the school leader: Trends and issues. Journal of Curriculum and Supervision, 18(3), 240-58.
- Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C., (2008). Educational Administration, Wadsworth Cengage Learning, Belmont.
- Matters, P. (2005). Future School Leaders: Who Are They and What Are They Doing? Expect the Unexpected, Australian Center For Educational Studies, 1-10.
- Mclay, M. ve Brown, M. (2003). Using concept mapping to evaluate the training of primary school leaders. int. J. Leadership in Education, Vol. 6, No. 1, 73-87
- MEB, (2001). Millî eğitim bakanlığı taşra teşkilatı toplam kalite yönetimi uygulama projesi kılavuzu. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü.
- Mulford, B. (2003). School Leaders: Changing Roles and Impact On Teacher and School Effectiveness, OECD, 1-65.

- Portin, B. S. ; Alejano, C. R.; Knapp, M. S. & Marzolf, E. (2006). Redefining Roles, Responsibilities, and Authority of School Leaders, Center For Study And Teacher Policy, 1-45
- Salazar, P.(2007). The Role Of The Secondary School Leader —The Current Reality, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future, National Association of Secondary School Principals, 5-17.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- Taymaz, H. (2011). Teftiş kavramlar ilkeler ve yöntemler. Ankara: Pegem A
- Wohlstetter, P.& Mohrman, S. A. (1996). Assessment of school-based management, U.S. Dept. of Education Office of Educational Research and Improvement, Office of Reform Assistance and Dissemination, [http://catalogue.nla.gov.au/Record/4126625
- Yavuz, M. (2005). ilköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri. “İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılanma Düzeyleri” isimli doktora tezinin özeti.