

Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleştirmeleri Gereken Roller

Roles That School Principals Should Conduct in the Future

Yrd. Doç. Dr. Yüksel Gündüz - Öğr. Grv. Aydın Balyer

Öz

Küreselleşme, ekonomik, teknolojik ve toplumsal gelişmeler ile eğitim alanındaki gelişmeler karşısında müdürlerin geleneksel rollerinin yetersiz kaldığı görülmüştür. Yeni gelişmeler, müdürlerin rollerinin değişimine, rol yelpazelerinin çeşitlenmesine ve iş yüklerinin artmasına neden olmuştur. Bu bağlamda yapılan çalışmanın amacı, gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken rollerin neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu anlamda geleceğin okul müdürlerinden gelişen çağa ayak uydurmaları için, yönetim uzmanlığı, öğretim liderliği, vizyoner liderlik, sembolik liderlik, değişim uzmanlığı, program geliştirme uzmanlığı ve toplumsal ilişkiler uzmanlığı rollerini gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Müdürler bu rolleri doğru, amacına uygun olarak gerçekleştirdiklerinde bundan okul ve çalışanları ile eğitim öğretim süreci olumlu şekilde etkilenir. Belirtilen rollerin oynanabilmesi belli bir yeterliliği gerektireceğinden, geleceğin müdürlerinin, yönetim uzmanlığı, öğretim liderliği, vizyoner liderlik, sembolik liderlik, değişim uzmanlığı, program geliştirme ve toplumsal ilişkiler uzmanlığı konularında yeterli hale getirilmeleri sağlanmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Okul, Okul Yönetimi, Okul Müdürü, Müdür Roller

Abstract

In accordance with globalization, economic, technologic and social improvements and as a result of developments in the field of education, traditional roles of school principals have remained inadequate. New developments have caused a change with the roles of principals, increase in their workload work load, diversing roles. Therefore, this study was carried out to

introduce what the school school principals' roles that they have to realize in the future. For this reason, in order to adopt themselves to changing era, principals of the future are supposed to be expert of governance, instructional leadership, symbolic leadership, instructional leadership, change expert, curriculum designer and social relations experts. When principals performed these roles appropriate to its purpose, it helps school, staff and instructional process to develop. As the roles mentioned here require certain proficiency, school principals should be trained as expert of governance, instructional leadership, symbolic leadership, instructional leadership, change expert, curriculum designer and social relations experts.

Keywords: School, School Administration, School Principal, Principal Roles

Giriş

Küreselleşme, uluslararası hareketlilikler, değişen toplumsal ve ekonomik yapı, öğrencilerin akademik başarısı konusunda yaşanan gelişmeler, öğrenci hareketliliği geleceğin okul müdürlerinin rollerini yeniden şekillendirmekte (Gül, 2008) ve müdürlere yeni roller yüklemektedir. Her geçen gün okullardaki öğrenci ve öğretmen kompozisyonu büyük oranda değişmekte ve farklılaşmaktadır (CPC, 2004). Bütün bunlar, okul yönetiminin alışılmış yapısını etkilemekte ve bu nedenle müdürlerin rollerine dair beklentileri artırmaktadır. Söz konusu bu değişim okulda liderlik rolünün artık teknik yönetime odaklanmaktan farklı bir yöne doğru kaymakta olduğunu göstermektedir.

Okulların yapılarının eskiye kıyasla daha dinamik olmasından dolayı, öncekilerle ortak yanları çok azdır (Salazar, 2007; Crow, Hausman ve Scribner, 2002) ancak günümüzde okul yönetimine dair var olan geleneksel yaklaşımlarda müdürlerin rolleri, katı kural- ların hüküm sürdüğü bürokratik süreç ve normların bütünlüğünü korumak olarak tasarlanmıştır (Mulford, 2003). Bu yaklaşımda başarılı okullar, temiz ve düzenli birlikler, az soruna neden olan ve yağlanmış düzenli çalışan makinelerdir, ancak bu örgütler günümüzde çevre, öğrenci ve onların farklılaşan beklenti ve standartlarını karşılamaktan uzak görünmektedirler (Portin ve diğerleri, 2006). Hâlbuki çağdaş okul yönetimi yaklaşımlarında müdür rolleri hesap verebilirlik, kendi kendine yönetilen okullar, rekabet, öğretim programı ve değerlendirme şekilleri üzerine kuruludur. Bu yaklaşımda müdürlerin rolleri, sahip oldukları güçler, çıktı odaklı değerlendirme, kamu kontrolü, karmaşık sosyal çevre, çok kutuplu toplum, öğretmenlerin rollerindeki değişim ve öğretme işinin yeniden düzenlenmesi gibi etkenler nedeniyle daha esnek ve çeşitlidir (Mulford, 2003). Bu anlamda okul müdürlerinden vizyoner, öğretim lideri, değerlendirme uzmanı, disiplinler, toplumla ilişkileri oluşturan halkla ilişkiler uzmanı, bütçe analisti, etkinlik yöneticisi, özel program yöneticisi gibi birçok rolü gerçekleştirmeleri beklenmektedir (NASSP, 2007). Burada tek amaç, bütün öğrencilerin akademik ve sosyal olarak başarıya ulaşmasıdır.

Bu doğrultuda geleceğin müdürlerinden öğretim ve öğrenme ile ilgili daha fazla sorumluluk almaları ve okula düşük motivasyonla gelen öğrenci ve öğretmenleri güdüleyerek öğrenmenin gerçekleşmesini sağla- maları beklenmektedir (Grogan ve Andrews, 2002; Salazar, 2007; Hess ve Kelly, 2005; Usdan, 2000). Bu amaçla müdürlerin, öğrencileri, öğretmenleri, yerel kuruluşları ya da işletmeleri, gençlik gelişim kulüplerini ve diğer ilgili kesimleri öğrenci başarısının artırılması yönünde harekete geçirmeleri beklenmektedir.

Müdürlerin rollerine dair oluşan bu beklentiler, özellikle liberal ekonomik modelin benimsendiği 1980'li yıllarda artmaya başlamıştır (Foster, 2007; Morrison, 2007). Tarihsel süreç içerisinde değerlendirildiğinde okul müdürlerinin 1950'lerde yasal lider, 1970'lerde liderden ziyade insan ilişkilerini düzenleyen yönetici, 1980'lerde etkililik ve okul geliştirme uzmanı, 1990'larda değişim uzmanı ve öğretim lideri ve 2000'lerde hesap verebilirliğe dayalı reformcu ve girişimci oldukları görülmektedir (Portin ve diğerleri, 2006; Foster, 2007; Degenhardt, 2006).

Geleceğin okul müdürlerinin rollerinin ne olacağı üzerine yürütülen çalışmalar, müdürlerin en temel rolünün kolaylaştırıcı (*faciliator*) olduğunu ortaya koymaktadır (Foley, 2001; Bartel, 1990; O'Hair ve Reitzug, 1997; Parks ve Baret, 1994; Hall, 2005). Bu durum öğrenme sürecinde öğretmene kolaylaştırıcı rolü veren yapılandırmacı yaklaşımla da örtüşmektedir. Okul müdürlerinin rollerini Bottoms (2003), Salazar (2007), Marlow ve Minehira (1996) ve Crow ve diğerleri (2002) programa ve okuldaki akademik başarı üzerine odaklanmak olarak tanımlamaktadırlar. Grimmer (1996) okul müdürlerinin rollerini çatışma yönetimi, meslektaş işbirliği ve deneyime dayalı okul ortamları oluşturma, öğretmen söylem ve eylemine odaklanma ile öğretmen ve öğrenci öğrenmesiyle ilgili eylem ve söylemelere yardımcı olmak olarak betimlemektedirler. Elmore (2000) ise bu rolleri örgütteki insanların bilgi ve becerilerini zenginleştirmek, bunların geliştirilmesi gerektiği yönünde kültür oluşturmak, örgütün değişik birimlerini verimlilik esasında bir arada tutmak ve örgütte çalışan bireylerin yaptıkları konusunda hesap verebilirlik kültürünü hâkim kılmak olarak ortaya koymaktadır. Fullan'a göre (2006) müdürlerin rolleri öğretmenlerin bilgi, beceri ve bunları sunumlarını geliştirmek, profesyonel öğrenme kültürünü oluşturmak, program uyumu ve materyal, araç gereç, yer, zaman gibi okulun teknik kaynaklarını sağlamaktır. Castle ve Mitchell (2001) yürüttükleri çalışmada, müdürlerin rollerini görev ve ilişkileri yönetmek ve geliştirmek, özel ihtiyaçları karşılamak, rehberlik ve yön belirlemek olarak ortaya koymaktadırlar.

Görüldüğü gibi müdürlerin rolleri, doğrudan öğretim liderliğinden, öğretmen ve takımlarla karar verme ve okul çalışanlarıyla etkileşimi sağlamak gibi bir dizi bireysel çabalara doğru değişmektedir (Wohlstetter ve Mohrman, 1996). Burada müdürden beklenen okulu yönetmek, okulun vizyon ve misyonunu tanımlamak ve okul çalışanlarını bu doğrultuda yönlendirmektir (Marsick ve Watkins, 1997; Morrison, 2007; Usdan, 2000). Okul müdürlerinin rollerinin belirlenmesi amacıyla yürütülen araştırmalar onların bazı rolleri yoğunlukla gerçekleştirdiklerini ve önümüzdeki süreçte kendilerinden birçok yeni rollerin beklendiğini ortaya koymaktadır (Hale ve Moorman, 2003; Foster, 2007; Fullan, 2003). Bu bağlamda, geleceğin okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri beklenen yönetim uzmanlığı, öğretim liderliği, vizyoner liderlik, sembolik liderlik, değişim uzmanlığı, program geliştirme uzmanlığı ve toplumsal ilişkiler uzmanlığı gibi yeni rolleri ele alınmakta ve incelenmektedir.

Gelecekte Okul Müdürlerinin Gerçekleş-tirmeleri Gereken Roller

Yönetişim Uzmanı

Günümüzde ekonomik, sosyal ve siyasal sorunlar tek başına değil bunların birleşimi olarak ele alınıp incelenmektedir. Bu durum yönetim üzerinde etkili olmuş ve yönetimi değişime zorlamıştır. Bu değişim, işlerin tek elden yürütülmesi yerine, birlikte yürütülmesine doğru bir değişimdir. Bu noktada, geleneksel yönetim anlayışının artık yeterli olmadığı, bunun yerine, yönetimle, çalışanlar arasında bir etkileşim kurulması, görev ve sorumlulukların paylaşılması anlayışının hâkim olmaya başladığı görülmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde, yönetici tek yönlü değil, çok yönlü olmak zorundadır ki, bu yönetim biçimi yönetim olarak nitelendirilmektedir.

Yönetişim yaklaşımı, politika oluşturma ve karar verme süreçlerine sadece yönetimin ve çalışanlarının değil, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin de katılımını sağlayarak birlikte yönetim anlayışını hayata geçirmeyi amaçlamaktadır. Ancak bu suretle örgütler belirlenen amaçlara hatasız veya en az hata ile ulaşma olanağı bulur ki, böylece örgüt amacını gerçekleştirirken, toplumsal yararı da maksimum düzeyde sağlamış olur.

Yönetişim, bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzendir (Bozkurt vd., 1998, s.274). Başka bir açıdan yönetişim, yurttaşların ve grupların çıkarlarını korumalarını, yasal haklarını kullanmalarını, yükümlülüklerini yerine getirmelerini ve farklılıklarını göstermelerini sağlayan mekanizmaları, süreçleri ve kurumları içermektedir (Ergun, 2004, s.334-335). Yönetişim kavramında, yönetimden farklı olarak, hiyerarşik ilişki yerine heterarşik ilişki vurgulanmaktadır (Yüksel, 2000 s.146). Heterarşi, karşılıklı ilişki ve bağımlılık halindeki faaliyetlerin eşgüdümünü ve kendi kendini organize eden kişiler arası ağları, örgütler arası eşgüdümü ve sistemler arası döngüyü içermektedir. Dolayısıyla yönetişim, yukardan aşağı tek yanlı bir yönetim tarzı yerine, hep birlikte yönetmeyi öngören bir sistemi ifade etmektedir. Bu süreçte katılımçılık en önemli unsur oluşturmaktadır. Katılımçılık, sivil toplum kuruluşlarının ve özel kesimin de yönetime, karar almadan denetime kadar her aşamada katılmasını ifade eder (Yılmaz, 2001, s.7). Yönetime farklı paydaşların görüş bildirerek katılımı, kararların içeriğini zenginleştirir, uy-

gulanmasındaki etkinliği artırır. Karar ve işlemlerin açık ve anlaşılır olması sağlanır, böylece de demokrasi güçlenir (Toksöz, 2008, s.18). Yönetişimde açıklık ve hesap verebilirlik önemli iki nokta olarak öne çıkar.

Açıklık (Şeffaflık): Günümüzde suistimallerin ortaya çıkarılması, bunların önlenmesi ve ortak çıkarların korunması için en önemli araçlardan birisi açıklıktır. Açıklık kavramı, kamu yönetiminde görev, yetki ve sorumluluklar ile karar ve hizmet süreçlerinin önceden bilinebilir ve açık olması, belge ve bilgilere ulaşılmasına fırsat verilmesi, faaliyet ve denetim raporlarının yayınlanması olarak tanımlanmaktadır. Açıklık, yönetimin sorumluluğunun vazgeçilmez koşullarından birisidir. Çünkü, gizlilik, ülkelerin üstün çıkarlarının gizli olduğu yönündeki anlayışlar, rant paylaşımının kılıfları olarak yönetimde yozlaşmaya neden olmaktadır (Aliefendioğlu, 2001, s.33). Açıklık, yalnızca idarenin elindeki bilgi ve belgelere ulaşmaktan ibaret değildir. Bundan daha öte, idarenin neyi, nasıl ve neden yaptığının akvaryumdaki balık misali kamu tarafından bilinir ve görünür kılınmasıdır (Sözen ve Algan, 2009,s.13). Bundan dolayı iyi yönetişimin sağlanması sürecinde açıklık çok önemli görülmektedir.

Hesap Verebilirlik: Hesap verebilirlik, bir kurumdaki görevlilerin yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak, ilgili kişilere karşı cevap verebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme ve bir başarısızlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliğini ortaya koymaktır. Bir diğer ifadeyle hesap verebilirlik, kamu yetkililerinin, kamu kaynaklarının nasıl kullanıldığı, bütçelendiği ve raporlandığı konularında sorumlu olması ve gerektiğinde hesap verebilmesidir (Toksöz, 2008, s.18). Yani hesap verebilirlik, yetki ve kaynakların hukuka, verimlilik ve etkililik ilkelerine uygun kullanılması, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşılmasına ilişkin sorumluluk olarak tanımlanmıştır (Sözen ve Algan, 2009,s.13). Yönetimi açık hale getirmek, tek başına bir amaç değil, bir araç olduğu için etkili hesap verebilirlik mekanizmalarının oluşturulması da gerekmektedir.

Öğretim Lideri

Değişimin hızlı yaşandığı çağımızda, eğitim ve öğretim alanında da önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu süreçte okul müdürleri, salt bir yönetici olmaktan çok, bir öğretim lideri olmak durumundadır. Öğretim lideri, uzmanlığına dayanarak, eğitim ve öğretim

işlevlerini yerine getiren, yönetim süreçlerini etkili bir şekilde işleten, etkili bir iletişimci ve sembol olan, örgüt kültürünü oluşturan liderdir. Öğretim liderinin tutarlı bir eğitim felsefesi olmalı, kendi kendini yöneten takım modelini kullanmalı, gerektiğinde sürece müdahale etmeli, düzenli ve disiplinli bir öğretim ortamı oluşturmalıdır (Jenkins, 1991).

Okulun temel işlevlerinden birisi, herkes için öğrenmeyi gerçekleştirmektir (Şişman, 2002). Bu nedenle okul, sadece öğrenciler için değil öğretmenler, veliler, çalışanlar, hatta bütün toplum için bir öğrenme merkezi olmalıdır. Buna göre okul müdürü, söz konusu öğrenmelerin gerçekleşebilmesi için gerekli kaynakları sağlayan, ortamı hazırlayan, kolaylaştıran ve böylece öğrenmeye liderlik yapan kişidir. Okul müdürünün bir öğretim lideri olarak öğrenci başarısını arttırmak için kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlar vardır (De Bevoise, 1984). Bu davranışlar doğru olarak yapıldığında amaçların gerçekleşmesi kolaylaşır. Okul müdürü bu kapsamda öğrencilerin öğrenmesinden sorumlu birisi olarak akademik standartlar geliştirmeli ve okulda bulunan herkesi bu amaç doğrultusunda yönlendirmelidir. Aynı zamanda müdür, öğrencilerin kendi sorumluluklarını almaları, öğretmenlerin program, öğretim ve materyal ile zamanını bu yönde kullanılması anlamına gelen öğretim zamanının korunmasını sağlamalıdır. Yani müdürler, hem yönetsel hem de öğretim liderliğinin gereklerini yerine getirmelidirler (Stronge, 1993; Morrison, 2007). Bu anlamda öğretim lideri, okulda öğretim ve öğrenmeyi güçlendiren, profesyonel gelişmeyi destekleyen, verilere dayalı karar veren ve hesapverebilir olmalıdır (Usdan, 2000). Bu konuda müdürler başarılı okulların oluşturulmasında anahtar konumdadırlar.

Her ne kadar Levine (2005) ve Cooner ve diğerleri (2008) müdürlerin mevcut rollerine ek olarak birçok yeni rolün öğretim liderliği görevini yerine getirmelerini engellemekte olduğunu ifade etseler de, artık değişen çevre ve okul toplumunda geleceğin müdürlerin öğretim liderliği rolünü gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Ancak Castle ve Mitchell'in (2001) araştırmasında, müdürlerin geleneksel rolleri ile öğretim liderliği rolleri arasında çatışma yaşadıkları ve müdürlerin öğretim liderliğinden çok yönetsel işlerle zaman geçirdikleri ortaya konmuştur. Murphy'nin (1990) yaptığı bir çalışmada öğretmenler, öğretim liderliği rolünü müdürün temel rolleri arasında görmemektedirler.

Vizyoner Lider

Vizyon, ulaşılmak istenen durumu gösteren nitelikli bir hedef seçimidir. Okul müdürleri için temel görevlerden birisi gelecekteki gelişmelerin eğitim ortamlarını nasıl etkileyeceğini araştırarak, okulu buna uygun hale getirmeye çalışmaktır. Bu kapsamda müdür, enerjisiyle, girişimci ruhu ve değerleriyle, öğrenci başarısına dair inancıyla, okulun vizyonunu okul çalışanlarının her birine aktarma yönündeki uğraşlarıyla öne çıkmalıdır (Usdan, 2000). Bu durum, vizyoner bir bakış açısıyla mümkündür çünkü ileriye ancak vizyonerler resmedebilirler (EARCOS, 2008).

Okullarda vizyoner bir lider olarak müdür, geleceği resmederek ve her öğrencinin yüksek düzeyde öğrenebileceği fikrini tüm okul çalışanlarına ve ailelere aşılıyarak, bütün kararları ve eylemleriyle öğrenci öğrenmesini merkeze alan moral bir amaç oluşturur. Müdürler doğru insanı doğru yerde çalıştırarak, onları denetleyerek, profesyonel gelişmelerini sağlayarak okulda bir öğrenme kültürü oluşturur. Ayrıca müdürler, okulda planlama ve okul gelişimini sağlayarak kapasiteyi artırır, öğrenme ve öğretme konusunda bir uzman olarak araştırma, uygulama, rehberlik, öğretim uygulamaları konularında da model öğrenmeyi geliştirir. Böylece müdürler, öğrencilerin etkin bireyler olarak üst öğrenim kademelerine taşınması, personel ve okulun geliştirilmesi yönünde çaba göstermiş olurlar. Bu konuda yapılan bir çalışmada, müdürlerin en fazla vizyoner liderlik rolünü gerçekleştirdikleri görülmüştür (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Bu amaçla müdür, çevredeki oluşumları (özel ve kamu kuruluşlarını) ziyaret eder, buradaki gelişmelerin kendilerini nasıl etkileyeceğini öğrenmeye çalışır ve öğretmenlerini de bu yönde geliştirir. Zaten okul müdürünün önemli görevlerinden birisi, okula dair vizyon, misyon geliştirmek ve bunların gerçekleşmesi için okul çalışanlarını bunlara inandırmak ve yönlendirmektir (Duttweiler ve Hord, 1987).

Sembolik Lider

Okulların yapıları değişmekte ve okul çalışanları arasında kültürel, etnik köken, ekonomik durum, din gibi farklı özelliklere sahip bireylerin sayısı artmaktadır. Böyle bir yapıda insanların ortak amaçlar etrafında bir arada tutulması önemli bir yönetim becerisi haline gelmektedir. Bu amaçla okulda ortak bir kültür ve bu kültürü destekleyen semboller oluşturulması gerekmektedir.

Okul çalışanları, kültürün aktarıcısı ve taşıyıcısı olarak kabul edilmektedirler. Kültürün sembollerle iç içe bir yaşam alanı olarak betimlenmesinden dolayı, müdürün temel görevlerinden birisi, anlamlı semboller oluşturmak ve bunların okul çalışanlarınca paylaşılmasını sağlamaktır. Bu anlamda müdür, çalışanların ihtiyaçlarına dair empati geliştirerek, öğrenci öğrenmesi konularındaki hırsı, açıklığı, sorumluluk duygusu ve farklılıklara yaklaşımı ile sembolik bir liderdir (Elmore, 2000).

Okuldaki gündelik etkinliklerde kültür ile semboller önemli bir yer tutmakta ve düşünce, davranış, tutum, amaç ve değerlerini etkilemeye dönük olarak anlatılan her türlü hikâye, efsane ve bunlar içinde yer alan kahramanlar, örgütsel törenler, toplantılar, okul ortamında yer alan nesnelere (*resim, afiş, yazı gibi.*), konuşmalar ve uygulamalar semboller kapsamında değerlendirilir. Bundan dolayı, eğitim örgütlerinde semboller ve değerleri yönetmek önemli bir yönetim becerisi haline gelmektedir. Sembollerin yönetiminde önerilen sembolik etkileşimli yönetim yaklaşımında “*yönetici/müdür*” yerine “*lider*” kavramı tercih edilir (Hesapçioğlu ve Balyer, 2009). Müdürün okula ve mesleğine dair adanmışlığı, bireylerin ihtiyaçlarına empatik bir şekilde cevap vermesi, öğrenci öğrenmesi konusundaki istekliliği, sorunlara hızlı çözüm üretmesi, geribildirimde bulunması ve diğerlerinden farklı düşünebilen birisi yani lider olması beklenir. Böylece okul müdürü, gelişen bir örgüt imajı uyararak, toplumca esin kaynağı olan değerleri ve her öğretmenin gelişim çabalarını destekleyerek, okul çalışanlarını sembolik olarak yönlendirir ve okulu etkili bir şekilde yönetir. Bu kapsamda yine müdür toplum ve grupların taleplerini karşılar ve stratejik planların oluşturulmasına öncülük eder (Elmore, 2000).

Değişim Uzmanı

Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisinin olduğunu ifade eden Heraklitus değişimin kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle okul ve çevresinin hızla değiştiği günümüz eğitim ortamlarında müdürlerin doğrusal olmayan, karmaşık, dinamik olan değişim süreçlerini etkileme ve bunları başarıyla yönetmeleri gerekmektedir (Fullan, 1999; Crow ve diğerleri, 2002). Okullar iç ve dış gelişmelere bağlı olarak sürekli değişime zorlanmaktadır. Bu durum müdürlerin değişimi yönetecek yeterliğe ve donanımına sahip olmasını gerektirir.

Değişim konusunda okul müdürlerinin kolaylaştırıcı, işbirliği süreçlerini işleten, problem çözen, okulu geliştiren, personel gelişimi ve değişimini destekleyen bir rolü vardır (Castle ve Mitchell, 2001; Crow ve diğerleri, 2002; Su ve diğerleri, (2003). Bu kapsamda müdür personele kaynak ve kendilerini profesyonel olarak geliştirme olanağı sağlar (Morrison, 2007; Traill, 2000; Wendel, 1977; Crow ve diğerleri, 2002). Ancak Hall (2005), öğretmenlerin müdürlerden sadece kaynak beklemediklerini, bunun yanı sıra ilgi, adil davranış, iyi ilişkiler, destek ve geribildirim beklentilerini belirtmektedir.

Değişim uzmanı olarak müdür, okulun insan ve teknolojiden oluşmuş olduğunu bilerek okul çalışanlarını bu değişime hazırlamalıdır. Bunun için okulda sağlıklı bir tartışma ortamı sağlanmalı ve okuldaki herkesin bu değişim sürecini anlaması sağlanmalıdır. Değişim çalışanlarda genelde korku yaratacağından, müdür çalışanların değişimden korkmamaları için gerekeni yapmak ve değişime öncü olmak durumundadır (EARCOS, 2008). Bunun için okul müdürünün değişime ön ayak olması ve bu süreci okulun yararına kolaylaştırması yani değişimin öznesi olması gerekmektedir.

Program Geliştirme Uzmanı

Program geliştirme yeni gelişmeler göz önünde tutularak, belli bir eğitim programının ya da tüm programların genel ve özel amaçlar, ders konuları, öğretim yöntemleri ve değerlendirme yöntemlerinin araştırma yoluyla düzeltilmesi ve yenileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002). Programın okulun en temel unsurlarından birisi olması nedeniyle, okul müdürlerinin söz konusu alanda uzmanlığı daha önemli bir hale gelmektedir. Buna rağmen, Vorhis ve Sheldon (2004)'in yaptıkları araştırmaya göre, müdürler çoklukla program geliştirme rollerini gerçekleştirmektedirler. Ancak Hallinger ve Murphy'ye göre (1987) öğretmen kökenli oldukları için müdürler, program konusunda bilgi sahibi değildir çünkü aldıkları eğitimleri nedeniyle programı anlama, analiz etme, öğretimi yönlendirme birikiminden yoksundurlar. Bu durum okula dair ilgi ve beklentilerinin yeterince karşılanamamasına yol açabilmektedir.

Hâlbuki öğretim ve öğrenme üzerinde yürütülen tartışmalar, deneyimli müdürlerin öğretimi başarıyla yürütebilmeleri için programı iyi bilmeleri ve bunun düzenlenmesi sürecine katılmalarının gerekli oldu-

ğunu ortaya koymaktadır (EARCOS, 2008). Türk eğitim sistemi açısından bakıldığında eğitim programlarının merkezde hazırlandığı ve okul müdürlerinin program geliştirme sürecine katılmalarının olanaklı olmadığı, müdürlerin yalnızca programın yürütülmesi görevini sürdürdükleri görülmektedir. Bu anlamda müdür öğretmenlere hedef, süreç ve çıktılar konusunda danışmalıdır. Bu amaçla müdürler, programların amaçlarına uygun bir şekilde yürütülmesi için etkili yönetim takımlarını planlar, onları denetler, programa göre eğitim etkinliklerinin dağılımını ve eşgüdümünü sağlarlar.

Bu bağlamda düşünüldüğünde, okul müdürlerinin temel olarak program geliştirme konusunda derin bir bilgiye ve yeterliğe sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca program geliştirme konusunda sorunlar bulunmakta ve bu sorunların giderilmesi için de eğitim programlarının yerel koşullara uygun hâle getirilmesi ve program geliştirme sürecine müdürlerin merkez örgütü ile birlikte katılması gerekliliği vardır (Yüksel, 2003).

Toplumsal İlişkiler Lideri

Okul ile çevre arasındaki mesafenin azalmaya başlamasından sonra, müdürler aile, iş çevresi ve toplumun ilgili kesimleri ile her geçen gün daha çok ilişki kurar hale gelmişlerdir (Murphy, 1997). Bu anlamda okul müdürü, okulun toplumdaki yerini tam olarak tespit eden ve bu role uygun bir şekilde okul-toplum işbirliğini sağlayan liderdir. Bu kapsamda okul müdürü paylaşımcı lider, okul-toplum işbirliği, iş çevreleriyle yakın ilişkileri ile okulun kapasitesi ve kaynaklarını artıran olmalıdır (Usdan, 2000). Okul müdürünün karşı karşıya olduğu bu yeni rol günümüzde serbest piyasa koşulları, kaynak bulma ve rekabet gibi nedenlerle diğer rollerden daha çok önem kazanmaktadır. Vizyon, misyon, çevre ve toplumsal gruplarla ilişkilerin, akademik amaçların geliştirilmesinin yanı sıra müdürlerin okulun toplumdaki rolü, okulun kapasitesinin artırılması, kaynak sağlama ve kaynakların kullanımı konularında yetkin olmalarını gerektirir (Morrison, 2007; Usdan, 2000).

Salazar'a göre (2007) okul müdürünün rolü bina yöneticiliğinden, okulun içinde bulunduğu toplumla ilişkilerini düzenleyen bir hale dönüşmektedir. Bu kapsamda okulda müdürün öğrenci öğrenmesi konusunda liderlik yapması, öğretmenleri profesyonel olarak güçlendirmesi, aile ve toplumla ilişkileri geliştirmesi, veriye dayalı analizler yapıp ilgili hizmet

alanlarından yardım alması ve okulda gelişme grupları oluşturması gibi birçok hususu yerine getirmesi beklenmektedir (Usdan, 2000). Bu durum da okul müdürünün gelecekte dış çevre ile ilgili ilişkiler geliştirme konusunda bir toplum lideri rolünü gerçekleştirmesi gerektiğini göstermektedir (Trail, 2000). Burada okul müdürü, örgütte insan ilişkileri, eylemleri, işleyişi ve kapasite geliştirilmesi süreçlerini düzenleyen bir tür üst düzey düzenleyicidir (Kapusuzoğlu, 2007). Sahid'in (2004) müdürlerle yürüttüğü çalışmada, ailelerle ilişkiler, karar verme, okul bütçesi ve finans konularında müdürlerden beklenen rollerin değiştiği ve arttığı görülmektedir. Buna ilişkin olarak da Voorhis ve Sheldon (2004) araştırmalarında, müdürlerin okul, aile ve toplumun diğer kesimleriyle olan ilişkilerini yürütme rollerini çoğunlukla gerçekleştirdiklerini ortaya koymuşlardır.

Sonuç Tartışma ve Öneriler

Küreselleşme, değişen toplumsal yapı, ekonomik gelişmeler, okul yapılarının dinamikliği, öğrenci hareketliliği ve değişimi ile öğrencilerin akademik başarısı konusunda yaşanan gelişmeler, geleceğin okul müdürünün rollerinin yeniden şekillenmesine neden olmuştur. Artık okullar, masa başından kalkmayan, yalnız elindeki mevzuatı takip eden müdürle, dersine girip çıkan onun dışında diğer değişkenlerle ilgilenmeyen öğretmenle yönetilemez duruma gelmiştir. Çünkü günümüzün karmaşık okul yapılarında, müdürün yönetim sürecini birçok değişken etkilemektedir. Müdürün bu süreci ve değişkenleri yönetme durumu değerlendirildiğinde geleceğin müdürlerinden birçok yeni rolün beklendiği anlaşılmaktadır.

Bu kapsamda okul müdürleri öncelikle birer yönetim uzmanı olmalıdırlar. Bu yaklaşımda müdür, okulda politika oluşturma ve karar verme sürecine okul çalışanlarını, okulun piyasadaki paydaşlarını ve sivil toplum örgütlerini katarak birlikte yönetim anlayışını hayata geçirmelidir. Yönetime farklı paydaşların görüş bildirerek katılımı, kararların içeriğini zenginleştirir, uygulanmasındaki etkinliği artırır, karar ve işlemlerin açık ve anlaşılır olmasını sağlar, böylece de demokrasi güçlenir (Toksöz, 2008, s.18).

Eğitim ve öğretim alanında yaşanan önemli değişimler müdürü, salt bir yönetici olmaktan çok, bir öğretim lideri olmaya zorlamaktadır. Bu anlamda öğretim lideri, okulda öğretim ve öğrenmeyi güç-

lendiren, profesyonel gelişmeyi destekleyen, verilere dayalı karar veren bir konumda olmalıdır (Usdan, 2000). Yani müdür, öğrencilerin öğrenmesinden sorumlu birisi olarak, kaynakları sağlamalı, ortamı hazırlamalı, akademik standartlar geliştirmeli ve okulda bulunan herkesi belirlenen amaç doğrultusunda yönlendirmelidir. Ne var ki, Castle ve Mitchell'in (2001) araştırmasında, müdürlerin geleneksel rolleri ile öğretim liderliği rolleri arasında çatışma yaşadıkları ve müdürlerin öğretim liderliğinden çok yönetsel işlerle zaman geçirdikleri ortaya konmuştur.

Geleceğin müdürleri vizyoner lider olmalıdır. Bu anlamda müdürler, gelecekteki gelişmelerin eğitim ortamlarını nasıl etkileyeceğini araştırarak, okulu buna uygun hale getirmeye çalışmalıdır. Bu kapsamda müdür, okulun vizyonunu okul çalışanlarının her birine aktarma yönündeki uğraşlarıyla öne çıkmalıdır (Usdan, 2000). Yapılan bir araştırmada, müdürlerin en fazla vizyoner liderlik rolünü gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur (Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2009).

Geleceğin okul müdürleri sembolik lider olmalıdır. Okullar genel olarak, sosyo-ekonomik, kültürel, etnik köken, din gibi değişik özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır. Böyle bir yapıda olan insanların ortak amaçlar etrafında bir arada tutulması önemlidir. Bu amaçla okulda ortak bir kültür ve bu kültürü destekleyen semboller oluşturulması gerekmektedir. Burada müdürün temel görevi, anlamlı semboller oluşturmak ve bunların okul çalışanlarına paylaşılmasını sağlamaktır.

Aynı zamanda geleceğin okul müdürleri birer değişim uzmanı olmalıdırlar. Okul ve çevresi hızla değiştiği için, müdürler, doğrusal olmayan, karmaşık, dinamik olan değişim süreçlerini etkileme ve bunları başarıyla yönetmeyi öğrenmelidirler (Fullan, 1999; Crow ve diğerleri, 2002). Bunun için okulda sağlıklı bir tartışma ortamı sağlanmalı ve okuldaki herkes bu süreci anlamalıdır. Bu durum müdürlerin değişimi yönetecek yeterliğe ve donanımına sahip olmasını gerektirir.

Geleceğin okul müdürlerinin program geliştirme uzmanı olması beklenmektedir. Değişimin hızlı yaşandığı eğitim sistemlerinde, okul müdürlerinin program geliştirme çalışmalarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin temel olarak program geliştirme konusunda derin bir bilgiye ve yeterliğe sahip olmaları gerekmektedir. Öğretim ve öğrenme üzerinde yürütülen tartışmalar, deneyimli müdürlerin öğretimi başarıya taşıyabilmeleri

için programı iyi bilmeleri ve bunun düzenlenmesi sürecine katılmalarının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (EARCOS, 2008). Ancak öğretmen kökenli olmaları ve program konusunda bilgi sahibi olmaları müdürlerin eğitim programını anlama, analiz etme ve bu kapsamda öğretim sürecini etkin bir şekilde yönlendirme birikiminden yoksun olmalarına neden olmaktadır (Hallinger ve Murphy, 1987). Bu durum okula dair beklentilerin karşılanamamasına yol açabilmektedir. Ancak diğer yandan, Voorhis ve Sheldon (2004)'in yaptığı araştırmada müdürlerin çoklukla program geliştirme rollerini gerçekleştirdikleri ortaya konmuştur.

Yaşanan gelişmeler geleceğin okullarını yönetmeye aday müdürlerin aynı zamanda toplumsal ilişkiler konusunda lider olmaları gerektiğini göstermektedir. Bu kapsamda müdür, okulun toplumdaki yerini tam olarak tespit eden ve bu role uygun bir şekilde okul-toplum işbirliğini sağlayan lider olmalıdır. Burada müdürün rolü bina yöneticiliğinden, okul toplum ilişkilerini düzenlemeye doğru değişmiştir (Salazar, 2007). Müdür bu noktada, okul-toplum işbirliğini geliştiren, iş çevreleriyle yakın ilişkiler kuran ve okulun kapasite ve kaynaklarını artıran bir lider olmalıdır (Usdan, 2000). Bu kapsamda yapılan araştırmalar, ailelerle ilişkiler, karar verme, okul bütçesi ve finans konularında müdürlerden beklenen rollerin değiştiğini ve arttığını (Sahid, 2004), buna karşın müdürlerin okul, aile ve toplumun diğer kesimleriyle olan ilişkilerini yürütme rollerini çoğunlukla gerçekleştirdikleri (Voorhis ve Sheldon, 2004) ortaya konmuştur. Hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı eğitim alanında görev yapan müdürlerin, okulu geleceğe taşıyabilmek için daha fazla sorumluluk almaları ve değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Bunun için de, müdürlerin halen yürüttükleri ve gerçekleştirmeleri gereken yeni rolleri yerine getirebilecek yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada ele alınan geleceğin müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller, aslında okulların yönetim anlayışlarında da önemli bir değişim ve dönüşümü işaret etmektedir. Çok hızlı değişimlerin yaşandığı çağımızda okulların geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilmesi zor görülmektedir. Bu noktada okul müdürleri geleneksel yönetim anlayışlarında olduğu gibi odalarına kapanıp günlük bürokratik yazışmaları ve ilişkileri sürdürmenin yanı sıra, okulda ilişkileri, değerleri anlamaya çalışan, okulu bir öğrenme merkezi yapan lider olmalıdır. Okul müdürü bu kapsam-

da okul toplum ilişkilerini düzenleyen, okulu gerçek yaşama yaklaştıran, öğrenci öğrenmesi ve öğretmen gelişimi konularında gerçek bir model olmalıdır. Geleceğin okul müdürleri, geniş bir vizyona sahip olmalı ve okul çalışanlarını bu vizyona inandırmalı ve değişimin öncüsü olmalıdırlar. Geleceğin okul müdürlerinin rollerine ilişkin bu çalışmaya bağlı olarak şu öneriler geliştirilebilir:

Geleceğin okul müdürleri, yönetim, öğretim liderliği, vizyoner liderlik, sembolik liderlik, değişim, program geliştirme ve toplumsal ilişkiler konularında yetiştirilmeli ve yeterli hale getirilmelidirler.

Halen görevde olan okul müdürlerinin söz konusu alanlara ilişkin yetkinlikleri düzenlenecek hizmet içi eğitim seminerleri yoluyla artırılmalıdır.

Kaynakça

Aliefendioğlu, Y. (2001). Hukuk-Hukukun Üstünlüğü-Hukuk Devlet. *Ankara Barosu Dergisi*, Cilt II, 25-33.

Bartell, C.A. (1990). Outstanding Secondary Principals Reflect On Instructional Leadership. *High School Journal*, 73, 118-128.

Bottoms,G.(2003).*What School Principals Need to Know About Curriculum and Instruction*.Southern Regional Education Board,<http://publications.sreb.org/2001/01V51WhatSchoolPrincipalsNeedtoKnow.pdf> Retrieved from in October, 2011,1-4.

Bozkurt, Ö., Turgay, E. ve Seriy, S. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara:TODAİE Yayınları.

Castle, J.B., Mitchell, C., (2001). *Roles of Elementary Schools Principals in Ontario: Tasks and Tensions*. Brock University, St. Catherines, Ontario

Cooner,D., Quinn,R. & Dickmann, E. (2008).Becoming a School Leader: Voices of Transformation From Principal Interns. *International Electronic Journal Of Leadership In Learning*, 12(7), 1-11.

CPC (Connecticut Principals Center) (2004). The 21st Century Principal: A Call to Action:The Importance of Developing Leadership Capacity for the Improvement of Student Learning. *The Connecticut Association of Schools Position Paper*, 1(3), 1-11.

Crow, G.M.,Hausman, C.S.& Scribner, J.P.(2002).Reshaping the Role of the School Principal. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1):189-10.

De Bevoise,W.(1984). Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader. *Educational Leadership*,41(5), 14-20.

Degenhardt, L. M.(2006). Reinventing a School for the 21st Century: A Case Study of Change in a Mary Ward School, Australian Catholic University, and Doctoral Thesis Dissertation.

Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Duttweiler, P. & Hord, S. (1987). *Dimensions of Effective Leadership*, Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.

EARCOS Administration Conference (2008). Leadership for the 21st Century: Awakening to School 2.0, <http://principalsoffuture.wetpaint.com/retrieved,20.07.2011:10:30>.

Elmore, R. (2000). *Building A New Structure For School Leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.

Foley, R.M. (2001). Professional Development Needs of Secondary School Principals of Collaborative-Based Service Delivery Models. *The High School Journal*, 85(1), 10-23.

Ergun, T. (2004) *Kamu Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları

Eryılmaz, B. (1999), *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Erkam Matbaacılık.

Foster, L. (2007). Changing Secondary School Leaders' Role In Public Education, Ed. (Tirozzi, G.N.) *Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future*, National Association of Secondary School Principals (NASSP), 1-4.

Fullan, M. (1999). *Change Forces: The Sequel*. London: Falmer Press.

Fullan, M. (2003). *The Moral Imperative of School Leadership*. Corwin Press.

- Fullan, M. (2006). *Leading in a Culture of Change*, <http://www.michaelfullan.ca/resourceassets/Keynote2006.pdf>, 1-30, retrieved, 20.07.2011: 11:40.
- Grimmett, P.P.(1996). The Struggles Of Teacher Research In A Context of Education Reform: Implications For Instructional Supervision. *Journal of Curriculum and Supervision*, 12(1), 37-65.
- Grogan, M. & Andrews, R. (2002). Defining Preparation and Professional Development for the Future. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 233-256.
- Gül, S. K. (2008). Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10 (4), 72-94.
- Hale, E. L.&Moorman, H. N.(2003). *Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations*. Institute for Educational Leadership, Washington.
- Hall, P. A. (2005). The Principal's Presence and Supervision to Improve Teaching. *SEDL Letter* 17(2), 12-16.
- Hallinger, P. & Murphy, J.F. (1987, September). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational leadership*, 45(1), 54-61.
- Hesapçioğlu, M. ve Balyer, A. (2009). Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yönetimine Farklı Bakış Açıları, İçinde A. Oktay (Ed.). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (191-288). İstanbul: Kriter Yayınları.
- 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.
- Jenkins, H. O. (1991). *Getting It Right, A Handbook For Successful School Leadership*, Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2007). An Analysis Of Changing Roles of School Administrators In Forming A New School Culture In Learning Organizations. *World Applied Sciences Journal*, 2, 734-740.
- Levine, A. (2005). *Educating School Leaders*. New York: The Education School Project.
- Marlow, S. E., & Minehira, N. J. (1996). *Principals as curriculum leaders: New perspectives for the 21st century*. Retrieved on June 16, 2011 from <http://www.prel.org/products/Products..pdf>, 1-18.
- Marsick, V. J.& Watkins, K. E. (1997). Adult Educators and Learning Organizations. *Adult Learning*, 2, 1-19.
- Morrison, H. (2007). Promising Leadership Practices, Ed. (Tirozzi, G.N.) *Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future*. National Association of Secondary School Principals, 19-30.
- Mulford, B. (2003). School Leaders: Changing Roles and Impact on Teacher and School Effectiveness. A Paper Commissioned by the Education and Training Policy Division, OECD, for the activity attracting, developing and retraining effective teachers. www.oecd.org/data_oecd/61/61/2635299.pdf, 1-65. Retrieved on 21th July 2011.
- Murphy, J. (1997). Restructuring through School-Based Management, Insights for Improving Tomorrow's Schools, In T.Townsend (Eds.). *Restructuring Quality Issues For Tomorrow's Schools* (35-60). London: Routledge.
- Murphy, J. (1990). Principal Instructional Leadership. In Thurston, P. W. & Lotto, L. S.(Eds.) *Advances in Educational Administration, Volume 1, (Part B)* (163-200). *Changing Perspectives on the School*. Greenwich Connecticut: JAI Press, Inc.
- NASSP (2007). Changed Role— Ed. (Tirozzi, G.N.), *Preparing For The Future, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future*. National Association of Secondary School Principals (NASSP) 61-63.
- O'Hair, M.J. & Reitzug, U.C. (1997). Restructuring Schools for Democracy:Principals' Perspectives. *Journal of School Leadership*, 7, 266-286.
- Parks, D. &Barrett, T. (1994). Principals as Leader of Leaders, *Principal*, 74, 11-12.

- Portin, B. S., Alejano, C. R., Knapp, M. S., & Marzolf, E. (2006). *Redefining Roles, Responsibilities, and Authority of School Leaders*. Seattle, WA: Center for the Study of Teaching and Policy. Retrieved from <http://depts.washington.edu/ctpmail/PDFs/Roles-Oct16.pdf>, 1-45.
- Sahid, A. (2004). The Changing Nature of the Role of Principals in Primary and Junior Secondary Schools in South Australia Following the Introduction Local School Management (Partnerships 21). *International Education Journal*, 4 (4), 144-153.
- Salazar, P. (2007). The Role of The Secondary School Leader-The Current Reality, Ed. (Tirozzi, G.N.) *Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future*, National Association of Secondary School Principals (NASSP), 5-17.
- Sözen, S. ve Algan, B. (2009) *İyi Yönetişim*. (İyi Yönetişim Araştırma Raporu). Ankara: İçişleri Bakanlığı Genel Yayın No: 654.
- Stronge, J. (1993). Defining The Principalship: Instructional Leader As Middle Manager. *NASSP Bulletin*, 77(553), 1-7.
- Su, Z., Gamage, D. & Mininberg, E. (2003). Professional Preparation and Development of School Leaders in Australia and the USA. *International Education Journal* 4(1),42-59.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, Ankara:PegemA Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. ve Gediklioğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298
- Toksöz, F. (2008). *İyi Yönetişim El kitabı*. İstanbul: Teşev Yayınları
- Trail, K.(2000). Taking the Lead: The Role of the Principal in School Reform. *Connections*, 1(4), 1-8.
- Usdan, M. (2000). Leadership for Student Learning: Reinventing The Principalship. *Institute For Educational Leadership*, National Pres Club, 12, 1-24.
- Voorhis, V.F. & Sheldon, S. (2004). Principals' Roles in the Development of US Programs of School, Family and Community Partnership. *International Journal of Educational Research*, 41, 55-70.
- Wendel, F.C. (1977). Trait Perceptions Of Public School Principals. *Industrial Relations*, 16(1), 101-104.
- Wohlstetter, P.& Mohrman, S. A. (1996). Assessment of School-based Management, *U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, Office of Reform Assistance and Dissemination*, [<http://catalogue.nla.gov.au/Record/4126625>, 14.10.2010 tarihinde alındı].
- Yılmaz, O. (2001). *Kamu Yönetimi Reformu*, Ankara: DPT Yayınları.
- Yüksel, M.(2000). Yönetişim Kavramı Üzerine. *Ankara Barosu Dergisi*, 58 (3), 145-159.
- Yüksel, S. (2003). Türkiye'de Program Geliştirme Çalışmaları ve Sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, 159, 120-124.