

**DOI:** <http://doi.org/10.5281/zenodo.7339317>

**Accepted:** 19.11.2022

## **Okuldaki Eğitim ve Öğretimde Okul Müdürünün Önemi**

### **The Importance of The School Head in Education and Teaching in The School**

**Hikmet ARAS**

Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi,  
Gaziantep, hikmetarass@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2788-5550>

**Satimehmet ŞİMŞEK**

Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, Erzurum  
satimehmetsimsek@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1107-0314>

#### **Özet**

Okul müdürleri eğitim ve öğretim ama işte programlarda önemli bir yere sahip olan müdürlerin idare birimleri yönetmelikleri önemli yer tutar. Gerek okulların gerekse idari birimlerin karşılanması amaçlı okul müdürleri dinamik ve kendini yenileyici sistemlerle gelecek yıllara ışık tutmalıdır. Hedef kitle olarak sadece okullarda değil idarenin tüm yönetmeliğinde de karşılanması hem bireyin toplumsal faydasını sağlar. Bu sayede de kişiler bilinçli bir şekilde yetişir. Bu amaçlar doğrultusunda okul müdürlerinin görevlerinin nasıl olması gerektiği hakkında görüşlere yer verilmiş ve bu görüşler hakkında gerekli kodlar sayesinde bilgilendirmeler yapılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin ortak amacı olan öğrencilerinin daha verimli etkili yetişmeleri için gerekli programların hazırlanmasını sağlar. Programların düzeninin ve dikkatli disiplinli bir şekilde hazırlanması okul müdürlerinin görevlerinden biridir. Anayasaya göre de okul müdürlerinin hangi görevleri olduğu hakkında bilgiler verilmiş ve bilgiler doğrultusunda olması gereken sisteme yönlendirilmiştir. Eğitim ve öğretim her alanda olduğu gibi okul müdürlerinin de kapsayan yönlendirici kariyer kapısı olmuştur. Okul müdürlerini kendini geliştirerek kariyerini ve eğitim sistemine faydalı şekilde ilerleyebilir. Günümüzde okul müdürleri hakkında gerekli yöntemler henüz tam olarak sağlanmış değildir. Olması gereken yöntemler geliştirilmeli ve bu yöntemlerle planlı şekilde ilerleme sağlanmalıdır. Seçilmesi gereken müdür adaylarının hizmet öncesi eğitimde aldığı programlar ve planlı şekilde eğitim sertifikalarıyla donanımlı birey olması gerektiği vurgulanmalıdır. Seçilecek olan okul müdürlerinin eğitimi almamış kişiler tarafından olursa

eğitim ve öğretime zararları olabilir. Günümüzde de şartların durumuna göre kadarıyla yenilikçi ve dinamik bir yapıya sahip olmamız gerekir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Müdür, Okul Kültürü, Yönetim.

### Abstract

School principals have an important place in education and training programs, but the regulations of the administrative units of the principals have an important place. In order to meet both schools and administrative units, school principals should shed light on the coming years with dynamic and self-renewing systems. Meeting the target audience not only in schools but also in all regulations of the administration provides social benefits for the individual. In this way, people grow consciously. In line with these purposes, opinions about how the duties of school principals should be were given and information was given about these opinions by means of the necessary codes. In addition, it ensures the preparation of the necessary programs for the more efficient and effective training of their students, which is the common goal of school principals. It is one of the duties of school principals to prepare the order of the programs and to prepare them in a careful and disciplined way. According to the Constitution, information was given about the duties of school principals and they were directed to the system that should be in line with the information. Education and training has been the guiding career door that includes school principals, as in every field. By improving the school principals himself, he can advance his career and education system in a beneficial way. Today, the necessary methods about school principals have not been fully provided yet. Necessary methods should be developed and progress should be made in a planned manner with these methods. It should be emphasized that the principal candidates to be selected should be individuals equipped with the programs they received in pre-service training and training certificates in a planned manner. If the school principals to be elected are formed by people who have not received any training, they may cause harm to education and training. Today, we need to have an innovative and dynamic structure according to the conditions.

**Keywords:** Education, Principal, School Culture, Management.

### 1.GİRİŞ

Eğitim ve öğretim yılında okul içerisindeki sistemlerinde oluşan amaçların ve bu amaçlar doğrultusunda gelişen yöntemlerin bilgi becerilerini kazandırılması için öğrencilerde eğitim sisteminin değişimi önemli faktördür. Oluşan değişimler okulun önemli yeri vardır. Okulda eğitim sistemi çevresinin önemli şekilde etkileyecek girişimlere yön veren temel yapılardır. Günümüzde de değişen teknolojilerle eğitim ve öğretimde farklı yöntemlerle derslerin çeşitliliği artmaktadır. Bu çeşitliliğinin sağlanmasında okul müdürlerine önemli görev düşmektedir. Okuldaki çevrenin kendine özgü farklılıkları oluşur bu farkların doğru bir şekilde planlanması okuldaki yönetim birimleri sayesinde çeşitlilik sağlanabilir. Okul yönetimindeki amaç okulda belirlenen amaçları birleştirerek doğru şekilde kullanıp karar verebilme bültene sahip olması gerekir. Görev ve sorumluluk okul müdürlüğü sayesinde gerçekleşir. Okul müdürleri eğitim ve öğretim programlarının gelişmesinde gerek yok yetenek ve beceri sayesinde okul veya sınıf ortamını bir bütün şeklinde değerlendirerek hep bu değerlendirme sayesinde deneyimlerini gelecek yıllara aktarmak için önemli görev üstlenir. Sosyal hayatımızda da teknolojik veya politik dönüşümlerle okul müdürleri görevleri sürekli değişmekte olup ve bu değişimler sayesinde eğitimsel yöntemlerin

geliştirilmesi sağlanır. Okulun lider görevi ihtiyacına karşılık doğan okul müdürlüğü birimleri çeşitli alanlarla öğrenci ve öğretmen ilişkilerine de kapsayan sorumluluk çerçevesi yansıtır. Toplumdaki değişimler birçok alanda olduğu gibi okul müdürlüğünde de kavramsal düzenlerde yeterlilik olması için gerekli program ve yöntemler geliştirerek olması gereken hedefe ulaşmaya sağlamıştır. Fakat her toplumda okul müdürlükleri aynı görevleri olmayabilir. Farklı ülkelerde farklı yöntemlerle geliştirilir. Değişen çevre şartları bu duruma örnek olarak verilir. Gelişen veya gelişmekte olan okul yönetimlerinin ortak noktaları ise okul müdürlerinin de öğrencinin başarısı ve toplumdaki hedefleyerek mesleki ve zihinsel açıdan da kişinin kendini geliştirmeye sağlamayı hedeflemiştir. Önemli hedefleri olan gelişmiş ülkelerde öğrencinin başarısını arttırmak için okul müdürlüklerinin görevi daha çok olabilir. Değişen dünyamızda etkin ve daha dinamik yöntemler geliştirmek için okul müdürlükleri de kendilerini yetiştirmesi gerekir. Bunu yapmak için öncelikle yapılan araştırmalarda Yanlış yöntemlerini iyileştirilmesiyle doğru yöntemlerin geliştirilmesi gerekliliği yöntemi vurgulanır. Müdürlüklerine atama açısından da eğitim sisteminin farklılığı olduğu gibi her ülkede farklılık gösterebilir. Örneğin ABD ve Singapur'da okul müdürü olarak atanmak istenen üniversitelerde eğitim ve yönetim şekli mezun olma şartı aranırken İngiltere'de daha kapsamlı programların olması şartı vardır. Türkiye'de ise eğitim ya da okul yönetmeliğindeki yeterlilik alanlarının belirlenmesi için önemli olan teorik veya uygulamalı çalışmalar yapılmasıyla beraber atamada önemli sorun noktası olarak karşımıza çıkar. Millî Eğitim Bakanlığı(MEB) okul yöneticiliği uzmanlığı gerektiren mesleğin daha çok öğretmenler tarafından yürütülecek ikinci bir görev görmesi bu durumun sorunlarından biridir. Türkiye'de de yönetici yetiştirme şekli birincisi ve en hâkim olanı Çıracılık modeli, ikincisi 1970'lerde ortaya çıkıp ve akademik çevrelerce kabul gören eğitim bilimleri modeli en son olarak da 1999 yılında MEB tarafından uygulanmaya konu yönetici atamalarında bazı ek nitelikler için tercih nedeni olarak kullanılması uygulanmasına dayanır. Okullarda önemli olan okul yönetimi için okul müdürü de bu yönden önemi daha fazla gerekir. Okul müdürü görevine etkili kullanması için birçok yönden kendini geliştirip ve bu yönlerle eğitime katkı sağlaması gerektiğini önemli oldukça açık şekilde belirtilmiştir.[1]

## 2. OKUL KÜLTÜRÜNÜ BELİRLEYİCİ ÖZELLİĞİ GÖSTEREN FAKTÖRLER

Okul, eğitim ve öğretim gibi faaliyetleri gerçekleştiren kurumdur. Öğretmenler öğrencilerin rehberlik ederek öğrenme olanağı sağlar. Okullarda okulun idaresi için okul müdürü ve müdür yardımcıları sorumludur böylece sistemli şekilde okulu bir bütün halinde inceleyebiliriz.[2] Okul kültürü tarihsel bir boyutta incelenmiş olup öğretmen ve öğrencilerin paylaştıkları ve yönetim şekliyle biçimlendirip kalıplaşmış değerlerin taşınmasıdır.

Okul kültürünü belirleyen bazı faktörler aşağıda gösterilmiştir: okulun yaşı, tarihi gelişim süreci, okulun amacı ve hedefleri, sosyo-ekonomik ve coğrafi çevresi, okullarda kullanılan teknolojik gelişmeler, okuldaki tesisler ve sınıf büyüklüğü gibi faktörler örnek olarak verilebilir.[3]

### 2.1. Okulun yönetimi

Okul yönetimi eğitim kurumlarının en önemli risk faktörlerini oluşturan birimdir. Eğitimde okulun gelişmesi için gelinliklere açık olması ve olumlu bir ortamın sağlanması gerektiği vurgulanmıştır. Böylece öğretmen ve öğrenci ilişkileri okul yapısının temelini atmasını sağlar. Okulun ödülleri okulda önemli görevi olan sorumlulukların yerine getirmek için değişik yöntemlerle geliştirilmesi sağlanmıştır. Örneğin eskiden normal tahtalarla ders anlatılırken şimdi teknolojik alanının gelişmesiyle otomatik ekran özelliği olan tahtalarla ders anlatımı kolaylaşmıştır. Teknolojinin

gelişmesinin önemli özelliğinden biridir. Günümüzde pek çok öğrenci değişik kaynaklarla bilgiye kısa sürede ulaşabiliyor. Okul yöneticisi de okul kültürüne daha çekici hale getirmek için çeşitli yöntemler araması gerekir. Çevrenin ve okulun birbirleri arasındaki bağ oldukça kuvvetlidir.[3]

### 3. FARKLI ÜLKELERİN OKUL MÜDÜRLERİNİN YETİŞTİRİLME YÖNTEMLERİ

Müdürler okula özgü deneyimlerle kendini geliştirip yetiştirilmesi gerekli olan gelişime açık bir idari yöntem şeklidir. Böylece müdürlüklerin görev ve okulların amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan yöntem ve şekilleri geliştirerek profesyonel eğitimler alınarak çevreye ve öğrenciye daha etkin bir yönetim şekli oluşturmayı hedeflemek gerekir. Okul müdürlükleri birçok alanda önemli rol üstlenir. Örneğin farklı ülkelerde de çalışmalar şu şekilde gerçekleşir:

ABD müdür yetiştirme yöntemi, eğitim alanına yönelik bilmesi ve eğitimin yeterli olması için yöneticilerin en ileri durumda eğitim alması ve mezuniyet sonrasında da gerekli planların yapılmasıyla doktora derecesini tamamladıktan sonra geçme prensibi gerekliliği sistemine dayanır. ABD için eğitim sisteminde müdürlük lisansüstü dereceler gerekli sisteme sahiptir. Müdür adayları için politik ve ekonomik konuların geliştirilmesi amaçlanmış ve bu konular hakkında da karar verme sürecinin zenginleştirilmesi için gerekli kazanımlar hedeflenmiştir. Çoğu eyalet sisteminde eğitim fakültesi mezunu olma şartı aranması ile sekiz eyalet okul yönetiminde minimum sekiz kredi dersi almış olması gerektiğiyle ilgili kabul şartları vurgulanmıştır. Üniversite eğitimine falan müdürlüğü mesleğini gerekçesi olarak değerlendiren müdürler teori ve uygulamaya dayalı programlar sayesinde başarılı sonuçlar vermesi gerekir. Hizmet öncesi eğitimde müdürlük için eyaletlerin çoğunda eğitim fakültesinden mezun olması şartı gerekir. Programlara başvurmak için adaylar arasında bir rekabet gerektiren ve bununla ilgili kalitesini arttıracak değerlendirmeler yapılır. Bu sayede mezun olmaları özgeçmiş gibi referans değerlendirilir ve göz önünde bulundurarak başvuru adaylarının çalıştığı kurumlara liderlik vasfı olup olmadığı hakkında araştırmalar yapılır. Amerikalı yöneticilerin hazırlanması için son zamanlarda özel özellikle çeşitli programlar standartları geliştirmiştir. Bu programlardan biri olan Eyaletler arası Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumu((Interstate School Leaders Licensure Consortium-ISLLC) geniş kesimlerle kabul edilen ve çoğu da bu standartlara göre yapılan yaklaşımlardır. Hizmet öncesindeki eğitimle tam anlamıyla müdürlükte ihtiyaca göre hazırlanmaz. Bu nedenle bazı kuruluşların yardımları sayesinde programlar geliştirilir. Bu sistemlerin İngiltere’de müdür yetiştirme programları da benzer amaçla yapılmıştır.[4]

#### 3.1. Türkiye’de müdür yetiştirme şekli

Okul öncesindeki en önemli faktörlerden birisi eğitim düzeyi, mevzuat bilgisi, mesleki gelişimi kendini yetiştirme yenileme gibi yöntemlerde eğitim almış olması gerekir. Türkiye’de müdür seçim ve atama yapılmasına yönelik olarak okul yöneticileri öğretmenler arasında seçilme bu yöntemin gidilmez şekline dayanır. Ülkemizde pek çok sorumluluk içeren okul müdürü çok ilgi görmemesine rağmen önemli ve gerekli yapıya sahiptir. Okul yöneticiliği herkesin yapabileceği meslek değildir. Mesleğe doğru yapabilmek için gerekli bilgi ve yeteneğin olması sağlanır aksi takdirde oluşan olumsuzlukların önüne geçilmesi imkânsız olur. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmesiyle ilgili 1998 yılında yönetmelik çıkartmıştır. Bu yönetmelikle okul yöneticilerinin seçiminde ve sınav uygulanmasına yönelik eğitim almalarının yasal olanağı sağlanmıştır. Müdürlerinin atamaları 9.10.2010/27724 tarih ve sayılı Resmî Gazetede

yayımlanmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerine atama ve yer değiştirmeye ilgili yönetmeliğe göre yapılır. Yönetmekte aranan genel şartlar ise aşağıdaki gibidir:

-Yükseköğrenim bitirmiş olmak

-Öğretmenlikte ve devlet memurluğunda adaylığı kaldırılmış olmak

-Yöneticilik görevleri dâhil öğretmenlikte en az 3 yıl görev yapmış olmak varsa son 3 yıl sicil notu ortalaması olumlu olmak

-Yöneticilik görevi son 3 yıl hizmet süresi içerisinde adli ve idare soruşturma sonucu üzerinde alınmamış olmak, zorunlu çalışma yükümlülüğü öngörülen yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticilerine atanacak için ilgili mevzuata göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış olmalıdır. Atama yapılacak eğitim kurumlarında müdürlüklerine ihtiyaç duyulduğu zaman valilerce il genelinde her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinin en az 10 gün öncesinden duyuru yapılır. Bu duyurularla sınavına kazanan yönetici adaylar atamaları, sınavda almış olduğu puanlarla yönetmelikte belirtilen formlar üzerinde değerlendirmelere alınan toptan puanların hesaplayarak puan üstünlüğüne göre atama yapılır. Günümüzde okul müdürlerine dair beklentiler artmasıyla gerekli eksikler halen tamamlanmış söz konusu değildir. Eksikliklerin giderilmesi için gerekli yönetim modelleri geliştirilmesi gerekir.[4]

#### 4. TÜRKİYE'NİN EĞİTİM DENETİMİNDEKİ TARİHSEL SÜRECİNDEKİ GELİŞMELER

Geçmişten günümüze gelişen eğitim sistemi modern sisteme göre gelişmişlik düzey gün geçtikçe artmaktadır örneğin Osmanlıdaki eğitim 1800 39 yıllarında okul denetiminde ilk girişimler bu tarihle başlamasıyla oluşmuştur Gülhane Hattı Hümayun' nda geleneksel mahalle mekteplerinin merkezi bir denetime tabi olmadığını ifade etmekle birlikte bu okulların kurucuları idari ve mali işlerin yanında kayıt kabul personel gibi işlerinde yer aldı belirtilir. Böylece ders denetiminde uygulamaların başladığı söz konusu olan denetim kökü gelecek yıllara rehberlik etmiştir. Merkez Bakanlığı'na bağlı olan valiye denetçi grubu istihdamı üzerine ilköğretim kurumlarının yaygınlaşmasıyla ikinci meşrutiyet zamanında ortaya çıkan yönetim şekli oluşmuştur. Osmanlı'dan Cumhuriyet dönemine gelen müfettişlerin düzenli görevlileri kurulmadı ders denetimi şeklinde görevleri yer almış, görevler sayesinde eğitim ve öğretimi denetlenmesi kolaylaşmıştır. Türkiye'de devam eden eğitim ve öğretim etkinlikleri devletin gözetim ve denetimi altındadır. Milli eğitimin hedefi ve genel amaçları doğrultusunda temel ilkeleri devletin eğitim ve öğretimiyle ilgili işlerin yürütülmesinde görevli olan merci Millî Eğitim Bakanlığına verilmiştir. Bu sayede Millî Eğitim Bakanlığı maarif müfettişleri hile eğitimde yöneticilik teftişi ve planıyla gerektiği yerlere atanarak denetime yardımcı olmuşlardır. Müfettişlik için yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olanlar da vardır. Osmanlı'dan cumhuriyetin kuruluşuna kadar günümüzde birçok ilk defa eğitim sistemi değiştirilmiş en köklü değişimler de 2010 yıllarında yaşanmıştır. Bu amaçla Milli Eğitim'de temel kanunun belirlenmesi için okuldaki ihtiyaç doğrultusunda geliştiren amaçları planlamak ve bunları uygulamak için gerekli disiplinler geliştirilmelidir. Yıllık veya günlük planlar şeklinde eğitim programları gözü önünde hazırlanmalı ve diğer öğretmenlere rehberlik edecek şekilde tasarlanmalıdır. Ders planları yıllık veya plana uygun denetlenmesi sağlanmalıdır. Okullarda görev yapan müdürlerin iletişim becerileri ve öğretmenlerin sosyalleşme düzeyi arasındaki ilişki cinsiyet,

öğrenim düzeyi, yaşamındaki geçirmiş olduğu okul müdürünün yaş kuşağı değişkenlerine göre incelemeler yapılmıştır incelemeler sonucunda elde edilen bulgularla yorumlanmalarla sonuca varılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen görüşüne göre okul müdürlerinin iletişim becerileriyle ilgili öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine yönelik betimsel analiz sonuçları yapılmıştır.[5,6]

Okul müdürlerinin en önemli görevlerinden biri de öğretmenleri denetleme ve bu öğretmenlerin yardımcı olmak için bir takım geliştirdiği yöntemler vardır. Gerekli yöntemleri görev tanımı için gerek tuzlar veya yönetmelikten hükümlerini bilmek öğretmenlerin temel hususlarından biridir. Son yıllarda da eğitim sisteminde sık olarak ifa müfredatın değişmesi okuldaki ders denetimi yapması yönünde köklü çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmaları yaparken öğrencileri de unutmamak gerekir. İhtiyaç doğrultusunda alınan eğitim gelecek yıllarda öğrenciler sayesinde gelecek nesillere aktarılacaktır yapılacak her adımda öğrencileri de unutmamak gerekir. Okul müdürlerine yöneticilik iş hacminin fazla olmasıyla İhtiyaç eksikleri meydana getirir. Okul müdürleri kurumlarda çalışan öğretmenleri denetlemek önemli görevlerinden biridir. Öğretmenin başarılı uymalıdır. Başarılı olmayan bir öğretmen okul için başarısızlık sembolü oluşacağından bunun önüne geçebilmek içinde okul müdürünün denetimi önemi büyüktür.[5,7]

## 5. OKUL MÜDÜRLERİNİN DENETİM GÖREVLERİYLE İLGİLİ KONULAR

Denetimde işlemlerin amaçların doğrultusunda yapılıp yapılmadığını kontrol etmek amacıyla hataların en aza indirgenmesi sistemine dayalıdır. Denetimin amacından biri bireyleri bilgi eksiklerini giderebilmek ve olumlu yönlerini geliştirmek amacıyla yol göstererek bu denetimleri başarılı şekilde gerçekleştirmeyi hedefler. Türkiye'de eğitim sisteminde denetim etkinlikleri bakanlık ve ilköğretim Denetleme Kurumu aracılığıyla gerçekleştirilir denetlemeler genel olarak kurumsal denetim altında incelenir ve soruşturuluyor. Günümüzde de okul müdürlerinin önemli rollerinde meydana gelen değişimler denetim etkinliklerinde fazla önem verilmesi gerektiği sonucuna varılabilir. Bu gelişmeler en önemlisi okul müdürlüklerinin eğitim değildi olarak görülmesine bağlı olarak bir öğretim üyeleri geliştirici yönlerini etkin kılınmasıyla düzenlemeler sağlanması gerekir. Okul müdürleri okullarda öğrencileri gerekli kural ve sorumlulukları yerine getirmek için denetimleri sıkılaştırarak olması gereken sonuçlar elde etmesini sağlar. Bu sayede daha düzenli ve dinamik hazırlanan sistemlerle gelecek yıllara da olumlu sonuçlar etki eder. Denetleme sistem yapılırken bütün işi okul müdürüne vermek doğru bir sistem şekli değildir. Denetleme elemanları gerekir. Örneğin bir iş yaparken o konu hakkında önce araştırma yapıp, daha sonra toplanan bilgilerle sonuca varmayı hedeflenir. Denetim görevleri ise aksaklık sonucunda olumsuzluklar ve bu olumsuzlukların olduğu çevreye gelişmesini engelleyen nedenler doğurabilir. Örnekte verildiği gibi yapılan işleme eksikliğini gidermesi için gerekli önlemler alınması şarttır. Önlemlerin alınmaması sonucu denetim görevi işlevini kaybederek çeşitli hatalara yol açabilir. Son yıllarda da okul müdürleri denetim görevinin önemi büyüktür. Sürecinde rehberlik ve yol gösterme haritaları izlenmeli ve bu sayede etkinliklerin amacına doğru hedefleri arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması gerektiği hakkında bilgiler edinilmelidir. Okul yöneticiliğinde eğitim ve öğretimde gelişmesinde sorumlu kişilerin bir araya toplandı sistemin yapısını oluşturur. Okuldaki yöneticiler toplumda eğitim ve öğretim için problemlerin çözülmesinde en uygun noktalardan biri durumundadır. Bu sayede üst birimler ile okullar arasında bağ kurmak zor olmayacak şekilde geliştirilir. Denetlemelerde yapılan denetimin aralıkları öğretim ve denetleme amacına ulaşmasındaki çevreye karşı etkisi bu etkiye karşı gözlemlenen tutum incelenmelidir. Okul

müdürü denetleme görevi süreklidir böylece denetleme görevi sürekli olduğundan dolayı denetim araçlarını ve personelin etkinliklerini gözlemleyerek olması gereken durumu ortaya koyabilme yeteneği sahip yöntemler geliştirir. Okul müdürleri sınıf ortamına gerektiğinde katılmalıdır. Katılım göstermezse yapacağı işlemlerin aksaklıklar oluşturulacağı kanısına varmalıdır. Okul yöneticileri sadece öğrencileri değil ayrıca öğretmenleri de denetlenmesi gerekir. Öğretmenlerin gerektiği zamanlarda okulda bulunması ve dersleri planlarını düzgün şekilde yapılması hakkında çevreci yapı oluşturur. Okuldaki yöneticiler hem öğretmenin yeteneklerinin gelişmesi hem de kişinin başarısını artırması için yardımcı olur. Denetimle ilgili önemli konulardan biri de okul müdürlerinin kadrodaki performansının geliştirilmesi gerektiği ile ilgili çeşitli analizler ve çalışmalar yapılmıştır. Analizlerin sonucunda performans değerlendirmeleri ve öğretim süreçleri gibi görevler yer alır. Buradaki yöneticilerin daha çok denetimi değerlendirme bu değerlendirmelerle ilgili yorumlar oluşturarak olması gereken sonuçlar elde etmeye hedefler. Fakat Türkiye’de okul yöneticiliği büyük çoğunluğu yöneticilik eğitimi almamış kişiler tarafından olduğu için aksaklıklar meydana gelebilir. Gibi durumları iyileştirmeye yönelik çalışmalarla olumsuz sonuçların önüne geçilebilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Örneğin çeşitli denetim görevleri için yılın belirli aylarında sunumlar ya da konferanslar yapılarak nasıl olması gerektiği hakkında bilgilerin verilmesi bu bilgiler doğrultusunda çalışmaların yapılması gereklidir. Olması gereken eğitim sertifikalı programlarına giderek okul müdürlükleri kendini geliştirmelidir. Böylece daha dinamik ve genç sistemin oluşmasına katkı sağlayarak gelecek yıllara da önemli birikim bırakmış olacaktır. Eğitim sisteminde yetiştirmede uygulanacak teorik bilgi ve bu bilgilerin sayesinde yapılacak sistemlerin geliştirilmesi amacına yönelik hedeflerin belirlenmesi için önemlidir. Konular hakkında çeşitli görüşlere yer verilmiştir. Denetim sisteminin olması gerektiği gibi eğitimin yöneticiliği ve meslektaş gruplarına ilkelerine göre hareket etmesi gerektiğinin vurgulanması sağlanır. Sahilde okul yöneticilerinin büyük bir kısmı yönetim ve denetim ile ilgili eksik olan konuların yorumlayabilecek ve tartışmaya açık hale getirip sonucu odaklı sistemler geliştirilebilir. Okul yöneticilerinin etkili denetim yapması için toplumsal yönünden kendini geliştirmesi ve çevreyle ilgili yönetim alan bilgisine sahip olması gerekir. Örneğin insan ilişkilerinde kötü olan okul müdürü çalıştığı okulda verimini düşürür. Böylece etkili bir iletişim olmaz ve kişilerin birbirine saygısı azalır. Bu gibi olumsuz sonuçları önlemek için olması gereken eğitimin ve bu eğitimlerle geliştirilen projelere katkı sağlamak gerekir. Yenileşmeye giden günümüz şartlarında eğitim alanındaki bu yöntem gelişme açık olması gerekir. Denetiminde yapılacak eğitimin öncesi sonrası saklanan bilgiler edinerek ne yapılması ve ne zaman yapılması gerektiği hakkında sistemler geliştirilir. Okul yöneticilerinde eksik veya yetersiz bilgilerinin alınması sonucunda görevlerini tam anlamıyla gerçekleştiremeyen yapı ortaya oluşturur bu yapının oluşmaması için kişilerin eğitimi ve bilinçli şekilde geliştirmesi gerekir. Okul müdürü, ders okutmanın yanında, kanun, tüzük, yönetmelik gibi görevleri yürüterek okulun düzenini koruma ve denetleme yetkilerinin sahiptir. Müdürün okulun amaçlarına uygun denetlemeleri geliştirilmesinde sorumludur. Okul müdürünün görevlerinden bazıları şunlardır: eğitim ve öğretimde yönetmeliğinin verimliliğini arttırmak eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda gerekli araştırmaları yapmak, projelere uygulamak ve sonuçlarını değerlendirmek, okulda öğrenen öğrencilerin ve öğretmenlerin alanlarındaki gerekli tedbirleri almak için faaliyetler yürütür. Bu faaliyetlerle performansını sürekli arttırarak iş başındaki gelişmeleri daha hızlı süreç ilerler. Okul müdürleri denetim ve değerlendirmede katkısı büyüktür. Denetim etkinliklerini yetersiz olması sonucunda öğrencilerin eğitim ve öğretimdeki aksaklıkları meydana gelir. Oluşan eğitim ve öğretimdeki aksaklıklar daha fazla olursa toplumun bilincini de etkileyecek zararlara neden olabilir. Eğitim ve öğretimin

geliştirilmesi denetim etkinliklerinden önemini oldukça vurgular. Okuldaki paydaşların performanslarını arttırarak işte ki iyi yönlendirmeler ile her türlü etkinliklerde olumlu sonuçlar almasını sağlar. Önemli olan okul müdürlerinin eğitim sertifikasını alması ve bu sertifikaları geliştirerek daha da çeşitlendirmesi ile yöneticilik faaliyetlerini geliştirmiş olur. Faaliyetlerin uzun vadeli olabilmesi için yenilikçi ve dinamik bir mekanizmaya sahip olması gerekir. Farkındalık yaratmak için de milli eğitimin hizmet içi eğitim programlarına katılması faydalı olacaktır. Kendini yenileyen bir yönetim anlayışıyla yenilikçi ve modernleşmeye yönelik yatırımların önünü açarak ve bu sayede de eğitim ve öğretim alanında öğrencileri de destekleyerek daha bilinçli bir toplum oluşmaya katkı sağlayacaktır.[11]

## 6. OKUL MÜDÜRLÜĞÜNDEKİ DERS DENETİMİ

Okul müdürleri ders denetimde çeşitli yöntemlere başvurmuştur. Bu yöntemlerin temel amaçları okul müdürleri tarafından yapılan öğretmen görüşleri, ders denetimi görevini yerine getirmekte etkili görüşler ve bu görüşleri hakkında sonuçlara ulaşmaya hedeflenmiştir. Bu sistem şöyle ilerler öğretmenlerinin görüşlerinin belirlenmesine çalışıldığı sistem nitel araştırmalarla desteklenerek durum çalışması ilgili yöntem gelişmiştir. Bu gelişim sayesinde maksimum çeşitlilik temel amaç hedeflenmiştir sorunların farklı özellikleri(cinsiyet, okul, okulun bulunduğu mahalle ve ilçe gibi) okul müdürlerine ders denetimi bırakılmasıyla ilgili görüşme formu yoluyla toplanan verilerin analiziyle elde edilen bulgular ve bu bulgulara dayalı olarak yorumlar yer alır.(Şekil 1)[8]

	<b>Alt Temalar</b>	<b>f</b>
<b>Okul Müdürleri</b>	Öğretmeni yakından tanımak	<b>2</b>
	Öğretmenlere yönelik uzun süreli gözlem	<b>3</b>
	Süreç değerlendirme	<b>3</b>
<b>Toplam</b>		<b>8</b>
<b>Öğretmenler</b>	İletişimde Sürekliliğin Sağlanması	<b>5</b>
	Öğretmen Üzerindeki Baskının Azalması	<b>1</b>
	Öğretmeni Yakından Tanımak ve Objektif Olma	<b>18</b>
<b>Toplam</b>		<b>24</b>

**Şekil 1:**Okul müdürlüklerin ders denetim bulguları

Okul müdürlerinin ders denetimi görevinin okul müdürlerini bırakılması için aşağıdaki ifadeler kullanılmıştır.

- Öğretmeni yakından tanımak(f=2),
- Öğretmenlere yönelik uzun süreli gözlem(f=3)
- Öğretmenlerde iletişim sürekliliği sağlanması(f=3)
- Öğretmen üzerindeki baskının azalması(f=1)
- Öğretmeni yakından tanımak ve objektif olmak(f=18) şeklinde ifadelere yer verilmiştir. [9]

Okul müdürlerinin ders denetim görevlerine ilişkin formları aynı sonuçlarına yer verildiği gibi uygulanmış ve bu yöntemlerle okul müdürlerinin denetim görevlerini üstlenmesi öğretmenlerin üzerinde var olan denetim baskısının azaltılmasına yardımcı olmuştur. Öğretmenlerin müdürler ile kategorize edilmesi ve bunu sonucunda gerekli bilgi beceri sahibi oldukları hakkında analizlere yer verilmiştir.

## 7. OKUL MÜDÜRÜNÜN LİDERLİK YÖNETİMİ

Liderlik kavramı etkileyen ve etkilenen gibi çeşitli bakış açılarıyla oluşturulan bir bilim dalıdır. Liderlik farklı alanlarda tanımlanabilir örneğin örgütsel toplumsal ve siyasal yaşamlarda önemli yeri vardır. Liderliği kavrayabilmek için olması gerekenin ne olduğunu bilgi sahibi olması gerekir. Lider olabilmek için kişi vizyon rehberliğine, tutkusuna, kendini tanıma olgusuna ve merakına dayalı sistemler içerisinde kendini geliştirmelidir. Liderlerin kişisel özelliklere değişkenlik gösterir örneğin farklı durumlarda farklı gereksinimlere ihtiyaç vardır. Mantığını kullananlar için duygusal zekâ ön plana çıkararak en iyi eğitimi keskin ve analitik sisteme sahip olma fikirleri ortaya çıkar.(Bir bilim insanı olan Goleman'a göre) duygusal zekâ hakkında kategorilere ayırmış ve bu kategorilerin kolay süreçten geçmediğini kararlılık gerektirdiği hakkında bilgilere yer verildiğini belirtmiştir. Örneğin şekil 2' de Goleman'ın belirttiği duygusal zekanın gelişmeleri ve bu gelişimin tanımlarının özellikleri yer alır.

Bileşen	Tanımı	Ayırıcı Özellikler
Öz-bilinç	Kişinin güçlü ve zayıf yanlarını, güdülerini, değerlerini ve diğerleri üzerindeki etkisini bilmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgüven</li> <li>• Gerçekçi bir kişisel değerlendirme</li> <li>• Mütevazı bir mizah anlayışı</li> <li>• Yapıcı eleştirilere susama</li> </ul>
Kendini ayarlama	Zararlı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol edip yönlendirebilmek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dürüstlük</li> <li>• Ahlaklı olmak</li> <li>• Belirsizliğe ve değişime açık olmak</li> </ul>
Motivasyon	Başardığı işlerden zevk almak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşin kendisine ve yeni mücadelelere tutkuyla yaklaşmak</li> <li>• Gelişim için bitmek tükenmek bilmeyen bir enerji</li> <li>• Başarısızlık karşısında iyimser olmak</li> </ul>
Empati	Karar alırken diğerlerinin duygularını da dikkate almak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetenekleri tespit edip etki alanınıza almakta uzmanlık</li> <li>• Başkalarını da geliştirme yeteneği</li> <li>• Kültürler arası farklılıklara karşı duyarlı olmak</li> </ul>
Sosyal beceri	Diğerlerini yönlendirebilmek için dostane ilişkiler kurmak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişime önderlik etmek</li> <li>• İkna kabiliyeti</li> <li>• Geniş bir tanıdık ağı</li> <li>• Ekip kurup liderlik etmede uzmanlık</li> </ul>

**Şekil 2:** Goleman'a göre duygusal zekânın gelişimi ve tanımı

Yöneticilik ve liderliğin konu hakkında karar verilmesi için insan kaynakları arasındaki bağının kurulması gerektiği vurgulanmıştır. İnsanın kendine ait işlevi ve karakteristik özelliğinden dolayı birbirlerinin tamamlayıcı görevler gerektirir. Bu sayede ani gelişmelerin başa çıkılacağı

yöntemlerin nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri kolaylıkla sorunsuz bir şekilde giderilmesi sağlanacaktır. Böylece kişinin liderlik güçleri amaçları doğrultusunda kendine özgü denge kurabilecek günümüzde oluşabilecek karmaşıklığın da önüne geçerek düzene ve sorumluluk duygusunu bilinçlendirmeyi hedeflemiştir. Oluşabilecek her türlü planın ve programlı dönüşümler için gerekli eğitimlerin verilmesi bu eğitimler yönünde de kaldırılma oluşturulması gerekir. Bu örnekte olduğu gibi okul müdürlerinin de gerekli programlarla liderlik disiplini uygunluğunu sağlanması gerekliliği vurgulanmalıdır. Okul liderliği boyutunda müdürler için geliştirilmiş olup diğer standartlardan farklı yöntemler sayesinde araştırmadaki bulgular desteklenme niteliği taşır.[7,8]

## 8. OKUL MÜDÜRÜNÜN DEĞERLENDİRME SÜRECİNDEKİ ÖĞRETMEN VE ÖĞRENCİ GÖRÜŞLERİ

Okul müdürlüklerinde değerlendirme sürecinde önemli olan öğrencinin meclis başkan şubedeki söz sahibi olan öğretmenin görüşü nesnel şekilde ifade etme sistemine dayanır. Ülkemizde de okul yöneticilerinin planlanmasında liderlik özelliklerinin iyileştirilmesi için Millî Eğitim Bakanlığı sürekli yöneticilerde atamaya birliğin değiştirildiği hakkında bilgiler elimize gelmektedir ülkelere göre de eğitim sisteminin değişimi karşılaştırıldığı zaman gerek duyulan istihdamı artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Öğretmenler de diğer yönetmeliğe göre belirli aşamalarla gerçekleşen eğitim kurumlarının görevlendirilmesinde mülakata dayanan bir uygulamaya öngörüldüğünden dolayı sürecin nesnelliğine zarar gelmiş olabilir.[10]

Yönetmeliğin öngördüğü değerlendirme sistemi içerisinde öğretmenlerin söz konusu tanınması eğitimde ve okul sisteminin gelişmesiyle katkı sağlayarak okul yönündeki kişinin performansını artırmaya yönelik hedeflere ulaşılması ihtiyacı öngörülür. Okul müdürü görevlendirme sürecinde katılımcıların önemine dikkate alındığı meclis sisteme dâhil nesnel kılınması(K3, K4) sistemine demokratik bir şekilde tasarlanması (K2,K7,K8,K9,K12) ve okul müdürü olabilmek için çeşitli niteliklerini önerildiği (K6 ve K10) şeklinde analiz edilir.(Bu öneriler okul müdür görevlendirme süreci ilişkin öneri şekil 3 yer alır) [10]

**Kod Öneri**

- 
- K2** Öğretmen, öğrenci, veli ve milli eğitim müdürlüğü toplam dört paydaş olduğuna göre her birine % 25 puan ağırlığı verilebilir
- K3** Bence sınav yapılmalı ancak sınav duyurusu makul bir süre içinde yapılarak müdür olarak görev yapan ve müdür olmak isteyen herkesin girmesi sağlanmalı
- K4** Tüm bu değerlendirme ve mülakat süreci denetime ve yargıya açık olmalı. Hatta bence merkezi şekilde halka açık bir mülakat bile yapılabilir. Belki şube müdürleri yerine doğrudan bakanlık müfettişleri tarafından mülakatlar yürütülebilir ve mülakatlara akademisyenler gözlemci olarak katılabilir.
- K7** Bence en sağlıklı uygulama her okulda öğretmenler arasında bir ön seçim yapılması ve en çok oy alan kişilerden birinin okul müdürü diğerlerinin ise müdür yardımcısı yapılmasıdır
- K8** Öğretmenler kendi aralarında müdürü seçimle belirleyebilir.
- K9** Bence yönetici ataması sınav usulüyle olmamalı, başka seçenekler gündeme getirilmeli, demokratik seçim gibi.
- K6** Bence okul müdürü olmak için müdür yardımcılığı yapmış olmak şartı da eklenebilir
- K10** Açık öğretimde eğitim yönetimi gibi bir bölüm açılıp, okul müdürü olmak isteyen herkesin bu bölümden mezun olmaları istenebilir.
- K12** Dört öğretmen yetersiz; her branştan bir öğretmen olabilir.
- 

**Şekil 3:** Okul müdür olabilmek için çeşitli nitelik kodları

Okullarda eğitim sisteminin önemli çevresini değiştirmesi için okulun doğasına uygun çalışma prensibi geliştirilmesi gerek oku müdürünün yöntemi ise teknolojik açıdan da kendini geliştirerek daha kapsamlı ve görüşlere açık yani tüm şekli oluşturulması gerekir. Okul müdürleri yöneticileriyle ilgili çalışmalar yapılması hedeflenmiş ve gerekli yöntemler geliştirilmiştir. Benzer konu üzerinde deneyimleri ve bakış açıları ön plana getirilmesi hedeflenmiştir. Belirli bir konu hakkında müdür görüşlerini sınavlı veya sınavsız olarak da fark oluşabileceğinden dolayı görüşmelerde yaşanabilecek olumsuzlukların önüne geçebilmesi sağlanmalıdır. Örneğin bir eğitim fakültesinde yürütülen öğretmenlik uygulamaları dersinde yapılan okullarda görev yapan bir sınavla diğeri sınavsız atanan iki okul müdürü ile telefonla görüşülüp he bu görüşme sonucunda da odak grup görüşme bilgi verilmiştir. Bu yöntemlerle okul müdürleriyle yapılan telefon görüşmeleri amacı hakkında bilgi verilip ve odak görüşmeler için randevu almış örneğin 2010 tarihleri arasında görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelere katılan okul müdürlerine ilişkin bazı demografik bilgiler verilmiştir. (Şekil 4)

<i>Grubu</i>	<i>Kodu</i>	<i>Atanma Şekli</i>	<i>Yöneticilikteki Kıdem</i>	<i>Eğitim Durumu</i>
1.Grup	M1	Sınavsız Atama	27 yıl	Lisans
	M2	Sınavsız Atama	37 yıl	Lisans
	M3	Sınavsız Atama	23 yıl	Lisans
	M4	Sınavsız Atama	25 yıl	Lisans
	M5	Sınavsız Atama	20 yıl	Lisans
	M6	Sınavsız Atama	24 yıl	Yüksek Lisans
2.Grup	M7	Sınavla Atama	13 yıl	Yüksek Lisans
	M8	Sınavla Atama	5 yıl	Yüksek Lisans
	M9	Sınavla Atama	4 yıl	Yüksek Lisans
	M10	Sınavla Atama	5 yıl	Lisans
	M11	Sınavla Atama	5 yıl	Lisans
	M12	Sınavla Atama	6 yıl	Lisans

#### Şekil 4: Okul yöneticilerinin demografik bilgileri

Şekilde olduğu gibi ilk grupta yer alan okul müdürleri sınavsız atanmıştır. İkinci grupta okul müdürleri sınavla atanan müdürle oluşur. Bu iki durum karşılaştırdığında eğitim durumu açısından bakıldığında ilk grupta yer alan müdürlerin çoğunluğu lisans mezunu olduğunu ilk ve ikinci grupta da yer alan müdürlerin ise yarısının lisans diğer yarısında lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülür. Odak grup görüşmelerinde daha dinlemek sorunlara yer verilmesi kapsamının değişkenliğini göstermesi gerekliliği vurgulanmalıdır. Bu sayede araştırılan verilerin toplanmasında odak grup görüşmeleri tercih edilmesi ön plandadır. Bu şekilde bakarak da formlar hazırlanır ve hazırlanan formlarda iki bölümden oluşur amacı hakkında bilgi verilir ve okul müdürünün atanma şeklini nasıl olduğu hakkında da tanımlamalar yönelik sorular yer alır.

#### TARTIŞMA VE SONUÇ

Okul müdürlüklerinde incelemesinde kullanılan teknik özellikleri analiz ederek bu analizlerin görüşülmesinin sağlanması için geliştirilen yöntemler kullanılmıştır. Bu yöntemler sayesinde okulun amaçlarını bilerek ve bu amaçları geliştirmek gibi önemli sorumluluğa onların okul müdürleriyle araştırmalar yapılmıştır araştırmalar sayesinde okul müdürlerinin görevlerini bilmesi ve bu görevlerin nasıl algılanması gerektiği hakkında Temel yöntemlerle düşünceleri hakkında yorumlara yer verilmiş çünkü sayede olması gereken doğrunun nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri yer verilmiştir. Bu sayede farklı kurumlarda görev alalım okul müdürlüğü yaşadığı güçlükleri yönelik çalışma olup bu çalışmada Konuyla ilgili görüşleri belirtilerek bu görüşmelerin sonuçlarını göz önüne alarak incelemelerin yapılması hakkında bilgilere yer verilmiştir. Bu sayede daha dinamik ve etkin katılımları sağlayarak önemli değişimlere yol açmıştır. Önemli olan çözümlerin yapısını dikkate alması ve bu sonuçların geliştirilmesi hedeflenmiş böylece okul müdürlerinin rol ve görevleri hakkında kapsamlı çalışmalar yapılmasına gerekli olduğu öngörülmüştür. Okul müdürü okul için önemli bir liderlik gerektiren unsuru olduğu vurgulanmıştır. Öğrencilerin de eğitim ve öğretim süreçlerinde okul yöneticilerinin sorumluluklarının gelişmesiyle daha etkin bir öğrenim görmesi hakkında önemli bilgiler verilmiştir Türkiye’de de okul müdürlüğü için önemli meslek olarak tasarlanması ve buna yönelik çalışmaların geliştirilmesi gerektiği hakkında söz konusu olduğu vurgulanmıştır. Araştırmacıların da okul müdürlerine nasıl yetiştirilmesi gerektiğini gibi özelliklerin

olduğu hakkında bilgileriniz yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu sayede yapılan analizlerin bir liderde nasıl özelliklerin olması gerektiği hakkında ve bu özelliklerin de eğitim ve öğretimde gelişirken yol haritasının ne olması gerektiğinin bilgisini verir. Okul müdürlüğü zamanı verimli kullanması ve bu sayede de öğrencilere örnek olabilecek bir lider profili çizmesi gerekir. Bu sayede gelecek kuşaklara da eğitim ve öğretimdeki gelişmelerin daha da çok önünün açılması sağlanarak farklı yöntemlerle çeşitlenmesi amaçlanır. Sadece öğrencilerin değil öğretmenlerin sorumlulukları da fazladır. Geniş bir çerçeve içerisinde bakılırsa okuldaki unsurların birbirleriyle ekip çalışmasıyla daha farklı sonuçlar geliştirir. Ancak okul müdürlüklerinin görev ve sorumluluklarının fazla olmasıyla iş yükü ve zaman sorunların yaşanması olumsuz yönleri olmasına rağmen görevini yerine getirmesi önemli bir konuma sahip olduğunun kanıtıdır. Gelecek yıllarda okul müdürünün eğitim ve programların çeşitlenmesi sağlanması için deneyimli yöneticilerle ekip içinde çalışması gerektiği önemi uygulanmalıdır. Bu sayede daha faydalı yönetiminin gelişmesi olanak sağlar. Eğitimde rahatsız edici konu olan okul müdürleri yıllarca müdürlük yapıp tekrar öğretmen olarak görevlendirilmesi bazı müdürler tarafından rahatsız edici bir durum şeklinde değerlendirilir. Müdürlüğün kariyer sisteminin olmaması tartışmaya açık konu haline gelmiştir. Araştırmalar sonucunda da müdürlüklerin yetkileri ve sorumlulukları gerekli çalışmaların yapılması için hem okul hem de hizmet eğitimleri hakkında gerekli belgelerin olması gerektiği vurgulanmalıdır.[1,12]

#### KAYNAKÇA

- Akcakoca, A., & Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-23.
- Ali, A. K. S. U., Fırat, A. G. N. Ş., & Şahin, A. G. İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36(36), 490-507.
- Aslan, H., & Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 255-279.
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2).
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Demirtaş, H., & Niyazi, Ö. Z. E. R. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Dönmez, B., & Demirtaş, Ç. (2018). Okul müdürlerinin ders denetimi görevlerine ilişkin okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri (Adıyaman ili örneği). *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (29), 454-478.
- Ergen, H., & Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 2-19.

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Okul> (Erişim tarihi:11.11.2022)

- Konan, N., Bozanođlu, B., & Çetin, R. B. (2017). Okul müdürü görevlendirmeye ilişkin müdür görüşleri.
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 411-436.
- Saylık, A., & Hazar, S. (2021). X VE Y Kuşığı okul müdürlerin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1137-1161.
- Yeşil, D., & Ali, K. I. Ş. (2015). Okul müdürlerinin ders denetimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3).
- Yılmaz, K. (2009). Okul müdürlerinin denetim görevi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19-35.