

Okul Müdürlerinin Okul Başarısına Etkisi

Cafer Sandıkçı, cafersandikci@gmail.com, Milli Eğitim Bakanlığı

Emel Sandıkçı, 0520520cafer@gmail.com, Milli Eğitim Bakanlığı

Manolya Kurt manolyakurt49@gmail.com, Milli Eğitim Bakanlığı

Züleyha Kılıç zuleyhakilic9206@gmail.com, Milli Eğitim Bakanlığı

Zeynep Kaçmaz, kacmaz20.44@gmail.com, Milli Eğitim Bakanlığı

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin okulların başarısındaki katkısını inceleyip ortaya koymaktır. Nitel araştırma kapsamında gerçekleştirilen bu çalışmada durum çalışması deseni benimsenmiş, belirli bir durumun üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırma LGS ve YKS başarısı, velilerin öğrencilerini okula kayıt ettirme isteği, genel ve bölgesel deneme sınavlarında okul başarısının yüksek olması kriterleri dikkate alınarak başarılı olduğuna karar verilen okullarda yürütülmüştür. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerle okul başarısında okul müdürünün etkisini tartışan yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Konya ili sınırlarında yukarıdaki açık kriterleri taşıyan 7 başarılı okul ve bu okullarda farklı branşlarda görev yapan 7 öğretmenle veriler toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen ve alan uzmanı bir profesör ve bir doktor öğretim üyesinden görüş alınarak hazırlanan 5 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme sürecinde veriler, ses kayıt cihazı kullanılarak ve görüşme esnasında araştırmacı tarafından notlar alınarak kayıt altına alınmıştır. Araştırmada toplanan veriler, betimsel analiz ile analiz edilmiştir. Katılımcılar, okul müdürlerinin mizahı kullanmasının esneklik sağladığını, iletişimi kolaylaştırdığını ve böyle bir ortamda çalışanların performanslarının arttığını dile getirmişlerdir. Okul müdürünün bunu yapabilmesi için okulda işbirliğini ve kaynaşmayı sağlaması, çalışanlarının rol ve beklentilerini göz önünde bulundurması gerektiğini ifade etmişlerdir. Okul müdürünün, okulun başarısı için çalışanlarının gönüllü olarak yer alacakları ve katkı sağlayacakları bir ortam oluşturması gerektiğini ve tüm yetkilerini tamamen hukuki olarak kullanmanın yerine bu yetkilerini çalışanlarıyla paylaşması

gerektiğini ifade etmişlerdir. Çalışanın iyi motive olmasının ve moralinin yüksek düzeyde olmasının iř doyumuna ulaşmasını sağladığını ve bu durumdaki bir bireyin görevini istekli bir şekilde yaparak daha verimli olacağını belirtmişlerdir.

Anahtar kelimeler: Okul başarısı, okul müdürü, öğrenci başarısı

The Effect of School Principals on School Success

Abstract

The aim of this study is to examine and reveal the contribution of school principals to the success of schools. In this qualitative research, a case study design was adopted and a specific situation was focused on. This research was conducted in schools that were decided to be successful based on the criteria of LGS and YKS success, parents' desire to enroll their students in the school, and high school success in general and regional trial exams. Semi-structured interviews were conducted with teachers working in these schools to discuss the effect of the school principal on school success. In this context, data were collected from 7 successful schools in Konya province and 7 teachers working in different branches in these schools. As a data collection tool, a semi-structured interview form consisting of 5 open-ended questions developed by the researcher and prepared in consultation with a professor and a doctoral faculty member who are experts in the field was used. During the interview process, the data were recorded using a voice recorder and notes were taken by the researcher during the interview. The data collected in the study were analyzed by descriptive analysis. The participants stated that the use of humor by school principals provides flexibility, facilitates communication and increases the performance of employees in such an environment. They stated that in order to do this, the school principal should ensure cooperation and cohesion in the school and take into account the roles and expectations of the employees. They stated that the school principal should create an environment in which his/her employees will voluntarily participate and contribute to the success of the school and that he/she should share his/her powers with his/her employees instead of using all his/her powers purely legally. They stated that being well motivated and having a high level of morale leads to job satisfaction and that an individual in this situation will be more efficient by doing his/her job willingly.

Key words: School success, school principal, student success

GİRİŞ

Eğitim; sosyal, ekonomik ve kültürel değişimleri etkileyen, bireyin geleceğine rehberlik eden bir süreç olarak algılanmakta ve ifade edilmektedir (Özdil, 1973). Eğitim ve öğrenme sürecindeki en ağır yük, okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından taşınmaktadır. Eğitimin amacı genel bir ifade ile bireyde kalıcı ve istendik davranış değişikliğidir. Formal ve informal yollarla bu durum gerçekleşmektedir. Formal eğitim planlı bir süreç olup hazırlanan öğretim programları rehberliğinde, okul ortamında, görevli öğretmenler eşliğinde genel bir idarenin denetim ve planlayıcılığı ekseninde sürdürülen faaliyetler olarak adlandırılmaktadır. Formal eğitimi sürdüren ve eğitim personeli dediğimiz bu birimler müfredat- program organizasyonunu, okul ve eğitim organizasyonu sağlayan, bu önemli mekanizmaları çark dişlileri gibi yürüten gruptur. Mükemmel bir organizasyon ve müfredata rağmen iyi eğitilmiş ve başarılı bir okul yöneticisinin yokluğunda eğitim faaliyetlerinden beklenen faydayı elde etmek mümkün değildir. Bu nedenle her bakımdan donanımlı ve öğretmenleri ile uyumlu bir okul müdürü toplumun dönüşümünü sağlayabilecek, eğitim görevini başarıyla yerine getirebilecek eğitim lideri, eğitim işini gören ve gördürendir (Arvasi, 1995).

Bir okul müdürü, öğretmenler ve diğer personel ve iştiraklerle beraber (müdür yardımcısı, devlet memurları, memurlar, hizmetliler, vb.) okulun fiziksel koşullarını etkin bir şekilde yönetebilme, düzenleme, çevre ile iyi ilişkiler geliştirme, öğrencilerin her bakımdan gelişimini izleme gibi sorumlulukları yerine getirmekle vazifelendirilmiştir. Bu nedenle, eğitim faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanması için okul müdürü büyük önem taşımaktadır. Bazı araştırmacı ve yazarların kendilerine atfetmesine rağmen eğitim çevrelerince çok iyi bilinen anonim bir söz vardır ki bu: *“bir okul, müdürü kadar okuldur”* sözüdür. Bu söz okul müdürlerinin okul için taşıdığı metoforik anlamı en güzel ifade eden söz olmaktadır. Türü ve seviyesi ne olursa olsun, bir okulun başarısındaki en büyük payı olandır okul müdürü (Austin ve Holowenzak, 1985; Arnn & Mangieri, 1988; Levine ve Lezotte, 1990; Balcı, 2001; Buluç, 2009).

Okul müdürü, öğretmenlerin ve öğrencilerin okula bağlı olmalarını sağlamak işinde önemli bir rol oynar (Busher ve Barker, 2003). Okul müdürleri okuluna ve iş etiğine duyduğu hassasiyeti göstermeli, kurumuna sadık olmalıdır ki öğretmenler,

öğrenciler ve diğeri iştirakler kendilerine tanımlanmış görevlerini başarıyla yerine getirebilsinler. Bu bağlamda okul müdürü personel rollerini ve personelin kendinden beklentilerini dikkate almalıdır (Taymaz, 1986; English & Hill, 1990). Bu şekilde okulda sağlıklı iletişime açık, demokratik okul kültürü kurulacaktır ve etkin bir öğrenme ortamı sağlanacaktır (Peterson & Deal, 1998; Şahin-Fırat, 2010).

Okul müdürünün başarılı olması için sadece öğrenci başarısı yetersiz kalır. Okul müdürü sadece öğrenci başarısını arttırmaya çalışmakla kalmamalı, aynı zamanda etkili bir eğitim ve öğretim ortamı sağlayabilmek için okul finansmanını etkili yönetmelidir (O'Connor, 2002; Myrick, 2003). Dersin planlanması süreç boyunca öğretmenini desteklenmesi, ders programlarının yapılması, çalışanların iş yaşam dengelerinin sağlanması okul müdürünün başarı kriterlerindendir ve müdür bu iklimin ılıman olmasından mesuldür (Canbazoglu, Eroğlu ve Demirelli, 2010). Ayrıca okul müdürü okullarında üst ve alt birimler arasında bağlantı kurmak, öğrenme kültürünü geliştirmek için çaba göstermek zorundadır (Fullan, 2002). Okul müdürü inisiyatif alabilmeli, öğretimi öğrenme riskleri alarak ve önemli görevleri üstlenerek sürdürmelidir. Ayrıca etkili ve başarı kabul edilebilen bir okul müdürü; çabaları, girişimci ruhu ve etik değerleri ile okul içinde ve dışında en üst düzeyde etik örnek olmalı öğrenme işini sağlamanın yanında okulun vizyon organizasyonlarını yapıp iş paylaşımını yetenek ihtiyaç denkleminde sürdürmelidir (Hallinger ve Murphy, 1986).

Okul müdürleri kapsamında literatürde ki çalışmalara bakıldığında; başarılı bir okul müdürünün optimum özellikleri öğrenilebilir. Örneğin bir çalışmada, ilköğretimde görev yapan bir okul müdürünün görev ve sorumluluklarıyla yaptığı etkinliklerin ne derecede örtüştüğünü belirlemek amacıyla denence ortamı tasarlanmış, okul müdürünün öğretim lideri, arabulucu, öğretmen ve problem çözücü gibi roller üstlendiğini gözlemlemiştir (Çelikten, 2004). Hallinger & Murphy (1986), okul müdürlerinin davranışlarını incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, okul ortamında etkili bir iletişim kurulmasında, açık ve makul bir disiplin politikasının oluşturulmasında, öğretimin örgütlenmesinde, öğrenci davranışları ve başarısı üzerinde olumlu bir etkinin görülmesinde, okulların akademik başarılarının arttırılmasında, okul müdürlerinin yadsınamaz bir etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Griffin (1993), müdürlerin liderliklerini gösterdiği davranışlara ilişkin yaptığı çalışmada: şöyle

etkileyen faktörlerin, öğretmenlerle ve öğrencilerle kurulan etkin iletişimin, süreç içerisindeki her grubun çalışmalarında maksimum başarı ve etkin süreç öğrenmeleri için cesaretlendiren müdürlerin, başarıyı ödüllendirmekten kaçınmayan, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyen, okulun amaçlarını belirleyip fiziki çevresini iyileştirmek için çabalayan müdürlerin sıklıkla öğretimsel lider, etkili müdür olduklarını, öğretimi ortamında yaptıkları görevlerle kendini gösterdiklerini ifade etmiştir. Gümüşeli (2001), çağdaş okulları yönetebilen etkili okul müdürlerinin yeterli donanıma sahip olması gereken liderler olduğunu söyleyip ve bu tipte okul müdürlerinin özelliklerini inceleyen çalışmada, okulların geleceği uyum sağlamalarını şekillendiren plan ve programlar hazırlamak toplumun istek ve beklentilerine göre organizasyon ve yönetim yapısı kurup okul faaliyetlerini sürekli gözden geçirmek ve yenilemek, öğrenme ve öğretme ilkelere uygun olarak ve öğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeler yapıp, çalışmalarında yol gösterici olarak etik ilkeleri ve yasal düzenlemeleri öğreten okul müdürlerinin etkili ve başarılı bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

21. yüzyıl toplumu okul müdürüne birçok anlam yüklemiştir. Çünkü, başarılı bir okul ortamının oluşmasında güçlü bir liderin varlığı hayati önem taşımaktadır (Edmonds, 1979). Bu lider, olağanüstü gücü olan değil, her açıdan başkalarını etkileme gücüne sahip olan kişidir (Aytürk, 1999). Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, etkili okulların etkili öğretim liderleri tarafından yönetildiğini göstermektedir (Lipham, 1981; Griffin, 1993; Balcı, 2001; Gümüşeli, 2001). Dolayısıyla, etkili bir liderlik anlayışına sahip olan okul müdürü öğretimsel liderliği de üstlenmiş, okulda eğitim kalitesinin ve etkililiğinin artmasına katkıda bulunan kişidir (Cemaloğlu, 2002). Nitekim, Bird ve Little (1985) ve English ve Hill (1990) yaptıkları çalışmalarında okul müdürlerinin en önemli görevlerinin öğretim liderliği yapmak olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, okul müdürünün etkili bir öğretim lideri olmasında, eğitim ve öğretim konularında yeterince bilgi sahibi olması da oldukça önemlidir. Yapılan bazı araştırmalar neticesinde, okul müdürlerinin öğretim liderliği kapsamında yürütülen etkinliklere daha fazla zaman ayırma eğiliminde oldukları (Griffin, 1993) ve öğretmenlerin ise müdürlerinin bir öğretim lideri olmasını bekledikleri (Little & Bird, 1987) ortaya konmuştur.

Teknik ve fiziksel imkanların yetersiz kaldığı, öğretmenlerin ve personelin kurumu sahiplenemediği, öğrencilerin eğitime aksak devam ettiği, veli tutumunun çağın

gerisinde kaldığı bir ortamda okul başarısı nasıl sağlanabilir? Elbette okul müdürü bir orkestra şefi olsa da sihirbaz değildir. Ancak, okulun diğer çalışanları en başta lider konumunda olan okul müdürünün gayretini ve özverisini gördükten sonra bir çaba içerisine girme ihtiyacı duyarlar. Dolayısıyla her başarılı okulda en büyük pay okul müdürünündür. Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi *“bir okul, müdürü kadar okuldur”*. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin okulların başarısındaki katkısını inceleyip ortaya koymaktır.

YÖNTEM

Nitel araştırma kapsamında gerçekleştirilen bu çalışmada durum çalışması deseni benimsenmiş, belirli bir durumun üzerine yoğunlaşmıştır. Çünkü durum çalışmaları mercek çalışmalar olarak atfedilmekte bir kesitin üzerinde ilginin yoğunlaştırılmasına dayanmaktadır (Miles ve Huberman, 1994).

Çalışma Grubu

Bu araştırma LGS ve YKS başarısı, velilerin öğrencilerini okula kayıt ettirme isteği, genel ve bölgesel deneme sınavlarında okul başarısının yüksek olması kriterleri dikkate alınarak başarılı olduğuna karar verilen okullarda yürütülmüştür. Bu okullarda görev yapan öğretmenlerle okul başarısında okul müdürünün etkisini tartışan yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Konya ili sınırlarında yukarıdaki açık kriterleri taşıyan 7 başarılı okul ve bu okullarda farklı branşlarda görev yapan 7 öğretmen belirlenmiş, araştırmanın etik ilkeleri kapsamında öğretmenlerin kimlikleri gizli tutularak kod isimler verilmiştir.

Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen ve alan uzmanı bir profesör ve bir doktor öğretim üyesinden görüş alınarak hazırlanan 5 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerle gerçekleştirilen görüşmelerde soruların anlaşılır olması için gerekli açıklamalar yapılmış, süre kısıtlamasına gidilmemiştir. Yapılan bu ön görüşmeler sırasında görüşme sorularında yer alan bazı olumsuzluklar düzeltilmiştir. Bu görüşme soruları çeşitli sondalarla zenginleştirilerek öğretmenlere yöneltilmiştir. Görüşme sürecinde veriler, ses

kayıt cihazı kullanılarak ve görüşme esnasında araştırmacı tarafından notlar alınarak kayıt altına alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler, betimsel analiz ve içerik analizi ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler, önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanırken, içerik analizinde ise yorumlanan veriler daha detaylı bir şekilde incelenir ve betimsel yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar keşfedilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çıkarımda araştırmanın verileri araştırmacı tarafından derinlemesine incelenerek, elde edilen kategoriler karşılaştırılmış, alan uzmanlarının görüşü alınarak üzerinde uzlaşılan beş kategoriye ulaşılmıştır. Ayrıca, nitel değerlendirmelerde doğrudan alıntıların bireylerin düşüncelerini olduğu gibi yansıtmada etkili olacağına inanıldığı için elde edilen bazı veriler herhangi bir yorum yapılmadan aktarılmıştır.

BULGULAR

Verilerin çözümlenmesi sonucunda, “Güldüren Müdür”, “Sahiplendiren Müdür”, “Etkileyen Müdür”, “İşine Aşık Müdür” ve “Var Eden Müdür” olmak üzere beş ana kategoriye ulaşılmıştır.

Güldüren Müdür

Yapılan görüşmelerden, okul müdürünün mizahı kullanması gerektiği ve bu durumun çalışanları motive ederek okul başarısına olumlu yönde katkı sağladığı söylenebilir. Okul görev yapan öğretmenlerin okul müdürleri hakkındaki bu yöndeki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

Ö1: “...Okul müdürü, çalışanlarına esprili yaklaşırsa otoriter amir imajını yıkarak öğretmenlerle yerine göre arkadaş olur. Bu durum buzkıran etkisi görerek kaynaşmayı ve iş motivasyonunu arttırır. Ayrıca öğretmen için kolay çalınan bir kapı olur. Dertler paylaşılır çareler bulunur. Bu öğretmenin başarısını dolayısıyla okulun başarısını arttırır. Sonuçta okul müdürünü başarılı yapan bir özelliktir mizah...”

Ö4: “...Okul müdürü, sadece formal ilişkiye dayalı bir yönetici olmayıp çalışanlarıyla gerektiğinde informal ilişkiler kurabilmelidir. Çalışanlarıyla bu tür ilişkiler kuran ve mizah kabiliyeti olan bir müdürün okuldaki her gelişmeden haberi olacağı için etkili çözümler üretebileceğini düşünüyorum. Ancak bu ilişkilerde ölçülü olunmalı, yoksa ...”

Ö5: “...Okul müdürünün mizahı kullanması esnekliği sağlar, iletişimi kolaylaştırır ve okulda daha ılıman bir iklimin oluşmasına katkıda bulunur. Böyle bir ortamda çalışanlar kendilerini rahat ve güvende hissedecekleri için performansları artar ve başarı kendiliğinden gelir...”

Ö7: “...Mizahı kullanmayıp daima resmi prosedüre göre davranan müdür, çalışanlarda stres yaratarak verimi düşürebilir. İnsan doğası gereği değişken bir varlık olduğu için bazı özel durumlarda resmîyeti bir tarafa bırakarak duruma uygun çözümler üretebilmelidir. Bunun için de tecrübe gereklidir. Örneğin, genç bir öğretmenim nişanlısından ayrılmanın verdiği ruh haliyle istifa etmek için bir dilekçe ile başvuruda bulunduğunda, dilekçesini işleme koymayıp kendisi ile birebir görüşerek bunun yanlış olacağını dile getirdim ve çeşitli şekillerde tecrübelerimi (...) aktardım. Bu öğretmenim daha sonra okul başarısını arttırmada bana en çok destek olan ve özveride bulunan bir öğretmen oldu...”

Tablo 1: Öğretmenlerin Güldüren Müdür Kategorisine İlişkin Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Mizah olmalı	Samimiyet için gerekli, ciddiyet ortamın gergin olmasına sebep olabilir, informal olunabilir. Sorunlar çabuk çözümlenebilir.	6
Belirli bir seviyede mizah olmalı	Çok fazla mizah olması öğretmen-müdür hiyerarşisini bozabilir.	1

Tablo 1’e göre öğretmenlerin büyük çoğunluğu müdürlerin mizah anlayışının olmasını istemektedir. Çünkü mizahın olduğu yerde samimiyetin olacağını, iyi bir okul ikliminin oluşacağı, sorunların çabuk çözümleneceği vb. durumlardan bahsetmişlerdir.

Belirli bir seviyede mizah olmasını belirten öğretmen ise çok fazla mizahın öğretmen-müdür hiyerarşisini bozacağını belirtmiştir.

Öğretmenlerin ifadelerine göre okul müdürlerinin mizah becerilerine sahip olmaları başarılı bir okul için gerekli görülmektedir. Aynı zamanda bu görüşler literatürdeki çeşitli çalışmalarla desteklenmektedir (Ziegler & Boardman, 1986; Pierson & Bredeson, 1993; Williams, 1994; Koonce, 1997; Recepoğlu, 2008; Yılmaz, 2011). Yukarıdaki açıklamalardan okul müdürünün mizahı kullanmasının, öğretmenlerle etkili iletişimlerin kurulmasını sağlayarak ve aitlik duygusu geliştirerek onların performanslarını arttırdığı anlaşılmıştır. Kendini okula ait hissedene ve istekli bir şekilde çalışan öğretmen, hiç şüphesiz öğrencileri için de verimli olacak ve böylece okul başarısına katkıda bulunmuş olacaktır. Okul müdürü, öğretmen ve öğrenci arasındaki bu etkileşim, okul müdürünün mizahi bir kişiliğe sahip olmasının öğrencilerin başarısı üzerindeki etkisini göstermektedir. Güldüren müdür kavramı öğretmenlerin görüşüne göre başarılı okulu yöneten başarılı müdürün bir özelliği olmalıdır.

Sahiplendiren Müdür

Öğretmenlerin görüşüne dayalı olarak oluşturulan bu kategoride müdürün kurumu sahiplendiren özellikleri, kurum kültürü oluşturan bilme becerileri ve bu kültürde okul müdürünün lider konumunda olmasının okulun başarısında önemli bir role sahip olduğu üzerinde hem fikir olunmuştur. Öğretmenler başarılı okulu yöneten müdürleri değerlendirirken aşağıdaki gibi görüş bildirmişlerdir:

Ö1: "...Kurum kültürü yöneticinin kurumunu etkili bir şekilde yönetebilmesi için önemlidir. Çünkü, bu kültürde paylaşılan ortak değerler yöneticinin herhangi bir kriz durumunda gerekli düzenlemeleri yapabilmesine olanak tanır. Okullarda da okul müdürü bir lider olarak tüm çalışanları tarafından benimsenen politikaları üretebilmelidir. Bu politikalar sayesinde oluşan kültür, formal düzenlemelerin yetersiz kaldığı durumlarda doğru kararların verilmesine katkı sağlayabilir..."

Ö2: "...Sağlam bir okul kültürünün oluşması için okul müdürü tüm çalışanlarının düşünce ya da inançlarını göz önünde bulundurmalıdır. Aksi takdirde çalışanların bir kısmı okulun problemlerini çözmek yerine var olan problemleri daha da büyütme eğilimi gösterebilirler."

Ö6: “...Bir okuldaki kültür sadece yönetici ve çalışanlarla oluşturulamaz. Bizim müdür her sene öğrencileri, ailelerini, öğretmenleri ve öğretmen ailelerini bir araya getiren çeşitli etkinlikler düzenler. Bu etkinliklerin bir kısmını okulda, diğer bir kısmını ise mevsimine bağlı olarak salonda ya da bir kır ortamında gerçekleştiririz. Bu etkinlikler birlik, beraberlik, kaynaşma ve ait olma duygusu sağladığı için okul başarısı da artmaktadır. Aynı zamanda kurumu sahiplenmenin en önemli aracı bu etkinliklerdir. Kurumu sahiplenmiş bir çalışan “ben” kavramı ile konuşmaz “biz” kavramı ile konuşur...”

Ö7: “...Kurum kültürü kuruma ait hissetmekten geçer... Kesinlikle...okul müdürünün bu kültürün oluşmasında rolü büyüktür. Okul müdürü bu kültürü sadece okul ortamı ile sınırlandırmamalıdır. Çevrenin de bu kültürde yer alması sağlanmalıdır. Okulu tanıtan bir okul dergisi bunu sağlayabilir. Örneğin öğretmenlerin okula gelirken kafasının rahat olması mesela. Mesela müdür öğretmenlerine servis ayarlar, ev bulmalarına yardımcı olur, sanayide işi vardır öğretmenin müdürde o yörenin bilinen tanınan adamıdır, işi tak diye çözer. İşte o zaman beni okula kuruma bağlar. Kurum kültürü yaratmak, kuruma aidiyet hissettirmek böylede olur.

Tablo 2: Öğretmenlerin Sahiplendiren Müdür Kategorisine İlişkin Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Okulu sahiplendirme	Okulun eksiklerini gidermeye çalışma, okulun geliştirmeye yönelme, olumlu okul iklimi oluşturma.	3
Öğretmenlere sahiplendirme	Öğretmenlerle samimi olma, ders programlarında onların görüşünü dikkate alma, öğretmen servisi ayarlama, ev bulmakta yardımcı olma, öğretmenlerin okulu evleriymiş gibi düşünmelerini sağlama.	4
Öğrencilere sahiplenme	Öğrencilerin başarılarını takip etme, velilerle sıkı iletişim, etkinlikler düzenleme, öğrencilere okulun onlar için sosyalleşme ortamı olduğu anlatma, okulu korumaları gerektiğini göstererek bildirme.	2
Çevreye sahiplendirme	Okulun bulunduğu çevreyle okullar buluşturma, kaynaştırma sağlama, okulu odak noktası haline getirme.	2

Tablo 2 incelendiğinde; müdürüyle, öğretmeniyle, öğrencisiyle ve diğer personeliyle birlikte okulda bir kültürün oluşumunda okul müdürünün rolünü göstermektedir. Peterson & Deal (1998) ve Busher & Barker (2003) yaptıkları çalışmalarında, okul müdürünün okul kültürünün oluşmasındaki benzer rolünden bahsetmişlerdir. İyi bir okul kültürünün oluşması için okul müdürünün tüm çalışanlarının kendilerini değerli hissetmelerini sağlaması önem arz etmektedir. Bunu yapmanın en iyi yollarından biri de okul müdürünün çalışanlarının rol ve beklentilerini göz önünde bulundurması ve onlarla gerçekçi iletişim kurmasıdır. Bu iletişim okulla sınırlı kalmamalı hayatın tamamını kapsar boyutta olmalıdır. Ayrıca aidiyet yaratma kolektif anlayışın doğmasında itici güç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etkileyen Müdür

Öğretmenler okul müdürlerinin, hukuki olarak kendilerine verilen yetkileri kullanmak yerine çalışanlarına okulu sahiplenme ruhu kazandıracak bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin başarılı okulun yöneticisi başarılı müdürler hakkındaki bu yöndeki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

Ö1: “...Okul müdürünün yetkilerini kullanırken ölçülü davranması çalışanlarının performansları üzerinde önemli bir role sahiptir. Daima yaptırımda bulunan bir okul müdürü çalışanlarının heveslerini kırabileceği gibi olaylar karşısında pasif duran bir okul müdürü de çalışanların kendi başlarına hareket etmelerine yol açabilir. Dolayısıyla okul müdürü çalışanlarının istekle çalışmalarını sağlayacak şekilde davranmalıdır. Bence bu düşünce etkileyen müdür metaforunu doğurur. Çünkü yetkisini kullanmada bir dozaj takınmak inisiyatif almak anlamına gelir. İnisiyatif alan müdür tolere eden müdürdür. Bir öğretmen 100 davranışının 100’ünde de hatalı değildir. Ama hatalı olduğu 1-2 nokta illa ki olacaktır. Müdürün müdürlüğü böyle durumlara davranışı ile belli olur ve öğretmende etkiyi bu tutumlar oluşturur.”

Ö3: “...Bir müdürün çalışanlarını etkilemesi ve onlara bir takım ruhu kazandırması aslında çok basit. Örneğin bir okul müdürü çalışanına hitap ederken ‘sen’ yerine ‘siz’ kelimesini kullanırsa ya da okulun herhangi bir başarısını sadece kendisine mal etmeyip bu başarıda tüm çalışanların rolünün olduğunu söylese hem onları

kazanmış olur hem de onların aynı başarıları tekrarlamaları için çaba göstermelerini sağlamış olur. Daha önce çalıştığım bir okulda elde edilen başarıyı müdürün tek başına sahiplenerek çalışanlarıyla bu sevinci paylaşmaması çeşitli rahatsızlıklara sebep olduğu için performansımızı olumsuz etkiledi...”

Ö4: “...Okul müdürünün idealist ve özverili olmasının sezinlenmesi çalışanların bu yönde örgütlenmeleri açısından önem taşımaktadır. Örneğin, okul müdürü gerektiğinde fotokopi hizmeti vererek öğretmenlerin sadece ders vermekle kalmayıp bu durumu görerek başka fedakârlıklar yapmasını sağlayabilir. Bu size çok basit gelebilir ama çalışanları etkileme ve motive etme açısından çok gereklidir...”

Tablo 3: Öğretmenlerin Etkileyen Müdür Kategorisine İlişkin Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Başarıyı paylaşmalı	Bir başarı varsa “ben” yerine “biz” demeli. Nazik bir dil kullanmalı. Çalışanların duygularını anlamalı. Ölçülü davranmalı.	2
Sorumluluk almalı	Başarısızlık olduğunda kendini sorgulamalı, fedakâr olmalı. Ödül zamanı ön plana çıkmaya çabalamamalı.	3
Yardımlaşmalı	Gerektiğinde fotokopi çekmeli, nöbetçi öğretmene yardım etmeli, sorunlara hızlı çözüm bulmalı.	3

Tablo 3 incelendiğinde; öğretmenlerin bu açıklamalarından, okul müdürlerinin kendilerine verilen yetkileri çalışanları motive etmek için kullanmalarının ve idealist ve özverili olmalarının başarıyı getireceği sonucuna ulaşılmıştır. Böyle bir okul müdürü öğretmeni etkileyen müdürdür. Öğretmeni iş ve enerji anlamında harekete geçirmek onda uyandırılan etkiyle olmaktadır. Okul müdürü, okulun başarısı için çalışanlarının gönüllü olarak yer alacakları ve katkı sağlayacakları bir ortam oluşturmalıdır. Aynı paralelde Griffin (1993), okul müdürünün öğretmenlerin kendilerini rahat hissedecekleri ve mesleki gelişimlerini sürdürecekleri bir ortam sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca okul müdürünün yetkilerini hukuki olarak kullanmasından ziyade bu yetkilerini

gerektiğinde çalışanlarıyla dikkatli bir şekilde paylaşmasının daha olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı söylenebilir.

İşine Aşık Müdür

Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, kendi çalıştıkları okullardaki okul müdürlerinin yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları ve iş doyumunu arttırmak için iyi bir ortam hazırladıkları ve işlerini aşkla yaptıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin iş doyumunu, iş tutkusu ve işlerine olan aşklarıyla ilgili görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

Ö2: “...Çalışanın iyi motive olması ve moralinin yüksek olması iş doyumuna ulaşmasını sağlar. Çünkü morali yerinde olan çalışan, görevini isteyerek yapacak ve bunun neticesinde daha verimli olacaktır. Bu nedenle bir okulda müdürün çalışanlarını karşılama biçimi ve onlarla iletişim kurma biçimi, onların iş doyumuna ulaşmaları açısından oldukça önemlidir.

Ö3: “...Bir okulda çalışanların görevlerini yerine getirirken bunu bir zorunluluk olarak hissetmemeleri gerekmektedir. Çalışanın bu görevi coşkuyla, hevesle yapması ve dolayısıyla işinden tatmin olması için okul müdürü tüm çalışanların katıldığı sosyal etkinlikler düzenlemelidir. Okul müdürü çalışanlarda bu motivasyonu yaratırken kendisi işine bağlı, işinden mutlu, işinden doyum alan olmalıdır Aksi takdirde çalışanda oluşabilecek olan iş doyumsuzluğu strese yol açabileceği gibi işinde başarılı olmasını da engelleyebilir...”

Ö5: “...Sevmediğin iş isteksiz geldiğin ayaklarının geri geri gittiği iştir. Sevmeden yapılan işte sakatlıklar çıkar. Düşünün literatürün lider dediği kişisiniz. MEB’in yetki verdiği öğretmenlerin ve diğer personelin başına diktiği kişisiniz. Ve işinizi sevmiyorsunuz. İşinizi tutkuyla yapmıyorsunuz. Ne olur? O okul curcuna olur. Bizim müdür okula en erken gelen adamdır. Hizmetliden önce gelir. Okulu o açar. Çoğu sabah çayı o demler. Adam okula öğrencilerine aşık. Koşarak gelir. Akşam en son o çıkar okuldan. Mesaisi 17.00 de biter bu adam 18.00-19.00 da çıkar. Gocunmaz. Enerjisi bitmez. İşte işine aşık bir müdür böyledir. Peki bu biz öğretmenlerin gözünde

nasıl değerlendirilmekte? Hayranlıkla. Gıptayla. Keşke bizde de sendeki enerji olsa hocam! Sitem karlığı ile. İşte bu hal ve tavır iş motivasyonumuzu arttırmakta...”

Tablo 4: Öğretmenlerin İşine Aşık Müdür Kategorisine İlişkin Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
İşini layıkıyla yapar.	Çoğu zaman okulu açar, çayı demler. Okula koşarak gelir. Erken gelir, geç gider. Okulun eksikliklerini tamamlamaya çalışır.	5
Çalışanları motive eder.	Çalışanları destekler. Stres azaltmak için etkinlikler düzenler. Motive edici cümleler kurar. Herkesin ihtiyacını gidermeye çalışır. İletişimi güçlüdür.	4

Tablo 4 incelendiğinde işine aşık müdürlerin çoğu zaman okulu açar, çayı demler. Okula koşarak gelir. Erken gelir, geç gider. Okulun eksikliklerini tamamlamaya çalışır. Çalışanları destekler. Stres azaltmak için etkinlikler düzenler. Motive edici cümleler kurar. Herkesin ihtiyacını gidermeye çalışır. İletişimi güçlüdür şeklinde yoğunlaşmıştır. İş doyumu, çalışanın işinden hoşnut olup olmama durumudur. İş doyumu, işin kazandırdıklarıyla çalışanın beklentileri birbirine uyduğu zaman oluşmaktadır (Bingöl, 1997). Yukarıdaki açıklamalardan, okul müdürünün çalışanlarının yaptıkları işten memnun olmalarını sağlamasının okul başarısında etkili olduğu anlaşılmıştır. Bu şartın yeri gelmesinde ise en önce okulda iş doyumunu yaşamalı, öğretmen ve çalışanlarına iş doyumu ile örnek olmalıdır. Bu bağlamda, yaptığı işten memnun olmayan çalışanların performansları hiç şüphesiz düşük düzeyde olacaktır. Öğretmenlerin okul müdürlerine ilişkin bu yöndeki görüşleri iş doyumuna ulaşan bireylerin daha başarılı olduklarını belirten çalışmaları doğrulamaktadır (Schoderbek, Cosier ve Aplin, 1991; Yousef, 1998; Recepoğlu, 2008).

Var Eden Müdür

Öğretmenler başarı okul müdürünün okulun başarısını arttırmada etkili olan bir diğer özelliğini okulun başarılı olabilmesi için okul müdürünün alt yapı ve binaların

durumu gibi fiziki şartları iyileştirmesi gerektiği, kıt kaynakları başarılı şekilde yönetebilmesini, yoktan var edebilmesini ifade edilmiştir. Ancak yetersiz fiziki şartlara rağmen özveride bulunularak okulun başarılı olmasının sağlanabileceği üzerinde hem fikir olunmuştur. Öğretmenlerin bu yöndeki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

Ö3: “...Bir okulda uygun fiziki şartların sağlanmış olması eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için son derece önemlidir. Ancak, okul müdürü yetersiz fiziki şartların iyileştirilmesini beklemeyip, mevcut şartlarda çalışmalarını en iyi şekilde yürütmeye çalışmalıdır. Bu durum uygun çalışma koşulları olmamasına rağmen başarılı olan öğrencilerin durumuna benzetilebilir. Öte yandan en iyi okullarda özel öğretmenler gözetiminde bile başarılı olamayan çok sayıda örneğe rastlamak mümkündür. Örneğin Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi mevcut şartlar içerisinde en iyisini yapmak için çaba gösterilmelidir...”

Ö4: “...başarının sağlanmasında katalizör görevi görür. Örneğin, sağlam alt yapı ve binaya sahip, yeteri sayıda derslik, öğretmen ve personel odalarının olduğu bir okulda okul müdürü performansının çoğunu öğretim işleriyle harcayacak ve bu durum ise başarıyı getirecektir. Dolayısıyla, öğrencilerin ve tüm personelin verimli çalışabilmeleri için bu ve benzeri şartların sağlanması gerektiğini düşünüyorum. Ancak malumunuz okullarımızda kaynak sorunu hep olur. İşte burada yoktan var eden müdür devreye girer. Müdür girişimci olmalıdır. O kaynağı bulmalıdır. Mesela bizim müdürümüz böyledir. Yoktan var etmek bu adamla anılan bir metafor olmuştur. Tasarım beceri atölyesine kasasında 1000tl bile yokken girişti. 60000tl harcadı. 1 kuruş borç yapmadı. Nereden buldu buluşturdu yaptı. İşte bu beceri okul başarısını getiren bir başka şey...”

Ö7: “...Maalesef halen çoğu yerde birleştirilmiş sınıflarda eğitim öğretim yapılmaya çalışılmaktadır. Bir öğretmenin aynı sınıfta 1. sınıf ile 4. sınıf seviyesi arasındaki öğrencilere ders verdiğini düşünün. (...) Böyle bir ortamda öğretmenin ve öğrencilerin ne kadar başarılı olabileceklerini düşünsenize... Birleştirilmiş sınıf sorunu yetersiz fiziki şartlardan sadece biridir. Bir okul müdürü düşünün sabah okula geldiğinde çalışanlar sobaları tutuşturmaya çalışırken okulu duman kokusu sarmış... bu okulun öğretmenleri de müdürü de bu ortamda ne kadar verimli olabilir ki... Dolayısıyla, başarının sağlanması isteniyorsa öncelikle fiziki şartların iyileştirilmesi

gerekmektedir...Fiziki şartları iyileştirecek kişide okul müdürüdür. Bu iyileştirme parayla olur. Olmayan parayı bulan müdür başarının anahtarını da bulmuştur.”

Tablo 5: Öğretmenlerin Var Eden Müdür Kategorisine İlişkin Görüşleri

Tema	Alt Tema	f
Var Etmeye Çalışır.	Eksiklikleri görür ve yapılmasını, ödenek gelmesini beklemez. Bir yerlerden bulur buluşturur. Fiziki şartları iyileştirmeye çalışır. Elindeki imkanları daha da iyi kullanmaya çalışır. Bu konularda örnek olur. Olumsuz bakmaz ve hızlıca çözüm bulmaya çalışır.	7

Tablo 5 incelendiğinde; okulun başarısı için öğrencilerin ve tüm personelin verimli olmalarını sağlayacak fiziki şartların sağlanması gerektiği, bu fiziki şartları sağlayacak kişinin okul müdürü olduğu, okul müdürünün kıt kaynakları yöneten becerilere sahip olması gerektiği, öğretmen ve çalışanlarına “yok” “maalesef” ifadelerini kullanmaması gerektiği, okulu için imkanları seferber ederek eksikleri tamamlaması gerektiği anlaşılmıştır. Aynı zamanda eksiklikleri görür ve yapılmasını, ödenek gelmesini beklemez. Bir yerlerden bulur buluşturur. Fiziki şartları iyileştirmeye çalışır. Elindeki imkanları daha da iyi kullanmaya çalışır. Bu konularda örnek olur. Olumsuz bakmaz ve hızlıca çözüm bulmaya çalışır şeklinde belirtmişlerdir. Nitekim Arı (2003) ve Canbazoglu vd. (2010) yaptıkları çalışmalarda, yetersiz fiziki imkânların eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Fiziki şartların yeterli düzeyde sağlandığı okullarda şüphe yok ki eğitim-öğretim faaliyetleri daha iyi bir şekilde gerçekleştirilecektir.

Özetle bu çalışmanın bulguları; bir okul müdürünün başarılı olabilmesi için mizahı kullanarak güldüren, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlayarak kurumu sahiplendiren, özverili ve idealist olarak, inisiyatif alarak etkileyen, etkili iletişimlerin kurulacağı ortamlar sağlayan, yetkilerini ölçülü bir şekilde kullanan, okul

kültürünün oluşmasını sağlaması ve uygun fiziki şartları oluşturup var eden olması gerektiği gerektiğini göstermiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, okul başarısında okul müdürlerinin etkisini belirlemektir. Başarıyı getiren okul müdürlerinin özellikleri ise öğretmenlerce bu araştırmada açıklanmış, öğretmenlerin görüşleri bulgulara ve sonuca dönmüştür. Okul başarısında müdürlerin etkisini incelemek amacıyla yapılan görüşme verilerinin analizi sonucunda başarılı okul müdürlerinin bazı ortak özellikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu özelliklerden ilki, okul müdürünün mizahı kullanabilmesi ile güldüren müdür olmalarıdır. Katılımcılar, okul müdürlerinin mizahı kullanmasının esneklik sağladığını, iletişimi kolaylaştırdığını ve böyle bir ortamda çalışanların performanslarının arttığını dile getirmişlerdir.

Okul müdürünün sahip olması gereken ikinci özellik, okul müdürünün okulda bir kurum kültürünün oluşmasını sağlayabilmesi okulu öğretmenlere sahiplendirebilmesidir yani sahiplendiren müdür olabilmesidir. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar, okul müdürünün bunu yapabilmesi için okulda işbirliğini ve kaynaşmayı sağlaması, çalışanlarının rol ve beklentilerini göz önünde bulundurması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Başarılı bir okul müdüründe bulunması gereken üçüncü özellik, okul müdürünün kendisine verilen yetkileri çalışanlarını rahatsız etmeyecek şekilde kullanabilmesi ve özverili ve idealist davranıp onlara örnek olabilmesidir, öğretmen ve çalışanını yetkisini kullanıp kullanmaması ile etkilemesidir. Yani etkileyen müdür olmasıdır. Katılımcılar; okul müdürünün, okulun başarısı için çalışanlarının gönüllü olarak yer alacakları ve katkı sağlayacakları bir ortam oluşturması gerektiğini ve tüm yetkilerini tamamen hukuki olarak kullanmanın yerine bu yetkilerini çalışanlarıyla paylaşması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Başarılı bir okul müdürünün sahip olması gereken bir diğer özellik, okul müdürünün çalışanlarının iş doyumuna sahip olmalarını sağlayabilmesidir. Bunu da

ancak işine aşık müdür sağlayabilir. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar, çalışanın iyi motive olmasının ve moralinin yüksek düzeyde olmasının iş doyumuna ulaşmasını sağladığını ve bu durumdaki bir bireyin görevini istekli bir şekilde yaparak daha verimli olacağını belirtmişlerdir.

Başarılı bir okul müdüründe bulunması gereken son bir özellik ise, okul müdürünün uygun fiziki şartları sağlayabilmesi ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirebilmesi, kaynak yokluğundan yakınmayıp var eden müdür olmasıdır. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar, okulun başarılı olabilmesi için okul müdürünün öncelikle fiziki şartları iyileştirmesi gerektiğini ancak fiziki şartların yetersiz olması durumunda daha fazla özveride bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bulgu, okul müdürlerinin mevcut şartlarda bile çalışmalarını en iyi şekilde yürütmesi gerektiği sonucuna götürmektedir.

Elde edilen sonuçlara bağlı olarak şu önerilerde bulunulmuştur:

- Okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik konularında bilgilenmeleri ve yetişmeleri için hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenerek, katılımları sağlanmalıdır.
- Okul müdürlerinin atamaları; mizahı kullanma, liderlik gücü, etkili hitabet gücü gibi birçok özellik dikkate alınarak yapılmalıdır.
- Okul müdürlerinin yetkileri artırılmalı ancak performansları belli standartlara göre düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir.
- Okul müdürlerinin ülkemizdeki ve dünyadaki başarılı uygulamaları ve çalışmaları takip edebilmeleri için uygun web ortamları düzenlenmelidir.
- Okul müdürü öğrenci başarısının artırılması için uğraşacak dersler sürecinde öğretmen yardımcı olacaktır üst ve alt birimler arasında okul müdürü bir bağ kuracaktır öğrencilerde öğrenme kültürünün gelişmesinde önemli rol oynayacaktır.
- Okul müdürü okulda öğrenci liderliği oluşturur okulun amaçları doğrultusunda vizyonunu okulun şekillendirir toplumun istek ve beklentilerini dikkate alır.
- Okul müdürü öğrenci başarısını dikkate almalı okulun misyonunu tamamlamalı okulda olumlu bir okul iklimi gerçekleştirmelidir.
- Okul müdürü paydaşları ile devamlı iletişim halinde olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Arı, A. (2003). Taşımalı İlköğretim Uygulaması (Uşak Örneği). *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 101-115.
- Arnn, J. W. and Mangieri, J. (1988). Effective Leadership for Effective Schools: A Survey of Principals' Attitudes. *NASSP Bulletin*, 72(505), 1-7.
- Arvasi, S. (1995). Eğitim Sosyolojisi. Burak Yayınevi, İstanbul.
- Austin, G. R. and Holowenzak, S. P. (1985). An Examination of 10 Years of Research on Exemplary Schools, in Gilbert R. Austin and Herbert Garber (ed.). Research on Exemplary Schools, pp. 65-82. Orlando: AcademicPress.
- Aytürk, N. (1999). Yönetim Sanatı. Ankara: Yargı Yayınları.
- Balcı, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma (Geliştirilmiş ikinci baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bingöl, D. (1997). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Basımevi.
- Bird, T. and Little, J.W. (1985). Instructional Leadership in Eight Secondary Schools. Final report to the National Institute of Education. Boulder, CO: Center for Action Research, Inc.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Busher, H. and Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration Leadership*, 31(1), 51- 65.
- Canbazoglu S., Eroglu B. ve Demirelli H. (2010). Okul Müdürlerinin Fen ve Teknoloji Dersine İlişkin Çalışmalarının Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(3), 759-774.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 153-154.
- Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.

Edmonds, R. R. (1979). Effective Schools for The Urban Poor. *Educational Leadership*, 37, 1527. English.

F.W. and Hill, J. C. (1990). Restructuring: The Principal and Curriculum Change. A report of the NASSP curriculum council. National Association of Secondary School.

Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21.

Gümüşeli, A.İ. (1996). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. III. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri.

Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.

Griffin, M. S. (1993). Instructional Leadership Behaviours of Catholic Secondary School Principals. Doctoral Dissertation. The University of Connecticut. Hallinger, P. and

Koonce, W. J., III (1997). The relationship between principals' humor styles and school climate in elementary schools. Doctoral dissertation, George Washington University (Dissertation Abstracts International, 58, 1522).

Levine, D. U. and Lezotte, L. W. (1990). Unusually Effective Schools. A Review and Analysis of Research and Practice. UW-Madison: The National Center for Effective Schools.

Lipham, J. (1981). Effective principal, effective school. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals. Little,

J. W. and Bird, T. (1987). Instructional leadership close to the classroom in secondary schools. In W. Greenfield. (Ed.) *Instructional leadership: Concept, issues and controversies*. Boston: Allyn & Bacon. pp. 119-138.

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Milas, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Murphy, J. (1986). The Social Context of Effective Schools. *American Journal of Education*, 94(5), 328-355.

Myrick, R. D. (2003). Developmental Guidance and Counselling: A Practical Approach (4th Ed.). USA: Educational Media Corporation.

O'Connor, P. J. (2002). Administrative support of counselling programs: Defining it and measuring it. *Journal of College Admission*, 177(1), 13-19.

Özdil, İ. (1973). Eğitimde Yeniliğe Doğru. Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları. Peterson,

K. D. and Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools, *Educational Leadership*, 56, 28-30.

Pierson, P. R. and Bredeson, P. V. (1993). It's not just a laughing matter: school principals' use of humor in interpersonal communications with teachers, *Journal of School Leadership*, 3: 522-533.

Recepoglu E. (2008). Okul Müdürlerinin Mizah Yeteneğinin Öğretmenlerin İş Doyumlarına Etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 74-86.

Schoderbek, P. P., Cosier, R. A. and Aplin J. C. (1991). Management, Harcourt Brace Jovanovich Publishers: USA.

Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.

Taymaz, H. (1986). Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135.

Williams, R. A. (1994). The perceived value of administrator humor to school climate. Doctoral dissertation, Vanderbilt University (Dissertation Abstracts International, 55, 2246).

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yılmaz, K. (2011). Okul yöneticilerinin mizah tarzlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(1), 27-44. Yin, R. K. (1994). Case Study Research Design and Methods. SAGE Publications.

Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19(2), 184–194.

Ziegler, V. and Boardman, G. (1986). Humor: the seventh sense in leadership. *National Forum of Educational Administration and Supervision*, 2(2), 11–15.