



Başvuru Tarihi (Received Date): 11.05.2021

Kabul Tarihi (Accepted Date): 02.07.2021

Makale Türü (Article Type): Araştırma Makalesi / Research Article

doi: 10.52848/ijls.936012

Kaynakça Gösterimi: Kazak, E. (2021). Okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(2), 79-96. doi: 10.52848/ijls.936012

Citation Information: Kazak, E. (2021). Teachers' views of school principal's effectiveness. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 4(2), 79-96. doi: 10.52848/ijls.936012

OKUL MÜDÜRLERİNİN ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Ender KAZAK¹

Öz

Okulun iç ve dış paydaşlarının etkilerine maruz kalmaları; okul içi ve dışı eylemleri koordine etmeleri, yönetim süreçlerinden birinci derecede sorumlu olmaları ve okul başarısından öncelikli olarak sorumlu tutulmaları nedeniyle okul müdürlerinin etkililiği önemlidir. Okul müdürünün etkililiği, okulun iç ve dış paydaşlarının enerji ve güçlerini birleştirmesi sonucu oluşan sinerji ile sağlanabilir. Diğer bir anlatımla etkililiği, sistem yaklaşımı ile ele almak doğru bir yaklaşım olabilir. Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin etkililiğini sınırlayan etkenleri ve okul müdürlerinin etkililiğinin nasıl artırılabilmesine ilişkin çözüm önerilerini öğretmen görüşlerine göre tespit etmeye çalışmaktır. Nitel yöntemle yürütülen bu araştırma, durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Düzce ili merkezindeki ortaokullarda, farklı branşlarda görev yapan 10 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış sorular aracılığıyla toplanmış olup içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonunda, öğretmenlerin okul müdürlerinin etkililiğini sınırladığını düşündükleri faktörler, örgütsel ve çevresel engeller olmak üzere iki alt tema altında toplanmıştır. Okul müdürünün etkililiğinin nasıl artırılabilmesi ile ilgili bireysel düzenlemeler, örgütsel düzenlemeler ve çevresel düzenlemeler olmak üzere üç alt tema altında ele alınmıştır. Araştırmanın sonunda müdür etkililiğinin artırılmasına yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Etkililik, Müdür Etkililiği, Okul Etkililiği, Okul Müdürü.

Teachers' Views of School Principal's Effectiveness

Abstract

The effectiveness of school principals is crucial as they are required to coordinate activities in and outside of school, are influenced by internal and external stakeholders, and are responsible for the school's academic success and management. The effectiveness of school principals can be achieved by the synergy of the power of the internal and external stakeholders. In other words, it may be right to consider efficiency with a system approach. This study assesses teachers' views regarding the provide solutions to factors limiting principals' effectiveness, and provides recommendations regarding how to improve it. This research was designed as a case study, and qualitative research methods were used. The study group consists of 10 secondary school teachers from different branches working in Düzce in the 2019-2020 academic year. The data was gathered using semi-structured interview questions; the responses were subjected to content analysis. At the end of the research, the factors that teachers believed were limiting the effectiveness of school principals were collected under two subthemes: organizational and environmental obstacles. The last point was how to increase the effectiveness of a school principal. The three subthemes in this category are personal, organizational, and school environment remediation. Recommendations for increasing the effectiveness of principals were included.

Keywords: Effectiveness, Principal Effectiveness, School Effectiveness, School Principal.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, E-posta: enderkazak81@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5761-6330.

Giriş

Birer toplumsal açık sistem olan okullar; müdür, öğretmen, öğrenci, diğer personel; okul kültürü ve iklimi; dış çevre ve velilerden oluşur. Bu iç ve dış paydaşlardan her birinin, okulun süreç ve çıktıları üzerinde farklı derecelerde etkilerinin olduğu söylenebilir. Okullar, toplumu değiştiren ve yönlendiren kurumlar olarak düşünüldüğünde, bu kurumlarda merkezi rol, okul müdürlerindedir. Okul müdürleri, eğitim sürecinin etkili anahtarları olarak kabul edilmektedir (Kuşaksız, 2010). Öğretim etkinliklerinin, okulun amaçlarına uygun bir şekilde yürütülmesinden sorumlu kişiler olmaları nedeniyle, okul müdürlerinin okul etkililiğinde ayrı ve önemli bir yeri vardır. (Balyer, 2013; Blair, 2002; Halawah, 2005). Örgütün amaçlara ulaşma derecesinin, büyük ölçüde yönetsel etkililiğe bağlı olduğu (Helvacı ve Aydoğan, 2011); etkili bir okulun belirleyici faktörünün etkili bir okul müdürü olduğu söylenebilir (Arslantaş ve Özkan, 2014; Hallinger Bickman ve Davis, 1996). Etkili okul, rastgele, bir çaba harcanmadan ve kendiliğinden ortaya çıkan bir kurum değildir. Bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan eylemlerin sonucudur ve mimarı da şüphesiz ki okul müdürüdür (Çelikten, 2001).

Örgütsel anlamda etkililik, amaçların gerçekleşme derecesi (Şişman, 2013) ve istenen etkiyi elde etme yeteneği (Thoukididou, 2015) olarak tanımlanmaktadır. Herkesin üzerinde birleştiği bir etkili müdür tanımını yapmak zordur (Balcı, 2014). Bu nedenle, etkili müdürün özelliklerinden yola çıkarak kimliğini ortaya koymak daha isabetli olabilir (Arslantaş ve Özkan, 2014). Etkili bir okul müdürü, öğretimin koordinasyonuna ve kontrolüne daha çok zaman ayırır, öğretmenlerin çalışmalarını daha fazla gözlemler, öğretmenlerle sorunları tartışır, öğretmenlerin gelişim çabalarını destekler, öğretmen değerlendirme süreçlerinde aktiftir ve daha nitelikli insan ilişkileri sergiler (Sindhvad, 2009). Etkili müdürünün ayırt edici özelliği, okulda öğrenci öğrenmesine uygun, doyurucu bir öğrenme ortamını yaratması, özellikle, öğretmenlerin morallerini yüksek tutmasıdır (Balcı, 2014). Etkili bir okul müdürü; okulunu, öğrencilerini ve öğretmenlerini buldukları yerden alıp ulaşılması beklenen amaçlara taşıyandır (Kuşaksız, 2010). Etkili müdürler, okulun amaçlarına ulaşmayı engelleyen disiplin konusu ile ilgili durumları önleyen, ortadan kaldıran ve öğrenme süreçlerini kolaylaştıran uzmanlardır (Balyer, 2012). Etkili okul müdürünün, okulun varlık nedenini unutmadığı, okulun amaçlarını en iyi şekilde yerine getirmesi için gerekli ortamı sağlamaya dönük yönetsel etkinliklerde bulunduğu söylenebilir (Balcı, 2014). Son olarak McEwan (2018) etkili okul müdürlerinin, eğitimci, iletişim uzmanı, kolaylaştırıcı, vizyon sahibi, kültür mimarı, değişim uzmanı, harekete geçirici, karakter mimarı, üretici ve katkıda bulunan on özelliğine işaret etmiştir. Görüldüğü gibi etkili okul müdürlerinin, öğretimin tüm süreçlerinde; hem madde hem de insan kaynakları üzerinde önemli etkilerinin olduğu söylenebilir.

Etkili okullar, etkili liderliğin bir sonucudur. Diğer bir ifadeyle, etkili liderlere, özellikle de öğretim liderlerine sahip olan okulların, etkili okullar olabileceği söylenebilir (Anderson, 2008; Balcı, 2014; Goldring, Porter, Murphy, Elliott ve Cravens, 2007; Pruitt, 2002). Etkili okul liderleri, öğrenen örgütü oluşturmada, öğrenme topluluklarının gelişimini teşvik etmede ve mesleki gelişimi desteklemede önemli rol oynarlar (Murphy, Elliott, Goldring ve Porter, 2007). Etkili okul liderleri, ortak normlar, değerler, inançlar ve tutumlar ortaya koyan ve tüm üyeler arasında ortak ilgi ve güveni teşvik eden bir okul kültürü yaratmaya yardım ederler (Leithwood ve Riehl, 2003). Etkili liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürünün, öğretmen ve öğrenci başarısı üzerinde etkisinin olduğu gözlemlenmiştir (Aydoğan, 2018). Okul müdürlerinin etkili öğretim liderliği davranışları, öğretmen uygulamalarının iyileştirilmesi ve yüksek düzeyde etkili, profesyonel öğrenme imkânlarının sağlanması yoluyla öğrenci sonuçlarının iyileştirilmesinde etkilidir (Campbell, Chaseling, Boyd ve Shipway, 2019). Okulun etkililiğini ve okul gelişimini sağlamada liderliğin merkezi tartışılmazdır. Etkili ve gelişme kapasitesine sahip okullar, personelinin etkililiğine önemli ve ölçülebilir bir katkıda bulunan okul müdürleri tarafından yönetilmektedir (Harris, Day ve Hadfield, 2003). Kısaca, etkili

liderlik nitelikleri ile okul etkililiği arasında olumlu ve anlamlı ilişki vardır (Blau ve Presser, 2013; Cerit ve Yıldırım, 2017; Hallinger ve diğerleri, 1996). Tüm bu açıklamalara rağmen liderlik, okulları daha etkili hale getirmenin en önemli unsuru olmakla birlikte okulu etkili kılmamanın tek yolu olmayabilir (Blair, 2002).

Okul müdürlerinin okullarda karşılaştıkları sorunlar, aslında onların etkililiğini sınırlayan etkenlerdir. Memduhoğlu ve Meriç (2014) tarafından yapılan araştırma, okul müdürlerinin en çok fiziki yapının ve sosyal etkinlik alanlarının yetersizliği, velilerin ilgisizliği, öğretmenlerin verimli çalışamamaları; bütçenin olmayışı, bakım ve onarım ihtiyaçlarının karşılanmaması konularında sorun yaşadıklarını göstermektedir. Aynı şekilde müdürler, öğrenci disiplin sorunları (Demirtaş ve Özer, 2014; Horng, Klasik ve Loeb, 2010) yetkiden fazla sorumluluk taşımak (Keser ve Gedikoğlu, 2008) personel işleri ve kendi mesleki gelişimleri gibi işlerden çok öğrenci disiplini, okul yönetimi, üstlerle ilgili işlere daha fazla zaman ayırmak (Balıkcı, 2016) gibi sorunlarla da karşılaşmaktadırlar. Okul müdürlerinin; zamanlarının büyük bir bölümünü malzeme ve donanım eksikliklerini gidermek, sağlıklı, temiz ve güvenli bir okul ortamı oluşturmak gibi konulara ayırdıkları; öğretime liderlik etme noktasında öğretmenlere pek zaman ayıramadıkları söylenebilir (Demirtaş ve Özer, 2014). Okul müdürlerinin en sık karşılaştığı sorunlardan bir diğeri, maddi sorunlardır. Bu sorunlar, ödenek olmaması, bağış yoluyla para toplama, okulların eşit maddi imkânlarla sahip olmaması, personel yetersizliği, bina yetersizliği ve teknolojik yetersizlik (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012) olarak saymak mümkündür.

Okul etkililiğini farklı bakış açılarından ele alan pek çok model geliştirilmiştir. Eğitim programlarında ve planlarında belirlenen amaçların başarılması (amaç modeli) (Balcı, 2014) yani okulların akademik başarı çıktıları modeli dikkate alındığında, uluslararası sınavlardaki başarı ortalamaları, Türkiye'deki birçok okulun etkililiğinin sorgulanması gereğini akla getirmektedir. Uluslararası sınavlardaki başarı ortalamaları (Uğurlu ve Demir, 2016) ve mezunların nitelik sorunları (İleri ve Çelebi, 2015); toplumsal-kültürel yabancılaşma eğilimindeki artışlar (Avcı, 2012), okulların etkililiğinin ele alınmasını gerekli kılan diğer nedenler arasındadır. Okulların başarısızlığının faturasının öncelikle okul müdürlerine çıkarılması (Okutan, 2000), okul müdürlerinin etkililiğini sınırlayan etkenlerin ve etkililiğinin nasıl arttırılacağına ilişkin araştırmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Tüm başarıyı okul müdüründen beklemenin yanlış olacağının farkında olarak, okulun ve bileşenlerinin etkililiğinin arttırılması gereği tartışılmalıdır. Peki, bu nasıl yapılabilir? Sosyal sistem modeli, örgütsel etkililiği anlamada teorik bir araç olarak kullanılabilir ve okul etkililiğini arttıracak yöntemleri geliştirmede yararlanılabilir. Açık sistemlerin her bir aşaması (parçası) bir etkililik kategorisi göstergesidir (Hoy ve Miskel, 2012). Okulun üst, alt ya da çevresel sistemlerindeki her bir parça, okulun etkililiğini, aslında dolayısıyla her bir parça birbirinin işleyişini etkilemektedir. Bu parçalardan önemli bir tanesi de okul müdürleridir. Alanyazına bakıldığında, etkili okul kavramına ilişkin yapılan çalışmalara nazaran, etkili okulun önemli bileşenlerinden biri olan etkili müdür kavramına ilişkin çalışmaların az sayıda olduğu söylenebilir. Ele alınan çalışmalar, etkili okul müdürünün özelliklerini belirlemeye (Şahan, 2018), okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını tespit etmeye yöneliktir (Cerit ve Yıldırım, 2017). Bu araştırmada ise okul müdürlerinin etkililiğini sınırlayan etmenlerin tespiti ve etkililiğinin nasıl arttırılabileceğine ilişkin tespitlerin yapılması ele alınmıştır. Bu tespitler, hem politika yapıcılara hem de okul müdürlerine ve okulun diğer paydaşlarına ışık tutabilecek; okul müdürlerinin ve dolayısıyla okulun etkililiğinin arttırılmasına katkıda bulunabilecektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre:

1. Bir okul müdürünün etkililiğini sınırlayan etkenler nelerdir?
2. Bir okul müdürünün etkililiği nasıl arttırılabilir?

Yöntem

Araştırma Deseni

Bu çalışma, müdür etkililiğine ilişkin öğretmen görüşlerinin derinlemesine araştırılması bakımından, nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Durum çalışması, nasıl ve niçin sorularının temel alındığı ve araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı, derinlemesine incelemesine olanak sağlayan bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Durum çalışması, araştırmacının, birden fazla bilgi kaynağını içeren ayrıntılı, derinlemesine veri toplama yoluyla, sınırlı bir sistemi zaman içinde araştırdığı ve duruma ilişkin tanımların yapıldığı ve temaların belirlendiği nitel bir yaklaşımdır (Creswell, Hanson, Clark Plano ve Morales, 2007). Bu doğrultuda araştırmada, okul müdürlerinin etkililiğini sınırlayan etkenlere ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir; okul müdürlerinin etkililikleri nasıl artırılabilir soruları sorularak veriler betimlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Düzce il merkezinde bulunan altı ortaokul ve bu okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemi, belli bir amaç doğrultusunda araştırmanın derinlemesine yapılabilmesi için bilgi zengini durumların seçildiği ve ampirik genellemeler yerine derinlemesine anlamın yapıldığı bir yöntemdir (Patton, 2014). Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde ise amaç, görel olarak küçük bir örnekleme grubu oluşturularak çalışılan fenomeni deneyimleyen bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Çeşitliliği sağlamadaki amaç genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında paylaşılan olguların ya da ayrılıkların olup olmadığını saptamak ve çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin kullanılma nedeni, çalışma grubuna ilişkin çeşitliliği sağlamaktır. Bu amaçla, çalışmada farklı sosyo kültürel çevreye sahip okullar ve farklı akademik sonuçlar elde etmiş okullardaki öğretmenlerle yüz yüze görüşülmüştür. Katılımcılar gönüllülük esasına göre belirlenmiş ve toplamda 10 öğretmen ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalarda çalışma grubunun uygun ve yeterli olmaması, araştırmanın iç ve dış geçerliliğini tehdit eden önemli bir etkidir. Bu nedenle iki ilke izlenmiştir. Bunlardan ilki, soruların yanıtı olabilecek kavramların tekrar edilmeye başlandığı doyum noktasında görüşmeler yeterli görülmüştür. İkincisi, araştırmaya katılanlardan derinlemesine toplanacak verilerin miktarı arttıkça örnekleme dâhil edilmesi gereken birey sayısının azalması gerektiği (Yıldırım ve Şimşek, 2018) ilkesi gözetilmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlere ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin betimleyici özellikleri

Katılımcılar*	Branş	Mesleki Kıdem
Mahmut	PDR	7
Sedat	Bilişim Teknolojileri	8
Ergün	Sosyal Bilgiler	32
Yunus	Matematik	25
Ali	İngilizce	10
Emrah	Beden Eğitimi	6
Neşe	Matematik	15
Suat	Türkçe	26
Sercan	Fen Bilgisi	21
Veli	Matematik	25

*Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla rumuz kullanılmıştır.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla takma isimler kullanılmıştır. Katılımcılardan dört tanesi 10 yıl ve aşağısı kıdeme sahipken, büyük çoğunluğu 20 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Farklı branşlardan öğretmenlerin görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin 9 tanesi erkek, bir tanesi ise kadındır.

Veri Toplama Aracı

Araştırma için Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 14.05.2020 tarihli ve 2020/97 karar sayılı etik izni alındıktan sonra araştırmaya başlanmıştır. Araştırmanın konusu ile ilgili alanyazın taranmış ve dört adet yarı yapılandırılmış soru geliştirilmiştir. Soruların kapsam geçerliliğini sağlayıp sağlamadığı konusunda alanda uzman iki öğretim üyesinin görüşüne başvurulmuştur. Bu görüşler sonrasında kapsam dışı olması gerekçesiyle soru sayısı ikiye düşürülmüş, uzman onayından sonra sorulara son şekli verilmiştir. Soruların anlaşılabilirliğinin ölçülmesi amacıyla ön uygulamada üç öğretmenin görüşüne başvurulmuştur. Bu görüşmelerden sonra anlaşılabilirlik durumuna ilişkin bir olumsuzluğun olmadığı görülmüş ve araştırma soruları örneklem kapsamındaki öğretmenlere görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Görüşmeler, 2019-2020 eğitim öğretim yılı Mayıs-Haziran aylarında; bizzat araştırmacı tarafından, öğretmenlerin belirlediği uygun okul ortamlarında ve uygun zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelerde katılımcılara çalışmanın amacı ve içeriği hakkında bilgi verilmiş, gizlilik konusunda rumuz kullanılacağı güvencesi verilmiş ve ses kayıt cihazına çekim izni alınmıştır. Verilerin toplanması süreci 35 dakika ile 50 dakika arasında değişiklik göstermiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde, nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi tekniğinde veriler tanımlanmaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyerek yorumlamaktır. Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilmektedir. İlk aşama verilerin kodlanması, ikinci aşama temaların bulunması, üçüncü aşama kodların ve temaların düzenlenmesi ve dördüncü aşama bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Kodlama aşamasında, veriler araştırmacı tarafından dikkatli bir şekilde okunmuş ve araştırmanın amacı ve soruları doğrultusunda önemli görülen kavramlardan yola çıkılarak kodlar tespit edilmiştir. Daha sonra kodlanan bu kavramların birbiriyle ilişkili olanları aynı kategori altında ele alınarak anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde aynı alt tema altında toplanmıştır. Araştırma sorularından yola çıkılarak oluşturulan temalar doğrultusunda alt temalar, ilgili olduğu tema altında toplanmıştır. Oluşturulan alt temaların güvenilirliğini tespit etmek amacıyla, alandan bir uzmana verilerek, kodların uyumu ile ilgili görüş alınmıştır. Bu amaçla çalışmanın güvenilirliğini tespit etmek için Miles ve Huberman’ın (1994) önerdiği uyum yüzdesi formülü ($Güvenirlik = \frac{Görüş\ Birliği}{Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı} \times 100$) kullanılmıştır. Bu işlem sonunda güvenilirlik oranı birinci soru için .94; ikinci soru için, .93 olarak bulunmuştur. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamasında, öğretmenlerden toplanan verilerden önemli görülen doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

İnandırıcılık

Nitel araştırmalarda toplanan verilerin ayrıntılı olarak ele alınması ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması geçerliliğin önemli bir ölçütüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu amaçla, araştırma sorularının geliştirilmesi aşamasında iki uzmanın görüşü alınmıştır. Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. Öğretmenlere, görüşlerinin kendileriyle paylaşılacağı güvencesi verilmiştir. Katılımcıların gerçek düşüncelerini yansıtılmalarını sağlamak amacıyla, isimlerin gizli tutulacağı güvencesi verilmiştir. Bu yol ile araştırmanın iç geçerliğinin (inandırıcılık) sağlanması

amaçlanmıştır. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabirlik) sağlamak amacıyla araştırma süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bu amaçla, araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlık) sağlamak amacıyla, bulgular yorumlanmadan, doğrudan alıntılar yoluyla verilmiştir. Yarı yapılandırılmış soruların oluşturulması, tema ve alt temaların oluşturulması, kodların tespiti aşamasında uzman görüşü alınmıştır. Eğitim bilimleri alanında çalışan ve nitel çalışmalar yürüten bir öğretim üyesi de kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılarak uyum yüzdeleri hesaplanmıştır.

Bulgular

Öğretmenlerin görüşleri araştırma soruları bağlamında iki tema olarak ele alınmıştır. Yapılan içerik analizi sonucu bu temalara ilişkin alt temalar ve kodlar bu bölümde ele alınmıştır.

Okul Müdürünün Etkililiğini Sınırlayan Etkenler

Birinci soru bağlamında elde edilen bulgular doğrultusunda, okul müdürünün etkililiğini sınırlayan etkenler iki alt tema ve 25 kod/kategori altında gruplandırılmıştır. İlgili alt tema ve kodlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Okul Müdürünün Etkililiğini Sınırlayan Etkenler

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Müdürünün Etkililiğini Sınırlayan Etkenler	Örgütsel Etkenler	Liyakat ve nitelik	3
		Yardımcı idari kadro	2
		Müdürün sosyal/siyasal kimliğini öne çıkarması	1
		Yanlı davranma	1
		Öğretmenin motivasyonu	1
		Öğrencinin motivasyonu	1
		Öğretmen gruplaşması	1
		Olumsuz okul kültürü	1
		Çatışma	1
		Angarya işler	1
		Üslup/hitap	1
		Müdürün yaşı	1
		Mali imkânlar	1
		Makam sevgisi/dürüst olmamak	1
	Grup dinamiğini yönetememe	1	
	Çevresel Etkenler	Sosyo kültürel çevre	5
		Veli desteğinin olmaması	3
		Üst yönetimin etkisi	3
		Öğrenci profili	2
		Bilinç eksikliği	1
		Veli baskısı	1
		Okul çevresiyle iletişimsizlik	1
		Çok sık sistem değişikliği	1
		Dış paydaşların destek eksikliği	1
		Siyasi baskı	1

Okul müdürünün etkililiğini sınırlayan etkenler teması altında öğretmenler en fazla örgütsel etkenler alt temasına (f=14), daha sonra çevresel etkenler alt temasına (f=10) vurguda bulunmuşlardır. Kodlardan ise en fazla, çevresel etkenler alt temasında sosyo kültürel çevre (f=5), veli desteğinin olmaması (f=3), üst yönetimin etkisi (f=3); örgütsel etkenler alt temasında ise liyakat ve nitelik (f=3) kodlarına vurguda bulunmuşlardır.

Okul müdürünün etkililiğini sınırlayan örgütsel etkenler

Okul müdürünün etkililiğini sınırlayan örgütsel etkenler teması altında öğretmenler en fazla liyakat ve nitelik (f=3) koduna vurguda bulunmuşlardır. Bunu, yardımcı idari kadro (f=2), müdürün

sosyal/siyasal kimliğini öne çıkarması (f=1), yanlı davranma (f=1), öğretmenin motivasyonu (f=1), öğrencinin motivasyonu (f=1), öğretmen gruplaşması (f=1), olumsuz okul kültürü (f=1), çatışma, angarya (f=1), üslup/hitap (f=1), yaş (f=1), mali imkânlar (f=1), makam sevgisi/dürüst olmamak (f=1) ve grup dinamiğini yönetememe (f=1) kodları izlemiştir. Okul müdürünün etkililiğini sınırlayan örgütsel etkenlere ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle, aşağıdaki gibidir:

“Öncelikli olarak en önemli problem bir müdürün seçimi konusunda.. Demokratik bir seçimin olmaması.. Yani bir müdür neye göre müdür oluyor? Hangi özelliklere sahip ki bunu müdür yapıyoruz. Mecburiyetten mi oluyor, birilerinin kanalize edilmesiyle mi müdür oluyor? Bu, kendisinin de demokratik olmasını engeller. Kendisi zaten demokratik bir şekilde seçilmemiş... Yani liyakatli olmayan müdür okul etkililiğini ortaya çıkaramaz.” (Sedat)

“Hitabeti kötü olursa iyi bir şeyi bile söylerken sanki bir dayatma sanki bir eziyet, zorlama gibi anlatırsa, ifade ederse bu bile şevki kırar. Benim için çok önemli...” (Ali)

“...Okul müdürlüğü için uygun kişiler seçilmiyor. Seçilen kişiler bir tür ilişki çerçevesinde ortaya çıkıyor... Sorumluluk alabilen insanlar seçiliyor mu? Belli becerilere ihtiyaç var bunları taşıyor mu? İletişim, yasa, yönetmelik bilgisi.. Atanmış değil de seçilmiş oluyorlar...” (Mahmut)

“...Hak ederek gelen bir müdür daha dik durur... Kimseye saygısı olmuyor geliş şeklindeki eksikliklerden dolayı. İletişimin zayıf olması, hem öğretmenle hem de veliyle.” (Ergün)

“Müdürün siyasal görüşünü öne çıkarması etkililiğini azaltır. Nasıl? Diğer öğretmenlerle birlikteliğini sağlayamaz. Kendi siyasi düşüncelerini yansıtmaması lazım...” (Ergün)

“Belli bir maddiyata ihtiyaç var. Bir fotokopi bile parayla dönüyor. Sınıfınız kirli olursa, boyası kirli olursa, sıralarınız eksik olursa ya da lambalarınız yanmazsa ya da kaloriferler yanmazsa bunların hepsi. Ortam çok önemli.” (Neşe)

Öğretmenler, okul müdürlerinin uygun kişiler arasından seçilmediği için belli becerilere sahip olmadıklarını, sorumluluk alamadıklarını, iletişim, yasa, yönetmelik konularında bilgi eksikliği yaşadıklarını ifade etmiştir. Bunun da müdüre karşı negatif duygularla yaklaşmaya, güven duymamaya neden olduğu belirtilmiştir. Müdür yardımcılarının, müdürün yükünü azaltan rolü, işlerini iyi yapmadıklarında, müdürün etkililiğini sınırlayan bir etken olacağı ve okul müdürünün hem zihinsel hem bedensel olarak yorulmasına neden olacağı düşünülmektedir.

Okul müdürünün etkililiğini sınırlayan çevresel etkenler

Okul müdürünün etkililiğini sınırlayan çevresel etkenler teması altında öğretmenler en fazla sosyo-kültürel çevre (f=5), veli desteğinin olmaması (f=3) ve üst yönetimin etkisi (f=3) kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Bu kodları, öğrenci profili (f=2), bilinç eksikliği (f=1), veli baskısı (f=1), okul çevresiyle iletişimsizlik (f=1), çok sık sistem değişikliği (f=1), dış paydaşların destek eksikliği (f=1) ve siyasi baskı (f=1) kodları izlemiştir. Okul müdürünün etkililiğini sınırlayan çevresel etkenlere ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle, aşağıdaki gibidir:

“Öğrenci çevresinin eğitime bakış açısı önemli. Kimisi bir diploma sahibi olsun diye bakıyor. Çalgıcıysa çalgıcı, hurdacıysa hurdacı yapıyor. Kendi mesleğinin veliahdı olarak görüyor...” (Sedat)

“...Fakat tam anlatır sistem değişir. Yani çok sık sistem değişikliği müdürü zor durumda bırakıyor...” (Yunus)

“...Okul müdürünün nitelikleri yanında okulun sosyolojik yapısı, çevresi; velinin ve öğrencinin niteliği doğrudan müdürün ve okulun etkililiğinde önemlidir.” (Suat)

“...Velilerden veya okulun bulunduğu bölgedeki insanlarından destek alması. Yani hem maddi hem manevi. En önemli noktamız yapacağının desteklenmesi...” (Sercan)

“Öğrencinin devamsızlıktan kalması gerekiyor, bırakamıyor. Yukarıdan bir telefon geliyor ve o çocuğun devamsızlıktan kalması engelleniyor...” (Mahmut)

“En önemli faktör üstleri. Yani üst amirleri eğer onun yapacağı değişimlere destek yerine sınırlamalar koyuyorsa onun etkililiğini azaltmış oluyor.” (Sercan)

Sosyo kültürel çevrenin okul müdürlerinin etkililiğini olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Velinin işbirliği içinde olmaması, okulda öğretilen olumlu davranışları pekiştirecek desteği vermemesi, maddi ve manevi desteği vermemesi okul müdürünün etkililiğini sınırlayan etkenler olarak görülmektedir. Üst birimlerin müdahalelerinin okul müdürlerinin etkililiğini sınırladığı düşünülmektedir. Öğrencilerin bilişsel hazırbulunuşluk düzeylerinin taşra ve merkez olmak üzere farklılığı ve bunun da okul müdürlerinin etkililiğini sınırladığı düşünülmektedir.

Okul Müdürünün Etkililiği Nasıl Arttırılabilir?

İkinci soru bağlamında elde edilen bulgular doğrultusunda, okul müdürünün etkililiğinin nasıl arttırılabileceği, üç alt tema ve 19 kod/kategori altında gruplandırılmıştır. İlgili alt tema ve kodlar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürünün Etkililiği Nasıl Arttırılabilir

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Müdürünün Etkililiği Nasıl Arttırılabilir	Bireysel Düzenlemeler	Sürekli yenilenme	2
		Okumak	2
		Etkili okula ilişkin farkındalık sağlama	1
		Fikirlere açık olma	1
		Lisansüstü eğitim görme	1
		Eğitimler yoluyla müdür niteliklerin arttırılması	1
		Teknolojiyi kullanma yeterliliği	1
		Etkili olma isteği	1
		Liyakati esas alma	4
	Örgütsel Düzenlemeler	Özlük haklarında iyileştirme	2
		Okulda kalma süresini uzatma	1
		Kendi ekibini kurabilme imkânı	1
		Eğitim öğretim faaliyetlerine daha fazla zaman ayırma	1
		Öğretmen desteğini sağlama	1
		Okul müdürünün denetlenmesi	1
	Çevresel Düzenlemeler	Fiziki alanların yeterli kılınması	1
		Okula mali destek sağlama	3
		Siyasi etki ve baskıların son bulması	2
		Bölgesel farklılıkların dikkate alınması	1

Okul müdürünün etkililiğinin nasıl arttırılabileceği teması altında öğretmenler en fazla bireysel düzenlemeler alt temasına (f=9), daha sonra örgütsel düzenlemeler alt temasına (f=8) ve daha sonra da çevresel düzenlemeler alt temasına (f=3) vurguda bulunmuşlardır. Kodlardan ise en fazla, örgütsel düzenlemeler alt temasında liyakati esas alma (f=4); çevresel düzenlemeler alt temasında okula mali destek sağlama (f=3), siyasi etki ve baskıların son bulması (f=2); bireysel düzenlemeler alt temasında sürekli yenilenme (f=2) ve okumak (f=2) kodlarına vurguda bulunmuşlardır.

Okul müdürünün etkililiğini arttırmaya yönelik bireysel düzenlemeler

Bir okul müdürünün etkililiğinin nasıl arttırılabileceğine ilişkin bireysel düzenlemeler alt temasında öğretmenler en fazla, sürekli yenilenme (f=2) ve okumak (f=2) kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Bu kodları, etkili okula ilişkin farkındalık sağlama (f=1), fikirlere açık olma (f=1), ekonomik anlamda karşılığını alma (f=1), lisansüstü eğitim görme (f=1), eğitimler yoluyla müdür

niteliklerin artırılması (f=1), teknolojiyi kullanma yeterliliği (f=1) ve etkili olma isteği (f=1) kodları izlemiştir. Okul müdürünün etkililiğini arttırmaya yönelik bireysel düzenlemelere ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle, aşağıdaki gibidir:

“Müdür, kendini sürekli yenilerse. Alan bilgisi ve mevzuat bilgisi gibi. Öğretmenlere karşı daha etkili olacağını düşünüyorum.” (Ergün)

“...Okul müdürü ekonomik anlamda karşılığını alamıyor. Her şeyi kendi cebinden karşılıyor. Yani bu işi gerçekten yapan insanların cebinden para çıkıyor.” (Ergün)

“Fikirlere açık olmak müdürü başarıya götürür. Çözüm üretmediği durumları düşünüp çözüm önerilerini dikkate alması gerektiğini düşünüyorum.” (Sedat)

“Müdür olmak isteyenler bence müdürlük sınavından önce gönüllü bir eğitimden geçebilirler. Neye aday ve talip olduklarını bilirler. Yani nitelikli müdürler atanmalı diyorum...” (Mahmut)

“Müdürlere yüksek lisans yapmaları sağlanabilir. öğretmenler yüksek lisanslı, doktoralı.. Bunların öğretmenin üzerinde etkisi olur.” (Ergün)

“İlk önce müdürün kendisinde bu istek olması lazım. Ben okulumu etkin yapabilmeliyim demesi lazım.” (Neşe)

Okul müdürlerinin alan ve mevzuat bilgilerini yenilemelerinin, etkililiklerini arttıracakları düşünülmektedir. Okul müdürlerinin kitap okuması gerektiği, bu okumanın, problemlerin farkına varılmasına ve çözümüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Fikirlere açık olmak, ekonomik anlamda karşılığını almak, lisansüstü eğitim görmek, teknolojiyi kullanma yeterliliğine sahip olmak ve etkili olma isteği de okul müdürlerinin etkililiğini arttırmada önemli görülmektedir.

Okul müdürünün etkililiği arttırmaya yönelik örgütsel düzenlemeler

Bir okul müdürünün etkililiğinin nasıl artırılacağına ilişkin örgütsel düzenlemeler alt temasında öğretmenler en fazla, liyakati esas alma (f=4) koduna vurguda bulunmuşlardır. Bunu, özlük haklarında iyileştirme (f=2), okulda kalma süresini uzatma (f=1), kendi ekibini kurabilme imkânı (f=1), eğitim öğretim faaliyetlerine daha fazla zaman ayırma (f=1), öğretmen desteği (f=1), okul müdürünün denetlenmesi (f=1) ve fiziki alanların yeterli kılınması (f=1) kodları izlemiştir. Okul müdürünün etkililiğini arttırmaya yönelik örgütsel düzenlemelere ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle, aşağıdaki gibidir:

“Göreve gelirken mülakat olayının olmaması gerekir. Objektif kriterlere göre seçilmesi gerekir. Müdür olmak için sendikayla, ahbapla, önde gelenlerle sıkı ilişki içine girmiş olmaya gerek kalmamalı. Sınav soruları ciddi hazırlanmalı...” (Yunus)

“Denetleyemediğinizi, değerlendiremediğinizi geliştiremezsiniz. Okul müdürlerinin modern denetim yöntemleriyle denetlenip yetersiz yönlerinin tespit edilerek birebir görüşmelerle yetersizlik alanları belirlenerek ilgili müdürle açıklıkla paylaşılmalı...” (Suat)

“Okulların donanımı noktasında müdürler inşaatçı okul müdürü olmak zorunda bırakılmamalı... Bir okulun bahçesine duvar yaptırmak için bir buçuk yıl milli eğitime, özel idareye, belediyeye git gel git gel. Çok zaman aldı. Okulla ilgili faaliyetlere çok zaman ayıramadı.” (Yunus)

“Fiziki ortam da önemli. Sınıf mevcutlarını arttırdığınız zaman ne olacak? Fiziki olarak yetersiz ve başarıyı da kendiliğinden değiştiriyor. Müdür, eğitim öğretimle mi uğraşacak fiziki yapının yetersizliklerine mi bakacak?” (Sercan)

“Toplumda saygınlığı olacak. Okullar parayla yönetiliyor... Müdürün kendi sosyal yönüyle veliyle yakınlık kurup maddi destek sağlayabilmeli. Bunun için belli bir sosyal çevre içinde saygınlığının olması gerekir.” (Veli)

Liyakatin esas alınması, mülakatın kaldırılması, objektif kriterlerin belirlenmesi, sendikal ya da siyasi kayırma ve ayrımcılığın önüne geçilmesi ve sınav sorularının nitelikli olması durumunda sağlanabileceği düşünülmektedir. Okul müdürünün özlük haklarında yapılacak iyileştirmelerin, etkililiklerini arttıracığı düşünülmektedir. Okul müdürlerinin her an görevden alınma korkularının olmamasının, yıl sınırlamalarının kaldırılmasının okul müdürlerinin etkililiğini arttıracığı düşünülmektedir.

Okul müdürünün etkililiği arttırmaya yönelik çevresel düzenlemeler

Bir okul müdürünün etkililiğinin nasıl artırılacağına ilişkin çevresel düzenlemeler alt temasında öğretmenler en fazla, okula mali destek sağlama (f=3) koduna vurguda bulunmuşlardır. Bunu, siyasi etki ve baskıların son bulması (f=2) ve bölgesel farklılıkların dikkate alınması (f=1) kodları izlemiştir. Okul müdürünün etkililiğini arttırmaya yönelik çevresel düzenlemelere ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle, aşağıdaki gibidir:

“...Biraz ekonomik boyutlarda destek gerekiyor okullara. Çünkü müdürler bunların sağlanması konusunda çaba harcadıkları için diğer taraflara çok yönelemiyorlar açıkçası.” (Ali)

“Siyasetin eğitimden tamamen ayrılması gerekiyor... Siyasetçilerin baskısından söz ediyorum. ...Siyasetçilerin; eğitimse, biz buraya karışamayız, demesi gerekiyor.” (Sercan)

“Bakanlığın da eğitim uygulamaları yaparken yasa ve yönetmelikleri empati yaparak çıkarması gerekir. Uygulanabilir olması lazım. Yani okulların öğrenci ve veli profiline göre, buldukları bölgeye göre farklı müfredatlar anlamında kastediyorum...” (Yunus)

Okula mali destek sağlanmasının hem okul araç gereçlerinin temininde hem de okul müdürünün diğer sorumluluk alanlarına yönelmesinde yardımcı olacağı düşünülmektedir. Siyasetçilerin okul müdürünün üzerindeki baskılarının, şartları zorladığı ve etkililiğin ancak siyasi baskıların son bulmasıyla sağlanabileceği düşünülmektedir. Bakanlığın çıkarttığı yasa ve yönetmeliklerin, çevre ve okul şartları göz önüne alınarak yapılması durumunda okul müdürünün etkililiğinin artacağı düşünülmektedir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul müdürlerinin etkililiği, okulun tüm süreçleri üzerinde önemli sonuçlar doğurabilecek bir değişkendir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin etkililiğini sınırlayan etkenlerin tespiti ve bu engellerin aşılmasına yönelik çözüm önerilerinin öğretmen görüşlerine göre ele alınması önemlidir. Bu çalışmada, bu iki soruya yanıt aramak amacıyla öğretmenlerden oluşan çalışma grubuna iki adet yarı yapılandırılmış soru yöneltmiştir.

Çalışmanın birinci sorusu bağlamında, okul müdürünün etkililiğini sınırlayan etkenler, örgütsel engeller ve çevresel engeller olmak üzere iki alt tema altında gruplandırılmıştır. Birinci tema kapsamında ulaşılan birinci alt tema, okul müdürlerinin etkililiğini sınırlayan *örgütsel etkenlere* ilişkindir. Bu alt temada, liyakat ve nitelik, yardımcı idari kadronun desteği, müdürün sosyal/siyasal kimliğini öne çıkarması, yanlı davranması; öğretmenin motivasyonu, öğrencinin motivasyonu; öğretmen gruplaşması, olumsuz okul kültürü, çatışma; angarya işlerin yüklenmesi, üslup/hitaptaki bozukluklar, yaşın ilerlemesinin verdiği olumsuzluklar, mali imkânların yetersizliği, makam sevgisi/dürüst olmamak ve grup dinamiğini yönetememe kavramlarına ulaşılmıştır. Alanyazında

yapılan bazı çalışmalar, bu alt temada ulaşılan kavram ve sonuçları doğrular niteliktedir. Lazaridou ve İordanides (2011) yaptıkları çalışmada, okul müdürlerin açık bir iklim geliştirerek ve eğitim için uygun kaynakları sağlayarak okulun etkililiğini en iyi şekilde artırabilecekleri sonucuna ulaşmıştır. Turan ve diğerleri (2012) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin en sık karşılaştığı sorunun, meslek-görev ikilemi olduğunu tespit etmiştir. Okul müdürlüğünün bir tanımının olmaması, ek bir görev olması ve meslek olmaması, aşırı sorumluluk yüklenmesi fakat yetkisinin az olması, statüsünün çok fazla önemsenmemesi gibi konular okul müdürlerinin yaşadıkları diğer sorunlar olarak aynı araştırmada ortaya çıkmıştır. Öğretmenlere ve okul müdürlerine yüklenen angarya görevlerin, performansın etkililiğini ve iş çıktılarının kalitesini olumsuz etkilediği (Kazak, 2019) strese sebep olduğu (Toker Gökçe ve Özen, 2019) araştırmaların ortaya koyduğu bir gerçektir. Bu nedenle, okul müdürlerinin amaçlara ulaşma yolunda enerjilerini bölen angarya uygulamalara son verilmesi müdür etkililiği açısından önemli olabilir. Çalışmalar, okul kültürü ile okul etkililiği arasında ilişki olduğunu, örgütsel kültürün örgütsel etkililiği olumlu olarak etkilediğini ortaya koymuştur (Aydın, 2009; Ayık, 2007; Niaz, 2017). Ateş ve Ünal'ın (2018) çalışmasında, okul müdürlerinin liderlik yapmalarındaki temel engelin kişilikleri olduğu; yönetim anlayışlarının ise diğer engellerden olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürleri, öğrencinin etkili bir şekilde öğrendiği, geliştiği, büyüdüğü ve hedeflerine ulaştığı etkili bir okul ortamı oluşturmada kilit unsur olup; işbirliği ve açık iletişim ortamını sağlayarak okul gelişimine katkıda bulunabilirler (Halawah, 2005). Okul müdürlerinin okulun bütçe ve kaynak sorunlarıyla, yetki ve sorumluluk dengesizliği ile öğrenci disiplin sorunları ile ilgilenmesi de (Demirtaş ve Özer, 2014) etkililikleri önündeki diğer engellerdir. Saygın bir okul müdürü, tarafsız, adil, saygılı, disiplinli, arkadaş canlısı, hoşgörülü ve saygın bir kişidir. Müdürün paydaşlarla etkili iletişimi, itibarını olumlu yönde etkilerken, kayırmacılığı itibarını olumsuz etkilemektedir (Yıldırım, 2017).

Birinci tema kapsamında ulaşılan ikinci alt tema, okul müdürlerinin etkililiğini sınırlayan *çevresel etkenlere* ilişkindir. Bu alt temada, sosyo-kültürel çevre, veli desteğinin olmaması ve üst yönetimin etkisi, öğrenci profili, bilinç eksikliği, veli baskısı, okul çevresiyle iletişimsizlik, çok sık sistem değişikliği, dış paydaşların destek eksikliği ve siyasi baskı kavramlarına ulaşılmıştır. Okulların çevreleri kendi içsel yapılarını ve süreçlerini etkiler. Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik eğilimler, daha özel olarak sendikalar, vergi veren kurumlar ve yasama organları okulların içsel yapılarını ve işleyişini etkiler (Hoy ve Miskel, 2012). Nitekim akademik başarının yüksek olduğu okullarda çevredeki baskı gruplarının ve ailelerin katılımının yoğun olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla okullar aile, öğrenci ve diğer baskı gruplarının beklentilerinin farkında olmalı ve bunlarla iş birliği yapmalıdır (Cohn ve Rosmiller, 1987; Lezotte, 1989; Purkey ve Smith, 1983; Akt: Polatcan ve Cansoy, 2018, s. 9). Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin daha etkili olması ve ailelerle etkili ilişkiler kurulabilmesi, gerekli bilgi ve beceriyle donanımlı olmalarını gerekli kılmaktadır (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Aile ve okul, çocuğun eğitiminde sorumlu iki kurumdur. Dolayısıyla, okul aile iş birliği kaçınılmazdır. Okulun amaçlarına ulaşabilmesi ve öğrencilerin olumlu davranışlar geliştirebilmesi için eğitim sürecinin her aşamasında ailenin katılımı zorunludur (Binicioğlu, 2010). Okul yönetimi, okul aile iletişimini, eğitimi zenginleştiren bir araç olarak görmeli ve iletişimin sağlıklı bir şekilde yürümesi ve geliştirilmesine önem vermelidir (Atayeter, 2004). Okul müdürlerinin iletişim becerilerine sahip olması gerekir. Müdürlerde iletişim becerisinin bulunması, müdürlerin güler yüzlü, sorun çözücü ve anlayışlı olması (Şahan, 2018) okul çevresiyle olan ilişkileri etkileyecektir. Sağlıklı iletişim, karşılıklı güvene dayanır ve bu güçlü bir okul inşa etmenin temel taşlarından biridir. Müdürler öğretmenlerine güvenmediğinde, okullarını etkin bir şekilde yönetme hedefine ulaşamazlar (Msila, 2011). Çalışmalar, okul müdürlerinin teknoloji liderlik düzeyi ile müdür etkililiği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ertuğrul, 2014). Bu bağlamda okul müdürlerinin teknoloji kullanım bilgi ve becerilerinin artırılması, müdürlerin etkililiğini olumlu etkileyecektir. Çalışmada öğretmenler, okul

müdürünün etkililiğini sınırlayan etkenlerden biri olarak siyasi baskıyı dile getirmişlerdir. Urun ve Toker Gökçe'nin (2015) yaptıkları çalışma, okul müdürlerinin yönetim görevleriyle ilgili konularda istekte bulunan baskı gruplarından, ailelerin ilk sırada yer aldığını ortaya koymuştur. Kısaca, etkili okuldaki öğretimin veli, müdür, öğretmen vb. tüm paydaşların koordineli ve etkili çabalarının ortak ürünü olması gerektiği söylenebilir (Balci, 1988). Sistem yaklaşımı, örgütleri iç ve dış çevresi ile etkileşimi noktasında ele alır. Okullar, çevreyi etkileyen ve çevreden etkilenen yapılardır. Dolayısıyla, okul müdürlerinin, sadece okul iç süreçleri ile değil dış süreçleri ile de etkileşimi dengede tutması gerektiği söylenebilir.

Çalışmanın ikinci sorusu bağlamında, okul müdürünün etkililiğinin nasıl arttırılabileceği, bireysel düzenlemeler, örgütsel düzenlemeler ve çevresel düzenlemeler olmak üzere üç alt tema altında gruplandırılmıştır. İkinci tema kapsamında ulaşılan birinci alt tema, okul müdürlerinin etkililiğini arttırmak için yapılacak *bireysel düzenlemeler* ile ilgilidir. Bu alt temada, sürekli yenilenme, okumak, etkili okula ilişkin farkındalık sağlama, fikirlere açık olma, ekonomik anlamda karşılığını alma, lisansüstü eğitim görme, eğitimler yoluyla müdür niteliklerin arttırılması, teknolojiyi kullanma yeterliliği ve etkili olma isteği kavramlarına ulaşılmıştır. Çalışmalar, okul müdürlerinin başarılı ve tercihen lisansüstü eğitim almış öğretmenler arasından seçilmesinin ve müdür atamalarında kariyer basamağı sisteminin oluşturulmasının önemini göstermektedir (Demirtaş ve Özer, 2014). Etkili okula ulaşılmak isteniyorsa başta okul müdürleri olmak üzere tüm okul personelinin bu doğrultuda eğitilmeleri gerekmektedir (Balci, 1988). Yine çalışmalar, öğretim liderlerinin, personellerin ve öğrencilerin daha iyi katılımı ve motivasyonu ile okulların etkililiğini artırabilen güçlü bir okul kültürü geliştirmeye odaklanarak okullarını etkili hale getirebileceğini göstermektedir (Niaz, 2017). Bu çalışmada öğretmenler, okul müdürlerinin istekli olmaları halinde etkili olabileceklerini ifade etmişlerdir. Örgütlerin yaşam gücünün kaynağı bireylerin ortak amaca katkıda bulunmaya istekli oluşlarıdır. Bu isteklilik de söz konusu ortak amacın gerçekleştirilebilecek nitelikte olduğuna ilişkin inançtan kaynaklanmaktadır (Aydın, 2010). Etkili okul, her ne kadar tüm paydaşların eşgüdümlü çabalarının bir ürünü olsa da öncelikli gerekliliğin etkili okul felsefesine inanan öğretmen ve müdürlerin varlığını gerekli kılmasıdır (Çobanoğlu ve Badavan, 2017). Çalışmalar, müdürlerinin bilişim teknolojilerini etkili kullanma becerilerinin, öğretimin kalitesini olumlu yönde etkilediğini (Balyer, 2013; Chang, 2012); okul müdürlerinin teknolojik liderlik düzeyleri ile müdürlerinin etkililiği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Akıllı, 2019). Örgütsel düzenlemeler, okul müdürünün öğretmen gözündeki statüsü artırılarak daha etkili kılınabilir. Okul müdürlerinin seçim ve atama süreçlerinde uygun yöntemlerin kullanılması öğretmenlerin gözündeki statüsünü olumlu etkileyebilir. Böylece, okul müdürünün güç kaynaklarına dayalı etki alanı genişlemiş olur.

İkinci tema kapsamında ulaşılan ikinci alt tema, okul müdürlerinin etkililiğini arttırmak için yapılacak *örgütsel düzenlemelerle* ilgilidir. Bu alt temada, liyakati esas alma, özlük haklarında iyileştirme yapma, okulda kalma süresini uzatma, kendi ekibini kurabilme imkânı, eğitim öğretim faaliyetlerine daha fazla zaman ayırma, öğretmen desteği, okul müdürünün denetlenmesi ve fiziki alanların yeterli kılınması kavramlarına ulaşılmıştır. Çalışmada liyakatin esas alınmasına ilişkin öğretmen görüşleriyle tutarlı olarak araştırmalar, adil ve şeffaf bir seçim için sınavın temel belirleyici olması gerektiğine; sınav kazanan aday müdürün, müdürlük deneyimi yoksa önce müdür yardımcılığından başlatılmak suretiyle deneyim kazanmasının önemine işaret etmektedir (Demirtaş ve Özer, 2014). Siyasi görüşü, yönetimle olan özel ilişkileri, yaşı, cinsiyeti, dini, ırkı ve etnik kökeni, performansı ve kişilik özelliklerine bağlı olarak ayrımcılık yaptıklarını tespit etmişlerdir. Ayrımcı davranışların öğretmenlerde yoğunlukla nefret, öfke ve mutsuzluk duygusuna neden olduğu; öğretmenler üzerinde olumsuz bireysel ve örgütsel etkilerinin olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Keskinılıç-Kara, 2016). Okul müdürlerinin siyasi ayrımcılık davranışları sergilemesi daha çok siyasi desteği arkalarında hissetmelerinden kaynaklanan güven algılarıyla ilişkili olabilir. Bu

nedenle siyasi güç odaklarının bu tür uygulamalara prim vermemeleri, örgütsel etkililiği de olumlu etkileyebilecektir. Etkili müdürler, müfredat ve öğretimi yönetme çabalarına katılarak idari konulardan ziyade eğitimle ilgili konuları yönetirler. Bunu, öğretmenlerin ve diğer personelin görevlerini yerine getirirken onların çalışmalarını destekleyen bilgi, materyal ve malzemeleri sağlayarak yapabilirler (Halawah, 2005). Çalışmalar, bir müdürün, okulun öğrenme ortamını şekillendiren eylemler yoluyla okul etkililiği üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olabileceği desteklemektedir (Hallinger ve diğerleri, 1996; Şişman, 2013). Okul müdürlerinin, öğretmenlerin iş doyumu, motivasyonu, bağlılığı ve mesleki gelişimleri gibi konularda etkileyerek, dolaylı olarak öğrencilerin başarılarına katkı sağlaması mümkündür (Cerit ve Yıldırım, 2017). Çalışmada okul müdürlerinin okulda kalma süresinin uzatılması gerektiği dile getirilmiştir. Anderson'un (2008), uzun süreli okulda çalışan okul müdürlerinin öğrenci başarısı üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğuna ilişkin tespiti; Campbell ve diğerleri (2019), okulda uzun süre bulunan müdürlerin, öğretimsel liderlik rollerini çok daha iyi yerine getirdiklerine ilişkin bulguları bu görüşü destekler niteliktedir. Müdürlüğün bir kariyer mesleği olmaması ve özlük haklarına (sendika, unvan, ücret) ilişkin sorunlar (Demirtaş ve Özer, 2014), bu çalışmada dile getirilen okul müdürlerinin nüfuzunu, statüsünü, saygınlığını artırma yoluyla etkililiğinin artırılabilir görüşünü desteklemektedir. Denetim, örgütsel etkililik için vazgeçilmez bir süreçtir (Dönmez ve Demirtaş, 2018). Öğretmeni daha iyi tanınması açısından ve denetimde etkililiği sağlamak için ders denetimlerini okul müdürlerinin yapması gerektiğine ilişkin alanyazında sonuçlar bulunmaktadır (Koşar ve Buran, 2019).

İkinci tema kapsamında ulaşılan üçüncü alt tema, okul müdürlerinin etkililiğini arttırmak için yapılacak *çevresel düzenlemelerle* ilgilidir. Bu alt temada, okula mali destek sağlama, siyasi etki ve baskıların son bulması ve bölgesel farklılıkların dikkate alınması kavramlarına ulaşılmıştır. Okul müdürlerine yapılan siyasi etki ve baskıların son bulması müdür etkililiğini arttırabilir. Turan ve diğerleri (2012), okul müdürlerinin karşılaştığı sorunların sistem kaynaklı sorunlar olduğunu; okul müdürlerinin, bürokrasi, siyasal baskı ve atamalarla çok fazla oynanması gibi konulardan rahatsızlık duyduklarını tespit etmişlerdir. Okullar gelen emirlere göre hareket ederler. Özellikle iktidardaki siyasi parti müdürleri okul üzerinde önemli baskı oluşturma potansiyeline sahiptir. Bu baskı, okulun verimliliğini değil, kişi ya da grup çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Dolayısıyla, okul müdürünün siyasi baskı altında kaldığı durumlarda, okulu gerçek amaçları dışında yönetmeye başlaması ihtimaldir (Urun ve Toker Gökçe, 2015). Sonuç olarak, okul müdürlerinin etkililiğini sınırlayan birçok bireysel, örgütsel ve çevresel etkenlerin varlığından söz etmek mümkündür.

Öneriler

Okul müdürlerinin sosyal-siyasal kimliklerini ön plana çıkaran tutum, söylem ve davranışlardan uzak durmalarını sağlayacak, tarafsız bir müdür tipinin teşvik edildiği bir yapı kurulmalıdır. Sınıf içi etkinliklerde öğretmen ve öğrenci motivasyonu, öğrenme süreç ve çıktıları üzerinde önemli belirleyicilerdir. Öğretmen motivasyonunu arttıracak ödül ve teşvik sistemi gözden geçirilebilir. Okulda çatışmaya neden olan gruplaşmalara, ayrımcılığa, adil olmayan uygulamalara ilişkin müeyyideler arttırılabilir. Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin arttırılmasına ilişkin eğitimler verilebilir. Okul müdürlerinin etkililiğini sınırlayan mali destek arayışları üzerlerinden kaldırılmalıdır. Okulun dış çevresi açısından öncelikli ele alınması gereken değişken ailedir. Ailenin eğitimi, ulusal politikalarda önemsenmelidir. Okul müdürünün üzerindeki siyasi baskıları kaldıracak çözümler üretilebilir. Araştırmanın son sorusu olan, bir okul müdürünün etkililiğinin nasıl arttırılabileceği temasından elde edilen sonuçlar dikkate alınabilir. Araştırmanın kısıtlarından yola çıkarak araştırmacılara şunlar önerilebilir: Okul müdürlerinin de görüşleri alınarak öğretmen görüşleriyle karşılaştırılabilir. Daha üst birimlerdeki müdürlerden de okul müdürlerinin etkililiğine

ilişkin görüşler alınabilir. Böyle bir araştırma farklı kademelerde, farklı evren-örneklemelerde yapılabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Araştırma için Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulundan 14.05.2020 tarihli ve 2020/97 karar sayılı etik izni alınmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Makale tek yazar tarafından kaleme alınmıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarın hiçbir kişi ya da kuruluşla çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akıllı, E. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkililiği ile teknoloji liderliği rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Anderson, J. B. (2008). Principals' role and public primary schools' effectiveness in four latin american cities. *The Elementary School Journal*, 109(1), 36-60.
- Arslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (26), 181-193. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2295>
- Atayeter, H. (2004). *İlköğretim okullarında okul aile işbirliği* (Diyarbakır il örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Ateş, A., & Ünal, A. (2018). *Bir okul müdürünün liderlik davranışlarının incelenmesi*. Conference: II. International Academic Research Congress, Antalya.
- Avcı, M. (2012). Eğitimde temel bir sorun: Yabancılaşma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 23-40.
- Aydın, B. (2009). *Örgütsel etkililiği arttırmada, örgütsel öğrenme kapasitesi, değer oluşturu liderlik ve örgütsel kültürün etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydoğan, A. G. (2018). *Okul yöneticilerinin öğretimsel ve yönetsel liderlik davranışları: Polatlı örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki* (Erzurum ili örneği) (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Balcı, A. (1988). Etkili okul. *Eğitim ve Bilim*, 12(70), 21-29.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul, okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma* (7. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Balıkçı, A. (2016). *Bürokrasi ve gündelik hayat bağlamında okul müdürlüğünün incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Balyer, A. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 181-214.
- Binicioğlu, G. (2010). *İlköğretimde okul-aile iletişim etkinlikleri: Öğretmen ve veli görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Blair, M. (2002). Effective School Leadership: The multi-ethnic context. *British Journal of Sociology of Education*, 23(2), 179-191. <https://doi.org/10.1080/01425690220137701>
- Blau, I., & Presser, O. (2013). E-leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 1000-1011.
- Campbell, P., Chaseling, M., Boyd, W., & Shipway, B. (2019). The effective instructional leader. *Professional Development in Education*, 45(2), 276-290.

- Cerit, Y., & Yıldırım, B. (2017). İlkokul müdürlerinin etkili liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(3), 902-914.
- Chang, I. H. (2012). The effect of principals' technological leadership on teachers' technological literacy and teaching effectiveness in taiwanese elementary schools. *Educational Technology & Society*, 15(2), 328-340.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236-264.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1-12.
- Çobanoğlu, F., & Badavan, Y. (2019). Başarılı okulların anahtarı: etkili okul değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 114-134.
- Demirtaş, H., & Özer, N. (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*, 10(29), 454-478.
- Ertuğrul, E. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin teknoloji liderlik düzeyi ile yönetici etkililiği arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Goldring, E., Porter, A., Murphy, J., Elliott, S. N., & Cravens, X. (2007). *Assessing learning-centered leadership: connections to research, professional standards, and current practices*. Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-Ed) Project, The Wallace Foundation. https://www.researchgate.net/publication/252462484_Assessing_Learning-Centered_Leadership_Connections_to_Research_Professional_Standards_and_Current_Practices.
- Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126(2), 334-345.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Harris, A., Day, C., & Hadfield, M. (2003). Teachers' Perspectives on Effective School Leadership. *Teachers and Teaching*, 9(1), 67-77. <https://doi.org/10.1080/1354060032000049913>
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hornig, E. L., Klasik, D., & Loeb, S. (2010). Principal's time use and school effectiveness. *Electronically published American Journal of Education*, (116), 491-523.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi Teori, araştırma ve uygulama* (7. Baskıdan çev.), (S. Turan, çev. ed.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- İleri, H. ve Çelebi, M. (2015). Türkiye'nin eğitim sektörünün sorunları ve mezunların yeterlik düzeyi. Conference: UMYOS 4. Uluslararası Meslek Yüksekokulları SempozyumuAt: Yalova <https://drive.google.com/file/d/0ByB4e3sAFHW4bDJTbIF4cUJRLUU/view?usp=sharing>.
- Kazak, E. (2019). The impact of drudgery jobs and procedures on quality and performance. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(4), 692-744.
- Keser, Z., & Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-23.
- Keskinkılıç-Kara, S. (2016). Okullarda yaşanan siyasi ayrımcılığın bireysel ve örgütsel etkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1371-1384.

Okul Müdürlerinin Etkiliğine İlişkin Öğretmen Görüşleri
Ender KAZAK

- Koşar, S., & Buran, K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetim faaliyetlerinin öğretimsel liderlik bağlamında incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1232-1265.
- Kuşaksız, N. (2010). *Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri: Üsküdar ilçesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Lazaridou, A., & İordanides, I. (2011). The principals role in achieving school effectiveness. *ISEA*, 39(3), 3-19.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership: A report by division a of area*. National college for school leadership.
- McEwan, E. K. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği: İyi performanstan muhteşem performansa* (2. baskı). (Necati Cemaloğlu; Çev. Ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Memduhoğlu, H. B., & Meriç, E. (2014). Okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. London: Sage.
- Msila, V. (2011). School management and the struggle for effective schools. *Africa Education Review*, 8(3), 434-449. <https://doi.org/10.1080/18146627.2011.618650>
- Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E., & Porter, A. C. (2007). Leadership for learning: A research-based model and taxonomy of behaviors. *School Leadership and Management*, 27(2), 179-201.
- Niaz, A. (2017). Teachers' Perceptions of the Relationship between Principals' Instructional Leadership, School Culture, and School Effectiveness in Pakistan. *Education and Science*, 42(192), 407-425.
- Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 162-167.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir; Çev. Ed.). Ankara: Pegem yayınları.
- Polatcan, M., & Cansoy, R. (2018). Türkiye'de etkili okul araştırmaları: Ampirik araştırmaların analizi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(3), 8-24.
- Pruitt, A. J. (2002). *A study of the relationship between instructional leadership styles of principals in higher performing public schools and minimum performing public schools* (Unpublished Doctoral Thesis). Capella University.
- Sindhvad, S. P. (2009). *School principals as instructional leaders: An investigation of school leadership capacity in the Philippines* (Unpublished Doctoral Thesis). University of Minnesota, Minnesota.
- Şahan, G. (2018). *Etkili okul müdürlerinin özellikleri*. II. Uluslararası Sınırsız Eğitim ve Araştırma Sempozyumu (USEAS2018), 219-225.
- Şişman, M. (2013). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar* (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Thoukididou, E. (2015). Effective schools: Reality or utopia? *Strategies For Policy in Science and Education*, 23(2), 127-137.
- Toker Gökçe, A., & Özen, C. (2019). *Görev mi angarya mı? Öğretmen görüşlerine göre okulda angarya*. EJERCongress 2019 Bildiri Özetleri Kitabı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Turan, S. Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.

- Uğurlu, C. T., & Demir, A. (2016). Etkili okullar için kim ne yapmalı? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 53-75. <http://dx.doi.org/10.17860/efd.16514>
- Urun, Z., & Toker Gökçe, A. (2015). Okul müdürlerinin baskı gruplarının istekleri ile başa çıkma taktikleri. *Journal of Teacher Education and Educators*, 4(1), 105-125.
- Yıldırım, H. (2017). Okul müdürlerinin itibarını etkileyen bileşenlerin belirlenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Institute of Education Sciences, Dumlupınar University, Kütahya.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.