

## OKUL MÜDÜRLERİNİN YETİŞTİRİLMELERİNDE YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ\*

### A NEW MODEL FOR TRAINING THE SCHOOL ADMINISTRATORS

Halil IŞIK\*\*

**ÖZET:** Bu çalışma okul müdürlerinin yetiştirilmesi için okul müdürlüğü yetiştirme programlarının gerekliliğini tartışmayı amaçlamaktadır. Son yıllarda okul müdürlerinin atama ve yerleştirilmesiyle ilgili önemli gelişmeler olmasına rağmen ülkenin eğitim sisteminin yönetiminden sorumlu Milli Eğitim Bakanlığı, okul müdürü olarak görev yapacak görevlilerden belli bir formasyona sahip olma zorunluluğu aramamaktadır.

Bu çalışmada okul müdürlerinin yetiştirilmesi amacıyla yeni bir okul müdürlüğü yetiştirme programı modeli sunulmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** okul müdürlüğü, yetiştirme programları, yönetici yetiştirme

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to discuss the necessity of school principalship certification programs. In the Turkish educational system, there are some important developments in terms of selection and employment of school principals; however, Ministry of National Education never required a certificate for being a principal in the schools. However, recent developments are encouraging the establishment of such programs.

In this study, current situation is evaluated and a model is offered for principalship training programs.

**Keywords:** principalship, certification programs, training principals

### 1. GİRİŞ

Eğitim yönetimi kavram olarak geniş bir alanı kapsamaktadır. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora programları sunulmaktadır. Bu çalışmada, bu lisansüstü programlarının okul müdürü yetiştirme açısından genel ola-

rak bir değerlendirmesi yapılacaktır. Türkiye’de geleneksel lisans üstü eğitim yönetimi programları akademisyen yetiştirme açısından belli bir gelişim düzeyinin üzerindedir. Bu açıdan dünya üniversitelerinden geri yanları yoktur.

Son yıllarda önemli gelişmeler olmasına karşın okul müdürü olacak kişilerin müdürlük formasyonuna sahip olması gerektiği düşüncesi ne akademisyenler arasında etraflıca tartışılmış ne de sorumlu Milli Eğitim Bakanlığı tarafından müdür olarak istihdam edilecekler için böyle bir eğitim gerekli görülmüştür (Şişman, 2002).

### 2. MEVCUT EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMLARININ GENEL BİR DEĞERLENDİRİLMESİ

Türk eğitim sisteminde amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumu bugüne kadar oluşturulamamıştır (Turan ve Şişman, 2000). Fakat Türk üniversiteleri eğitim yönetimi alanında belli bir gelişim düzeyine sahiptir. Eğitim yönetimi programlarının genel olarak lisans (1998’e kadar), yüksek lisans, doktora ve hizmet içi programları olarak sunulduğu görülmektedir.

#### 2.1: Lisans Programları

1965’li yıllardan beri Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi ile başlayan eğitim bilimleri ve eğitim yönetimi ve planlaması li-

\* Çalışmanın ilk hali, 16-17 Mayıs 2002 tarihlerinde Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu’nda bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Öğretim Üyesi, [hisik2000@yahoo.com](mailto:hisik2000@yahoo.com)

sans programları 2000'li yıllara kadar işlevini sürdürmüştür. 1983'den sonra kurulan diğer eğitim fakültelerinin de Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi yapısının model alındığı görülmektedir. Günümüzde ise EPH (PDR) bölümleri dışındaki eğitim bilimleri ve eğitim yönetimi ve denetimi (planlaması) lisans programları eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması çerçevesinde kapatılmıştır. Bu kapatılma olayını destekleyenler (Ataman, 1998) olduğu gibi karşı çıkanlar da (Aydın, 1998; Adem, 1998; Eşme, 1998) olmuştur. Eğitim yönetimi lisans programlarına, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü hariç, öğrenci olarak kaydolabilmek için belli bir süre başarılı öğretmenlik yapmış olma şartı arandığı görülmektedir. Öğretmen olarak atanabilmek için bir lisans programını başarılı olarak tamamlamak şart olduğu durumu göz önüne alınırsa, eğitim yönetimi ve denetimi programlarının lisans düzeyinde öğretime devam etmesinin beraberinde diğer bir lisans diplomasını ön-koşul olarak istemek durumu ortaya çıkmıştır ki bu açıdan eğitim yönetimi programlarının yüksek lisans düzeyine kaydırılması olumlu bir gelişmedir.

### 2.2: Yüksek Lisans (Tezli ) Programları

Lisans düzeyindeki eğitim yönetimi ve denetimi (planlaması) programlarının kapatılmasıyla beraber lisansüstü eğitim programlarının daha da etkin hale gelmesi beklenirken bu etkinliğin oluşmadığı görülmektedir.

Eğitim yönetimi ve denetimi (planlaması), yüksek lisans programlarında (geleneksel tezli) sunulan derslerin içeriği analiz edildiğinde bu programların etkili bir okul müdürü yetiştirmeye uygun olmadığı görülecektir (Balcı, 1988). Eğitim yönetimi ve denetimi (planlaması) bilim alanında yüksek lisansı başarıyla tamamlayabilmek için ortalama olarak en az 24 kredilik dersi başarıyla tamamlamak (Hacettepe Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi gibi) ve bir de tez yazmak yeterli olmaktadır. Toplam kredi de yaklaşık olarak 8 farklı dersi içermektedir. Derslerin biri *araştırma teknikleri* bir diğeri *istatistik* ve yine diğer bir ders ise *seminer* adı-

nı taşımaktadır (bazı üniversiteler seminer dersini 24 krediye ek olarak vermektedir; Ankara Üniversitesi gibi). Geriye kalan toplam 5 veya 6 farklı dersin etkili bir okul müdürü yetiştirmeye yeterli olduğunu ileri sürmek mümkün değildir.

### 2.3: Tezsiz Yüksek Lisans programları

Programların kurulma amacı ve ders sayısının belli ölçüde artmasından dolayı, yeni yapılanmayla uygulanmaya başlayan eğitim yönetimi denetimi (planlaması) tezsiz yüksek lisans programlarının okul müdürü yetiştirme konusunda geleneksel yüksek lisans programlarına göre bir adım daha ileride olduğunu belirtmek gerekir. Genel olarak bu programlar halen MEB merkez yada taşra teşkilatında çalışan yöneticilere ve diğer personele yönelik sunulmaktadır. Yapılacak düzenlemelerle bu programlar okul müdürü yetiştirmeye uygun hale getirilebilir.

### 2.4: Doktora Programları

Eğitim yönetimi doktora programları ise daha çok üniversiteye öğretim üyesi yetiştirmek amacını taşıdığından müdürlerin yetiştirilmesinin bu programlar aracılığıyla olması şu an için uygun bir yaklaşım değildir.

### 2.5: Hizmet İçi Programları

Hizmet içi eğitim programları adından da anlaşılacağı üzere yöneticilik yapanların yöneticilikle ilgili bilgilerini yenilemek amacıyla sunulmaktadır. 1998-99 itibaren yöneticilerin hizmet içi eğitimleri konusunda oldukça verimli yıllar olarak kabul edilebilir. Kasım 1998 tarihinde yayınlanan Okul Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği (Tebliğler Dergisi, 1998) kapsamına baktığında a) okul yöneticilerinin atanma koşulları, b) okul yöneticisi seçme sınavı ve c) okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimimin nasıl yapılacağı etraflıca bir şekilde belirlenmiştir. Bu yönetmelik gereği Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticilerine toplam 120 saatlik bir hizmet içi eğitim sunmuştur. Yapılan bir çalışmaya göre bu programlar yöneticilerin yöneticilikteki uygulamalarını anlamlı olarak olumlu yönde etkilemiştir (Işık, Akçay, Başar ve Aypay, 2000). Ancak, bu hizmet içi programlar hizmet öncesi yetiştirmenin yerine alternatif olamazlar.

Sonuç olarak, mevcut programlar okul müdürü yetiştirmeye yeterli değildir. Çünkü bu programların amacı, içeriği ve yapısı okul müdürlerine müdürlük formasyonu kazandırmaktan uzaktır. Eğitim yönetimi ve denetimi (planlaması) tezsiz yüksek lisans programları olumlu bir başlangıç olarak kabul edilebilir.

### 3. YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ

Yöneticilik de öğretmenlik gibi bir meslek ise okul müdürlüğünün de bir eğitimi olması gerekir. Böyle olması eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine hizmet edecektir.

Yetiştirme programlarının geliştirilmesi ve müdürlük formasyonuna sahip müdürlerin istihdamının gerçekleştirilmesi için kurumlar (MEB ve üniversiteler) işbirliği sürecine zaman kaybetmeden başlamalıdır. Bu sürecin başlangıcında en büyük sorumluluk MEB'na düşmektedir. Çünkü okul müdürlerinin seçilmesi ve istihdamından sorumlu olan kurum bakanlıktır. MEB'nca müdür olarak istihdam edilecek bireylerden müdürlük eğitimine sahip olma şartı aranılmadıkça bu programların tek taraflı olarak üniversiteler tarafından başlatılması ve uygulamaya geçirilmesi, sorunları çözmeye yetmeyecektir. Geçmiş yıllarda Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi benzer bir eğitim yöneticiliği sertifika programları düzenleme girişiminde bulunmuş (Türkoğlu, 1984; Kaya, 1991) fakat istenen sonuç elde edilememiştir.

Özellikle, eğitim yönetimi tezsiz yüksek lisans programı yapılacak değişikliklerle okul müdürü yetiştirme programı haline getirilebilir. Derslerin kapsamı okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterlilikleri karşılamaya yönelik olmalıdır. Eğitim yöneticisi yetiştirme programı değişik okul türlerinin yöneticilerinin sahip olması gereken özel yeterlilikleri kazandırmaya yönelik dersleri de içerebilir.

Önerilen modelin altı temel ögeye sahip olduğu görülecektir. Bu altı temel öge (a) *programın amacı*, (b) *program içeriği*, (c) *program için gerekli örgütlenme*, (d) *öğretim üyeleri*, (e) *öğrenci* ve (f) *mezunların çalışacağı okulların tür ve düzeyleridir*.

#### 3.1: Amaç

Programın amacı belli konuların bilgisini aktarmak olmamalı, amaçlar belirlenirken müdürlerin sahip olması gereken yeterlikler göz önüne alınmalıdır (Bursalıoğlu, 1981).

Okul müdürlüğü formasyon programını başarıyla tamamlayan bir birey ISSCL (Interstate School Leaders Licensure Consortium Council of Chief State School Officers) tarafından da geliştirilmiş olan standartlara sahip bir müdür olmalıdır. ISSCL (1996).

ISSCL (1996) standartlarına göre bir okul lideri;

*1.Yöneteceği okul için vizyona sahip olan, vizyon geliştirebilen ve vizyonu uygulamaya geçirebilen bir lider olmalıdır.*

*2.Okulunu profesyonel gelişmeye doğru götürebilen bir okul kültürü ve geliştiren bir lider olmalıdır.*

*3.Okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkili bir şekilde kullanabilen bir lider olmalı.*

*4.Okulun içinde bulunduğu toplumla sağlıklı ve sürekli ilişkiler kurabilen bir lider olmalıdır.*

*5.Adil ve tutarlı davranışlar sergileyen bir lider olmalıdır.*

*6.Çevresinde cereyan eden ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve diğer olayları anlayabilen bir lider olmalıdır.*

#### 3.2: Programın İçeriği

Okul yöneticisi ya da müdürü yetiştiren programların içeriğinin ne olacağı konusunda çok sayıda yazar fikir belirtmiş (Bursalıoğlu, 1987; Balcı, 1988; Griffith, Stouth, ve Forsyth, 1988; Kaya, 1991, Hoy ve Miskel, 1996; Murphy, 1992, 1999) olmasına rağmen içeriğin kesin olarak ne olacağı ile ilgili tartışmalar gelecekte de devam edecektir. Programın içeriği de yine müdürlerde beklenen davranışları oluşturmaya yönelik olmalıdır. Programın içeriği belirlenirken yalnızca belli sayıda dersin verilmesi olarak düşünülmemesi gerekir. İçerik belirlenirken yönetim-eğitim dengesi iyi kurulmalıdır (Murphy, 1999). İçerik, yönetim bilimleri ile ilgili olduğu kadar eğitim ve öğretim ile de ilgili

olmalıdır. Son yıllarda ise okul müdürlerinin öğretim liderliği alanında da yetiştirilmeleri üzerinde durulmaktadır (Gümüseli, 2001).

Griffith, Stouth ve Forsyth (1988) bir eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğinin beş boyuta sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bu boyutlar (a) teorik, (b) teknik, (c) problem çözme, (d) kontrollü uygulamalar ve (e) kazanılan yeterliklerin sergilenmesine imkan tanıyan bitirme projesi boyutlarıdır.

### 3.2.1: Teorik Boyut

Teorik boyutta yönetsel teoriler, örgütsel davranış ve felsefe gibi dersler yer alabilir. İnsan davranışlarının temelini anlayabilmek için teorik bilgiye sahip olma kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle yönetimin teorik temelleriyle ilgili derslerin müdürlük yetiştirme programlarında yer alması gerekir.

Ders olarak da; *Yönetim Bilimine Giriş, Eğitim Yönetimi Teorileri, Örgütsel Davranış, ve Grup Dinamiği* ve diğer teorik dersler sunulabilir.

### 3.2.2: Teknik Boyut

Teknik boyutta ise okul yöneticisinin okul yöneticiliğinin kendine özgü yönetsel işleri yapabilecek yeterliğe sahip olması gerekmektedir. Bursalıoğlu'na (1987) göre okuldaki yönetim işleri (a) politika, (b) program, (c) personel, (d) öğrenci işleri, (e) eğitsel kollar, (f) okul işletmesi ve (g) halkla ilişkilendirir.

Program içeriğinin önemli bir kısmı işlemlere ilişkin yeterlik kazandırmaya yönelik olmalıdır. İşlemlere ilişkin dersler olarak; *Eğitim politikası, İnsan Kaynakları Yönetimi, Öğretimsel Liderlik, Eğitim Programları, Öğrenci İşleri, Okul Disiplini, Okul İşletmesinin Yönetimi, Eğitim Maliyesi, Eğitim Hukuku, ve Halkla İlişkiler* gibi dersler sunulabilir.

Okul müdürünün yönetim süreçleriyle ilgili yeterliğe sahip olması gerekmektedir. Yönetim süreçleri ise (a) karar verme, (b) planlama, (c) örgütlenme, (d) koordinasyon [eşgüdümleme], (e) iletişim, (f) etkileme ve (g) değerlendirmeyi kapsar (Bursalıoğlu, 1987). Okulu etkili bir şekilde yönetebilmek için, süreç boyutuna ilişkin

yeterlik de gereklidir. Bu nedenle müdürlük yetiştirme programları süreç boyutuna ilişkin olarak *Eğitim Yönetimi, Eğitim Planlaması, Okul Organizasyonu, ve Ölçme ve Değerlendirme* gibi dersleri de içermelidir.

### 3.2.3: Problem Çözme Boyutu

Bu boyut okul müdürü adaylarının yöneticilik uygulamaları sırasında karşılaşılabilecek problemleri çözmede yardımcı olabilecek yöntemleri öğretmeye yöneliktir.

Bu boyutla ilgili dersler; *Araştırma Teknikleri, Örgütsel Değişme, Vizyon Geliştirme, Etkili Konuşma, Toplantı Düzenleme ve Çatışma Yönetimi* gibi derslerdir.

### 3.2.4: Uygulama (Staj) Boyutu

Müdürlük yetiştirme programını başarıyla tamamlamanın bir koşulu da belli bir süre kontrollü bir yöneticilik uygulamasına katılmak olmalıdır. Her ne kadar öğretmenler mesleklerini yöneticiler ya da müdürleriyle beraber aynı kurumda yapsalar bile müdür odasında ya da müdür yardımcısı odasında ne olup bittiğinden haberdar olmayabilirler.

Yöneticilik uygulaması programın içinde önemli yere sahip olmalıdır. *Yöneticilik Uygulaması* adı altında bir ders (etkinlik) zorunlu olmalıdır.

### 3.2.5: Beceri Boyutu

Program süresince edinilmiş olan bilgi ve becerilerin ortaya konulmasını sağlayacak bir projenin geliştirilmesi bu boyutla ilgilidir.

*Bitirme projesi (seminer)* programdan mezun olacak öğrencilerin program süresince edindikleri bilgi ve becerileri sergilemelerine imkan tanıyacaktır.

Hoy ve Miskel de (1996) müdür yetiştirme programının içeriğinde bu beş boyutun uyumlu bir şekilde yer alması gerektiğini belirtmiştir.

## 3.3: Örgütlenme

Yetiştirme programlarının örgütlenmesi üniversite çatısı altında olmalıdır. Bakanlıklara bağlı yüksek okulların birer rejim okulları oldukları Bursalıoğlu (1987) tarafından belirtilmiştir. Bu yüzden Bakanlık tarafından tarafsız

olarak bu tür programların kurulması ve işletilmesi mümkün değildir. Programlar için gerekli örgütlenme birkaç üniversiteyi içine alabilecek konsorsiyumlar şeklinde de olabilir. Özellikle kaynak ve eleman sıkıntısı çeken üniversiteler için bu gereklilik arz etmektedir.

### 3.4: Öğretim Üyesi

Türk üniversitelerinin tarihi gelişim sürecine kısaca bir göz atıldığında sürekli olarak öğretim üyesi yetersizliği bu kurumların en büyük problemleri arasında yer almıştır. Eğitim fakültelerinin ülkenin her bir yöresine belli bir düzeyde dağılımının gerçekleştirilmiş olmasına karşın, her üniversitenin / eğitim fakültesinin okul müdürlüğü yetiştirme programlarını etkin bir şekilde yürütebilecek öğretim üyesine sahip olduğunu söylemek mümkün değildir. Ancak yeterli öğretim üyesine sahip olan üniversitelerde bu programlar açılabilir. Bu yüzden hemen belirtmek gerekir ki öğretim üyesi yetiştirmede önemli bir sorun alanıdır. Bir başka çalışma da eğitim yönetimi ve denetimi (planlaması) alanına öğretim üyesi yetiştirmeyi konu edinebilir.

### 3-5: Öğrenci (Yönetici Adayları)

Seçilecek olan öğrencilerin okul müdürlüğü yapmaya karar vermiş belli bir süre deneyime sahip öğretmenler olması gerekir. Toplam öğretmen sayımıza bakınca, öğrenci (yönetici aday) bulunması zorluk çekilmeyecek düzeyde olduğu söylenebilir. Öğrenciler seçilirken göz önünde bulundurulacak özellikler Morris ve diğerleri (1984) tarafından şöyle sıralanmıştır. Öğrencinin geçmiş öğrenimindeki başarısı, standart sınavlardaki başarısı (LES gibi), öğrencinin amacını belirttiği yazısı, iletişim becerisi, mülakat sonucu, tavsiye mektupları (referansları) gibi özellikler öğrencinin programa kabul edilmesinde rol oynayan faktörlerdir. O yüzden öğretmenlik tecrübesi önkoşul olmalıdır (Bursalıoğlu, 1987). Diğer gelişmiş Batı ülkeleri eğitim sistemlerine bakıldığında müdürlük formasyon programlarına katılabilmenin önemli koşullarından biri öğretmenlik yapmış olma koşuludur (Murphy, 1992, Griffith ve Taraban, 2002). Programın özelliklerine göre öğrenci kabul şartları değiştirilebilir. Burada en önemli nokta

okul müdürlüğüne en uygun kimseleri bulup onları yetiştirme programına almaktır. Ancak bankası kapatılan ya da kapanan yöneticilerin okul müdürü yetiştirme programlarına okul müdürü aday olarak alınmasıyla ilgili söylemlerin ortalarda dolaşması dünyada ender rastlanılacak bir durumdur.

### 3.6: Okul Tür ve Düzeyleri

Müdürlük formasyon programına katılmış bireylerin müdür olarak görev yapacakları okulların tür ve düzeyleri önemli bir boyuttur. Her okul türü ve düzeyine uygun programlar oluşturulmalıdır. Her okulun kendine özgü özellikleri olduğu gibi okulların tür ve düzeylerine göre de aralarında büyük farklılıklar vardır. Müdürlük formasyon programlarının ilköğretim, ortaöğretim ve özel eğitim kurumları için farklılıklara cevap vermesi gerekir. Örneğin, ilköğretim okulu müdürlük yeterliğine sahip bir birey yalnızca ilköğretim okullarında görev yapabilmelidir.

## 4. SONUÇ

Okul müdürlüğünün bir meslek olarak gelişebilmesi için okul müdürlerinin yetiştirilmesi büyük öneme sahiptir. Başarılı bir öğretmenin okul yönetmek için gerekli yeterliklere sahip olduğunu kabul etmek geçmişte kalmıştır. Zaman kaybedilmeden okul müdürlüğü yetiştirme programları uygulamaya konulmalıdır. Böyle yapılması beraberinde bilimselliği, kurumsallaşmayı ve standartlaşmayı getirecektir. Sonuçta da ülke çapındaki okulların benzer standartlarda yönetilmesi sağlanacaktır.

Okulunu etkili olarak yönetmeyi amaçlayan bir müdür bu amaca uygun bir profesyonel eğitim alması kaçınılmaz bir durumdur. Okul müdürü yetiştirme programları okulların daha etkili hale getirilmesi için bir araç olacaktır.

Son yıllarda, ülkemizde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamında önemli gelişmeler olmasına rağmen okul müdürlerine müdürlük formasyonu kazandıracak programlara gereken önem verilmemektedir. MEB gerekli düzenlemeleri yaparak tüm okul müdürlerinin okul müdürlüğü formasyonuna sahip olması zorunlulu-

ğunu uygulamaya geçirmelidir. Üniversitelerin en azından belli bir kısmı bu tür programları düzenleyecek güç ve imkana sahiptir. Üniversitelerin bu konuda birbirleriyle ve MEB'yla işbirliği yapmaları büyük yararlar sağlayacaktır.

Müdür olarak atanacak olan bireylerin formasyon programlarını başarıyla tamamlama koşulu, okul müdürlerinin okulları etkili bir şekilde yönetebilmesine imkan verecektir. Formasyon programlarının sunulmadığı durumlarda ise okul müdürlerinin etkililiği daha çok kişisel uğraşlarına bağlı kalacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Adem, M. (1998). YÖK, eğitim bilimlerine neden karşı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(15), 367-370.
- Ataman, A. (1998). Eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılmasının düşündürdükleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(15), 263-270.
- Aydın, A. (1998). Eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması ve öğretmen yetiştirme sorunu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(15), 275-286.
- Balcı, A. (1988). Eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21(1-2), 435-448.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Eşme, İ. (1998). Eğitim fakültelerinde yeniden yapılanma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(15), 359-362.
- Griffith, A. I. & Taraban, S. (2002, May 17). Mentoring narratives ON-LINE: Teaching the principalship. *Education Policy Analysis Archives*, 10(27). Retrieved [20 May 2002] from <http://epaa.asu.edu/epaa/v10n27.html>.
- Griffith, D. E. Stouth, R. T. ve Forsyth, P. B. (1988). The preparation of educational administrators. In D. E. Griffith, R. T. Stouth, and P. B. Forsyth (Eds.), *Leaders for America's Schools* (pp. 284-304). Berkeley, CA: McCutchan.
- Gümüseli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(28), 531-548.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Isık, H., Akçay, C., Başar, M. A. ve Aypay, A. (2000, Kasım). *The effectiveness of in-service training programs for school principals in Turkey*. Paper presented The University Council for Educational Administration (UCEA) yıllık kongresi. Albuquerque, New Mexico, USA.
- ISSCL (1996). *Standarts for school leaders*. Washington, DC: Author.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Morris, V. C., Crowson, R. L., Porter-Gehrie, C. ve Hurwitz, E. (1984). *Principalship in action*. Columbus, OH: Merrill Publishing.
- Murphy, J. (1992). *The landscape of leadership preparation*. Newbury Park, CA: Corwin Press.
- Murphy, J. (1999). Reconnecting teaching and school administration: A call for a unified profession. *UCEA Review*, 40(2), 1-7.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem.
- Tebliğler Dergisi (1998, Kasım). *Okul Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği* (2494 sayılı)
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: Eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Türkoğlu, A. (1984). Hizmet içi ve işbaşında eğitim. *Eğitim Bilimleri Sempozyumu Bildirileri*, (ss. 139-145). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.