

Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini

Aydın BALYER¹

ÖZ

Dünyayı etkileyen ekonomik, teknolojik, toplumsal olaylar ile küreselleşme sonucunda gerek okul gerekse de okul müdürlerinin rolleri giderek değişmektedir. Bu konuda yürütülen araştırmalar, okul müdürünün rollerinin önemli oranda değiştiğini, rol yelpazesinin çeşitlendiğini ve iş yükünün arttığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda bir okul müdüründen halen yürüttükleri rollerin yanı sıra öğretim liderliği, öğretmenlerin profesyonel gelişimi, okuldaki süreçlerin yönetimi ile birlikte öğrenci ve öğretmenlerin denetlenmesi, karar verme, bütçe, finans, program geliştirme, okul-toplum ilişkisi gibi birçok rolü gerçekleştirmelerinin beklendiğini göstermektedir. Kuramsal olarak yürütülen bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin halen yürütmekte oldukları rollerinin yanı sıra kendilerinden gerçekleştirmeleri beklenen rollerinin neler olduğunun ortaya konulmasını sağlamaktır. Bu yolla müdürlerin görevlerini gerçekleştirmeleri sürecinde yeni bir takım rollerle ilgili kendilerinde bazı farkındalıklar oluşturulacağı değerlendirilmektedir. **Anahtar kelimeler:** Okul, okul yönetimi, okul müdürü, müdür rolleri.

Changing Roles of Contemporary School Principals

ABSTRACT

As a result of economic, technologic, social developments and globalization that affect the world, roles of schools and school principals have changed subsequently. Studies reveal that principals' roles have differentiated and their workload has increased accordingly. Studies also suggest that contemporary school principals should carry out different roles such as supervising teachers and students, making decisions, organizing budgetary and financial issues, managing program and establishing school-community relations, instructional leadership and teachers' professional development besides their current roles. Therefore, this theoretical study has been conducted in order to create awareness of the changing roles that school principals are expected to perform as well as the ones have already implemented.

Keywords: School, school management, school principal, principal roles .

GİRİŞ

Mevcut okullarımız geçmişte olduğu kadar durağan bir çevrede bulunmadığından, daha öncekilerle arasındaki benzerlikler çok sınırlıdır (Salazar, 2007; ; Crow, Hausman ve Scribner, 2002). Bu durum aynı zamanda okul yönetiminin doğasının da geçmiş yönetim yaklaşımlarından farklı olması sonucunu doğurmaktadır. Sanayi sonrası toplumlarda yaşanan küreselleşme, uluslararasılaşma, nüfus ve öğrenci hareketliliği sonucu artan farklılıklar, hesap verebilirlik, ekonomik gelişmeler ile değişimin kendisi okulun işlevi, vizyonu, misyonu, yapısını değiştirmektedir. Bu da öğrencilerin akademik başarısı konusunda okulların kendi aralarında yaşadıkları açık ve gizli rekabet bir hesap

¹Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, balyer @yildiz.edu.tr

verebilirlik aracı olarak müdürün rollerini yeniden şekillendirmektedir (Gül, 2008). Bu kapsamda çağdaş müdürlerinden vizyoner, öğretim lideri, değerlendirme uzmanı, disiplinler, halkla ilişkiler uzmanı, ekonomist ya da bütçe analisti, etkinlik yöneticisi ve program yürütücüsü gibi birçok rolü gerçekleştirmeleri beklenmektedir (NASSP, 2007).

Günümüzde müdürlerden okula düşük motivasyonla gelen öğrenci ve öğretmenleri güdüleyerek öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamaları ve yönetsel olarak iyi bir okul ortamı yaratmaları beklenmektedir (Grogan ve Andrews, 2002; Salazar, 2007; Hess ve Kelly, 2005). Elmore (2000), okul müdürünün rollerini örgütteki insanların bilgi ve becerilerini zenginleştirmek, bunların geliştirilmesi gerektiği yönünde kültür oluşturmak, örgütün değişik birimlerini verimlilik esasında bir arada tutmak ve örgütte çalışan bireylerin yaptıkları konusunda hesap verebilirlik kültürünü hâkim kılmak olarak özetlemektedir. Bu anlamda müdürün rolü, doğrudan öğretim liderliğinden öğretmen ve takımlarla karar verme ve okul toplumundakilerle etkileşimi sağlamak gibi bir dizi bireysel çabalara dönüşmektedir (Wohlstetter ve Mohrman, 1996).

Tarihsel süreçte müdürün en temel görevi okulu yönetmek, vizyon ve misyonu tanımlamak olarak kabul edilmiştir (Marsick ve Watkins, 1997; Morrison, 2007; Usdan, 2000). Bu kapsamda geçtiğimiz yüzyılda müdürün rolleri; yasal mevzuatı uygulamak, programı yürütmek, okulun personel ve diğer ihtiyaçlarını gidermek, bütçeyi dengeli bir şekilde kullanmak, okulu güvenli bir yer haline getirmek ve toplumla ilişkileri sağlıklı bir şekilde yürütmek olarak tasarlanmıştır (Usdan, 2000). Bu süreç içerisinde müdür, 1950'lerde yasal lider, 1970'lerde liderden ziyade insan ilişkilerini düzenleyen yönetici, 1980'lerde etkililik ve okul geliştirme uzmanı, 1990'larda değişim uzmanı ve öğretimsel lider ve 2000'lerde hesap verebilirliğe dayalı reformcu ve girişimci olarak görev yapmaktadır (Portin, Alejano, Knapp ve Marzolf, 2006; Foster, 2007; Degenhardt, 2006).

Müdürlerin rollerine dair oluşan beklentiler özellikle liberal ekonomik modelin benimsendiği 1980'li yıllarda değişmeye ve çeşitlenmeye başlamıştır (Foster, 2007; Morrison, 2007). Müdür rollerinde yaşanan değişim, okulda liderlik rolünün sadece teknik yönetime odaklanmaktan öte farklı bir yöne doğru kaymakta olduğunu göstermektedir. Bu bir paradigmatik dönüşümü ifade etmektedir ve okul müdürünün rollerindeki bu dönüşümün eski ve yeni okul yönetimi anlayışlarındaki değişimin doğal sonucu olduğu değerlendirilmektedir. Buna göre, eski okul yönetiminde müdürlerin gerçekleştirdikleri roller, katı kuralların hüküm sürdüğü bürokratik süreç ve normların bütünlüğünü korumaktan olarak tasarlanmıştır (Mulford, 2003) ve bu yaklaşımda başarılı okullar, temiz ve düzenli birlikler, az soruna neden olan ve yağlanmış düzenli çalışan makineler metaforlarıyla tanımlanmaktadır. Hâlbuki tür yönetim yaklaşımları çevre, öğrenci beklentileri ve standartlarını karşılamaktan uzak görünmektedirler (Portin vd, 2006). Diğer bir yandan, yeni okul yönetimi yaklaşımlarında müdür rolleri hesap verebilirlik, kendi kendine yönetilen okullar, rekabet, öğretim programı ve değerlendirme yöntemleri etrafında

tasarlanmıştır. Bu nedenle, günümüz eğitim örgütlerinde görev yapan müdürlerin rolleri, sahip oldukları güçler, öğrenci performansına odaklı değerlendirme, karmaşık sosyal çevre, çok kutuplu toplum, öğretmenlerin rollerindeki değişim ve öğretme işinin yeniden düzenlenmesi gibi etkenlerden dolayı daha esnek ve çeşitlidir (Mulford, 2003). Buna göre okulda bütün öğrencilerin akademik ve sosyal olarak başarıya ulaşmaları tek amaçtır (Portin vd, 2006).

Çağdaş okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri beklenen rollere dair yürütülen araştırmalar, müdürlerin en temel rollerini kolaylaştırıcı (*faciliator*) olarak tanımlamaktadır (Foley, 2001; Bartel, 1990; O’Hair ve Reitzug, 1997; Parks ve Baret, 1994; Hall, 2005). Bu kapsamda Foley (2001) müdürlerin %77’sinin okulda işleri kolaylaştırma, %30,8’inin zamanı düzenleme, %23,2’sinin ekonomik kaynak bulma ve toplumla ilişkilerin geliştirilmesi rolleri üzerinde durduklarını ortaya koymuştur. Yürütülen diğer bir araştırmada Doud (1989) müdürlerin yarısından fazlasının işe ilişkin sorumluluklarının arttığını ve rollerinin çeşitlendiğini ortaya koymuştur. Buna göre değişen alanlar olarak personel değerlendirilmesi (%60), öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi (%57) ve program geliştirme olarak ortaya konulmuştur (%52,4). Diğer bir yandan politikaların belirlenmesi konusunda bir değişimin olmadığı görülmüştür. İlk ve orta öğretim kurumları müdürleri ile yürüttüğü bir araştırmada Sahid (2004), müdürlerin rollerinde büyük bir değişim yaşanmadığını ortaya koymuştur. Buna göre müdürlere yönelik olarak velilerle ilişkiler, karar alma, okul bütçesi ve finans konularında rol beklentileri artmaktadır. Castle ve Mitchell (2001), 12 okul müdürüyle yürüttükleri nitel çalışmada mevcut işleyiş içerisinde müdürlerin görev ve rollerini beş ana başlıkta toplamışlardır. Buna göre, günlük rutin işleri oluşturan *yönetim görevlerini yerine getirmek*, okul içi ve çevresiyle ilişkileri düzenleyen *ilişki geliştirmek*, okulda bireyler ya da grupların işleri zaman ayırılması anlamına gelen *özel ihtiyaçları karşılamak*, öğretmenler ve eğitici olmayan çalışanları mesleki anlamda eğitmek, yetiştirmek ve desteklemek anlamına gelen *rehberlik etmek* (mentörlük) ve okulun gelecek hedeflerini belirlemek (*vizyon*) ve buna dair çalışmalar yapmak (*misyon*) olarak tanımlanan *yön belirlemektir*.

Başka bir araştırmacı müdürlerin beş rolüne dikkat çekmektedir. Bu roller Grimmett’e göre (1996) bu roller çatışma yönetimi, meslektaş işbirliği ve deneyime dayalı okul ortamları oluşturma, öğretmen söylem ve eylemine odaklanma ile öğretmen ve öğrenci öğrenmesiyle ilgili eylem ve söylemleri öne çıkarmaktır. Bu konuda 197 müdürle yürüttüğü bir çalışmada Wendel (1977), müdürlerin çoklukla kendilerini üst düzey bürokrat olarak algıladıklarını ortaya koymaktadır. Hålbuki Kremer (1983) müdür rollerinin algısını belirlemek üzere yürüttüğü çalışmada onların bürokratik sistemde rollerini alt düzeyde yöneticilik olarak tanımladıklarını belirlemiştir. Kremer (1983) rol algısına göre müdürlerin en fazla öğretimi planlama ve uygulama en az araç-gereç ve donanım sağlama rollerini gerçekleştirdiğini bulmuştur. Voorhis ve Sheldon’a göre (2004) müdürler çoklukla program geliştirme, okul, aile ve toplumun diğer kesimleriyle ilişkilerin yürütülmesi rollerini gerçekleştirmektedirler.

Yine benzer araştırmalarda Bottoms (2010), Salazar (2007), Marlow ve Minehira (1996) ve Crow vd. (2002) müdürlerden beklenen roller olarak öğretim programını başarıyla program yürütme ve okuldaki akademik başarı üzerine odaklanmak olarak ortaya konulmuştur. Bu konuda ülkemizde gerçekleştirilen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Buna göre Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009), müdürlerin en fazla vizyoner liderlik en az kültürel liderlik rollerini gerçekleştirmekte olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Kapusuzoğlu'na göre (2007) okul müdürü örgütte insan ilişkileri, eylemleri, örgütsel işleyişin geliştirilmesi süreçlerini düzenleyen tür üst düzey bir düzenleyicidir. Diğer bir araştırmada Gümüşeli (2001), çağdaş okul müdürünün altı tür liderlik alanı bulunduğunu vurgulamaktadır. Buna göre okul müdürünün liderlik alanları vizyoner, öğretim, toplumsal, örgütsel, etik ve politik liderliktir.

Bu araştırmalar çoklukla okul müdürünün halen gerçekleştirdikleri rollerini ya da o rollerine dair algılarını ortaya koymaktadır. Çalışmanın bu bölümünde çağdaş okul müdürünün gerçekleştirmekte olduğu görevlerinin yanı sıra gerçekleştirmeleri beklenen yeni rolleri ele alınmaktadır.

Okul Müdürlerinden Gerçekleştirmeleri Beklenen Roller

Çağdaş okul müdürlerinin rollerinin belirlenmesi amacıyla yürütülen araştırmalar onların bazı rolleri yoğunlukla gerçekleştirdiklerini ve önümüzdeki süreçte gerçekleştirmeleri beklenen ya da farkında olmaları gereken birçok yeni rollerinin bulunduğunu göstermektedir (Hale ve Moorman, 2003; Foster, 2007; Fullan, 2003). Bu kapsamda okulun ötesine taşan rolleriyle çağdaş okul müdürlerinden gerçekleştirmeleri beklenen rolleri şunlardır:

Bir Öğretim Lideri Olarak Müdür Rolü: Şişman'a göre (2002), okulun temel işlevlerinden birisi herkes için öğrenmeyi gerçekleştirmektir. Bu nedenle okul sadece öğrenciler için değil öğretmenler, veliler, çalışanlar, hatta bütün toplum için bir öğrenme merkezi olmalıdır. Ona göre okul müdürü, söz konusu öğrenmelerin gerçekleşebilmesi için gerekli kaynakları sağlayan, ortamı hazırlayan, kolaylaştıran ve böylece öğrenmeye liderlik yapan kişidir. Okul müdürünün bir öğretim lideri olarak öğrenci başarısını arttırmak için kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlar vardır (De Bevoise, 1984). Okul müdürü bu kapsamda öğrencilerin öğrenmesinden sorumlu birisi olarak akademik standartlar geliştirmeli ve okulda herkesi bu amaca yöneltmelidir. Aynı zamanda müdür, öğrencilerin kendi öğrenme sorumluluklarını almaları, öğretmenlerin program, öğretim ve materyal geliştirme, hazırlama ile zamanını bu yönde kullanılması anlamına gelen öğretim zamanının korunmasını sağlamalıdır. Bu kapsamda Stronge (1993) ve Morrison (2007), müdürlerin hem yönetsel hem de öğretim liderliğinin gerektirdiği süreçleri yerine getirmeleri gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Her ne kadar Levine (2005) ve Cooner, Quinn ve Dickmann (2008) müdürlerin mevcut rollerine ek olarak birçok yeni rolün öğretim liderliği görevini yerine getirmelerini engellemekte olduğunu ifade etseler de artık değişen çevre ve okul toplumunda müdürlerin öğretim liderliği gibi en temel rolü gerçekleştirmeleri

beklenmektedir. Hâlbuki Sahid'e göre (2004) müdürler geleneksel rolleri ile öğretim liderliği rolleri arasında çatışma yaşamaktadır ve öğretim liderliğinden çok yönetsel işlerle zaman geçirmektedirler. Bu durumda okulda akademik anlamda öğrenci başarısının artırılmasının çok zor olduğu değerlendirilmektedir.

Bir Toplum Lideri /Diplomat Olarak Müdür Rolü: Günümüzde okul ile çevre arasındaki kopukluk giderilmeye başlandıkça müdür aile, iş çevresi ve toplumun ilgili kesimleri ile her geçen gün daha çok ilişkili hale gelmektedir (Murphy, 1997). Okul müdürü, rekabet ve benzer nedenlerle okuldan beklentiler ve yine okula kaynak bulma gibi bir görevle karşı karşıya kalmıştır. Bu yeni rol müdürün gerçekleştirmesi gereken asıl rollerinin önüne geçmeye başlamıştır. Vizyon, misyon, çevre ve toplumsal gruplarla ilişkiler ve akademik amaçların geliştirilmesinin yanı sıra müdür okulun toplumdaki rolü, kapasitesinin artırılması ve kaynakların kullanımı konularında yetkin olmalıdır. Buna göre müdür, dışarıdan okula öğretim süreçleri ile ilgili yapılan yeni araştırma, uygulama, kaynak, araç-gereç ve bağış sağlayan bir role sahiptir (Morrison, 2007; Usdan, 2000). Bu değişim Salazar'a göre (2007) müdürün rolünün bina yöneticiliğinden okul-toplum ilişkilerini düzenleyen bir şekle dönüşmektedir. Bu kapsamda okul müdüründen öğrenci öğrenmesi konusunda liderlik yapması, öğretmenleri mesleki olarak desteklemesi, aile ve toplumla ilişkilerin geliştirmesi, veriye dayalı analizler yapıp ilgili hizmet alanlarından yardım alması ve okulda çalışma grupları oluşturarak birçok hususu yerine getirmesi beklenmektedir (Usdan, 2000). Bu nedenle okul müdürünün dış çevre ile ilgili ilişkiler geliştirme konusunda bir toplum lideri ya da diplomat rolünü gerçekleştirmesi beklenmektedir (Trail, 2000).

Bir Vizyoner Lider Olarak Müdür Rolü: Vizyon, ulaşılmak istenen durumu gösteren nitelikli bir hedef seçimidir. Duttweiler ve Hord'a göre (1987), okul müdürünün önemli görevlerinden birisi okula dair vizyon, misyon geliştirmek ve bunların gerçekleşmesi için okul toplumundaki herkesi bunlara inandırmak ve yönlendirmektir. Bu kapsamda okullarda vizyoner bir lider olarak müdür geleceği resmedebilen ve her öğrencinin yüksek düzeyde öğrenebileceği fikrini tüm okul toplumu ve ailelere aşıl原因arak bütün kararları ve eylemleriyle öğrenci öğrenmesini merkeze alan moral bir amaç oluşturur. Burada müdür başarılı ve başarısız öğrenciler arasındaki farkın kapatılması, öğrencilerin etkin bireyler olarak üst öğrenim kademelerine taşınması, personel ve okulun geliştirilmesi yönünde çaba gösterir. Bunun için müdür okul planlarıyla uyumlu çalışmalı ve okulda herkesin karara katılımının sağlanması yönünde olumlu bir iklim oluşturmalıdır.

Bir Örgütsel Mimar Olarak Müdür Rolü: Müdürler, okuldaki insanların bilgi ve becerilerini artırmak, bu amaçla ortak beklentiler oluşturmak ve okulun değişik birimlerini etkililik doğrultusunda bir arada tutmak zorundadırlar (Elmore, 2000; Cushman, 1992). Bu nedenle Louis ve Miles' e göre (1990) liderler bir tür "örgütsel mimardır. Bu süreçte müdürün, okula nitelikli öğretmenlerin atanmasının sağlanması ve mevcut öğretmenlerin niteliğinin yükseltilmesi

rollerini gerçekleştirilmesi beklenir. Aynı zamanda müdür; olumlu dönüt verme, sürdürülebilir başarı ve esnekliği okul kültürüne hâkim kılarak bütün öğrencilerin ortak sorumluluk içerisinde öğrenmelerine uygun ortamlar hazırlar. Voorhis ve Sheldon'a göre (2004) okul müdürünün öğretmen, personel, üst yönetim, veliler ile işbirliği içerisinde çalışarak performans analizleri yapması, yeni amaçlar geliştirmesi, ihtiyaçlara göre öncelikler belirlemesi, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlaması ve bütün kaynakları okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda kullanması gerekmektedir. Bu anlamda müdür adeta bir mimar gibi okul toplumunu tasarlayan kişidir.

Bir Öğretmen/Rehber/Mentor Olarak Müdür Rolü: Mentor, liderlik potansiyeline sahip ve bu özelliklerini aktarmaya istekli vizyon ve enerji sahibi olan kişidir. Günümüzde mentorluk sisteminin kullanılmasındaki amaç insan potansiyelini geliştirmek, kurum kültürünü aktarmak, akademik ya da kariyer yönünden hedef kitleye destek vermek ve bunun sonucunda etkili bir insan kaynağı oluşturmaktır. Çeşitli kurumlarda uygulanmakta olan mentorluk, okul müdürleri açısından önemlidir çünkü müdürler bu kapsamda öğretmenlere rehberlik ederler (Bottoms, 2010; Morrison, 2007). Etkili bir okul müdürü; öğretmen, öğrenci ve onların ilişkileri ile duygularını anlayıp rehberlik eden kişidir (Trail, 2000). Bu nedenle Salazar (2007b) okul müdürlerinin değişen öğrenci ve öğretmen ihtiyaçlarını karşılayıp onlara rehberlik edebilmeleri için kariyerleri boyunca sürekli öğrenmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır. Sonuç olarak okul müdürü bu amaçla okuldaki öğretmen ve diğer eğitici olmayan personelin öğrenme süreçlerinde danışılacak rehber ve onlara yol gösterecek bir mentordur (Trail, 2000).

Bir Destekleyici/Güdüleyici/Koç Olarak Müdür Rolü: Okul müdürünün öğretimi zenginleştirmek ve öğretmenlere dair moral, isteklendirme gibi yönetsel tutumları nedeniyle öğrenci başarısı üzerinde dolaylı etkileri bulunmaktadır (Mulford, 2003; Williams, 1988; Usdan, 2000; Samansa vd. 1995; Hale ve Moorman, 2003; Usdan, 2000). Fullan'a göre (2001), müdür öğretmenlerin bilgi, beceri ve eğilimlerini geliştiren, profesyonel öğrenme toplumu olarak betimlenen okul kültürünü düzenleyen, program uyumunu sağlayan, araç gereç, zaman, yer ve teknik konularda hizmete ulaşma konularında yardımcı olan kişidir. Buna göre müdürlerin amaç ve beklentiler oluşturmak, ilişki ve kapasiteyi artırmak, model öğrenme iklimi yaratmak, sembolik değerleri etkili bir şekilde yönetmek, örgütün bileşenleri ve topluma hesap vermek ve stratejik plan geliştirmek gibi birçok destekleyici rolü bulunmaktadır. Okul müdürü bu anlamda destekleyici bir çevre yaratma koçu olarak okul toplumundakilerle güvene dayalı bir ilişki kurar, çalışanları ve öğrencileri risk almaya, bilgi alışverişi yapmaya ve karara katılmaya teşvik eder (Morrison, 2007; Cushman, 1992; Trail, 2000). Foley (2001), bir değişim uzmanı olarak müdürün okul yapısının yeniden oluşturulduğu bir dönemde öğretmenleri motive etmek ve iletişim kurmak sorumluluğu üzerinde durmaktadır. Bu amaçla müdür okul toplumunda bütünlük, birbirine bağımlılık ve öğretmenlerin adanmışlıklarına dair ilişkiler

geliştirmek zorundadır (Crow vd. 2002). İlişkilerin zor olduğu bir süreçte bu rol daha da anlamlıdır.

Bir Sembol/Kültürel Lider Olarak Müdür Rolü: Okul toplumu, kültürün aktarıcısı ve taşıyıcısı olarak kabul edilmekte, kültür ve sembollerle iç içe bir yaşam alanı olarak betimlenmektedir. Değişik nedenlerle okulların yapısı değişmekte ve okul toplumunda farklı özelliklere sahip bireylerin sayısı artmaktadır. Böyle bir yapıda insanların ortak amaçlar etrafında bir arada tutulması önemlidir. Bu amaçla okulda ortak bir kültür ve bu kültürü destekleyen semboller oluşturulması gerekmektedir. Bu anlamda okul müdürünün okulundaki kültürel, etnik köken, ekonomik durum, din gibi birçok farklı özelliklere sahip olan öğrenci ve personelin düşünce, endişe, sorun ve beklentilerini anlaması ve bu farklılıkların yönetimine yönelik beceriler geliştirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda müdürün temel görevlerinden birisi, anlamlı semboller oluşturmak ve bunların okul toplumunu oluşturan üyelerce paylaşılmasını sağlamaktır. Okuldaki gündelik etkinliklerde kültür ve semboller önemli bir yer tutmaktadır. Okulda; düşünce, davranış, tutum, amaç ve değerleri etkilemeye dönük her türlü anlatılan hikâye, efsane ve bunlar içinde yer alan kahramanlar, örgütsel törenler, toplantılar, okul ortamında yer alan nesnelere (*resim, afiş, yazı gibi.*), konuşmalar ve uygulamalar semboller kapsamında değerlendirilir. Sözü edilen bu sembollerin yönetiminde önerilen sembolik etkileşimci yönetim yaklaşımında “*yönetici/müdür*” yerine “*lider*” kavramı tercih edilir (Hesapçioğlu ve Balyer, 2009). Bu nedenle sembol ve değerlerle yüklü olan eğitim örgütlerinde okul yönetimi önemli bir yönetim becerisi haline gelmektedir. Müdürün okula ve yönetim mesleğine dair adanmışlığı, bireylerin ihtiyaçlarına duygudaşlık bir şekilde cevap vermesi önemlidir. Yine müdürün öğrenci öğrenmesi konusundaki hırsı, açıklığı, hızlı çözüm üretmesi, geribildirim vermesi ve diğerlerinden farklı düşünebilen birisi yani lider olması gerekmektedir.

Bir Güvenlik Uzmanı Olarak Müdür Rolü: Son yıllarda okullarda görülen davranış bozuklukları, şiddet, sigara ve yer yer uyuşturucu kullanımı ailelerin çocuklarıyla ilgili endişelerini artırmaktadır. Bunun sonucunda günümüzde birçok insan okulların artık güvenli yerler olmadığını düşünmektedir. Okulda etkili bir öğretimin gerçekleştirilebilmesi için sınıf, koridor, bahçe, laboratuvar, spor alanları gibi okulun bütün alanlarında, öğrencinin kendisini evinde olduğu gibi güvende hissetmesi gerekmektedir. Kendisini güvende hissetmeyen bir öğrencinin öğrenmeye güdülenebilmesi Maslow’un motivasyon teorisine göre de çok zor hatta mümkün değildir (Işık, 2004). Bu nedenle okullardaki yönetsel uygulamalar, akademik çabaların yanı sıra bu güvenli ortamı oluşturmayı da hedeflemelidir. Bundan dolayı müdürler, okula ve öğrencilere yönelik tehlikeler karşısında öğrenme ortamlarını daha güvenli bir yer haline getiren kişiler olmalıdırlar. Onların bu rolleriyle okullarını sosyal, fiziksel ve duygusal olarak güvenli yerler haline getirerek ailelerin dolayısıyla toplumun daha rahat olmasını sağlayan bir tür güvenlik uzmanları olmaları beklenmektedir.

Bir Sosyal Hizmet Uzmanı Olarak Müdür Rolü: Seyyar'a göre (2000), sosyal hizmet uzmanı kentsel toplumlarda ortaya çıkan sosyal ya da kent kır iletişimsizliğine dayalı sorunlara karşı uyum sorunu yaşayan insanlara yardımcı olan kişidir. Yani sosyo-ekonomik, kültürel ve psikolojik sebeplerle toplumsal dengesi bozulmuş birey, grup ve topluluklara, kendi kendilerine ayakta kalabilmeleri yönünde sosyal hizmetler verir. Günümüz toplumsal yapılarında yaşanan ekonomik, sosyal, toplumsal ve psikolojik sorunlar toplumdaki bireyleri özellikle de etkilenme dönemlerinde olduğu için öğrencileri de derinden etkilemektedir. Okul, aynı zamanda birçok öğrencinin bu etkilerin doğurduğu endişeleriyle bir arada bulunduğu yerdir ve bu endişeleri taşıyan insanların okul toplumunda sosyal olarak iletişimsizlik yaşamaları olasıdır. Okullarda yaşanabilecek iletişimsizliğe dayalı sorunlar ve nedenlerini gözlemek ve bunları çözmek okul amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştırır. Okul müdüründen bir sosyal hizmet uzmanı gibi okulda bulunan öğrencilerin yaşadığı bir takım iletişimsizlik sorunlarıyla ilgilenmesi ve bu öğrencilerin okul toplumuna uyumunu sağlaması beklenmektedir.

Bir Kolaylaştırıcı/Değişim Öznesi ve Yöneticisi Olarak Müdür Rolü: Okul ve çevresi hızla değiştiği için günümüzde müdürler doğrusal olmayan, karmaşık, dinamik olan değişim süreçlerini etkileme ve bunları başarıyla yönetmeyi öğrenmelidirler (Fullan, 1999; Crow vd, 2002). Castle ve Mitchell'e göre (2001; Crow vd, 2002; Su, Gamage ve Mininberg, 2003), müdürün okulda işleri kolaylaştıran, işbirliği süreçlerini işleten, problem çözen, okulu geliştiren, personel mesleki gelişimi ve değişimini destekleyen bir rolü vardır. Bu kapsamda müdür, personele kaynak ve onlara kendilerini geliştirmelerine olanak veren ortamlar sağlamak rolü bulunmaktadır (Morrison, 2007; Trail, 2000; Wendel, 1977; Crow vd, 2002). Ayrıca personel değerlendirme ve öğretim uygulamalarının etkinleştirilmesi okulun içinde ve ötesinde bir değişim uzmanlığını ifade eder. Ancak Hall (2005) öğretmenlerin müdürden sadece kaynak beklemediklerini bunun yanı sıra ilgi, adil davranış, iyi ilişkiler, destek ve geribildirim beklemediklerini belirtmektedir. Bu anlamda okul müdürünün değişime ön ayak olması ve bu süreci okulun yararına kolaylaştırması yani değişimin öznesi olması gerekmektedir.

Bir Denetmen Olarak Müdür Rolü: Okul önceden belirlenmiş genel, özel amaçlara sahip olan bir yerdir. Okul yönetimi ve öğretmenler okulun bu amaçlarına ulaşması yönünde çalışırlar. Okul müdürü, okulun amaçlarına ulaşmasında anahtar bir role sahiptir. Müdür, öğretimsel etkinliklerin amacına uygun bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli düzenlemeleri yaparak ve önlemleri alarak okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamaktan birinci derece sorumlu kişidir. Bu nedenle her ne kadar da denetim eğitim sistemimiz içerisinde dışsal bir kontrol aracı olarak uygulansa da müdürün öğretimi denetleme sorumluluğu bulunmaktadır. Başaran'a göre (1996) yönetsel denetimin amacı, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır ve bu kapsamda müdür okulda hedeflerin ne düzeyde gerçekleşmekte olduğunu denetler. Okul müdürünün bu görevi ile hem eğitim programını hem de öğretmenleri

denetlemesi beklenmektedir. Yine denetimin en önemli yararlarından birisi müdürün kendini yetiştirme zorunluluğu duymasıdır. Müdür bu tutumuyla öğretmenlerle ilişkilerini geliştirir, birimler arasındaki eşgüdümü sağlar ve kişiler ya da gruplar arası çatışmaları azaltır. Denetim sürecinde iletişim, adil ve yargı içermeyen davranışlarıyla, müdür öğretmenlerin davranışlarını olumlu bir yönde değiştirebilir (Morrison, 2007).

Bir Hukuk Uzmanı Olarak Müdür Rolü: Hukuk, genel olarak toplum yaşamını düzenlemek için uygulanması devlet tarafından yaptırıma bağlanmış kurallar biçimi şeklinde tanımlanmaktadır. Eğitim kurumlarında da günlük yaşamı ve işleyişi düzenleyen bir takım kurallar, kanunlar ve yönetmelikler bulunmaktadır. Müdür gerek günlük işleyişi yönetmek gerekse de son yıllarda gelişen çevre ilişkileri sonucunda okullarda artan ekonomik hareketliliği yönetmek için hukuk bilgisine ihtiyaç duyar. Okul yönetimi ile ilgili mesleki alanda kendilerini geliştirmiş olsalar da söz konusu ekonomik hareketliliğin yönetimi de bir hukuk bilgisini gerektirir çünkü bu hareketliliğin bağlı olduğu ayrı yasa ve yönetmelikler bulunmaktadır. Okul müdürünün bütün bu süreçleri ve işleri eşitlik, adalet ve okulun genel amaçlarına uygun bir şekilde yerine getirmesi beklenmektedir. Bu görevi etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için müdürün yasaları anlaması ve yorumlayabilmesi gerekmektedir. Müdürün yasalara uygun hareket etmemesi hem kendisi, hem de okul bakımından yasal yükümlülükler doğurduğundan, müdürün bu süreçte temel düzeyde bir hukuk bilgisine sahip olması gerekmektedir.

Bir Zaman Yöneticisi Olarak Müdür Rolü: Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanın verimli kullanılma çabasıdır şeklinde tanımlanmaktadır. Tüm örgütlerde olduğu gibi okulda da zaman yönetimi gereklidir çünkü okulun amaçlarına ulaşabilmesi yönünde gerçekleştirilmesi gereken zamanlı işler bulunmaktadır. Okulda zaman yönetiminde söz konusu olan akademik etkinlikler ve onunla bağlantılı günlük işlerin okulun amaçlarına uygun bir şekilde tasarlanmasıdır. Gerek yönetsel gerekse akademik işleyişin etkin bir şekilde yürütülmesi için okulda zamanın dikkatle planlanması gerekmektedir. Burada amaç belirlenen işlerin doğru zamanda yapılmasıdır. Günümüzde hızlı tüketim kültürünün zamanın kullanımını da etkilediği düşünüldüğünde her yönetici gibi okul müdürünün çalışma hayatında başarılı olabilmesi için zaman kaynağını etkili bir şekilde planlaması ve diğerlerini de bu konuda yönlendirmesi gerekmektedir.

Bir Programı Geliştirme Uzmanı/Program Yöneticisi Olarak Müdür Rolü: Demirel'e göre (2002); eğitim programı, öğrenme sürecinde okulda ve okul dışında planlanmış etkinlikler yoluyla sağlanan öğrenme yaşantıları düzeneğidir. Bu durum, eğitimde program geliştirme ve yönetme işinin bir uzman bakışı ve bilgisi gerektirdiğini göstermektedir. Eğitim sistemimiz içerisinde okul müdürü her ne kadar da program hazırlık sürecine katılamasa da batılı birçok ülkede müdür okul programının hazırlanma sürecinde bizzat yer alır. Ülkemizde müdür, program geliştirme sürecine katılmaz ve sadece programı yürütür. Bu kapsamda

müdür okulda günlük akademik, idari ve profesyonel etkinlikleri güvence altına alır. Bu amaçla müdür okulda programların okulun hedeflerine uygun bir şekilde yürütülmesi için etkili yönetim takımlarını planlar, onları denetler, programa göre eğitim etkinliklerinin dağılımını ve eşgüdümünü sağlar. Hallinger ve Murphy'ye göre (2002), öğretmen kökenli oldukları için müdürler program konusunda bilgi sahibi değildir çünkü aldıkları eğitimleri programı anlama, analiz etme ve öğretimi yönlendirme birikiminden yoksundur. Bu durum okul, toplum ve öğrencilerin ilgi ve beklentilerinin yeterince karşılanamamasına yol açabilmektedir. Bütün bunlar okul müdürünün program, öğretim ve öğrenci başarısı konularında derin bir bilgiye sahip olması gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle Yüksel (2003), sistem bakımından bu sorunun giderilmesi için eğitim programlarının yerel koşullara uygun hâle getirilmesi ve program geliştirme sürecine müdürlerin merkez örgütü ile birlikte katılması gerektiğini belirtmektedir.

Bir Disiplin Figürü Olarak Müdür Rolü: Disiplin, herhangi bir toplulukta uyulması gereken kurallar bütünüdür ifade etmektedir. Okullarda disiplin gerek personel gerekse öğrenciler bakımından okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için üzerinde önemle durulan bir husustur. Birçok farklı özelliklere sahip insanın bir arada bulunduğu okullarda öğretimsel amaçlara ulaşmayı engelleyen disiplinle ilgili bazı durumlar yaşanabilmektedir. Bu kapsamda etkili müdürler okulun amaçlarına ulaşması için öğrenme hedeflerini engelleyen disiplinle ilgili olumsuz durumları önleyerek, varsa ortadan kaldırarak öğrenme süreçlerini kolaylaştıran uzmanlardır. Günümüzde okullarda disiplin sorunlarına yaklaşım, geleneksel yöntemlerden farklı olarak çağın gerçeklerine göre değişiklik göstermektedir çünkü okullarda öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve fiziksel gelişimleri konusundaki olumlu değişimler ile insan onuruna uygun davranış yöntemleri ağırlık kazanmaktadır. Bu süreçte müdürlerin okulda geleneksel cezaya dayalı disiplin yaklaşımından ziyade olumlu disiplin geliştirme yöntemlerini kullanmaları ve öğretmenleri tutum, davranış, eylem ve söylemleriyle okulda olumlu bir disiplin modeli olmak için yönlendirmeleri gerekmektedir.

Bir Ekonomist Olarak Müdür Rolü: İşletmelerin iki temel fonksiyonundan birincisi mal ve hizmetlerin üretimi ikincisi ise bunların pazarlanmasıdır (AÖF, 2005). Pazarlama farklı iş kollarına göre değişik anlamlar ifade eder. Sahip oldukları kaynaklar ve onların yönetimleri bakımından okullar her ne kadar da doğru olmadığı değerlendirilse de her geçen gün ekonomik işletmelere benzemektedirler. Okuldaki ekonomik kaynakların okulun amaçları doğrultusunda sağlanması, saklanması, değerlendirilmesi ve gerektiğinde öncelikler göz önünde bulundurularak kullanılması müdürün bilgisi dâhilindedir. Bu nedenle okul müdürünün eğitim ekonomisi, bütçeleme ve kaynakların kullanımları gibi bazı konularda bilgi sahibi olması gerekmektedir (NASSP, 2007; Dembowski, 2007).

SONUÇ ve TARTIŞMA

Günümüzde okullar büyük oranda değişmekte ve okul müdürlerinden eskisinden farklı davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Okul müdürlerinin rolleri üzerine yürütülen araştırmalar, müdürlerin rollerindeki değişimin en çok otorite tesisi, sorumluluk, öğretim programı ve uygulamalarının geliştirilmesi, finansal konular, personel değerlendirmesi, okula dair politikaların oluşturulması ve karara katılım gibi alanlarda olduğunu göstermektedir. Okulların temel hedefi mevcut öğrencilerimizin küresel ve uluslararası rekabet ekonomisi içerisinde başarılı olmalarını sağlamaktır (Brown, 1993). Ancak okullarımızın öğrencilerini bu küresel rekabet ortamında ayakta kalacak yeterliğe sahip bir şekilde hazırlama konusunda yeterli olmadığı ifade sık sık edilmektedir (Murphy & Hallinger, 1992). Bu nedenle okullar ve okul müdürleri, öğrenci başarısı ve öğrenme kalitesi yönündeki artan toplumsal beklentilerle karşı karşıyadırlar (Hallinger, 1992; Leithwood, Day, Sammons, Hopkins and Harris, 2006). Bu konudaki bir değerlendirmesinde Grogan (2004), öğrencilerin kaliteli bir eğitim almadıklarının bilindiği bir ortamda gösterilen bütün çabaların boşuna olduğunu ifade etmektedir. Buradan hareketle Fullan (2002), liderlerin okullarındaki her bir öğrencinin başarısını artırmak için bir çaba içerisinde olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu kapsamda günümüzde okullar gelişme için analizin önemli bir parçası olmakta ve okul müdürleri de bu amaçlar doğrultusunda öğrenci performansının artırılmasından sorumlu kişiler haline gelmektedirler. Bu nedenle günümüz eğitim sistemlerinde müdürlerin, yalnızca öğretmenleri sınıflara yerleştirmeleri, ders araç ve gereçlerini temin etmeleri, öğrenci ve öğretmenlerin okula devam etmelerini sağlamaları yeterli görülmemektedir.

Bütün bu değişim ve beklentilerden yola çıkarak günümüzde okul müdürünün gerçekleştirdiği rollerin geleneksel rollerinden çok çeşitli ve değişik olduğu söylenebilir. Müdürler, öğretim liderliği rolünün yanı sıra değişen birçok yeni rollerini gerçekleştirmezlerse, öğrencilerini bilgi çağının gerektirdiği yönde donanımlı bir şekilde yetiştiremezler. Bu durum, toplumda okulun konumunun yeniden sorgulanmasına neden olabilir. Diğer bir husus, yaşanan ekonomik, kültürel, sosyal gelişmeler, göç, öğrenci hareketliliği gibi nedenlerle okullarda etnik, dinsel ve ekonomik statü bakımından farklı öğrencilerin bulunması durumudur. Bu farklı özelliklere sahip öğrenciler yer yer okula kendi sorunlarını taşıyabilmektedirler. Bu nedenle okul müdürünün farklılıkların yönetimini başarıyla gerçekleştirerek öğrencilerinin tek tek her birisinin okulun hedeflerine ve kendi hedeflerine ulaşmaları yönünde katkılarını sağlaması beklenmektedir.

Okulda temel hedef, belirlenen amaçlar doğrultusunda öğretimin gerçekleştirilmesidir. Bu kapsamda müdür, okuldaki tüm etkinliklerin akademik amaçlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak zorundadır. Bunun için geleneksel rollerine ek olarak müdürlerin bu çalışmada ortaya konulan yeni bir takım rolleri gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Müdürlerin halen yürüttükleri ve gerçekleştirmeleri gereken yeni rolleri yerine getirebilmeleri için derin bir mesleki bilgi ve birikime gereksinimleri bulunmaktadır. Bu nedenle, müdürlerin artık çevrelerinde olup bitenlere duyarsız kalmadan hızlı bir değişim ve

dönüşümün yaşandığı bu yüzyılda daha fazla sorumluluk almaları ve değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Yani müdürlerin okullarını geleceğin düşünce yapısına taşımaları beklenmektedir. Bu amaçla müdürlerin okul toplumunu hedefleri, öncelikleri, finansal koşulları, personeli, öğrenme kaynakları, değerlendirme yöntemleri, teknoloji kullanımı, zaman ve yer kullanımı gibi yeni durumlara hazır hale getirmeleri gerekmektedir (Levine, 2005; Foster, 2007; Salazar, 2007; NASSP, 2007; Usdan, 2000).

Mevcut okul sistemlerinde “emir-komuta” türü yönetsel uygulamalar artık bir anlam ifade etmemekte bunun yerine yetkiyi dağıtan (*distributive*), değişimi kolaylaştıran (*faciliator*) ve yapılandırmacı (*constructivist*) yaklaşımı benimseyen liderlik özelliği gösteren yönetsel uygulamalar başarılı olmaktadır (Hale ve Moorman, 2003). Bunun yanı sıra çağdaş okul müdürlerinin program, veriye dayalı karar verme, değişim ve farklı öğretim stratejileri geliştirme anlamında model olmaları gerekmektedir (Cooner vd, 2008). Bütün bunlar değerlendirildiğinde, okul müdürlerinden öğretim lideri, toplum lideri, vizyoner lider, örgütsel mimar, mentor, destekleyici, güvenlik uzmanı, sosyal hizmet uzmanı, değişimin öznesi, denetmen, hukuk uzmanı, zaman yöneticisi, program geliştirme uzmanı, disiplin figürü ve ekonomist rollerini gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Ancak rol ve çevrelerindeki değişim, müdürlerin öğretimsel süreçleri bir tarafa bırakarak tamamen bürokratik ve politik insanlar olmaları sonucunu doğurmamalıdır (Crow vd, 2002).

Matters (2005), müdürlerin başkalarını yönetmeden önce kendilerini yönetmeyi öğrenmeleri gerektiğini ve buna göre okul müdürlüğü rolünün yeniden değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ona göre yirmi birinci yüzyıl müdürlerinin eğitimsel liderlik rollerinin vizyon geliştirme, liderlik, öğrenme toplumu ve iletişim gibi önemli bir takım unsurları içermesi beklenmektedir çünkü genel olarak bakıldığında onların rolü tarihsel süreçte farklılaşarak okulun ötesine taşmıştır (Degenhardt, 2006). Schmoker’a göre (2005; Crow vd, 2000; Usdan, 2000) okul müdürleri eğitim sistemi içerisindeki en önemli unsurlardır ancak seçilme, yetiştirilme, atanma, hizmet içi eğitim durumları ve iş yükleri göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmada ortaya konulan rollerin birçoğunu yeterince yerine getiremediği değerlendirilmektedir. Bu nedenle müdürler, uluslararası standartlar göz önünde bulundurularak seçilmeli, yetiştirilmeli ve atanmalıdır. Bu süreçte müdürlerin, seçilme, yetiştirilme ve atanma ölçütlerinin yeniden değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu amaçla ülkemiz eğitim sistemi içerisinde üniversite-bakanlık işbirliği sağlanarak müdürlerin yetiştirilmeleri sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra, halen görev yapmakta olan müdürlerin yeterlikleri gözden geçirilmeli ve eksikliklerinin tespit edilmesi durumunda hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilmeleri için müdür akademileri ya da merkezlerinin kurulmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir. Söz konusu bu akademilerde, müdür eğitiminde hizmet vermesi için üniversiteler ve bakanlıktan uzmanların bulundurulmalıdır. Diğer bir husus, müdür yardımcılığının bir müdür yetiştirme kaynağı olarak değerlendirilmesi gerektiğidir. Bu kapsamda okulda liderlik potansiyeli bulunan müdür yardımcısı başta olmak üzere, öğretmen,

bölüm başkanı, program uzmanı ve mentor gibi insanların geleceğin müdür adayı olarak hazırlaması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- AÖF (2005). *Pazarlama Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Basımı, Eskişehir.
- Bartell, C.A. (1990). Outstanding Secondary Principals Reflect On Instructional Leadership, *High School Journal*, 73, 118-128.
- Başaran, İ.E. (1996). *Eğitim Yönetimi*, Yargıcı Matbaası, Beşinci Basım, Ankara.
- Bottoms, G. (2010). What School Principals Need to Know about Curriculum and Instruction, *Southern Regional Education Board*, 1-5.
- Brown, J. (1993). Leadership for school improvement. *Emergency Librarian*, 20(3), 8-20.
- Castle, J. B.& Mitchell, C. (2001). Roles of Elementary School Principals in Ontario: Tasks and Tensions, Executive Summary, *Ontario Principals' Council*, 1-9.
- Cooner, D., Quinn, R. & Dickmann, E. (2008). Becoming a School Leader: Voices of Transformation From Principal Interns, *International Electronic Journal of Leadership in Learning*, 12(7), 1-11.
- Crow, G.M./ Hausman, C.S.& Scribner, J.P.(2002). Reshaping the Role of the School Principal, *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101(1), 189-210.
- Cushman, K. (1992). The Essential School Principal: A Changing Role in a Changing School, *Coalition of Essential Schools*, 1-11.
- De Boive, W.(1984). Synthesis of Research on the Principal as *Instructional Leader*, *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.
- Degenhardt, L. M. (2006). Reinventing a school for the 21st century: a case study of change in a Mary Ward school. Unpublished PhD thesis, *Australian Catholic University*, Sydney.
- Dembowski, F. (2007). The Changing Roles of Leadership and Management in Educational Administration, Retrieved from: [http://cnx.org/content/m14280/1.1/14.10.2010,13\(30\),1-58](http://cnx.org/content/m14280/1.1/14.10.2010,13(30),1-58).
- Demirel, Ö. (2002). *Eğitimde Program Geliştirme*. PegemA Yayıncılık: Ankara.
- Doud, J. (1989). The K-8 Principal in 1988, *National Association of Elementary School Principals* (NAESP), USA, 1-153.
- Duttweiler, P. & Hord, S. (1987). *Dimensions of Effective Leadership*, Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Elmore, R. (2000). *Building A New Structure For School Leadership*. Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Foley, R.M. (2001). Professional Development Needs of Secondary School Principals of Collaborative-Based Service Delivery Models, *The High School Journal*, 85(1), 10-23.
- Foster, L. (2007). Changing Secondary School Leaders' Role In Public Education, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future, *National Association of Secondary School Principals*: 1-4.
- Fullan, M. (1999). *Change Forces: The Sequel*. London: Falmer Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-20.
- Fullan, M. (2003). *The Moral Imperative of School Leadership*. Corwin Press.

- Grimmett, P.P.(1996). The Struggles Of Teacher Research In A Context Of Education Reform: Implications For Instructional Supervision. *Journal of Curriculum and Supervision*, 12(1), 37-65.
- Grogan, M. (2004). *Ethical imperatives for educational leadership fifty years beyond Brown*. Paper presented at the meeting of the University Council of Educational Administration, Kansas City, MO.
- Grogan, M. & Andrews, R. (2002). Defining Preparation and Professional Development for the Future, *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 233-256.
- Gül, S. K. (2008). Kamu Yönetiminde ve Güvenlik Hizmetlerinde Hesap Verebilirlik, *Polis Bilimleri Dergisi*, 10 (4), 72-94.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Hale, E. L.& Moorman, H. N. (2003). Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations, *Institute for Educational Leadership*, 1-28.
- Hall, P. A. (2005). The Principal's Presence and Supervision to Improve Teaching, *SEDL Letter* 17(2), 12-16.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Hallinger,P. & Murphy, J.F. (1987).Assessing and Developing Principal Instructional Leadership, *Educational Leadership*, 54-61.
- Hesapçıoğlu, M. ve Balyer, A. (2009). Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yönetimine Farklı Bakış Açılıarı, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (Ayta Oktay, Ed.), Kriter Yayınları, İstanbul, 191- 288.
- Hess, F. M. & Kelly, A. P. (2005). Learning To Lead? What Gets Taught In Principal Preparation Programs, Cambridge, MA: *Harvard University, Kennedy School of Government*.
- Işık, H. (2004). Okul Güvenliği: Kavramsal Bir Çözümleme, *Milli Eğitim Dergisi*, 164, 1-10.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2007). An Analysis of Changing Roles of School Administrators In Forming A New School Culture In Learning Organizations, *World Applied Sciences Journal*,2, 734-740.
- Kremer, L. (1983). The Role of The Elementary School Principal -As Perceived By Israeli Principals an Attempt at Role Analysis, *International Review of Education*, 37-46.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., & Harris, A. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Tech Rep. RR800).
- Levine, A. (2005, March). Educating School Leaders, *The State Education Standard Volume*, 9-14.
- Louis, K. & Miles, M. (1990). *Improving The Urban High School: What Works And Why*. New York: Teachers College Pres.
- Marlow, S. E. & Minehira, N.J. (1996) Principals As Curriculum Leaders: New Perspectives For The 21st Century, *Pacific Resources for Education and Learning*, 1-30.
- Marsick, V. J.& Watkins, K. E. (1997). Adult Educators and Learning Organizations, *Adult Learning*, 2, 1-19.
- Matters, P. (2005). Future School Leaders: Who Are They and What Are They Doing? Expect the Unexpected, *Australian Center For Educational Studies*, 1-10.
- Morrison, H. (2007). Promising Leadership Practices, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future, *National Association of Secondary School Principals*, 19-30.

- Mulford, B. (2003). School Leaders: Changing Roles and Impact On Teacher and School Effectiveness, *OECD*, 1-65.
- Murphy, J. (1997). Restructuring through School-Based Management, Insights for Improving Tomorrow's Schools, (Ed:T.Townsend) *Restructuring Quality Issues For Tomorrow's Schools*, London, Routledge, 35-60.
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformation. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 77-88.
- NASSP (2007). Changed Role—Preparing For The Future, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future, *National Association of Secondary School Principals*, 61-63.
- O'Hair, M.J. & Reitzug, U.C. (1997). Restructuring Schools for Democracy: Principals' Perspectives, *Journal of School Leadership*, 7, 266-286.
- Parks, D. & Barrett, T. (1994). Principals as Leader of Leaders, *Principal*, 74, 11-12.
- Portin, B. S. ; Alejano, C. R.; Knapp, M. S. & Marzolf, E. (2006). Redefining Roles, Responsibilities, and Authority of School Leaders, *Center For Study And Teacher Policy*, 1-45.
- Sahid, A. (2004) The Changing Nature of the Role of Principals in Primary and Junior Secondary Schools in South Australia Following the Introduction Local School Management (Partnerships 21), *International Education Journal*, 4 (4), 144-153.
- Salazar, P.(2007). The Role Of The Secondary School Leader —The Current Reality, Changing Role of the Middle Level and High School Leader: Learning from the Past—Preparing for the Future, *National Association of Secondary School Principals*, 5-17.
- Salazar, S. P. (2007b). Professional Development Needs Of Rural Principals: A Seven State-Study, *the Rural Educator*, 29(3), 20-27.
- Schmoker, M. (2005). The New Fundamentals of Leadership, *SEDL Letter* 27(2), 3-7.
- Seyyar, A. (2010). Sosyal Hizmetler Nedir? [http://www.sosyalsiyaset.net/documents/sh.htm, 14.11.2010,tarihinde alındı].
- Stronge, J. (1993). Defining The Principalship: Instructional Leader As Middle Manager, *NASSP Bulletin*, 77(553), 1-7.
- Su, Z./Gamage, D.&Mininberg, E.(2003). Professional Preparation and Development of School Leaders in Australia and the USA, *International Education Journal* 4(1), 42-59.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, PegemAYayıncılık, Ankara, 2002.
- Tahaoğlu, F. ve T. Gedikoğlu. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(58), 274-298.
- Trail, K.(2000). Taking the Lead: The Role of the Principal in School Reform, *Connections*, 1(4), 1-8.
- Usdan, M.(2000).Leadership for Student Learning: Reinventing The Principalship,*Institute For Educational Leadership*,1 24.
- Voorhis, V.F.&Sheldon, S. (2004). Principals' Roles in the Development of US Programs of School, Family and Community Partnership, *International Journal Of Educational Research*, 41, 55-70.
- Wendel, F.C. (1977). Trait Perceptions Of Public School Principals, *Industrial Relations*, 16(1), 101-104.
- Williams, D. O.(1988). Incentive Programs And Changing Roles for Administrators and Teachers in Public Elementary and Secondary Schools, *Research Division Legislative Counsel Bureau*, 1, 1-17.
- Wohlstetter, P.& Mohrman, S. A. (1996). Assessment of school-based management, *U.S. Dept. of Education Office of Educational Research and Improvement, Office of Reform Assistance and Dissemination*, [http://catalogue.nla.gov.au/Record/4126625, 14.10.2010 tarihinde alındı].

Yüksel, S. (2003). Türkiye'de Program Geliştirme Çalışmaları ve Sorunları, *Milli Eğitim Dergisi*, 159, 120-124.

SUMMARY

Similarities between schools today and those in the past are limited as they are in different environment (Salazar, 2007; Crow, Hausman and Scribner, 2002). This shows at the nature of school management should be different from those that were in the past. For that reason, this theoretical study purposes to present the roles that school principals are expected to perform nowadays. In historical process the functions of school management focused on organizing school, defining vision and mission (Marsick & Watkins, 1997; Morrison, 2007; Usdan, 2000). For this reason the roles of school principals were simply to administer the rules, manage the instructional program, provide teachers and other staff that the school needs in cooperation with senior management and use its budget provided properly (Usdan, 2000). In this respect, school principal used to be a legal leader in 1950s and a manager in 1970s that had the role of organizing human resources. Later in 1980s, they used to be managers, school development and change experts and instructional leaders. In 1990s, they had roles of change experts and in 2000s their roles converted into accountable leaders (Portin, Alejano, Knapp and Marzolf, 2006; Foster, 2007; Degenhardt, 2006). This transformation in their roles has loaded their shoulders new responsibilities and roles since 1980s when liberalism was accepted as an economic model in the world (Foster, 2007; Morrison, 2007). This transformation of principal roles is believed to stem from paradigmatic change of *Old Public/School Management* in which administrators carried out mainly strict bureaucratic and legal roles (Mulford, 2003). In this approach, successful schools were described as clean, oiled regular machines and neat units causing fewer problems but they are different today because of changing student expectations and standards (Portin et al, 2006). However, in *New Public/School Management* comparing to the old one, accountability, site-based schools, competition, curriculum and evaluation are basic issues. School principal has more flexible roles with powers, outcome based evaluation, social environment, multi-plural society and change in teachers' roles (Mulford, 2003). Some researches reveal that principals' basic roles are heavily *facilitators* (Foley, 2001; Bartel, 1990; O'Hair&Reitzug, 1997; Parks & Baret, 1994; Hall, 2005). Foley (2001) stated that most principals define their roles as facilitators (%77), time managers (%30, 8) and fund and resource providers and public relations experts (%23, 2). According to Doud (1989) more than a half of principals claimed that their roles and responsibilities increased and differed stating that 60 % of staff evaluation, 57% assessing instruction and 2, 4% of program development but they added that their roles on policy setting have never changed. Sahid (2004) discovered that principal roles have not changed in Australia. However, they state that role expectations have increased in issues like relations with families, decision making, providing budget and finance for school. Castle and Mitchell (2001) categorized principal roles as administrative ones that contain daily routines, developing school-community relations, meeting private needs of individuals and groups, mentoring/counseling that means training others, supporting, setting vision and mission. They revealed that principals have conflicts between their administrative and instructional

leadership roles claiming that they spend a lot of time on administrative issues rather than instructional roles. Grimmett (1996) determined five roles as conflict management, setting an atmosphere based on collegiality and experience, focusing on teacher discourse and actions, helping student and teacher learning. Wendel (1977) in a study with 197 claims that principals perceive themselves as senior bureaucrats while principals perceive their roles as junior administrators in another study that Kremer (1983) carried out. In that study Kremer (1983) it is claimed that principals have roles of planning instruction intensively and providing equipment the least. In a study with 320, Voorhis and Sheldon (2004) state that principals have roles of program development, relations with parents and community that requires deep knowledge on program development, instruction and student achievement. In another study, that Tahaoğlu & Gedikoğlu (2009) carried out principals perceived their roles as visionary leadership mostly and cultural leadership the least. In her research Kapusuzoğlu (2007) stated that they are organizers of human relations and capacity. As Gümüşeli (2001) puts, principals have six leadership roles as a visionary, instruction, societal, organizational, and moral and politics. Principals have carried on some roles intensively and in the future they are supposed to have new roles (Hale & Moorman, 2003; Foster, 2007; Fullan, 2003). In this sense, a principal should be an instructional leader who provides resources, creates atmosphere for learning, leads instruction, saves instructional time and develops academic standards. He should also be community leader/diplomat who finds funds, resources to compete with others and develops relations with community. He ought to be a visionary leader who sets vision, mission and makes others believe them and also an organizational architect who designs school by taking precautions to increase knowledge and skills and creating an atmosphere of expectations at school. Moreover, he should be a mentor who is eager to teach and counsel others and a supporter/motivator/coach that develops skills, knowledge, trends of the teachers and students and a symbolic leader who understands cultural, ethnic, socio-economic, religious worries of people and manages them effectively and a security expert who creates a safe atmosphere at school. Furthermore, he should be a social service expert that helps those who have social adaptation problems and a facilitator/change agent/manager that facilitates learning, helps cooperation, solves problems and develops school and a supervisor who supervises teaching process, compares it to targets, evaluates, completes deficiencies, changes wrong ones with right ones to get rid of unnecessary things and improves school. He ought to be a law expert who is to manage cores in accordance with laws and a time manager who plans time for academic purposes and a program development expert/program manager who organizes scheduled facilities and a discipline figure that is a model with his behaviors, discourses and attitudes. He should also be an economist/budget analyst/marketing who provides resources, saves and uses them for school purposes. Consequently, as schools have changed, principals have so many roles to carry out to achieve. Therefore, they should be prepared to the needs of changing roles as people at school community have differing and challenging expectations. By doing so, they can meet expectations of both community and

parents in the changing world. For that reason, in order to make schools real learning centers and attractions for the community, principals should be trained well to carry out the roles mentioned above properly. In this respect, it is considered that they should be selected, trained and appointed more carefully. In addition, those who are still in their posts should be checked in terms of managerial competencies. As a result, if they have any inadequacies, they should be trained in principal academies that must be established with the cooperation of university and educational ministry.