



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK  
LİSANS  
TEZİ

ETKİLİ OKUL GELİŞTİRMEYE İLİŞKİN  
EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ:

BİR DURUM ÇALIŞMASI

Özlem GÜNGÖREN

Antalya, 2021

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ETKİLİ OKUL GELİŞTİRMEYE İLİŞKİN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN  
GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Özlem GÜNGÖREN**

**Danışman**

**Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ**

Antalya, 2021

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

..... / ..... /2021

Özlem GÜNGÖREN

## TEŞEKKÜR

Bu alıőma sűrecinde bilgisi, desteęi ve deneyimi ile baőarılı olmam için beni yűnlendiren, bűyűk bir sabırla bűtűn sorularıma cevap veren tez danıőmanım sayın Doç. Dr. Sűleyman Karataő'a tavsiye ve yorumları için en içten teőekkűrlerimi sunarım. Ayrıca araőtırma esnasında desteęini esirgemeyen Antalya ili Muratpaőa ilçesinde devlet okullarında gűrevli yűneticilere deęerli zamanlarını ayırdıkları için çok teőekkűr ederim.

## ÖZET

### ETKİLİ OKUL GELİŞTİRMEYE İLİŞKİN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ: BİR DURUM ÇALIŞMASI

GÜNGÖREN, Özlem

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve  
Ekonomisi Programı

Danışman: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

...2021, 77 sayfa

Bu araştırmada, Antalya ili Muratpaşa ilçesi resmi devlet okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin görüşleri bağlamında etkili okul hakkında düşüncelerini ortaya çıkarmak ve onların etkili okul gelişmeye ilişkin görüşlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasına bağlı bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama tekniği bireysel görüşmedir. Görüşmeler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılmış olup veri analizinde de betimsel analiz tekniğinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda eğitim yöneticilerinin çoğunluğunun etkililik kavramı hakkında bilgi sahibi oldukları tespit edilmekle birlikte etkinlik kavramı konusunda ise kavramı sosyal faaliyet olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin görüşlerine göre etkili okulların özelliklerinin öncelikle, okulun eğitim-öğretim hizmetini en iyi şekilde sunması, okul çevre ilişkisine önem vermesi ve okul iklimi ve kültürüne önem verilmesi gerektiği düşünceleri dikkat çekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin her okulun kendine özgü misyon ve vizyonlarının olduğunu düşünmeleri, etkili ve verimli olabilmenin ancak ihtiyaçlara göre belirlenmiş vizyon ve misyonla sağlanabileceği, okulların etkili olabilmesi için fiziksel ihtiyaçların, sınıfların bakımı ve materyallerin tüm paydaşlarla işbirliği içinde tamamlanması gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcılar etkili okulda disiplin, ceza ve ödülün esnek bir eğitim ortamıyla iç içe olması gerektiğini ve okul iklimi ve kurum kültürü kavramlarının önemini vurgulayarak ihtiyaç odaklı bir planlamaya değinmişlerdir.

Bu araştırmada son olarak, etkili okulların rutin davranışların dışına çıkılmasının, öğrencilere farklı eğitim ortamları sunmalarının, ekstra çalışmalar yapılmasının öneminden bahsedilmiş olup, öğrencilerin istedik yönde değişimleri ve kendilerini gerçekleştirmelerinin bu farklılıklara bağlı olduğu sonuçlarına varılmıştır. Etkili okulun paydaşlarının farklı beklenti ve ihtiyaçlarını karşılarken motivasyonun önemli olduğu, ancak pozitif iletişim ve işbirliği ile pozitif pekiştirmenin sağlanabileceği vurgulanmıştır. Etkili okulda rastgele hedeflere ulaşılmadığını, okulların yapı ve misyon-vizyonuna göre açık ve net kriterlerin gerekliliğinden bahsedilmiştir. Etkili okulların, değişimin gerekliliği ve vazgeçilmezliği üzerinde yoğunlaşarak etkili olabilmesi için değişimlere ayak uydurması gerektiği sonucuna varılmıştır. Eğitim yöneticilerine göre eğitim örgütlerinde denetimin eksikliği bir kez daha ortaya çıkmış olup, etkili okul olma yolunda en büyük eksikliğin bu boşluktan doğduğu gerçeği hassasiyetle vurgulanmıştır.

***Anahtar Kelimeler:*** Etkili Okul, Etkin Okul, Örgütlerde Etkililik

## **ABSTRACT**

GÜNGÖREN, Özlem

Master Degree, The Department of Educational Administration, Supervision, Planning and  
Economics

Thesis Advisor: Doç. Dr. Süleyman KARATAŞ

..... 2021, 77 pages

In this study, it was aimed to reveal the opinions of the education administrators working in Antalya city Muratpaşa district official public schools in the context of their opinions about effective school and to determine their views on effective school development. In the study, one of the qualitative research designs, the holistic multi-case design based on the case study was used. The data collection technique of the research is individual interview. The interviews were made using the semi-structured interview form developed by the researcher, and the descriptive analysis technique was used in the data analysis.

As a result of the research, it was determined that most of the education administrators had knowledge about the concept of effectiveness, but it was determined that they perceive the concept as a social activity in terms of the concept of activity. According to the views of the administrators, the ideas that the characteristics of effective schools should primarily provide the school's education-training service in the best way, the school should attach importance to the relationship between the school and the environment, and the school climate and culture are noteworthy.

It was emphasized that education administrators think that each school has its own mission and vision, that being effective and efficient can only be achieved with a vision and mission determined according to needs, and that physical needs, maintenance of classes and

materials should be completed in cooperation with all stakeholders in order for schools to be effective. Participants emphasized that discipline, punishment and reward should be intertwined with a flexible educational environment in an effective school, and emphasized the importance of the concepts of school climate and corporate culture, and mentioned a need-oriented planning.

Finally, in this study, the importance of breaking out of routine behaviors of effective schools, providing students with different educational environments, and doing extra studies was mentioned, and it was concluded that students' change in the desired direction and their self-actualization depend on these differences. It was emphasized that motivation is important while meeting the different expectations and needs of the stakeholders of an effective school, but positive reinforcement can be achieved with positive communication and cooperation. It was mentioned that random goals are not achieved in effective schools, and that clear and clear criteria are required according to the structure and mission-vision of the schools. It has been concluded that effective schools must focus on the necessity and indispensability of change and adapt to changes in order to be effective. According to the educational administrators, the lack of control in educational organizations has once again emerged, and the fact that the greatest deficiency in becoming an effective school originates from this gap has been emphasized with precision.

**Key Words:** Effective School, Effectiveness in Organizations



## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
BÖLÜM I .....	1
GİRİŞ.....	1
1.1.Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemleri .....	7
1.3. Araştırmanın Önemi .....	8
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	9
1.5. Tanımlar.....	9
BÖLÜM II.....	10
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	10
2.1 Etkili Okul .....	10
2.1.1. Eğitim-Öğretim Ortamı: .....	11
2.1.2 Okul Yöneticisinin Liderlik Özelliği:.....	11
2.1.3. Nitelikli Öğretmen ve Öğretmenin Katılımı ve Memnuniyeti: .....	12
2.1.4. Güçlü Okul Kültürü.....	12
2.1.5. Ailenin Katılımı:.....	13
2.2. Etkili Okulun Amaçları.....	14
2.2.1. Okulun Örgütsel Amaçları .....	14

2.2.2. Okulun Yönetimsel Amaçları .....	14
2.2.3. Okulun Eğitsel Amaçları .....	15
2.3. Etkili Okulların Özellikleri .....	15
2.4. Etkisiz Okul .....	17
2.5. Etkili Okul Çeşitleri .....	18
2.5.1. Öğrenen Okul .....	18
2.5.2. Okul Merkezli Yönetim (OMY).....	18
2.5.3. Kendini Yenileyen Okul.....	19
2.5.4. Müfredat Laboratuvar Okulları ( MLO).....	20
2.5.6. İnteraktif Okul .....	20
2.5.7. Erdemli Okul .....	20
2.5.8. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Okulları .....	21
2.6. Etkili Okulun Boyutları .....	21
2.6.1. Etkili Okulda Yönetici.....	21
2.6.2. Etkili Okulda Öğretmen .....	22
2.6.3. Etkili Okulda Öğrenci .....	23
2.6.4. Etkili Okulda Okul-Aile İlişkileri.....	23
2.6.5. Etkili Okulda Okul Ortamı ve Çevre.....	23
2.7. Okulun Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Modeller .....	24
2.7.1. Amaç Modeli .....	24
2.7.2. Kaynak-Girdi Modeli .....	24
2.7.3. Süreç Modeli .....	24
2.7.4. Doyum Modeli .....	24
2.7.6. Örgütsel Öğrenme Modeli.....	25
2.7.7. Toplam Kalite Yönetimi Modeli .....	25
2.7.8. Okulların ve Eğitimin Etkililiğini Ölçmeye Dönük Diğer Modeller .....	26

2.8. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	27
2.8.1.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	27
2.8.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	32
YÖNTEM.....	35
3.1. Araştırma Deseni .....	35
3.2. Çalışma Grubu .....	36
3.4. Veri Toplama Aracı .....	36
3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi .....	36
3.6. Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik.....	37
BÖLÜM IV .....	39
BULGULAR .....	39
4.1. Kategori 1: Okul Müdürlerinin Etkililik ve Etkinlik Kavramları Hakkında Görüşleri .....	40
4.1.1. Amaca Yönelme .....	40
4.1.3. Örgütsel Uyum .....	42
4.1.5. Öğrenci Merkezli Etkinlikler.....	44
4.1.6. Esnek ve Disiplinli Ortamlar .....	45
4.1.7. Verimlilik /İstendik yönde davranış kazandırmak .....	46
4.2. Kategori 2: Etkili Okul Nedir? .....	47
4.2.1. Sevilen Okul.....	47
4.2.2. Mutlu Çalışanlar ve Öğrenciler .....	48
4.2.3. İyimser ve Olumlu Tutumlar .....	49
4.2.4. Güçlü Empati.....	50
4.3. Kategori 3: Etkili Okulda Yapılandırma.....	50
4.3.1. Planlanan Amaçlara Ulaşma .....	51
4.3.2. Farklılıklar Oluşturabilen Yaratıcı Okul .....	51
4.3.3. Pozitif Pekiştirme /Motivasyon .....	52

4.3.4. Açık ve Anlaşılır Prosedürler/ Kriterler/ İlkeler.....	53
4.3.5. Öğrenen Örgüt.....	54
4.4. Kategori 4: Etkili Okul .....	55
4.4.1. Rehberlik Eden Okul .....	55
4.4.2. Fiziksel İhtiyaç ve Eksiklikleri Tamamlayan Okul.....	56
4.4.3. İnsan Kaynakları / Organize Eden Okul.....	57
4.5. Kategori 5: Etkili Okulda Paydaşların Görevleri.....	59
4.5.1. Nitelikli Öğretmen ve Yöneticiler.....	59
4.5.2. Katılma Duygusu /Kurum Kültürü.....	61
BÖLÜM V .....	64
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	64
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	64
5.2. Öneriler .....	69
5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler.....	69
5.2.3. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	72
Kaynakça .....	73

## **TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ**

Tablo 1: Etkili ve Etkili Olmayan Okul

Tablo 2: İçerik Analizinde Ortaya ıkan Temalar

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1.Problem Durumu

Örgütlerin varlıklarına devam edebilmeleri ve diğer örgütlerle rekabetleri çevrelerinde olup biteni anlamalarına ve kendi içlerinde gerekli olan değişimleri doğru zamanda gerçekleştirmeleriyle ilgilidir (Peker, 1995). Bu manada değişim kaçınılmazdır. Örgütler, eğitim sayesinde çevrelerinde yaşanan değişimi fark etmekte ve bu da uygulama fırsatı yaratmaktadır.

Eğitim sistemlerinin başarısını tespit etmekte en önemli etkenler etkililik ve verimliliklerdir. Günlük hayatta meydana gelen toplumsal sorunlara ve karışıklığa çözüm getirmede eğitim yani okullar oldukça hayati bir yer tutar. Hayatın ve okulun niteliği paralel benzerlik gösterir. Yaşam yeri ve oyun alanı olarak ifade edilen okul, insan hayatında oldukça önemlidir. Okul, daha güçlü bir eğitim sisteminin oluşturulmasında önem arz eder. Bu yüzden, daha başarılı bir gelecek ancak okul paydaşlarının görev ve sorumlulukları yeniden tanımlandığı zaman anlamlı hale gelecektir (Turan, 2006).

Bütün dünyaya baktığımızda okulların etkili okul seviyesine ulaştırılma çabaları bütün ülkelerin eğitim plan ve hedeflerini kapsamaktadır. Geçmişin aksine, günümüzde etkili okul çalışmalarının varlığı daha fazla ilgi görmektedir. Okulların etkililik açısından karma bir dağılım göstermesi, okulun genç nüfus üzerinde bıraktığı etki gibi sebepler bu ihtiyacı artıran faktörlerden bazılarıdır (Balcı, 2002).

Etkililik, tespit edilen amaçların başarıyla uygulanması ile alakalı bir kavramdır. Fakat günümüzde “etkililik” çok yönlü bir kavram olarak tanımlansa da, henüz kendine has, uygulamalı, kapsamlı ve kuramsal temellerle ilintili bir tanımı yapılamamıştır. Ayrıca “etkililik” kavramı ile alakalı birçok yazar ve araştırmacı, Barnard’ı (1938) onaylayarak etkililiği, “örgütün amaçlarına ulaşma derecesi” şeklinde ifade etmişlerdir (Balcı, 1993). Etkililik, terim anlamıyla “beklenen bir etkiyi oluşturma yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Barnard (1966) etkililiği, “ortak amacın gerçekleştirilme derecesi” olarak ifade etmiştir.

Etkililik istendik yönde amaca ulaşmakla ilgilidir. Yapılan eylem amaçlarla örtüşmüyorsa etkili değildir. Etkililiğin ölçütü amaca ulaşma derecesidir (Tanrıoğen, 1988).

Örgütsel etkililikte etkinlik de önemli bir role sahiptir. Barnard'a (1938) göre, örgütsel etkililik, "örgütün amaçlarına ulaşma derecesi", etkinlik ise üyelerinin ihtiyaçlarını karşılama derecesi şeklinde tanımlanmıştır (Şişman, 2002). Örgütte bu kavramlar arasında dengeyi sağlayabilmek ana amaçlardandır (Balcı, 2001). Bir örgütün hem etkili hem de etkin olması ideal bir beklentidir. Ancak bu iki özellik aynı anda bir örgütte oluşmayabilir. Başka bir deyişle etkili bir örgüt etkin olmayabilir. Bahsi geçen örgüt, amaçlarına ulaşmada başarılı iken üyelerinin beklentilerini karşılama konusunda başarısız olabilir. Bu durumun tersi de olabilir.

Örgütsel etkililik yaklaşımına göre, kurumların etkililiğini ölçme gayretleri ve etkililik göstergeleri birbirinden ayrılmaktadır. Etkililik, amaca istendik seviyede ulaşılmasıdır. Bu amaçla, bireyin ve örgütün aktif olması koşulu şarttır (Başaran İ. , 1982). Bu tanımlarda görüldüğü üzere etkililik, amaçlara ulaşma seviyesi ile bağlantılıdır. Başka bir deyişle etkililik bir derecelendirme meselesidir. Bu yüzden bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinin, örgütsel etkililiği kazanmasının yönetsel etkililiğe dayandığı, hatta yönetsel etkililiğin örgütsel etkililiğin kaynağı olduğu düşünülebilir. Başka bir ifade ile, okul etkililiğinin kavramlaştırılması güçtür. Çünkü okulun çok yönlü ve karmaşık yapı ve amaçları mevcuttur. Bu yüzden etkili okul çok boyutlu bir kavramdır ve paralel olarak odaklanılan özelliklere sahiptir. Etkili okul, öğrencilere olumlu davranışlar kazandırır. Okul ve öğrencinin etkililiğinin göstergesi ise öğrencilerin ulaştığı bilgi, beceri ve davranışlarındaki pozitif değişiklikler ile paralellik göstermektedir (Purkey, 1985). Okul etkililiğini meydana getiren okul müdürü, müdür yardımcıları, veliler, kurum kültürü, eğitim ve öğretim programları, okul çevresi ve fiziki yapı gibi birçok etken mevcuttur (Şişman, 1996). Etkili okul, bu boyutların verimli olmasına bağlıdır. Planlanan seviyeye ulaşamayan okul etkisizdir. Etkili okullarda liderlik, misyon ve vizyon, öğrenme odaklı ve beklentilerin yüksek olduğu ortamlar, motivasyon, okul hayatına öğrenciyi dahil etme, aile-okul işbirliği, güvenli ve huzurlu bir ortam göze çarpmaktadır (Hesapçioğlu, 1991). Finn ve arkadaşlarına göre (1988) son yirmi yıldaki çalışmalara göre etkin olan bir okulda okul yönetimi etkindir, öğretmenlerin denetimi yapılır, ders süresi etkin kullanılır, öğretmenler kendi aralarında uyumludur, beklentiler yüksektir, öğrencilerin becerileri ve çabaları ve velilerin işbirliği mevcuttur, temel becerilerin kazanmasına odaklanma ve öğrencideki gelişmenin düzenli ölçülmesi oldukça önemlidir (AASA, 2007).

İnsanlarla örgütler etkili olma konusunda paralellik gösterirler. Eğer işgören ve örgüt etkin ve yeterli olursa amaç istendik yönde uygulanabilir. Tespit edilmiş bir amaca ulaşıldığında bahsi geçen etkinlik “etkili” olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir deyiş ile bir girişimin istendik yönde amacının yerine getirilmesine etkililik denir (Aydın, 1994). Bu manada örgütsel etkililik ise, örgütün belirlenmiş amaçlarının planlanan seviyede yerine getirilmesi için örgütün bütün kaynaklarının harekete geçirilmesi şeklinde ifade edilebilir (Başaran, 2004). Örgütler amaçlarını planladığı seviyede uygulama eğilimindedir. Bu durum, onun yaşamını devam ettirebilmesi ve gelişimi için kaçınılmazdır. Örgütün, planladığı seviyede amaçlarını uygulaması, örgütü etkili yapar. Bir örgüt kendisinden fayda uman örgüt ve kişilere karşı ne kadar faydalı olabilir ise, o kadar etkilidir. Öte yandan etkili örgütlerin, kendi örgütsel problemlerini çözme kabiliyetleri de mevcuttur. Örgütün sorun çözme kabiliyeti, onun etkililik düzeyini simgelemektedir (Başaran, 2004). Katz ve Kahn (1966)’na göre, , toplumdan aldığı girdileri işleyerek, yüksek değerde çıktılara çevirerek topluma sunan örgüt toplumsal yönden en etkili örgüttür. “İnsan” toplumun hem girdisi hem çıktısıdır. Okul toplumdan insanı girdi olarak alır ve eğiterek istendik yönde özelliklerle dolu birer üretici durumunda çıktı olarak yeniden toplumun hizmetine yönlendirir (Baştepe, 2002). Öte yandan bir toplumun gelişmişliği ya da geri kalmışlığı, o toplumun eğitim seviyesi ve sistemi ile oldukça yakından ilgilidir ve bu durum artık herkes tarafından kabul görmektedir. Ekonomik büyümeyi, toplumsal değişmeyi ve siyasal alanlarda çoğalmak, değişmek ve gelişmek için gerekli olan davranış değişikliği bir eğitim problemidir (Kaya, 1989). Eğitim çok yönlü bir değişimdir. Okul ise bu çok yönlü değişimin uygulanmaya uğraşıldığı özel bir çevredir. Bu anlamda, okulun uygulamaya çalıştığı amaçlar çok boyutlu ve çok karmaşıktır (Bursalıoğlu, 2002). Okulların eğitim işlevini en iyi ve etkili şekilde uygulamaları toplumların beklentisidir. Okullar karmaşıktır ve çok fazla işlevleri vardır. Okulların bu işlevlerini yerine getirebilmesi; öğrencinin beklentilerini karşılayabilecek ve okulun amaçlarına ulaşabilecek fiziki bir yapıya, nitelikli öğretmen ve yöneticilere, okul-veli ortaklığına ve bu etkenlerin meydana getireceği pozitif atmosfere dayanır (Varış, 1998) .

Örgüt ve yönetim için geliştirilen bütün teori ve yaklaşımların temel amacı, esas olarak örgütsel etkililiği arttırmak olarak ifade edilebilir (Şişman, 2002).

Örgüt ve yönetim için geliştirilen bütün teori ve yaklaşımların temel amacı örgütün etkililiğini arttırmak, örgütün etkililiğini arttırmaktaki temel amaç ise örgütten daha fazla verim sağlamak ve kazancı arttırmaktır. Başaran’a (1982: 29), göre bir örgütün etkili olabilmesi için; tüm alt sistemlerinin örgütün amaçlarından kendi paylarına düşen kesimini gerçekleştirmeleri gerekir. Örgütün istenilen düzeyde amaçlarını gerçekleştirebilmesi için



tüm alt sistemleri ile bir bütünlük içinde etkili olması gerekir. Bu alt sistemlerden birinin etkinliğini yitirmesi örgütün etkililiğini bozabilir. Başaran'ın bu açıklamasından da anlaşılacağı gibi örgütün etkililiğinin alt birimlerin etkililiğinden ayrı düşünülmemeyeceği açıktır. Başaran ayrıca aynı eserinde etkili örgütün kurulması ve sürdürülebilmesi için planlama ve denetimin etkili çalışması gerektiğini belirtmiştir. Şişman (Şişman, 2002), etkili örgütlerin özelliklerini literatürden şöyle aktarmıştır:

- 1) verimlilik,
- 2) moral,
- 3) örgütün değişmelere uyum yeteneği,
- 4) örgütsel kararların çevre tarafından kabul edilme düzeyi,
- 5) örgüt üyeleri arasında paylaşılan değer ve normlar yönünden benzerlik olmak üzere

beş özellik sıralanmıştır (Price, 1968). Başka bir kaynakta ise etkili ya da mükemmel örgütlerle ilgili olarak,

- 1) amaca yönelme,
- 2) iyimser ve olumlu tutumlar,
- 3) performansa göre ödemeler,
- 4) yönetim birimiyle her düzeyde bütünleşme,
- 5) değişmeden zevk alma,
- 6) gelecek görüşlülük,
- 7) katılma duygusu,
- 8) değişme ve yeniliklerle bütünleşme,
- 9) açık ve anlaşılır felsefe ve ilkeler, politika ve programlar, süreç ve prosedürler,

uygulama ve projeler, amaçlar ve yararlar gibi özellikler sıralanmıştır (Batten, 1989). Diğer bir araştırmada da mükemmel örgütlerle ilgili olarak şu özellikler belirlenmiştir: (

- 1) Belirsizlik ve çelişkiyi yönetmek,
- 2) eylem yanlısı olmak,
- 3) müşteriye yakın olmak,
- 4) Özerklik ve girişimcilik,
- 5) insanlar aracılığıyla verimlilik,
- 6) işin içinde olmak, değerlere yönelmek,
- 7) en iyi bilinen işe sarılmak,
- 8) yalın biçim, az kurmay,
- 9) esnek/gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada olması (Waterman & Peters, 1987).

Eğitim, genel manada bireylerin toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşama biçimlerini kazanmasında etkili olan bütün sosyal süreçlerdir. Eğitim; aile, okul, işyeri vb. kurumlarda, hayatın çeşitli alanlarında mevcuttur. Öğretme faaliyetlerinin amacı öğrenenlere önceden tespit edilen birtakım davranışlar kazandırmaktır. Bahsi geçen faaliyetler çoğunlukta okullarda gerçekleştirilir.

Eğitim, bireyin toplumun standartlarını, inançlarını ve yaşam tarzını kazanmasında etkin olan tüm sosyal süreçlerdir. Eğitim; aile, okul, işyeri gibi kurumlarda, hayatın her alanında karşımıza çıkar (Güçlü, 2008). Öğretme süreci, öğrenenlere önceden belirlenmiş davranışları kazandırma sürecidir. Bu davranışlar genellikle okullarda kazandırılır (Çalık, 2009).

Okul, yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası olabildiği gibi, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik boyutları da olan karmaşık bir sosyal birimdir. Girdi-işleme-çıktı süreçlerinden meydana gelen açık bir sistemdir şeklinde de ifade edilebilir (Şişman, 2002). Toplumun üyesi olan bireyin yetenekleri doğrutusunda yaşamış olduğu başarısızlığı, aile, ülke ve insanlık için büyük bir kayıp olarak nitelenmektedir. Bu tarz kayıpları engellemek ancak okulun ve yöneticilerin görevlerine odaklanmalarına ve etkili bir şekilde sorumluluklarını bilmeleriyle sağlanabilir. .Bir ülkede insan kaynaklarının nicel olarak fazla olması üretim, tüketim ve toplumun yaşam standartlarının da yüksek olduğu anlamına gelmez. Gerçek bir kalkınma insan kaynaklarının geliştirilmesi, yararlı hale dönüştürülmesi, üretim ve tüketim konularında bilinçlendirilmesi ile sağlanabilir (Taymaz, 2003).

Türkiye’de etkili okul hakkında yapılan ampirik araştırmalar incelenmiş (Polatcan & Cansoy, 2017) olup bu araştırmalar tematik içerik analizi yoluyla sistematik bir biçimde değerlendirmek için 2001 ile 2017 yılları arasında Web of Sciences, ERIC, Scopus, Dergi Park, EBSCO, Türk Eğitim İndeksi, Google Akademik veri tabanlarında taranan 28 makale üzerinde çalışılmıştır. Bu araştırmalarda ortak olarak, etkili bir okul ile bireysel ve örgütsel değişkenlerin anlamlı ve olumlu ilişkilere sahip olduğu, etkili bir okul ortamı oluşturmak için öğretmenleri mesleki olarak desteklemenin önemli olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Ayrıca incelenen çalışmalarda okul etkililiğini sağlamaya dönük önerilerin, öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimlerinin sağlanması, okul-çevre işbirliğinin güçlendirilmesi, okulda ortak amaç ve vizyon oluşturulmasının önemi, nitelikli öğrenci öğrenmesini oluşturmaya dönük fiziksel ortamların oluşturulması özelliklerinde yoğunlaştığı gözlemlenmiştir.

Araştırmalar çoğunlukla pozitif paradigma temel alınarak nicel yöntemlere göre yapılmıştır.

Turhan ve Gündüzalp'e göre (2017) Türkiye'deki okul etkililiğine dair araştırmaları çeşitli yönleriyle incelemek ve gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler geliştirme amacıyla doküman incelemesi yöntemi ile, okul etkililiği konusunda hazırlanmış 39 adet araştırma çeşitli yönleriyle incelendiğinde Türkiye'de okul etkililiği araştırmalarının, 2000'li yıllarda yoğunlaştığı, araştırmaların çoğunun yüksek lisans tezi olarak hazırlandığı veya makale olarak yayımlandığı görölmüştür. Ayrıca araştırmacıların daha çok, öncesinde geliştirilmiş ölçekleri kullandıkları, yeni hazırlanan ölçeklerde de geçerlik ve güvenirlilik detaylarına gerektiği kadar önem verilmediği, yürütölen çalışmaların devlet okullarında daha fazla yer verildiği, araştırmaların örnekleme çeşitlenmesi hususunda eksik kaldığı, nicel olarak desenlenen çalışmalara daha fazla ağırlık verildiği görölmüştür. İncelenen bu araştırmalar büyük bütçeli ve uzun süreli projelere dayanan araştırmalar değildir. Yıllara göre yapılan araştırma sayısına bakıldığında düzenli bir artış ya da azalışın olmaması bu çalışmaların yıllara göre dağılımının rastgele olduğunu ifade etmektedir. 2012 yılında yapılan çalışmaların az olması okul etkililiği kavramına olan ilginin azaldığına göstermektedir. Araştırmalarının yayımlandığı iller bazında ise yapılan çalışmaların İstanbul ve Ankara gibi büyük şehirlerde yoğunluk gösterdiği görölmektedir. Türkiye'deki etkili okul araştırmalarının daha çok başta İstanbul olmak üzere büyük şehirlerde yapıldığı, diğer şehirlerde ise sınırlı miktarda olduğu, hatta birçok ilin bu tür çalışmalarda örnekleme alınmadığı bile tespit edilmiştir. Bu durum, yapılan araştırmalarda ulaşılan bulguların genellenebilirliği yönünden bazı sıkıntıların oluşmasına sebep olmaktadır. Ayrıca, bu çalışmaların çoğunun devlet okullarında uygulandığı, özel okullarda ve hem devlet hem de özel okulların etkili okul özelliklerinin kıyaslamalı olarak yapılan çalışma sayısının sınırlı olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmalardan ulaşılan sonuçlara bakıldığında, araştırmaların çoğunun etkili okul özelliklerini bütünsel olarak incelediği için, sonuçların bu özellikler kapsamında ayrı ayrı değerlendirildiği görölmektedir. Araştırmalarda; etkili okulların nitelikleri; yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve okul kültürü/iklimi boyutları açısından incelenmiştir. Çalışmalardaki genel eğilim; okulların etkililik özelliklerini hangi düzeyde gösterdiğini tespit etmek amacıyla öğretmenlerden toplanan verileri değerlendirmektir. Araştırmaların çoğunda; okulların, öğretmen, öğrenci, yönetici ve okul kültürü ve iklimi boyutlarında etkili okul özelliklerini gösterdiği sonucuna varılmıştır. Öte yandan okulların, veli ve okul çevresi açısından etkili okul özelliklerini tam olarak yansıtmadığı tespit edilmiştir (Turhan, şener, & Gündüzalp, 2017).

Turhan ve Gündüzalp'e göre (2017) ve Cansoy'a göre (2017) Türkiye'deki okul etkililiğine dair araştırmalar incelendiğinde çoğunun nicel araştırma olduğu, sürekli benzer ölçeklerin kullanıldığı, yürütölen çalışmaların devlet okullarında daha fazla yer verildiği, araştırmaların örnekleme eşitilmesi hususunda eksik kaldığı, nicel olarak desenlenen çalışmalara daha fazla ağırlık verildiği görölmüştür. İncelenen bu araştırmalar büyük bütçeli ve uzun süreli projelere dayanan araştırmalar olmadığı görölmüştür (Turhan, şener, & Gündüzalp, 2017). Nitel araştırmaların az olduğu ve etkililik gibi nitel yönü kuvvetli bir olgunun nitel ve karma yöntemlerle daha detaylı çalışılması gerektiği vurgulanmıştır (Polatcan & Cansoy, 2017).

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemleri**

Okulların en büyük görevi, öğrencilerin saptanmış hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Öğrencilere istendik yönde, hedeflenen davranışları kazandıran okullar etkili ve başarılı okullardır. Amaç tüm okulların etkili olması noktasından hareket ederek, okulların etkili okul olması amacıyla yapılan çalışmalar ve öneriler okulların bu yolda ilerlemelerini kolaylaştıracaktır. Bu çalışmanın amacı Antalya ilinin Muratpaşa ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin görüşlerine dayanılarak etkili okulu tanımlamak ve etkili okulu geliştirmede yapılması gerekenleri ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla araştırmada aşağdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Etkililik ve etkinlik kavramları yöneticiler için ne ifade etmektedir?
- 2- Yöneticilere göre etkili okul ne anlama gelmektedir? Neden?
- 3- Yöneticilere göre etkili okulların yapılandırılma süreci nasıl olmalıdır? Neden?
- 4- Yöneticilere göre etkili okullarda neler görölür ve uygulanır?
- 5- Yöneticilere göre etkili okullarda paydaşların görevleri nelerdir? şeklindedir.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Okul, öğrencileri toplumda daha iyi bir insan ve daha iyi bir toplum üyesi olarak yetiştirmeyi amaçlar. Okul, okul programı, öğretme-öğrenme süreci, öğretmen ve öğrenci gibi faktörlerle karmaşık bir ilişki yapısına sahiptir. Bütün öğrencilerin temel becerileri kazanması etkili okulların en temel görevidir.

Türkiye’de etkili okul hakkında araştırmalar kısıtlı sayıdadır. Bu yüzden ülkemizdeki bu konudaki ampirik çalışmalar sınırlı seviyede kalmıştır. Bu durum bu alanda yapılacak çalışmaların önemini arttırmaktadır. İncelenen nicel araştırmalarda bazı ortak bulgular elde edilmiştir. İlk olarak yönetsel, örgütsel ve kişisel değişkenlerin okul etkililiğiyle ilgili olduğu saptanmıştır. Ayrıca okul etkililiği ile öğrenci başarıları arasında ilişkiler açısından yapılan çalışmalar oldukça az sayıdadır. Araştırma yapılan okulların genel anlamda etkili okul niteliklerini taşıdığı saptanmıştır. Öte yandan çalışmaların çoğunda okul-veli ya da okul-çevre iş birliğinin yetersiz seviyede olduğu görülmüştür. İkinci olarak araştırmadaki nitel bulgular okulların etkililiğini sağlamaya dönük olarak nelerin yapılabileceğini ve etkili okulun bileşenlerini merkeze almıştır. Güçlü okul kültürü ve olumlu okul ortamı oluşturmak, öğretmenleri mesleki açıdan desteklemek ve geliştirmek, sınıf içi öğrenmeleri daha nitelikli bir seviyeye getirmek ortak özellikler olarak sıralanmıştır. Son olarak okulların etkililiği konusunda önemli bazı ortak bileşenlerin olduğu nitel araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Bunlar olumlu bir okul kültürü ve ortamı, öğretmenin mesleki gelişimine destek verilmesi, eğitim öğretim sürecinin nitelikli hale dönüştürülmesi konularında yoğunlaşmaktadır. Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde okullarda etkililiği sağlamada yönetici, öğretmen, eğitim ve öğretim süreci, okul kültürü ve ortamı, velilerle iş birliği oldukça önemlidir denilebilir. Özetle okulların etkililiğinin sürekli mesleki gelişim, okul toplumunun ve çevrenin iş birliği ve öğrenci öğrenmelerini daha nitelikli seviyeye çıkarmaya dönük etkinliklerle artırılmasının gerekliliği ifade edilmektedir. Bu sayılan ortak çalışma bulgularına göre nitel ve karma yönteme dayalı çalışmaların yetersiz olmasından dolayı, nicel çalışmaların yoğun biçimde yapıldığı görülmektedir. Etkililik gibi nitel yönü kuvvetli bir olgunun nitel ve karma yöntemlerle daha detaylı çalışılması gerektiği araştırmacılara önerilebilir (Polatcan & Cansoy, 2017).

Eğitim alanında birçok yeni kavram ve yaklaşımların meydana getirildiği izlenmektedir. Bu süreçte oluşturulan yeni kavram ve yaklaşımlar eğitim sistemini yeni değişimlere ve yeniden yapılandırmaya yönlendirmektedir. Bu yüzden ‘‘etkili okul’’

anlayışına yeni anlamlar yüklenmekte ve bu konuda yeni araştırmalara duyulan ihtiyaç hızla ve sürekli olarak artış göstermektedir.

Okulların etkililiği toplumun gelişmesinde ve ilerlemesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, bu alanda yapılacak araştırmalar, yaşanan sorunların doğru tespit edilmesi ve bunların çözümüne dönük önerilerde bulunmak oldukça önem arz etmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Antalya ilinin Muratpaşa ilçesindeki mevcut olan 15 okulda görev yapan yöneticilerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.
2. Araştırma Antalya ilinin Muratpaşa ilçesinde görev yapan 15 yönetici ile sınırlıdır.

#### **1.5. Tanımlar**

**Etkililik:** Etkililik, terim anlamıyla beklenen bir etkiyi oluşturma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Barnard'a (1966) göre etkililik, ortak amacın gerçekleştirilme derecesi ile ilintilidir. Bir eylem istenilen bir amaca dayanıyorsa etkilidir.

**Etkinlik:** Örgütün, üyelerinin ihtiyaçlarını karşılama derecesi olarak tanımlanmaktadır.

**Örgütsel Etkililik:** Örgütün belirlenmiş amaçlarının planlanan seviyede yerine getirilmesi için örgütün bütün kaynaklarının harekete geçirilmesi şeklinde ifade edilebilir (Başaran, 2004).

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1 Etkili Okul

Okul önceden saptanmış hedefleri olan, öğrencilere istendik yönde yeni davranışlar kazandıran, istenmeyen davranışları da ortadan kaldıracak yaşantılar hazırlayıp kolaylaştıran bir birimdir. Okul bireyin toplumda oynayacağı rolü kabullenmesinde, bireyi çalışma alanına hazırlamada, toplumun özgün değerlerine göre yetiştirmede ve bireyin toplumsallaşmasında oldukça etkilidir.

Sümerler döneminden günümüze uzanmış bürokratik bir örgüt yapısında olan okuldan toplumların yüksek beklentileri vardır. Eğitim sistemi okullar tarafından tasarlanır ve iyi insan yetiştirmeyi amaçlar (Aydın, 2002). İhtiyaçlara odaklanan okul, öğrencilere vatandaş olarak görevlerini de öğretmeyi hedefler. Yarının öğrencileri için de sorumlu hisseder. Bath'e göre okul 'geleceği çevreleyen dört duvar' olarak tanımlanır (Macgilchrist, 2004).

'Bilgi Çağı' olarak ifade edilen bu çağda, toplumsal değişimleri ekonomik ve teknolojik gelişmeler sağlamaktadır. Bu hızlı değişimler okulların daha verimli, etkili ve ihtiyaçları karşılayabilecek özellikte olmasının ön koşuludur (Akçay, 2003). "Günümüz okulları başkaları tarafından uyarlanmış değişimin uygulayıcı değil, değişimi kendi başlatan kurumlar olmalıdır" (Can, 2004).

Etkili okulda, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik yönleri desteklenir, en yüksek seviyede bir öğrenme ortamı yaratılır. Bu okullar, farklılıklar oluşturabilir ve bunlar düşüncelerden doğar. Okul etkililiği konusundaki odak noktası, bağımsız bir şekilde okulların öğrencinin başarısında bir değişiklik oluşturabilmesidir. Bu okullar, uygun materyalleri, fiziki şartları ve gerekli tüm kaynakları öğrencilerin başarması için öğrencilere sunarlar. Öğrencilerin, yalnızca bilişsel açıdan değil duyuşsal açıdan da gelişimlerine katkıda bulunurlar (Özdemir, 2000). Etkili okul demek çok miktarda kaynağa ulaşmak değildir, sahip olunanla başarıyı yakalama anlamına gelir. Etkili okul, okuldaki eğitime temel olan öğeleri ön planda tutar.

Etkili okul, tüm öğrencilerin kendilerine sunulan fırsatlardan maksimum oranda faydalanması, yani hazırlanan programın arzu edilen hedefi gerçekleştirmesidir (Lezotte, 1991). Geçmişten günümüze kadar yapılan çalışmalarda, etkili okul boyutlarında benzerlikler görülmektedir. Edmonds'a göre (1979), etkili okulların beş özelliği bulunmaktadır. Etkili okullar, net olarak eğitim öğretim konusunda hedeflerini oluşturmalarıdır, özel ve genel olarak sistematik değerlendirme yapmalıdır, bu okullarda bütün öğrenciler öğrenebilir, öğretmeye ve öğrenmeye teşvik edici güvenli bir atmosfer mevcuttur ve prensipli eğitimcileri kapsar (Edmonds, 1979). Cheng ve Wong (1996), Asya'da pek çok okulda araştırma yaparak şu boyutlara ulaşımlardır: çevrenin katkısı, öğretmenin profesyonelleşmesi, kalite eğilimli okul, yüksek başarı hedefi. Zigarelli (1996), altı ana başlık altında saptadığı nitelikli öğretmen, öğretmenin katılımı ve mutluluğu, okul yöneticisinin liderlik özelliği ve iletişimi, güçlü kurum kültürü, okul yönetiminin olumlu ilişkileri, yüksek aile katılımı isimli temaların hepsini öğrenci başarısı üzerinde denemiştir (Zigarelli, 1996). Etkili okulun başlıca nitelikleri şu şekilde sıralanabilir:

**2.1.1. Eğitim-Öğretim Ortamı:** Etkili okul için oldukça mühim olan eğitim öğretim ortamı, örgütün çevresinin teması sonucu meydana gelmiştir ve bu ortam örgütlerin iklimine göre farklılık arz eder. Bilgi iletişiminin yer aldığı, öğrencinin aktif olduğu, eğitim öğretim faaliyetlerinin var olduğu bu ortam eğitsel etkinliklerin gerçekleştirildiği bir ortamdır. (Başaran İ. , 1982). Okul yöneticisinin vazifesi etkili ve verimli bir okul ortamı meydana getirmektir. Öğretmenlerin vazifesi ise verimli ve etkili bir sınıf ortamı meydana getirmektir. Öğretmenler, sakin, uyumlu ve aktif bir ortam oluşturarak öğrencilerde grup bilinci ve katılımı sağlarlar. Böyle bir ortam öğretmenin teşvikiyle ve öğrencilerin katılımıyla mümkün olur (Baştepe, 2009).

**2.1.2 Okul Yöneticisinin Liderlik Özelliği:** Okul yöneticisi etkili okulu meydana getirmede oldukça önem arz eder. Başka bir ifadeyle, etkili okula ulaşmada en önemli faktör okul yöneticisinin liderlik özelliğidir. Birçok araştırmacıya göre, etkili okulu meydana getirme, yönetme ve devamlılığını sağlamak, okul yöneticisinin bir lider olarak en önemli görevidir. Okul yöneticilerinin etkili okulları oluşturabilmeleri, liderlik özelliklerine sahip olmalarına ve öğrenme ortamlarında aktif olarak bulunmalarına bağlıdır. Okul yöneticisinin, olumlu ilişkileri öğretmen ve öğrenciyi olumlu etkilemektedir. Scheerens (1988), etkili okullardaki yönetici davranışlarını incelediği çalışmasında şu sonuçları elde etmiştir:

- Başarıyı vurgular,
- Öğretim stratejileri oluşturur,



- Düzgün bir okul ortamı hazırlar,
- Öğrenci gelişmelerini sık bir şekilde takip eder ve değerlendirir,
- Eğitim ve öğretimi organize eder ve öğretmenleri destekler (J Scheerens, 1988).

Bolem (1993) (Çubukçu, 2006) etkili okullardaki yönetici niteliklerini şu şekilde özetlemiştir:

- Mükemmel liderlik özelliklerini taşıyan,
- Okulu ile ilgili düşüncelerini açıkça sunan,
- Okulda değer ve inançlar sistemi oluşturan,
- Okulun kültürüne yön veren,
- Stratejik yaklaşarak plan yapan,
- Kaliteyi ve başarı konusundaki beklentileri yükseltmeyi teşvik eden,
- Etkili dinleyebilen,
- Öğretmen ve öğrencilerin düşüncelerini önemseyen ve onlara her konuda destek olan,
- Çalışanlarını motive eden,
- Daima coşkulu ve pozitif olan,
- Her türlü başarıyı destekleyen ve ödüllendiren,
- Çalışanlarına güvenen,
- Personelini olumsuzluklardan koruyan,
- Personeli tarafından desteklenen,
- Sorumluluk bilincinde,
- Davranışlarıyla örnek olan,
- Okuldaki her türlü olayla ilgili,
- Öğretmenlerini gelecek gelişmelere hazırlayan,
- Öğrencilerle birebir iletişim kuran,
- Okul içinde her yerde sıkça görünen kişidir.

**2.1.3. Nitelikli Öğretmen ve Öğretmenin Katılımı ve Memnuniyeti:** Etkili okullarda, hizmet içi çalışmalara katılan, ifade yeteneğine sahip, derse hazırlıklı gelen, zaman yönetimine hakim ve farklı öğretim stratejileri kullanan öğretmenlerin okulda alınan her kararda düşüncelerini bildirmeleri gerekmektedir (Balcı, 1993).

**2.1.4. Güçlü Okul Kültürü:** Araştırmalarına göre, iyi bir okul iklimi ve güçlü bir okul kültürünün var olduğu okullar daha başarılı okullardır. Etkili okulda öğrenme odaklı bir ortamın gerekliliği ön planda tutulur. Okulda işgörenlerin deneyimleri ve paylaşımları bir

süre sonra okulda, o okula has bir kültürün gelişmesini sağlar. Sonunda okulda nelerin değerli, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl tutum sergileneceği hususunda çalışanlar arasında ortaklaşa karar verilir (Balcı, 1993).

**2.1.5. Ailenin Katılımı:** Ailenin eğitim öğretim faaliyetlerine katılımı, öğrenci başarısını pozitif etkilemektedir. Bu gönüllü katılımlar, öğrencinin gelişimine ciddi katkı sağlamaktadır. Türkiye’de etkili okul hakkında doğrudan yapılan çalışmaların 1990’larda başladığı gözlemlenmektedir. Balcı “Etkili Okul” isimli araştırmasında öğretmenlerin, etkili okuldaki yöneticiler hakkındaki görüşlerini şu şekilde sıralamıştır (Balcı, 1993);

- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini önem sırasına koyar, planlar ve uygulamaya sunar.
- Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesine ve başarının ödüllendirilmesine katkıda bulunur.
- Öğretim programlarını organize eder.
- Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime yönelik yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır.
- Personelin okula bağlanmasını destekler.
- Öğretmenlerin ilgilerine önem verir, onlara destek olur.
- Sınıflarda olup bitenleri; sınıfları bizzat ziyaret ederek öğrenir.
- Sıkça okulun her tarafında görülür.
- Sürekli öğrenci ile iletişim içindedir.
- Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir.
- Öğrencilere daha çok vakit ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına sevk eder.
- Başkalarına eşit davranır ve birey olarak ilgilenir.

Araştırmaya göre öğretmenlerin algılarına göre gerçekleşme düzeyi açısından ilk beş sraya göre etkili yöneticinin davranışları ise şunlardır (Balcı, 1993);

- Öğrenci başarısına değer verilmesi.
- Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin önem sırasına konması, planlanıp uygulamaya sokulması.
- Öğretim programlarının organizasyonu.
- Personelin okula bağlılığını teşvik etme.
- Öğretmenlerin ilgilerine değer verme (Balcı, 1993).

Açıköz (Açıköz, 1994)“Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları” isimli çalışmasında okul yöneticisinin önemli görevlerini şu şekilde sıralamaktadır;

- Amaçlara ulaşma
- Örgütsel sistemi yaşatma
- Örgütün dış çevresine uyumuna destek olma
- Kültürel örüntüleri sürdürmedir

Duranay (2005)’a göre, ortaöğretim kurumları orta derecede etkili okullardır. Fen liseleri ve Anadolu liseleri en etkili okul türleridir. Bu çalışmaya göre öğretmenler, okul yöneticilerini değişimi sağlayan bir lider olarak görmeyi arzulamaktadır (Duranay, 2005). Yılmaz ve Taşdan’ın (2006) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri ile İlgili Nitel Bir Araştırma” isimli araştırmasına göre, eğitim yönetimi hakkında eğitim alan okul yöneticilerinin örgütsel amaçları savunduğunu, eğitim almayanların ise etkililik hakkında bilgi sahibi olmayı savundukları görülmektedir (Taşdan, 2006). Koçak ve Helvacı’nın (2011) “Okul Yöneticilerinin Etkililiği” çalışmalarında, Uşak ilinde ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin en etkili olduğu alanın sırasıyla bütçe ve destek işleri, insan kaynakları yönetimi; okul çevresi, aile ve öğretim liderliği olduğu vurgulanmıştır (Helvacı & Koçak, 2011).

## **2.2. Etkili Okulun Amaçları**

**2.2.1. Okulun Örgütsel Amaçları:** Bu amaçlar her sistemde olduğu gibi, okulun varlığını koruyabilmesi için uygulayabileceği amaçlardır. ‘Okul neden vardır? Okul yaşamak için ne üretir?’ sorularının cevaplarını içermektedir.

1. Okul, eğitim sisteminin belli bir basamağında, belli yaşlardaki vatandaşı merkeze olarak belli düzeyde eğitim yapmak için oluşturulur.
2. Okul, yaşamını devam ettirmek için eğitim hizmeti üretir. Aynı zamanda okul, eğitime katkıda bulunacak ve eğitimi teşvik edecek malzeme ve düşünce de üretir. Bu sayede örgütsel amacını çeşitlendirir (Başaran, 2000).

**2.2.2. Okulun Yönetimsel Amaçları:** Bu amaçlar; okulun etkililiğini sağlamaya dönüktür. Planlanan örgütsel amaçlara ulaşılabilme düzeyi bir okulun etkililiğini belirler. Etkililik oranı, yönetimin okulun yarattığı eğitimi nicelik ve nitelik açısından artırdığı miktarda artar. Yönetimsel amaçlar, öğrenciyi sadece planlanan süreye göre yetiştirmeyi değil, niteliğini

artırmayı da içerir. Bu amaçla bir eğitim yöneticisi hem eğitimi yaygınlaştırmak hem de eğitimin niteliğini artırmak durumundadır (Başaran, 2000).

**2.2.3. Okulun Eğitsel Amaçları:** Öğrencilere kazandırılması planlanan davranışların niteliği olarak bilinen okulun eğitsel amaçları aslında yetiştirilecek örnek vatandaşı tarif etmektedir. Öğrenciye kazandırılacak özelliklerin tespit edilmesi eğitim yönetiminde en büyük sorun olarak görülmektedir. Öğrenci, hangi davranışlarla donanımlı olarak yetiştirilmelidir? Öğrenci, geçmişin değerlerini mi; yoksa çağın değerlerini mi edinsin; yoksa gelecek yaşamı için mi yetiştirilsin? Bu soruların itinayla ve araştırmalara bağlı olarak cevaplanması gerekir (Başaran, 2000).

### 2.3. Etkili Okulların Özellikleri

Etkili okullardaki dört özellik aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Macgilchrist, 2004):

- Öğrenci hak ve sorumlulukları; öğrenmede öğrencinin temsil ve meşgul edilmesi;
- Profesyonel yüksek nitelikli liderlik ve yönetim;
- Öğrenme ve öğretmeye odaklanma;
- Öğrenen örgüt; öğrenmeye ve personel gelişim programına katılmaya istekli okul personeli. Etkili okul hakkında yapılan araştırmaların zemini, okul içi çevreye ait nedenlerin belirlenmesinden meydana gelmektedir. Etkili olan ve etkili olmayan okullarda bazı ortak nitelikler mevcuttur. Bu ortak özellikleri şöyle sıralanmıştır (Şişman, 2004):
- İşlerin düzenli ve ortaklaşa yapıldığı,
- Çalışmanın anlamlı ve yaşamın önemli algılandığı,
- Öğretmen ve öğrencilerin işbirliği içinde çalışarak ortak paydada bulunduğu,
- Başarıların ödüllendirildiği,
- Yüksek bir moralin var olduğu,
- Öğrencilerin başarılı sayıldığı ve üst kademelerdeki okullara daha fazla öğrenci mezun edildiği,
- Öğrencilerde öğrenme sevgisi, merak, eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerinin geliştiği,
- Öğrencilere ahlaki değerleri ve insanlar arası ilişkiler konusunda beceriler kazandırıldığı ortamlardır.

Öte yandan başarısız okullarda ise (Şişman, 2004);

- Okulda yapılan iş ve işlemlerde bir karmaşıklık, verimsizlik gözlemlendiği,
- Okul ikliminde memnuniyetsizliğin baskın olduğu,
- Öğrenci başarısının düşük olduğu,
- Öğretmenlerin ekstra etkinlik yapma konusunda gönüllü olmadığı,
- Öğrenci devamsızlığının fazla gözlemlendiği,
- Disiplin sorunlarının yaşandığı,
- Öğretmen- yönetici arasında çatışmanın,
- Ailenin okuldan soyutlandığı şeklinde sıralanabilir.

Şişman etkili ve etkili olmayan okulu şu şekilde gruplandırmıştır (Şişman, 2002):

*Tablo 2: Etkili ve Etkili Olmayan Okul*

<b><u>ETKİLİ OKUL</u></b>	<b><u>ETKİLİ OLMAYAN OKUL</u></b>
1. Tutarlı, uygun liderlik	Tutarsız uygun olmayan liderlik
2. Uygun olan, informal örgüt	Uygun olmayan informal örgüt
3. Paylaşılan akademik liderlik	Paylaşılmayan akademik liderlik
4. Dışsal değişime karşı	Dışsal değişime olumlu bakan
5. Yöneticiler arasında kapalı ilişkiler	Yöneticiler arası zoraki ilişkiler
6. Akademik kadronun doğru kullanımı	Akademik kadronun yanlış kullanımı
<b><u>Okul Kadrosu</u></b>	<b><u>Okul Kadrosu</u></b>
1. Çalışanlar arasında güzel iletişim	Çalışanlar arasında uyumsuzluk
2. Çalışanlar arasında bağlılık	Çalışanlar arasında kopukluk
3. Çalışanlar arasında huzur	Çalışanlar arasında çatışma
4. Destek personelle bütünleşme	Destek personelle kopukluk

5. Öğretime yönelik toplu amaçlar	Öğretime yönelik yukarıdan etkiler
6. İstikrarlı okul çalışanları	İstikrarsız okul çalışanları
7. Göreve maksimum vakit ayırma	Göreve minimum vakit ayırma
8. Pozitif sınıf iklimi	Negatif sınıf iklimi
9. Sınıflar arası benzer öğretim	Sınıflar arası oldukça farklı öğretim
10. Yeni katılan çalışana destek	Yeni katılan çalışana az destek
<b><u>Öğrenciler</u></b>	<b><u>Öğrenciler</u></b>
1. Güçlü disiplin ve kuralları önemseme	Yetersiz disiplin ve kuralları önemsememe
2. Öğrencilerin okul işleyişine dahil olması	Öğrencilerin okul işleyişine az dahil olması
3. Fiziksel cezanın az uygulanması	Fiziksel cezanın çok uygulanması
4. Öğrenci temelli iklim	Yetişkin temelli iklim
5. Yüksek öğrenci başarısı	Düşük öğrenci başarısı

#### 2.4. Etkisiz Okul

Etkili olmayan okullarla ilgili araştırmalar incelendiğinde, etkili okullardaki gibi etkisiz okullarda da göze çarpan kısmın, yönetici ve onun yönetim şekli ile ilgili olduğu fark edilmektedir. Etkisiz okullarda görev yapan yöneticilerin aldıkları görev ve sorumlulukları yerine getirmede yeterince aktif olmamaları, öğretim liderliği yönlerinin yetersiz olması ve bürokratik bir tutum sergilemeleri, kurum kültür ve politikalarını oluşturmada etkisiz kalmalarından ötürü, bu okullar başarısız ve yetersiz okullar olarak görülmektedir (Baştepe, 2004). Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da başarının ölçütlerinin tespit edilmesi hayli zordur. Bu yüzden Cameron belirtilen etkililik ölçütlerinin belirlenmesinden çok, etkisizlik ölçütlerinden yola çıkılması gerektiğini savunmuştur. Etkisizlik ölçütleri olarak; başarısızlık, örgütsel çatışmalar, problemler, hatalar, düşük performans ile yönetici, öğretmen, veli, öğrencinin görev ve

sorumluluklarının belirsizliği sonucunda ortaya çıkan sorunlar sıralanabilir. Eğer okulda bunun gibi etkisizlik özellikleri yoksa o okul etkili okul olarak değerlendirilir. Etkililik kriterlerinin belirgin olmadığı durumlarda, okulun gelişmesi için kriterler belirlemek hayli yararlıdır (şişman, 2002).

## **2.5. Etkili Okul eşitleri**

### **2.5.1. Öğrenen Okul**

Değerismekte olan çağımızda yenilikçi, keşfedici ve güçlendirici organizasyonlar hayata tutunmak ve hayatlarını devam edebilmek için değerişim sürecine paralel bir şekilde, öğrenme sonucu çevrelerine uyum sağladıkları ölçüde başarılı sayılırlar (Yazıcı, 2001). Örgütlerin etkili ve sürdürülebilir olmaları kendilerini yenilemelerine ve değerişmelerine bağlıdır. Okulların ğrenen örgüt olabilmesi için değerişmeleri, yenilenmeleri gerekmektedir. Okulların ğrenen örgüt olması ihtiyacı, toplumsal ve eğitsel değerişimin hızına paralel bir şekilde önemli hale gelmiştir. Bu süreçte; bütün personel hayat boyu öğrenmeyi amaç edinmeli, öğrencilerin öğrenmeleri ana hedef olmalı, bireysel ve grupla öğrenme ile olumlu okul iklimi ve kültürü oluşturulmalı ve bütün bu işlerde okul yöneticisine büyük görev ve sorumluluk düşer. Başarıya ulaşmak için adanmışlık şarttır (Ensari, 1998). Öğrenen okulda; yöneticiler, öğretmenler, diğer görevliler hatta çevrede yaşayanlar daima öğrenciler gibi öğrenmeye devam ederler. Bir takım çalışması olarak yrtlen bu süreç kurumun kendisini yenilemesini, tespit edilen hedeflere ulaşmasını, bu süreci uyumlu yaşamasını sağladığı gibi çevreye, topluma ve diğer okullara emsal olur, sadece kurumsal değer, toplumsal başarıyı da sağlar. Böylece rgtsel etkinliği bireysellikten uzaklaştırıp topluma yayması ve öğrenmeyi hayat felsefesi haline getirmesi hedeflenir. Değerişim, yenilenme, tespit edilen hedefleri gerçekleştirme açısından; öğrenen okul, etkili okul modeline benzerlik gösterir..

**2.5.2. Okul Merkezli Yönetim (OMY)** OMY, ğrenci başarısının artırılması ve yerinden yönetim için okula dayalı kararların alınmasında, okul düzeyinde yetki ve sorumlulukların artırılması ve özerklik sağlanmasında okul toplumu üyelerinin, okul geliştirme yaklaşımını içermektedir (Aytaç, 2003). Merkezi okulun, OMY'de temel değerişim birimi olması gerekir. Değerişim, okul içi ve okul çevresi şeklinde i ve dış dinamiklere göre sağlanmalıdır. Bu süreçte okul müdürünün rolü fazladır. Okul müdürü, okulla ilgili kararların alınmasında bazı yetkilere sahip olmalı; kurum için personeli seçme,

yerleştirme ve kuruma devamlılığının sağlanmasında karar verilen kriterlere göre liyakatli olmak şartıyla yetkili olmalıdır. Okul müdürü, görev yaptığı kurumu en iyi bilen kişidir. Kuruma ait arz ve taleplerin neler olduğu konusunda fikir sahibidir ve ona bağlı bir şekilde davranır. Öğretmen ve öğrencilerin öğrenme yetenekleri ve okul başarısının artırılmasında etkindir. Okul başarısı için okul müdürünün, okul içinde ve okul çevresinde okul paydaşlarını da dahil ederek katılımı sağlaması ve denge kurması oldukça önemlidir. Eğitime katılma, demokratik toplumlarda kişilerin hakkı ve görevidir. Okula dayalı yönetimi organize ederken, demokratik tutum ve davranışların kazandırılmasında ancak halkın eğitime katılımıyla başarılı olunur (Yemenici, 2007). OMY'de; okul personelinin alınan kararlarda söz sahibi olması, okula bağlılık ve aidiyetlik duygularının artması, çevrenin okula sahip çıkması, insan kaynaklarının etkili kullanılarak daha nitelikli kararlara ulaşılması, daha açık ve net vizyon ve misyon, etkili bir iletişim, çevreye ve öğrenci ihtiyaçlarına göre öğrencilere göre öğrenci merkezli programların hazırlanması, işbirliği gibi boyutlar etkili okullarla benzerlik göstermektedir. Bunlarla birlikte; okulun iş yükünün artması, organizasyon aksaklığı, umulmadık sonuçlar ve asıl amaçlardan uzaklaşmalar, görev ve sorumlulukların net olmaması, okul merkezli yönetimin eksik dezavantajlı yönleri şeklinde sayılabilir (Oral, 2005).

### **2.5.3. Kendini Yenileyen Okul**

Kendini yenileyen okul, daima değişim ve gelişim içinde olmalıdır. Örgütteki değişim, aşağıdan yukarı doğru olmalı, sistem açık beklentiler belirlemeli ve okulun gideceği yönün tayininde okula özerklik sağlanmalıdır. Denetim, kendini yenileyen okulun tespit edilen hedefleri gerçekleştirme oranını belirlemek için gereklidir (Balci, 2007). Bu denetim sayesinde okulun öğrenme ve öğretim uygulamalarının güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi zaten etkili okulun özelliklerinden biridir. Bu açıdan etkili okula benzer. Fakat yapılan denetimler açık olmalı, okulun iyi yönlerini geliştirmeli, tek yönlü olmamalı-herkes denetimde söz sahibi olmalı, ulaşılan denetim sonuçları okul personeline ait olmalı, bu sonuçlar ilgili kişiler tarafından paylaşılmalı, iyileştirmeye dönük alanlar revize edilerek düzeltici tedbirler alınmalı, ulaşılan denetim sonuçları okul eylem planlarını geliştirmek için kullanılmalıdır. Kendini yenileyen okul denetimleri, tepeden aşağıya doğru uygulanırsa, daha merkeziyetçi olduğu için uygulayıcılar bu yeniliği denemeye soğuk bakmakta bu yüzden tepeden gelen sıkı direktifler eğitimin kalitesini düşürmekte, bu da kendini yenileyen okulun felsefesine uygun düşmemektedir (Balci, 2007)



#### **2.5.4. Müfredat Laboratuvar Okulları ( MLO)**

Ülkemizde, Dünya Bankası, Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurumu'nun 1990 yılında birlikte yürüttükleri Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGP) ile ilk ve orta öğretimdeki kaliteyi ve öğrenci başarısını yükseltmek, öğretmen eğitiminde kaliteyi ve geçerliliği yükseltmek ve daha etkili kaynak kullanımını sağlamak gibi amaçlara ulaşmak için ikraz anlaşması imzalanmıştır. TKY ve MLO çalışmaları 2001-2002 yılında birleştirilmiş ve bütün okullarda uygulanmaya başlanmıştır. Ancak proje, ülke çapında yaygınlaştırılamamıştır çünkü ihtiyaç duyulan değişim, alt yapı, bu okullarda görev alacak öğretmen kriterleri, öğretim şekli ve öğrenci sayıları ile ilgili gerekli hazırlıklar yapılmamış ve gerekli yasal düzenlemeler ile desteklenmemiştir (Daylan, 2002). MLO modelinin geliştirilmesi ve uygulanması için yerli ve yabancı uzmanlar, okul ile ilgili temel ilkeler ve standartlar tespit etmişlerdir. Bu standartlara göre her okulun kendine has ihtiyaçları olduğu göz önünde tutularak önemli yetki ve görevlerin okul düzeyi ile yönetici ve öğretmenlere verilmesi koşulunun olması sebebiyle; MLO modelinin, yerinden yönetime geçişte okulların etkili olmasına dönük bir uygulama olduğu görülebilir (Dönmez, 2002). Türk Eğitim Sistemi'nin genel yapısından kaynaklanan; aşırı merkezîyetçi bir yapı, bürokratik bir yönetim, okul kültür ve ortamına bağlı sorunlar, yönetici ve öğretmenlerin proje ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları, dikey örgüt yapısı, altyapı eksiklikleri, sosyal boyut eksiklikleri, hizmet içi eğitim organizasyonlarının eksikliği, kalabalık sınıf mevcutları, MLO' ya atanacak öğretmenlerin tespit edilen kriterlere uygun olmaması, eğitim teknolojilerini kullanmadaki yetkinliğin eksik olması gibi dezavantajlar modelin pratikte birçok problemle karşılaşmasına sebep olabilmektedir.

#### **2.5.6. İnteraktif Okul**

İnteraktif okul; çevrimiçi eğitime odaklanan uzaktan eğitimin önemli olduğunu savunan bir okuldur. Ölçme bilgisayardaki testlerle yapılır ve öğrenciye özel eğitimi vurgular (Oral, 2005). İnteraktif okulun avantajlı yönleri; klasik sınıf ortamının olmayışı, öğrencinin bireysel gelişiminin ön planda olduğu bire bir eğitim sunulması, öğrencinin başarısının çevrimiçi testlerle değerlendirilmesi ve ihtiyaç duyulan yönlendirmenin uygulandığı tamamen öğrenci yararına çalışması olarak sayılabilir (Cerit, 2001).

#### **2.5.7. Erdemli Okul**

Erdemli okul, bireysel olarak kendisi öğrenen ve kendi kendini yöneten bir yapı meydana getirmek, her öğrencinin öğrenebileceğine, öğrenmeyi engelleyen problemlerin

nedenini bulmak ve sorun çözenin önemini vurgulamak, her öğrenci için öğrenme ortamı oluşturma, onurlu olmaya saygı duyma, öğretmenler, veliler, toplum vb. ortaklaşa ve ayrı olarak yararlı olanı uygulama, okul örgütünün tüm üyelerinin demokratik olarak katılımını sağlamak gibi özelliklere sahiptir. Bu niteliklere rağmen etik ilkelere uzaklaşmalar görülebilir. Bu yüzden etik ilkeler güçlü bir vizyon, misyon ve değerlere bağlanmamalıdır (Şahin, 2002). Erdemli okulda okul yöneticisinin etkisel liderlik rolleri teknik yönünden daha fazladır, kendisine karşı, örgütsel ve toplumsal görevlerini etik kurallara göre tüm paydaşlarla paylaşır, etik değerleri okul kültürüne yerleştirmeyi ilke edinir.

### **2.5.8. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Okulları**

Eğitim kurumları da işletmeler gibi, hızla değişmekte olan sosyo-ekonomik yapıda meydana gelen ihtiyaçlara yanıt vermekte güçlük yaşamaktadır. Öğrenci ihtiyaç ve beklentileri ile toplumsal beklentileri ön plana çıkarmak için geleneksel yönetim anlayışından kopabilirler. TKY anlayışının meydana gelişinde yönetici ve öğretmenlerin rolü oldukça büyüktür. Bu rol okul kültürü oluştururken çok etkilidir. TKY felsefesinin temelinde küçük adımlarla sürekli ilerlemek yatmaktadır. Rekabet gerektiren bu çağda, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri TKY felsefesini tam olarak algılayabilmelerine ve üst yönetimden başlanarak sürekli gelişime ve değişime açık olmalarına bağlıdır. Daima gelişme, değişme ve yenileşme çabalarını odak noktası yapması, TKY'yi diğer geleneksel yönetim anlayışlarından ayırır. Okul, toplumun ihtiyacı olan nitelikli insan gücünü yetiştirmek, kaliteli eğitim sunmak için vardır. Eğitimde amaçlanan kaliteye ulaşmak için, eğitim sürecinde meydana gelen hataların en aza indirgenmesi, düzeltilmesine dönük tedbirlerin alınması, bu manada katılımın sağlanarak tüm etkinliklerin değerlendirilmesi gibi boyutları okul ve eğitimin amaçlarıyla, TKY'de var olan amaçlar benzerlik göstermektedir.

## **2.6. Etkili Okulun Boyutları**

Etkili okul, yönetici, öğretmenler, öğrenciler, okul ortamı ve okul-aile ilişkileri boyutlarına sahiptir.

### **2.6.1. Etkili Okulda Yönetici**

İnsan, bir örgüt için oldukça önemlidir ve insanların bu kuruma ait hissetme ihtiyacı yönetici için çok iyi bir fırsattır. Ahlak ilkelerine bağlı bir şekilde çağdaş yöneticinin bu çalışanlara eşlik etmesi gerekir (Genç, 2004). Yöneticinin liderlik boyutu oldukça önem taşır.

Okul yöneticisi planlama yeteneğine sahip, sorumluluklarının bilincinde, güçlü iletişim becerilerine sahip, motive ve empati konularında yeterli olan iyi bir lider olarak okulun misyon ve misyonunu işgörenlerle ortaklaşa belirleyebilmelidir. Etkili bir yönetici, planlama becerisine sahip, etkili dinleyebilen, işgörenleri motive edebilen, görevlerini bilen, iletişim becerileri iyi kişilerdir. Okul, örgüt iklimi ve kendine özgü kültürü olan sosyal bir sistemdir. Bu örgütlerin girdisi ve çıktısı insanlardır ve bu yüzden insan ilişkilerinin önemli algılandığı bu kurumlarda örgütsel iklim ve örgütsel kültür oldukça önemlidir. Okul yöneticisi bu kültürün ve ilkinin yaratılmasında en büyük sorumluluğa sahiptir. Eğer okul yöneticisi etkili bir kültür ve iklim yaratmayı sağlayabilirse, işgörenlerin motivasyonu artar ve sağlıklı bir okul ortamı meydana gelir (Çelik, 2002).

Yönetici, işgörenleri aynı amaç etrafında bir araya getirip yönlendirecek, işgörenleri motive edip gelişmelerini ve güçlenmelerine katkıda sağlayacak, onların isteklerine yanıt verip doyuma ulaştıracak kişidir. Etkili örgütsel davranışlarla yöneticilerin liderlik özellikleri benzerlik göstermektedir (Toprakçı, 2002).

### **2.6.2. Etkili Okulda Öğretmen**

Etkili okul araştırmalarının özünü oluşturan öğretimsel liderlik yaklaşımına göre okul yöneticisinin öğretim liderliği oldukça önemli olduğundan klasik liderlik anlayışını değiştirmiş olup bu rol okulun etkili olmasını etkilemektedir (Özden & Güçlü, 2000).

Eğitimde amaçlara ulaşmak öğretim süreçleri ile mümkün olabilir. Öğretimin temel ögesi öğretmenler olması sebebiyle, öğretmenlerde birtakım temel özelliklerin bulunması şarttır. Etkili okul ve öğretmen arasında yakından bir bağ vardır. Bu etkili okullarda öğretmenler işbirliği içinde etkileşimli çalışırlar ve okul müdürleri onları destekler. Derslerinde kullandıkları öğretim strateji ve materyalleri paylaşırlar. Sınıf ortamında öğrencileri ile iletişimleri çok iyidir. Öğretmenin odak noktası öğrenmedir. Öğretmenler de öğretirken aynı zamanda öğrenmek durumundadır. İlerlemek, kendi branşında güncel durumları takip etmek öğretmenin profesyonel olarak sorumluluğundadır. Diğer önemli faktör ise iletişimdir. Sınıfta sadece anlatılan konu değil onu sunmak da oldukça önemlidir. Etkili öğretmenler alanlarına hakimdirler, sınıf yönetimi ilkelerini çok iyi bilirler ve enerji doludurlar. Öğrencileri ile etkili iletişimleri vardır, onlara yakındırlar, sesleri ve mimiklerini çok iyi kullanırlar. Anlatılan konu öğrencilerin ilgisini çekmese bile yeterince coşku dolu sunulursa öğrencilere ilginç geleceği aşıkardır. Ayrıca, araştırmalara göre kişilik özellikleri ile etkili öğretim arasında paralel bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Polk, 2006). Bu bilgiye

göre başarılı okullardaki öğretmenler öğretime daha fazla zaman ayırmakta ve öğrenciler de daha fazla akademik etkinliklerle karşılaşmaktadır (Celep, 2000). Etkili bir öğrenme ortamı oluşturmayı hedefleyen öğretmen, mevcuttaki bütün imkan ve malzemeleri kullanarak sınıfı en iyi şekilde örgütleyebilmelidir (Gökçe, 2002).

### **2.6.3. Etkili Okulda Öğrenci**

Öğrenci etkili okulların merkezinde bulunmaktadır. Farklı akademik yeteneklere sahip öğrencilerin belirlenen standartlara ulaşması hedef alınır. Tabii ki öğrencinin sosyal çevresi ve sosyoekonomik durumu başarılı sayılmasında tek faktör değildir. Öğretmenler her öğrencinin başarılı olabileceği düşüncesini savunur ve bu yüzden beklentileri hep yüksektir. Bu durumu da öğrencilerine iletmeyi görev bilirler. Öğrenciler sosyal faaliyetlerde görev almaya gönüllüdürler ve bu konuda öğretmenler ve yöneticiler öğrencileri teşvik edip yönlendirirler (Şişman, 1996).

### **2.6.4. Etkili Okulda Okul-Aile İlişkileri**

Okullarda meydana gelebilecek sorunlara karşı ailelerin daha duyarlı olması için ailelerin eğitimde sorumluluğu paylaşması gerekmektedir. Okul –aile ilişkilerinin sonuçları öğrencilerin eğitimine direk etki eder, bu yüzden okul yönetimi okul –veli iletişimini ön planda tutmalıdır. Başarısız okullara nazaran başarılı okulların daha fazla çevresel –ailesel destek ve katılıma sahip oldukları bilinmektedir. Bu durum sadece başarıyı değil, aynı zamanda disiplin sorunlarını da azaltır (AASA, 1992).

### **2.6.5. Etkili Okulda Okul Ortamı ve Çevre**

Okullar belli bir toplumsal çevrede bulunurlar ve bu çevre ile yakından ilgilidirler. Çevreyi öğrenme için hazırlamak ve dış çevrenin desteğini almak okulu etkili hale getirir. Düzenli bir okul çevresi etkili öğretimi sağlamak için önemlidir. Okulda düzensizlik durumu ve disiplin sorunları varsa, öğrenme yeterince gerçekleşmiyor demektir. Bu sebeple etkili okulun hedefi, tamamını ortadan kaldırmasa bile bu tür olayları en aza indirmektir. Belirli seviyede en az kaynağın ve tesisin sağlanması etkili bir eğitim sistemi için oldukça gerekli bir durumdur. Etkili eğitim sistemlerinden beklenen, bütün öğrenciler için temel sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilebileceği özellikte donanımlara sahip olmalarıdır (Kemal & Karip, 1996).

## **2.7. Okulun Etkinliğini Ölçmeye Yönelik Modeller**

Örgütsel etkililiği belirlemek için örgüt ve yönetim alanında etkililiği tespit etmede kullanılabilecek birtakım modeller tasarlanmıştır.

### **2.7.1. Amaç Modeli**

Okullarda amaçlar karmaşık bir yapıdadır. Bu yüzden kimi zaman bu amaçlar birbiri ile uyuşmayabilir. Okulun akademik amaçları, mesleki beceri kazandırma amaçları, politik ve ekonomik amaçları şeklinde sıralanan bu amaçların öncelik sırası toplumlara ve çevreye göre değişiklik göstermektedir (Şişman, 2002).

### **2.7.2. Kaynak-Girdi Modeli**

Okulların da diğer örgütler gibi hedeflerine ulaşması için bazı kaynaklara ihtiyaçları vardır. Aile ile alakalı kaynaklar, okul kaynakları, öğrenci kaynağı, toplumsal özellikler ve akran grupları bunlar arasında sıralanabilir. Okulun kaynak sunması, o okulu daha etkili yapar. Bu modele göre okulun girdileri ile çıktıları arasındaki uyum oldukça önemlidir. Temel çıktılar, öğrencilerin birtakım testlerden sağladığı başarılar olarak nitelendirilmektedir (Şişman, 2002).

### **2.7.3. Süreç Modeli**

Süreç modeline göre okulun etkililiğinin tespit edilmesinde okul ve sınıf içi süreçler temel alınmaktadır. Bu modelde okul açık bir sistem olarak algılanmamakta, okul içinde yaşananlar öğrencilerle bağdaştırılmaktadır. Yani, okul sınırları içinde yaşananlar ile okulun etkili olma düzeyi arasında sıkı bir bağ mevcuttur. Okul içi süreçler yönetim, öğretim ve öğrenme süreçlerinden meydana gelmektedir (Şişman, 2002).

### **2.7.4. Doyum Modeli**

Okul ile ilgili paydaşları öğrenciler, öğretmenler, okul yönetimi, okul yönetim kurulu, eğitimle ilgili il-ilçe-merkez örgütü, aileler şeklinde sıralayabiliriz. Bu modele göre yukarıda sıralanan paydaşların okuldan beklentilerinin karşılanma ve memnuniyet düzeyi okulun etkililiğini oluşturur. Son zamanlarda okullarda toplam kalite yönetimi favori hale gelmiştir. (Şişman, 2002).

### **2.7.5. Meşruiyet (Yasallık) Modeli**

Geçmişte okullar daha tutarlı bir ortamda bulunuyordu. Son zamanlarda ortaya çıkan değişimlerden dolayı okulların bulunduğu ortamlar daha rekabetçi bir hale gelmiştir. Bunun yanında daha fazla kaynağa sahip olmak için bir rekabet ortamı gözlenebilir. Okulların varlıklarını korumaları, yer aldıkları toplum tarafından kabul edilmeleriyle bağlantılıdır. Böylece daha fazla toplum desteğine ulaşmış kendilerine daha fazla kaynak sağlarlar. Ayrıca bu model okulların topluma adına sorumluluk sahibi olmalarını da sağlamıştır (Şişman, 2002).

### **2.7.6. Örgütsel Öğrenme Modeli**

Örgütün ait olduğu toplumda meydana gelen değişimlerin okul üzerinde bir etkisi olduğundan, bir okul çevresine uyum sağlayabiliyor ve bu çevrenin geliştirilmesine katkıda bulunuyor ise etkili olduğu söylenebilir. Bu modelin diğer modellerden farkı öğrenme davranışının önemini vurgulanmasıdır. Modelde, toplum olarak değişimlere ayak uydurma ve ihtiyaçlara hitap etme, okul içi süreçleri değerlendirme, çevreyi inceleme ve okul geliştirme planlarının hazırlanması mevcuttur. Yani okulların yaşanan çevrede meydana gelen siyasi, ekonomik, teknolojik alanlarda bazı değişimlere ayak uydurmaları beklenmektedir. Örgütsel öğrenme süreçleriyle okul çıktıkları arasındaki bağın net olarak belirlenememesi sistemin sınırlılıklarından biridir (Şişman, 2002).

### **2.7.7. Toplam Kalite Yönetimi Modeli**

Bu alana dönük çalışmalar ve uygulamalar diğer örgütlerde olduğu kadar okullarda da mevcuttur. Amaç okulun etkililiğini artırmaktır. Doyum, süreç ve örgütsel öğrenme modellerinin karması şeklinde karşımıza çıkmıştır. Bir okul ancak paydaşların beklentilerini karşılarsa etkili olabilir (Şişman, 2002).

Bu modelde liderlik, insan kaynakları, stratejik planlama, süreç yönetimi, kalite sonuçları ve paydaşların uyumu etkili bir okulun kriterleri arasındadır. Her okulun ve örgütün etkililik düzeyini ölçmek amacıyla farklı etkililik modelleri vardır. Bu yüzden bir okul için etkililiği ölçecek ek bir model veya şablon bulmak pek olası değildir. Bu durumda izlenecek en iyi yol, okulun özelliklerini ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak en uygun modele karar vermek ve gerekirse bu modellerden karma bir model meydana getirmektir.

## **2.7.8. Okulların ve Eğitimin Etkililiğini Ölçmeye Dönük Diğer Modeller**

### **2.7.8.1. Katz ve Katın Modeli**

Temelde sistem modeline dayanır. Örgüt üyeleri ile pazarlık söz konusudur. Teknik ve ekonomik açıdan örgütün çıktılarının girdilerine oranı, etkinlikte gelişmeyi ifade etmektedir. Politik geçişlilik ise politik etkilemeyi gösterir ve etkinliğin politik yönünü meydana getirir. Etkili okul için bunlar oldukça önemlidir (Kahn & Katz, 1978).

### **2.7.8.2. Hoy ve Ferguson Modeli:**

Sistem modeli ile amaç modelinin birleşimidir. Hoy ve Ferguson'a göre bu modeller farklılıklar göstermelerine rağmen örgütsel davranışı açık ya da kapalı şekilde ortak olarak ele alırlar. Bu yüzden bu iki modelin sentezi mümkündür. Onlara göre etkili okul, «Bir sosyal sistem olarak örgütün belli kaynak ve araçlarla - amaçlarını ve kaynaklarını boşa harcamadan ve üyelerine de gereksiz sınırlılıklar koymadan amaçlarını gerçekleştirebilme derecesidir.» Bu yazarların önerdikleri model ve ölçütler aşağıdaki gibidir:

Örgütsel uyum iç ve dış güçlere uyum demektir. Örgütsel etkinlik, iç amaçların gerçekleştirilme başarısı anlamına gelir. Örgütsel birlik, örgüt içi çatışmaların olmaması anlamındadır. Örgütsel bağlılık üyelerin örgüte güdülenme ve adanmışlık demektir.

Hoy ve Ferguson'a göre bu boyutlar amaçlarla ilgili olduğu kadar araçlarla da ilgilidir; geliştirilen tanıma göre tutarlılık gösterirler ve kuramsal çerçevelere rehberlik ederler. Bu yazarlar ampirik bir çalışma yaparak modelin geçerliğini ölçtüler ve uygulanabilir olduğu sonucuna vardılar (Hoy, 1985). Yukarıda da ifade edildiği gibi örgütsel etkililik konusunda birçok model geliştirilmiştir. Klopff ve diğerlerine göre de etkili okulun tanımının yapılması, hayli zordur. Yine de «öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor gelişimlerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul» olarak tanımlanabilir (Klopff, 1982). Brookover ise etkili okulu, «öğrencilere temel becerileri ve öteki davranışları öğretmede - sadece seçilmiş değil de tüm öğrencilerin öğrenmesinde - etkili olan okul» olarak tanımlar (Brookover, 1985).

### **2.7.8.3. Cameron'un Örgütsel Etkililik Modeli**

Okulların etkililiğini araştırmak için tasarlanmıştır. Cameron (1978)'un okul etkililiğini ölçmeye dönük geliştirdiği ölçütler okulun amaçlarıyla ilgili değil, okulun örgütsel

özellikleriyle ilgilidir. Cemeron, örgütsel değişkeni dokuz boyutta ele almıştır (Şişman, 1996):

1. Öğrencilerin doyum düzeyleri,
2. Öğrencilerin akademik gelişme düzeyleri ve okulun öğrencilere sunduğu akademik fırsatlar,
3. Öğrencilerin kariyer gelişimi ve okulun kariyer gelişimi hakkında sağladığı fırsatlar, Öğrencilerin sosyal, duygusal ve kültürel alanlardaki gelişimi ve okulun bu alanda öğrencilere sunduğu fırsatlar,
4. Öğretmen ve yöneticilerin mesleki ve iş doyumları,
5. Öğretim kadrosunun mesleki açıdan gelişmesi ve okulun bu konuda öğretim kadrosuna sağladığı fırsatlar,
6. Okulun, çevresiyle etkileşimi ve uyumu,
7. Okulun çevreden kazandığı finansman, öğrenci, öğretmen, araştırma ve politik destek vb. girdiler,
8. Okulun örgütsel sağlığı.

#### **2.7.8.4. Creemers'in Eğitimsel Etkililik Modeli**

Araştırmacılar etkili okul ile ilgili daha çok sınıf içi süreçler hakkında modeller geliştirilmişlerdir. Bu modellerden biri olan Creemers (1974)'in eğitimsel etkililik modelinde, üzerinde çalışılan temel değişkenler; müfredat, öğretimin kalitesi, gruplandırılmış prosedürler, öğretmen davranışı boyutları altında toplanmış ve bunlar arasındaki uyum konusuna odaklanılmıştır (Şişman, 2002).

#### **2.7.8.5. Scheerens'in Okul Etkililik Modeli**

Scheerens (1989)'in geliştirdiği bu modelde, içerik, okul ve sınıf süreçleri ve çıktılar başlıca boyutlardır (Şişman, 2002). Örgütsel etkililik konusunda birçok model tasarlanmıştır. Bunlardan önemli görülenler ve uygulananlardan yukarıda bahsedilmiştir .

## **2.8. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

### **2.8.1.Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Alanyazında etkili okul araştırmalarına baktığımızda, ortak özelliklerine göre incelendiği göze çarpmaktadır. Bu dönemleri Balcı, 1970'ten önce büyük örneklem



gruplarına dayalı karşılaştırmalı araştırmalar, 1970'ten sonra örnek olay ve benzeri çalışmalarına dayalı süreç araştırmaları, 1985'e kadar büyük ölçekli süreç ve çıktı araştırmaları ve 1985 sonrası karşılaştırmalı nedensel ilişkiyel araştırmalar olmak üzere dört dönemde inceleyerek açıklamıştır (Balcı, 2001). Şişman da Balcı'nın gruplandırmasına benzer olarak bu dönemleri; 1960'ların ortalarından başlayarak 1970'lerin başına kadar devam eden genel olarak okulun etkileri ya da girdi-çıkıtı araştırmaları olarak birinci kuşak araştırmaları, 1970'li yılların başından itibaren doğrudan etkili okul başlığı olarak ikinci kuşak araştırmaları, 1970'lerin sonunda başlayıp 1980'lerin ortalarına kadar devam eden özellikle eşitlik konusunu merkeze alan okul geliştirme ve iyileştirme araştırmaları ve 1980'lerin sonundan 2000'li yıllara devam eden süreçte daha çok bağlamsal değişken hakkında dördüncü kuşak araştırmaları olmak üzere dört dönemde inceleyerek açıklamıştır (Şişman, 2002). Etkili okul araştırmaları, ABD'den başlayıp Avrupa ülkelerinde ve Avustralya'da çoğalarak devam etmiştir. Coleman'ın 1966 yılında yaptığı araştırma, okul etkililiği alanında yapılan ilk özgün araştırmadır. Araştırma "okul etkililiği araştırması" olarak bilinmektedir. Coleman bu araştırma ile çok sayıda okulu araştırmaya dahil etmiştir. Bu araştırmada "okul etkililiğinin öğrenci gelişimi ve başarısı üzerinde bir etkiye sahip olmadığı" bulgusu çok değerliydi. Bu bulgudan sonra eğitimci ve araştırmacıların "etkili okul" araştırmalarına olan merak ve ilgileri azalmıştır. Etkili okul hakkında yapılan ilk araştırmalar okulların içsel koşullarını destekleyen veya zorlaştıran dış çevresel etkenlere pek değinmemişlerdir. Etkili okul ile ilgili yapılan ilk araştırmalar Weber (1971) ve Edmons (1979) tarafından gerçekleştirilmiştir. Edmonds (1979)'un araştırması daha sonra bu konuda yapılan araştırmalara emsal teşkil etmiş, alan yazında "Beş Faktör Modeli" olarak adlandırılmıştır. Araştırma, bir alan yazın taraması özelliğinde olup konuyla alakalı olan 38 araştırma ve makale incelenmiştir. Edmonds'un etkili okulla ilgili keşfettiği beş faktör şunlardır (Edmonds, 1979):

- Güçlü öğretimsel liderlik,
- Öğrenci başarısızlığını reddeden beklentilere dayalı iklim,
- Öğrenmeye yönlendiren, düzenli fakat katı olmayan bir ortam,
- Tüm öğrencilerin temel becerileri edinebileceğine duyulan inanç,
- Öğrenci gelişimine rehberlik edilmesi ve gelişimin sık ölçülmesidir.

ABD eğitim sisteminin ana probleminin eşitlik konusuyla alakalı olduğunu ifade eden Edmonds, eğitimde temel başarısızlığın, yoksul çevrelerden gelen öğrencilerin eğitimindeki eksiklik olduğunu vurgulamıştır. Brookover ve Lezotte (1979), Brookover ve Diğerleri (1978, 1979) ile Teddlie ve Stringfield'in (1993) yaptığı araştırmalar, ABD'de etkili okul

konusunda yapılan klasik araştırmalardır. Brookover ve Lezotte'nin araştırması ABD'de konuyla alakalı ilk kapsamlı araştırma olmasının yanında, örnek olay araştırması niteliğindedir. Araştırmanın yapıldığı yer, Michigan bölgesinde bulunan sekiz ilkokuldur. Okullardan ikisi, başarı düzeyi düşük olan okullardan seçilip, araştırma iki okul grubu arasında kıyaslamalı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Etkili okullarla ilgili elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

1. Temel okuma yazma becerilerinin öğrencilere kazandırılması,
2. Tüm öğrencilerin amaçlarda yer alan temel becerileri edinmiş olmaları,
3. Öğrencilerin eğitimsel başarılarına dair yüksek düzeyde beklentiler,
4. Temel becerileri öğrencilere kazandırma hakkında sorumluluk duygusunun bilincinde olma,
5. Okuma öğretime daha fazla zaman ayrılması,
6. Okul müdürlerinin bir öğretim lideri olması,
7. Öğretmenlerin sorumluluk bilincinde olması,
8. Ailelerle sağlıklı iletişim kurulması,
9. Öğretmenlerin eğitimle bir bütün olması (Şişman, 2002).

Brookover ve arkadaşları (1979)'nın konuyla alakalı olarak yaptıkları diğer bir araştırma da gene Michigan bölgesinde rastgele seçilmiş ilkokullarda korelasyonel olarak yapılmış bir araştırmadır. Okullar, sosyo-ekonomik ve başarı durumları gibi değişkenlere göre gruplandırılmış ve iki grup kıyaslanmıştır. Başarılı okullarla ilgili şu sonuçlara varılmıştır:

1. Okul müdürü, öğretmen performansına odaklanmakta, yönetsel liderlik ve öğretim liderliği rollerini yerine getirmektedir,
2. Okul müdürü, sınıfta yaşananlardan haberdar olmakta, açık geribildirim almaktadır,
3. Programların farklılaştırılması,
4. Öğretmenlerin öğrencilerin başarısı ile ilgili yüksek beklentilere sahip olması,
5. Yarışma odaklı takım oyunlarının kullanılması,
6. Öğretmenlerin, öğrencilerin başarısı ile ilgili sorumluluk alması,
7. Öğretime maksimum süre ayrılması, öğretmen ve öğrencilerin etkileşim içinde olması. Teddlie ve Stringfield'in araştırması (1993)'nda ise etkili ve etkili olmayan iki ilkokul kıyaslanarak aralarındaki değişiklikler saptanmaya çalışılmıştır

ABD’de ve İngiltere’de 1960’lı yıllarda okulun etkileri konusunda birtakım araştırmalar yapılmıştır. Devamında 1970’li yıllarda da öğrencilerin akademik başarılarıyla onların aile çevresi ve yaşantıları arasındaki bağlantılar incelenmiştir. Bu tarihlerde en ünlü araştırmalardan biri, Rutter ve diğerleri (1979) tarafından yapılmıştır.

İngiltere’de etkili okul konusuyla alakalı en ünlü araştırmalar, 1980’lerin sonuna doğru yapılmıştır. Bunlardan en önemli araştırmalardan ikisi, Mortimore ve Sammons (1988) ve Smith ve Tomlinson (1989) tarafından gerçekleştirilen araştırmalardır. Bunlardan ilki, ilkokullarda, ikincisi ise ortaokullarda uygulanmıştır. Mortimore ve Sammons’un araştırması 1980’de başlar ve Londra’da dört yıl boyunca etkili okullar olarak tespit edilen 50 ilkokulda uygulanmıştır.

İngiltere’de, profesyonel liderlik, paylaşılan vizyon ve amaçlar, öğrenme çevresi, öğretme ve öğrenmenin kalitesi, yüksek beklentiler, pozitif pekiştiren, öğrenci gelişiminin takibi, öğrenci görev ve sorumlulukları, amaçlı öğretim konularında araştırmalar yapılmıştır (Şişman, 2002).

Avustralya’da etkili okulla alakalı yapılan ilk araştırmalarda Edmonds (1979)’un araştırması baz alınmıştır. Bu konuda yapılan araştırmaların bir bölümü, “okul geliştirme” konusuyla alakalıdır. Araştırmaların bir bölümü de, ulusal ve yerel yönetimler tarafından desteklenen projeler şeklinde uygulanmıştır. Yapılan bu çalışmalarda okulun etkililiği ile okul merkezli yönetim, okulların yeniden yapılandırılmasının okulun etkililiği konusunda etkileri, okul yöneticilerinin rolü, üzerinde çalışılan başlıca konulardandır. Bu alışmalar sonucunda okulun etkililiği ile okul başarısı arasında çok yakın bir ilişki saptanmıştır. Okulun etkililiği ile eğitim politikalarının birbirini etkilediği, aralarında sıkı bir bağ olduğu bulunduğu sonucuna varılmıştır. Townsend (1997)’in araştırması, belirlenen bazı etkili okul özellikleri açısından ABD ve Avustralya’daki okulların kıyaslanmasına bağlı olarak yapılmış bir araştırmadır. Araştırmada, Avustralya’da Melborn’a bağlı Victoria Metropolündeki okullardan gelişigüzel örneklem alınmıştır. Aynı şekilde ABD’deki okullardan da örneklem alınmıştır. ABD’de 573, Avustralya’da 427 olmak üzere müdür, öğretmen, öğrenci ve veli gruplarından toplam 1000 kişilik bir grupla çalışılmıştır. Araştırmaya dahi edilen okullar, ilkokul ve ortaokullardan meydana gelmektedir. Anketi yanıtlayanlardan etkili okulu oluşturabilmesi için verilen özelliklerin, okulda önemli olup olmadığını, okullarında bu özellikleri taşıyıp taşımadığını ve bunların öncelik sırasını ifade etmeleri istenmiştir.

Araştırma sonunda etkili okulla ilgili faktörlerin hem Avustralya’da hem de ABD’de genellikle aynı şekilde algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, sınıf içi süreçlerin pek kayda değer bulunmadığı, öğretmen özelliklerinin önemli olduğu, ABD’li katılımcıların daha çok öğrencilerle alakalı sonuçlara odaklanmalarına rağmen, Avustralyalı katılımcıların insanlar ve okul süreçlerine odaklanmış olmaları göze çarpan sonuçlardan bazılarıdır (Şişman, 2002).

Hollanda’da yapılan bir dizi etkili okul araştırmalarında ulaşılan bulgulara göre;

1. Eğitimi destekleyen çalışanlar,
2. Öğrencilerin yüksek beklentileri,
3. Düzenli ve sık öğrenci gelişimini kontrol etme ve ölçme,
4. Öğrenci tabanlı öğretim,
5. Öğrencileri başarıya yönlendirmenin, okul etkililiğinin en önemli boyut ve özellikleri olduğu sonucuna varılmıştır (Baştepe, 2002).

Chang ve Wong (1996) tarafından, Asya’da birçok okulda yapılan etkili okul özelliklerini tespit etmeye dönük araştırmalarda şu boyutlara ulaşılmıştır:

1. Çevrenin desteği,
2. Öğretmenin profesyonelleşmesi,
3. Okulun her alanında kaliteye eğilim,
4. Başarı hakkında yüksek beklentiler.

Kazuo tarafından yapılan, Japon okullarının etkili okul özelliklerini tespit etmeye dönük araştırmada şu bulgular saptanmıştır:

1. Başarı hakkında yüksek beklentiler,
2. Öğrenci tabanlı eğitim,
3. Öğrenciye öğrenme becerilerini kazandırmaya dönük program,
4. Öğretmen ve okul yöneticilerinin sürekli gelişmelerini destekleyecek çalışmalar,
5. Yaratıcılığı destekleyen okul iklimi,
6. Okul-aile işbirliği.

Araştırma bulgularında, geçmişte Japon okullarının, etkili okul niteliklerine sahip olma konusunda çok çalıştığı ve bu konuda oldukça başarılı olduğu ifade edilmiştir. Japonya’nın yoksul bir ülke olmamasının sebebi olarak da okulların etkililiği öne sürülmektedir.

Son zamanlarda yapılan bazı etkili okul araştırmaları, okulun alt sistemleri olan sınıflara ve sınıf etkililiğini araştırmaya d6n6k çalışmalar yapmaya başlamıştır. Okulun etkililiği, okulu oluşturan sınıfların ve bu sınıflarda bulunan 6đrencilerin toplam etkililiğidir. Bunun farkına varan araştırmacılar, sınıf d6zeyinde araştırmaları hızlandırmışlardır (Baştepe, 2002). 1960 yıllarında başlayan ve g6n6m6ze kadar kesintisiz s6regelen “Etkili Okul” araştırmaları eğitimsel araştırmalar arasında en çok gelişme g6steren araştırma alanlarından birisi haline gelmiştir. Eğitimin, 6lke ve toplumların ekonomik, toplumsal ve siyasal gelişmelerindeki rol6 ve 6neminin fark edilmesi, 6lkelerin eğitimi ve okulu geliştirmeye teşvik etmiştir. Okullar, eğitim verilen ve genç nesillerin yetiştirildiği sosyal sistemlerdir. Eğitimsel reformların kaynağını da okulu geliştirme amacı oluşturur. Bu y6zden son yıllarda okulların geliştirilmesi ve onları daha etkili kılmaya d6n6k çalışma ve araştırmalara giderek artan talep mevcuttur.

### **2.8.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

D6nyada 1960’larda başlayan etkili okul araştırmaları, yerleşik bir disiplin haline gelmişken 6lkemizde bu araştırmalar 1990’lara kadar ihmal edilmiştir. 6lkemizde okullarımızı etkili okul seviyesine çıkarma, eğitim sistemimizi yenileştirme ve geliştirme çalışmaları yavaş da olsa devam etmektedir. Etkili ve verimli bir eğitim-6đretiminin zemininde etkili okul yer almaktadır. Toplumumuzun ağdaş eğitim-6đretim ihtiyacına ancak her d6zeyde geliştirilmiş etkili okul ile yanıt verilebilir. Bu y6zden 6lkemizde etkili okul araştırmalarına daha fazla hız ve 6nem verilmelidir. Bu araştırmanın bu çalışmalara katkı sağlayacağı d6ř6n6lmektedir.

6lkemizde etkili okul konusu ile direkt alakalı araştırmalar Balcı (1993), Şişman (1996) ve Baştepe (2002) tarafından yapılmıştır. Bununla birlikte direkt etkili okulla alakalı olmayıp, okul y6neticisi, 6đretmen, 6đrenci, okul programı ve eğitim-6đretim s6reci, okul k6lt6r6 ve ortamı ile okul çevresi ve veliler boyutları ayrı ayrı incelenerek birtakım araştırmalar yapılmıştır.

6lkemizde etkili okul konusunda ilk araştırmanın 1993 yılında Balcı tarafından yapıldığı g6r6lm6řt6r. Balcı, T6rkiye’deki ilköğretim okullarının, etkili okul niteliklerine hangi 6l6de sahip olduklarını değerlendirmek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın temel amacı, etkili okul konusundaki araştırmaları teşvik etmek, onlara ışık tutmak, T6rkiye’deki ilköğretim okullarının etkili okul 6zelliklerine g6re mevcut durumunu belirtmek; eğitim politikası saptayıcılarına, okul y6neticilerine, 6đretmenlere olması gereken

durum hakkında aydınlatarak yardım etmek şeklinde sayılmıştır (Balcı, 1993). Balcı, bahsi geçen amaç doğrultusunda aşağıda yer alan şu soruların cevabını bulmaya çalışmıştır:

1. Öğretmen algılarına göre Türkiye'deki ilköğretim okulları etkili okulun, okul yöneticisi, öğretmenler, okul ortamı, öğrenciler ve veliler açısından özelliklere ne derece sahiptirler?
2. Öğretmenlerin kimi demografik özellikleri ile (yaş, cinsiyet ve kıdem), birinci sorudaki etkili okul boyutlarında kendi okullarını değerlendirmeleri arasında bir ilişki var mıdır?

Bu araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin yönetsel görevlerine daha fazla önem verdikleri ve öğretim liderliğini ikinci plana bıraktıkları tespit edilmiştir. “Öğretmenler” boyutundaki bulgular ise en çok gerçekleşen öğretmen davranışları genellikle etkili okulda gerçekleşenlerle benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin genellikle nitelikli bir öğretimin önkoşulu olan öğretimin amaçlarının belirlenmesi, sınıfta düzenin ve disiplinin sağlanması ve doğrudan öğretim gibi davranış ve niteliklere sahip oldukları görülmüştür. Yalnız yöneticilerin değil, öğretmenlerin de okulda çalışma süreleri, kıdemleri ve yaşları arttıkça, öğrencilerin akademik başarılarına daha fazla değer verdikleri görülmüştür. “Okul Ortamı” ve “Öğrenciler” boyutları ile ilgili bulgular ise, öğrencilerin akademik başarılarını ve sorumluluk duygularını geliştirdikleri okul ortamının, etkili öğrenme ortamı özellikleri gösterdiği görülmüştür. “Veliler” boyutunda elde edilen bulgular ise, araştırılan bu okulların, etkili okulun sahip olması gereken bir veli katılımı ve desteğine sahip olmadıkları görülmüştür. Bu alanda ikinci araştırmayı ise Şişman 1996 yılında gerçekleştirmiştir (Şişman, 1996). Şişman tarafından yapılan etkili okul yönetimi başlıklı araştırma, Eskişehir ili içindeki ilkokulların saptanan etkili okul özellikleri yönünden nasıl bir tablo sergilediklerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, bu okullarda görev yapan 309 öğretmenle yapılmıştır ve tarama modelinde bir araştırma olup araştırmacı kendisinin geliştirdiği “Etkili Okul Anketi”ni, veri toplama aracı olarak kullanmıştır. Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre ilkokullarda etkili okul boyutları açısından en etkili boyut “okul yöneticisi”dir. Bu boyutu sırasıyla “okul kültürü ve ortamı”, “öğretmenler”, “okul programı ve eğitim-öğretim süreci” boyutları takip etmektedir. En az etkili boyutun ise “öğrenci” boyutu olduğu görülmüştür. Bu boyutu ikinci sırada en düşük ortalama ile “okul çevresi ve veliler” boyutu takip etmektedir. Merkez ilkokullarda etkili okul boyutları açısından bakıldığında her bir boyutla ilgili en yüksek ortalama en düşük ortalama doğru etkililik sıralamasında, ilk üç sırada okul yöneticisi, öğretmen, okul

çevresi ve veliler boyutlarının olduğu görülmüştür. Son üç sırada ise, okul programı ve eğitim-öğretim süreci, öğrenci, okul kültürü ve ortamı boyutları şeklinde sıralanmaktadır. Çevre ilkokullarda araştırmada ele alınan bahsi geçen boyutlar açısından etkililik sıralamasında ortalama olarak ilk sıraları okul yöneticisi, öğretmen, okul programı ve eğitim-öğretim süreci oluştururken; son sıralarda da okul kültürü ve ortamı, okul çevresi ve veliler, öğrenci boyutlarının var olduğu görülmüştür. Okul yöneticisi boyutu hariç öğretmen, öğrenci, okul programı ve eğitim-öğretim süreci, okul kültürü ve ortamı, okul çevresi ve veliler boyutları açısından merkez ve çevre ilkokulları arasında oldukça bariz farklılık mevcuttur. Merkez ilkokulları, çevre ilkokullarına göre okul yöneticisi boyutu hariç diğer boyutlar açısından daha etkili bulunmuştur. Balcı (1993) ve Şişman (1996) tarafından yapılan çalışmalarda okulun etkililiğinin ölçülmesinde öğretmen görüşlerine yer verilmiş ve bulgular bu boyutta değerlendirilmiştir. İlkokul ve ilköğretim okulları düzeyinde yapılan araştırmalarda genelde en etkili bulunan boyut, yönetici boyutu olup, yönetici boyutunu sırasıyla; okul kültürü ve ortamı, öğretmen, okul programı ve eğitim öğretim süreci boyutları takip etmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre; en az etkili görülen boyut ise öğrenci boyutudur. Bu boyutu ikinci sırada en düşük ortalama ile okul çevresi ve veliler boyutu takip etmektedir. Bu alanda üçüncü araştırmayı 2002 yılında Baştepe gerçekleştirmiştir (Baştepe, 2002).

Araştırma bulgularına göre; normal ve taşınmalı eğitim yapan ilköğretim okullarında en etkili boyut yönetici boyutu olup, bu boyutu sıra ile öğretmenler, öğrenciler, okul iklimi, eğitim-öğretim süreci ve ortamı, veli ve çevre ile okulun fiziksel boyutu izlemektedir. Bütün boyutlarda normal eğitim yapan ilköğretim okullarının okul etkililiğinin taşınmalı eğitim yapan ilköğretim okullarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin “yönetici”, “öğrenciler”, “eğitim-öğretim süreci”, “veli ve çevre” ve “okulun fiziksel durumu” boyutlarında okul etkililik algıları öğretmenlerden daha yüksek olup, öğretmenlerin “öğretmenler” boyutundaki okul etkililik algılarının ise yöneticilerden daha yüksek olduğu, normal eğitim yapan ilköğretim okullarında öğrenim gören sekizinci sınıf öğrencilerinin belirtilen yedi boyuta dair algılarının, taşınmalı eğitim yapan ilköğretim okullarında öğrenim gören sekizinci sınıf öğrencilerinin algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Öte yandan normal ve taşınmalı eğitim yapan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okul etkililik algılarının hem göreve hem de okul türüne göre farklılık gösterdiği, cinsiyet ve kıdemlerine göre ise farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Deseni

Yapılan bu çalışmada nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmaların odak noktası bir grup bireyin durumlarını, duygularını, algılarını, tutumlarını, değerlerini inançlarını ve deneyimlerini anlamak, açıklamak, incelemek, keşfetmek ve netleştirmektir (Çokluk & Şekercioğlu, 2014). Araştırma Antalya İli Muratpaşa ilçesinde farklı resmi devlet okullarında görevli araştırmaya gönüllü katılan eğitim yöneticileri ile yürütüldüğü için, bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasına bağlı bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır.

Durum çalışması, “tek ve ilişkili bir yapının yoğun ve holistik bir tanımı ya da analizidir. Durumun anlaşılması veri analizinde üzerinde çalışılması gereken önemli bir konudur. Veriler genellikle görüşmelerden, alanda yapılan gözlemlerden ve belgelerden elde edilmektedir” (Merriam, 2013). Bütüncül çoklu durum desen ile birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum mevcuttur. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak incelenir ve daha sonra birbirleriyle mukayese yapılır (Şimşek A. Y., 2013). Yin (1984) ise durum çalışmasını;

1) araştırmada “nasıl” ve “ niçin” sorularının merkeze alındığı,

2) araştırmacının olaylar üzerinde çok az ya da hiç kontrolünün bulunmadığı,

3) olayı ya da olguyu kendi doğal yaşam alanında çalıştığınızda,

4) olay ve gerçek yaşam arasındaki bağ yeterince açık olmadığı zamanlarda kullanılan bir araştırma yöntemi olarak ifade etmektedir (Yin, 1984). ‘ *Bir durum çalışması güncel bir olgu konusunda kendi gerçekliği bağlamında özellikle olgu ve bağlam arasındaki sınırlar açıkça belirli değilken yapılan ampirik bir sorgulamadır*’ (Yin, 2017).



### **3.2. Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile seçilen 15 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme, zengin bilgiye ulaşılacağı düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına imkan sunmaktadır. Bu manada, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında faydalı olmaktadır (Şimşek, 2013).

Gizlilik ve etik ilkeler sebebiyle çalışma grubunda yer alan katılımcıların isimleri verilmemiş, kodlamalardan yararlanılmıştır. Katılımcılar görüşme sırasına göre K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15 olarak kodlanmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Aracı**

Araştırmanın veri toplama tekniği bireysel görüşmedir. Görüşme, Stewart ve Cash (1985) tarafından yapılan tanıma göre; önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve cevaplama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir (Şimşek, 2008).

Görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, kavramsal çerçeve oluşturulduktan, alanyazın çalışması yapıp ön görüşmeler yapıldıktan sonra uzmanların da görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Görüşme soruları, kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalar incelenerek taslak şeklinde oluşturulmuştur. Bu sorular uzman görüşüne sunulduktan sonra, alınan dönütlere göre tekrardan düzenlenmiştir. Uzman görüşü ışığında yeniden düzenlenen görüşme sorularının pilot uygulamaları iki okul yöneticisi ile yapılarak son halini almıştır.

### **3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veriler görüşme sırasında kayıt edilerek ve not tutularak yapılmıştır. Öncelikle kayıtlar ele alınmış ve yazıya dökülmüştür. Yazıya dökülen veriler, bireysel görüşmeler bittikten sonra kayıt altına alınmıştır. Veri analizinde tümevarımcı betimsel analiz yönteminden faydalanılmıştır.

Bu araştırma için eğitim yöneticilerinin okullarına gidilerek görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler kayıt altına alınmış ve daha sonra bu kayıtlar dinlenerek yazıya dökülmüştür. Yapılan bütün görüşmeler öncesinde katılımcılar için uygun olan zamanlara randevular oluşturulmuştur. Görüşmelerin tamamı yüz yüze yapılmıştır. Katılımcılara hem randevu oluşturulurken hem de görüşme başlamadan önce, araştırmanın amacı ve araştırmacının uyacağı kurallar ile gizlilik hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Görüşme sırasında sorular katılımcılara sohbet yoluyla yöneltilerek, katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmıştır. Görüşmenin akışına göre ara sıra soruların yerleri değiştirilmiştir. Alınan cevaplara göre geri bildirimlerde bulunulmuş ve teşvik edici bir tavır sergilenmiştir. Görüşmeler başlamadan önce araştırmacı soruların cevaplanması için asgari süreyi katılımcılara bilgi vermiş olmasına rağmen, görüşmenin doyum noktasına ulaşması amacıyla görüşme süresinde bir üst limit belirlenmemiştir. Bu yüzden bazı görüşmeler 30 dakika sürerken, 2 saat süren görüşmeler de mevcuttur. Bu araştırmada kıyaslamalar yapılmış, verilen yanıtlar arasında uyum ve örtüşmelerin varlığı gözlemlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ve anlatılan özel aktarımların incelenmesi yapılmış ve elde edilen bilgiler ışığında önerilerde bulunulmuştur. Nitel araştırmalarda amaç sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil, konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Ancak yine de nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak mümkündür (Şimşek & Yıldırım, 2000). Verilerin analizi katılımcılarla yapılan görüşmelerle başlar. Verilerin analizi sırasında, veriler sürekli şekilde kaydedilir ve daha sonra kategorilere ayrılır. Görüşme kayıtları düzenli olarak revize edilir (Cohen, 2007).

### **3.6. Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik**

Nitel araştırma yöntemlerinin kalitesini tespit etmede güvenilirliğin doğru bir ölçü olmayacağı, geçerliğin nicel araştırma yöntemlerinde olduğu gibi araştırmacının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediğiyle ilgili olmayacağı ifade edilmekte ve nitel araştırma yöntemlerinde geçerliğin araştırmacının ne kadar dürüst davrandığının anlaşılma gayreti olduğu vurgulanmaktadır. Yani nitel araştırma yöntemlerindeki geçerlik ve güvenirlilik bir derece sorunu değil, varlık ve yokluk sorunu olarak belirtilmektedir. Nitel araştırmalarda, araştırma sürecinin ayrıntılı ve doğru bir şekilde ifade edilmesi güvenilirliği, bulguların ve araştırma sürecinin gerçekleri olabildiğince net şekilde sunması ise geçerli sağlamaya destek olmaktadır (Başol, 2008).

Bu araştırmada görüşmeler esneklik ilkesi göz önünde tutularak gerçekleştirilmiştir. Görüşme akışı içerisinde katılımcı ile olan süreci daha etkin yönetebilmek için ek sorular

sorulmuş, başka soruların cevaplandırılması sırasında cevap alınan sorular atlanmıştır. Araştırmacı görüşmeleri sonlandırmak için belirli bir zaman dilimi koymadan kendiliğinden gelişen bir sohbet halinde çalışmasını yürütmüştür. Bu manada görüşmelerden sağlanan veriler doyum noktasına ulaşmaya kadar derin odaklı veri toplama yolu seçilmiştir. Görüşmeler tamamlandıktan sonra araştırmacı aldığı notlar aracılığıyla görüşmeyi katılımcıya özetleyerek görüşmenin teyidini almıştır. Katılımcılardan alıntılar yapılmış ve bu alıntılar ekleme yapılmadan olduğu gibi verilmiştir. Bu da güvenilirliği artırmaktadır. Verilerin analiz sürecinde betimsel analiz kullanılarak araştırmanın geçerliğinin artması amaçlanmıştır. Araştırma sonunda toplanan veriler uzman görüşüne sunulmuş verilerin geçerliği değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırma sürecinde ulaşılan tüm veriler, araştırmacının kendisi dışında, başka bir araştırmacı tarafından değerlendirilip, ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında genel anlamda görüş birliğine varılmıştır.

Bu araştırmada, araştırmacı bütün görüşmelerde katılımcılara benzer yaklaşımlar göstererek görüşmeleri yapmıştır. Verilerin analiz aşamasında ve sonuçlarla ilişkilendirilmesinde ise tutarlılığı sağlamak için kuramsal çerçeveden faydalanılmış ve uzman görüşleri ışığında araştırmada gereken düzenlemeler yapılmıştır. Benzer araştırmalara destek olması amacıyla kuramsal çerçeve, araştırma yöntemi, araştırmacının konumu, veri toplama ve veri analizi aşamaları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Veri analizinde ortaya çıkan temalarla ilişkilendirilen bütün kodlar frekanslarına bakılmaksızın ayrıntılı bir şekilde okuyuculara sunulmuştur. Araştırma sonucu elde edilen ham veriler, ilerleyen dönemlerde konuyla alakalı diğer çalışmalarda incelenmek üzere araştırmacı tarafından muhafaza edilmektedir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Alanyazın ve veri araçlarının analiz edilmesinden sonra oluşturulan temalar, araştırma yönteminde ifade edilen biçimde kategorize edilmiş olup bu temalar: etkililik ve etkinlik, etkili okul, etkili okulda yapılandırma, etkili okulda uygulamalar, paydaşların görevleri, etkili okulu geliştirmek için tasarlanan modeller şeklinde sıralanmıştır. Meydana gelen bu kategoriler ve kodlar aşağıda tablo olarak verilmiş olup bulgular betimsel olarak sunulacaktır.

*Tablo 2: İçerik Analizinde Ortaya Çıkan Temalar*

KATEGORİLER	KODLAR
<b>Etkililik ve Etkinlik</b>	Amaca Yönelme
	İhtiyaçlar
	Örgütsel Uyum
	Vizyon ve Misyon
	Öğrenci Merkezli Etkinlikler
	Esnek ve Disiplinli Ortamlar
	Verimlilik/İstendik Yönde Davranış Kazandırmak
<b>Etkili Okul</b>	Sevilen Okul
	Mutlu Çalışanlar ve Öğrenciler
	İyimser ve Olumlu Tutumlar
	Güçlü Empati
<b>Etkili Okulda Yapılandırma</b>	Planlanan Amaçlara Ulaşmak
	Fark Yaratan Okul
	Pozitif Pekiştirme/Motivasyon
	Açık ve Anlaşılır Prosedürler/Kriterler/İlkeler
	Öğrenen Örgüt
<b>Etkili Okulda Uygulamalar</b>	Rehberlik Eden Okul

	Fiziksel İhtiyaç ve Eksiklikleri Tamamlayan Okul
	İnsan Kaynakları /Organize Eden Okul
<b>Paydaşların Görevleri</b>	Nitelikli Öğretmen ve Yöneticiler
	Katılma Duygusu/ Kurum Kültürü

#### **4.1. Kategori 1: Okul Müdürlerinin Etkililik ve Etkinlik Kavramları Hakkında Görüşleri**

Katılımcılara etkililik kavramının onlar için ne ifade ettiği sorulduğunda büyük bir kısmı (6 kişi) amaca yönelme, ihtiyaçlar olarak ifade etmiştir.

Katılımcılara etkinlik kavramının onlar için ne ifade ettiği sorulduğunda yarısından fazlasının(7 kişi) öğrenci merkezli etkinlikler ve verimlilik/ istendik yönde davranış kazandırmak olarak ifade etmişlerdir. Bu iki kavram hakkında genel olarak 4 katılımcının vizyon ve misyondan bahsettiği, 3 katılımcının esnek ve disiplinli ortamların bir arada olmasını ifade ettiği, 5 katılımcının örgütün değişimlere uyum yeteneği olarak betimleme yaptığı görülmüştür.

##### **4.1.1. Amaca Yönelme**

Katılımcıların tamamı etkililik için önceden saptanmış bir amacın var olmasına odaklanmıştır. Paydaşların katılımıyla karar verilen bu amaçlara ulaşılması etkililiğin zeminini oluşturmaktadır.

*Etkili kavramı benim düşünce dünyama göre verilen bir işin amacına uygun olarak yerine getirilebilmesi. yani yapması gereken işi yüksek bir performans ve kendisinden beklenen şekilde sergileyebildiği anlamı bende oluşur.(K4,1)*

*Literatüre baktığımızda etkili olmanın göstergesi amaçlara ulaşma düzeyi.(K6,1)*

*Mantık olarak etkililiği tüm bileşenlerinin optimum seviyenin üzerinde okulun bulunduğu tür ve kademeye göre amacına hizmet edebiliyor olması gerekir.(K4,1)*

Bazı katılımcılar ise amaç ve hedefleri birlikte ele almıştır.

*Ben ilkokulda çalışıyorsam etkili olmak için o kademenin amaç ve hedefleri vardır Ben o amaç ve hedeflere ne kadar hizmet edebilirsen o kadar gerçekleştirmek için ne kadar*

*katkı sunar ve hizmet edebilsem o anlamda etkililiğinin yüksek olduğunu düşünüyorum.(K4,1)*

Bu amaçlar kimi okul yöneticisine(K7,K10,K5) göre Türk Milli Eğitimi'nin genel amaçlarını ifade ederken, kimi okul yöneticisine(K6) göre ise kendini gerçekleştirme noktasında ele alınan bir gelişim sürecidir.

*Yani bir okul etkili bir okulsa amaçlarını böyle koyduğu kavramlar hedefler daha evrensel olmalıdır. Daha geniş bakabilen, daha özgür, öğrencinin daha böyle kendisini geliştirebildiği yerlerdir. Aslında okul orasıdır yani etkili okuldan önce okulun böyle bir yer olması gerekiyor. Bunu en iyi başarabilenler yani amaç olarak buna ulaşabilenler etkili okuldur.(K6,1)*

*Türk milli eğitiminin amaçları doğrultusunda öğrencilerini yetiştirilebilen, gelecek nesillere düzgün çocuklarımızı hazırlayabilen, öğretmenlerinin çalışanlarının mutlu olduğu bir okul aklıma geliyor.(K7,1)*

#### **4.1.2. İhtiyaçlar**

Katılımcıların yarıdan fazlası(11 katılımcı) etkinliğin tanımını yapamamış olsa da ihtiyaçların karşılanması ve gerekliliği konusunda görüşlerini bildirmişlerdir.

*Öğrencisiyle, yöneticisiyle bütün herkese ulaşmak. Yani beklentileri karşılamak, iletişim kolay iletişimi sağlayabilmek. Beklentileri karşılayabilmek.(K1,1)*

*Günümüz koşullarına uygun olarak donanımlarının hazırlanması özellik de bilişim çağındaki öğrencilerimizin beklentilerini, zaman sürecindeki gelişim hızlarına ayak uydurabilmek. Bununla ilgili de öğretmenlerimizin ve okuldaki bütün personelimizin bu beklentilerine yönelik hizmetleri sunabilmek.(K1,1)*

*Bu noktada öğrenci motivasyonunun sağlanması dediğim gibi bir ihtiyaç hissedilmesi, iki ihtiyaçlarının karşılanması. İhtiyaçlarının karşılanması temel anlamda şu andaki halkın en büyük beklentisi her ne kadar akademik başarı gözüğe de özde iyi bir insan yetiştirmektir Çünkü iyi bir insan dediğin zaman başarılar kendiliğinden gelecektir.(K5,1)*

*Gerektiğinde okul İdaresi olarak da öğretmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir ortamın hazırlanması gerekiyor.(K7,1)*

### 4.1.3. Örgütsel Uyum

Katılımcılardan 8'i, değişimin gerekliliği ve vazgeçilmezliği üzerinde yoğunlaşmış okulların etkili olabilmesi için değişimlere ayak uydurmasını ifade etmişlerdir.

*Etkili okul denilince her anlamda sadece akademik değil sosyal, sanatsal, spor alanlarda etkili okul anlıyorum. Eğer bir okul bulunduğu ortama, mahalleye değer katıyorsa etkili okuldur. Ben bu mahalledeki öğrencilerin davranışlarını etkileyebiliyorsam öğretmenlerimi ben derken tabii kurumu kastediyorum okul olarak istedik davranışlara sevk edebiliyorsam etkili okulumdur. Bulduğum ortama değer katıyorsam Mesela örnek benim olduğum mahallede Eğer benden önceki duruma bir artı katabiliyorsam mesela hırsızlık olayları en basit hırsızlık olaylarını azaltabiliyorsam bir şeyler değiştirmeye başlamışumdır ya da çocuklar mahallede birbirlerine Selam veriyorlarsa birbirlerini güzel sözlerle hitap ediyorlarsa küfür ve benzeri şeyler yoksa etkilidir.(K9,1)*

*Öğrencimizin farkındalığını hissettirmek, farklı düşünceler kavramlar farklı duygu ve düşüncelerini geliştirmek. Onların gelecekle ilgili farkındalıklarını ve farklılıklarını hissettirip ona göre yol çizmelerini sağlamak.(K1,1)*

*Yani hayata tutunma başarısı olması gerekir. Mesela neyiz var bizim? İşsizlik... İşsizliğin ana kaynağını ne? Eğitim aldığı kaynakla iş arasındaki uyumsuzluk durumu. Ben bu alanda eğitim almadım ama önümüzdeki atıyorum 50 yılındaki işlerle ilgili eğitim şu anda hiç yok. Hayat değişiyor. Hayat değişirken orada kendisine yeni bir rol biçebilecek, o yürüyüşe adapte olabilecek yani atıyorum 60 sene yaşayan bir adam belki üç sefer iş değiştirmek zorunda kalacak önümüzdeki süreçte. Çünkü işler yok olacak. Sanayide eski arabaların ustaları, şimdi iş yapamaz kendini geliştirmezse. Çünkü her arabada elektronik var, yarın bu iş daha da ilerleyecek ve bilgisayar program dönecek sanayideki araba tamircisi. Şimdi ben öbür arabayı biliyordum bu şey araba değil diyemez bu usta. Aynı durumda toplumun diğer alanlarında da ben aslında şunu biliyorum, bu değil diyemeyiz, adapte olmak zorundayız. Hayata tutunmanın ana şeyi bu ve biz hayata tutunamayan, değişime adapte olamayan, değişimi anlamayan, hatta değişime direnen bireyler yetiştiriyoruz. Bilimsel olanla bilimsel olmayanı ayırt edemiyor.(K6,1)*

### 4.1.4. Vizyon ve Misyon

Katılımcıların 9u vizyon ve misyon konusunda hedefler ışığında hazırlanması gerektiğini ve etkili okulun önemli etkenlerinden olduğunu ifade etmişlerdir. Misyon ve

vizyonun kırsal ve kentsel alanlardaki okullar arasında farklılık gösterdiği gibi aynı ildeki okullarda da büyük farklılıklar gösterdiğinin altını çizmişlerdir.

*Okulların vizyonlarında ve misyonlarında belirtmiş oldukları hedefleri doğrultusunda eğitim veren okullar olarak aklımıza gelir. Bu anlamda da okulda hem öğrencileri ön plana çıkaracak öğrenci merkezli etkinliklerin yapılması ile oluşan bir eğitim modeli olarak düşünebiliriz.(K3,1)*

*Okul, müdürü kadardır yani geleceği planlamayı yapıyorsa biz buna süreç içerisinde Ben 20 yıllık idareciyim. Çok okullar gördüm. Mesela işte bunu okulları gezenler ya da farklı farklı okullarda görev yapan öğretmenler daha çok bilirler ya da idarecileri değiştiği zaman daha iyi bilirler bir bakarsın bizim okulun mesela Antalya'da çok vizyonu olan okullar etkili olan okullar birdenbire farklı bir yöne doğru gidiyor. Neden? Çünkü aynı hızı ileriye taşıyamıyorlar ya da tersi oluyor birdenbire parlıyor ileriye doğru gidiyor bu da idarenin yani okul müdürü ve diğer yardımcılarını bakış açıları çalışmaları ile oluyor.(K2,1)*

*Öncelikle plan ve vizyon sahibi bir okulun olması gerekiyor. Burada idareciyi kastetmiyorum. Biliyorsunuz okulun kendi kimliği kişiliği, tarihi olduğu gibi okulun bir geçmiş bilgisi, kültürü olduğu gibi geleceğe dönük de kişilerden bağımsız bir vizyonun olması lazım yani bizim Okulumuz bugün neydi? Yarın biz ne olmasını Hayal ediyoruz? Bizim temelimizde şu var: okul idarecilerinin en temel görevi sağlıklı bir ortamda öğrenci ile öğretmeni bir araya getirmek ama günümüzde de bu bir gerçek oldu. Fiziki olarak bir araya getirmek değil artık bizim görevimiz fiili anlamda olmasa da öğrenciye eğitim ortamını öğretmene de aktarım yapabileceği ortamı bizim sağlamamız gerekir. Bizim temel görevimiz bu. Bunları ne kadar mükemmel şekilde yapabilirsek öğrenci ile öğretmenin eğitim ortamı o kadar düzgün oluşturabiliriz. Biz etkili olmaya ancak o zaman başlayabiliriz.(K10,1)*

*Nitelikli okulların ayrı misyon ve vizyonu var puanla öğrenci almayan okullarımızda ayrı misyon ve vizyonları oluşturulmalı. Ona göre hareket edilmeli yani kırsal bölgedeki bir okulun misyon ve vizyonu ile şehrin merkezinde puanla öğrenci alan okulun misyon-vizyon aynı olamaz. Aynı olduğu zaman başarı kriterlerinin de buna göre belirlenmesi lazım. Başarı kriterleri nedir Buna göre karar verilmesi gerekir Kırsal kesimdeki veya düşük gelir düzeyindeki bir mahalledeki okulun başarı kriterleri ile diğer puanla öğrenci alan okulların başarı kriterleri aynı olarak belirlenmemeli.(K5,1)*



#### 4.1.5. Öğrenci Merkezli Etkinlikler

Katılımcılardan 14 okul yöneticisine göre öğrenci merkezli etkinlikler etkili okulun zeminini oluşturmaktadır. Sanatsal, sanatsal, sosyal ve kültürel faaliyetlerin öğrenci gelişimine olan katkısını vurgulamışlar ve rutin davranışların dışına çıkmamanın, eleştirel düşünmenin, akademik başarıdan çok, yaratıcı ve gelişimsel faaliyetlerin gerekliliği konusuna dikkat çekmişlerdir.

*Çocuklar daha çok sosyaldır yani Bizim okulumuzda mesela hem kulüp açısından hem bireysel sporlar açısından bireysel yetenekleri açısından birçok Veli desteğiyle okul desteği ile etkinlik yapan çocuklar var işte etkili okullarda daha fazla olur(K2,1)*

*Okulda hem öğrencileri ön plana çıkaracak öğrenci merkezli etkinliklerin yapılması ile oluşan bir eğitim modeli olarak düşünebiliriz. Etkili okul da Aynen bunun devamında Yani öğrenci merkezli öğrenciyi eğitimin içine çeken eğitimin Her kademesinde okul idaresinin alacak olduğu tedbirlere alacak olduğu önlemlere ya da değerlendirmelere öğrencinin de etkili bir şekilde katılıyorması demektir.(K3,1)*

*Etkili olmak istiyorsanız hedeflerinizi gözden geçirmek, makul hedefleriniz olması ve buna ulaşabilmek için bütün kaynaklarını seferber etmek gerekir ve bu işi demokratik yollarla yapmak gerekir. Başka ne olur? Mesela öğrencilerin aktif olduğu dersler olur, öğrencinin araştırdığı kendi öğrenmesini organize edebildiği bir yol olur. Çünkü ısrarla tekrar ediyorum bir konunun akademik olarak öğrenilmesinin ötesinde öğrenmenin yolları öğrenilmesi bir bireyi tanımanın ötesinde atıyorum müzikte A şahsiyetini tanımanın ötesinde kendisinin de müzikle ilgili kabiliyetlerin tanınması gerekir. Matematik öyle, fen öyle. Öğrenirken kendisini de keşfettiği, o süreçlerin içinde kendini bulduğu, denediği, yanıldığı, yapamadığı şeylerden vazgeçtiği, yapabildiklerini üzerine gittiği, kendi kabiliyetleri doğrultusunda geliştiği bir ortam olur.(K6,1)*

*Yine Türk Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda değişik projeler üretebilen değişik işte sportif sosyal kültürel faaliyetler de bulunabilen öğrenciler yetiştirilebilen okullar aklıma geliyor.(K7,1)*

*Etkili okul denilince her anlamda sadece akademik değil sosyal, sanatsal, spor alanlarda etkili okul anlıyorum.(K9,1)*

*Sosyal aktivitelere mümkün olduğunca fazla dikkat edilmesi gerekiyor ilkokuldan üniversiteye kadar. İlk etapta küçük yaşlardaki öğrencilerin yeteneklerinin henüz görülmemiş yeteneklerinin keşfinde bile bu tür ister gezi olsun ister spor aktiviteleri ister Resim*

yarışmaları bu tür özellikleri ortaya çıkmasında bence etkili. Hani bu tür çalışmalara ağırlık veriyorsanız bu okulda etkin bir çalışma gösteriyorsunuz demektir .(K10,1)

#### 4.1.6. Esnek ve Disiplinli Ortamlar

Katılımcılardan 8'i etkili okulda disiplin, ceza ve ödülün esnek bir eğitim ortamıyla iç içe olması gerektiğini ifade etmiş, okul iklimi ve kurum kültürü kavramlarının önemini vurgulamış ve ihtiyaç odaklı bir planlamaya değinmişlerdir.

*Başarılı personel ödüllendirilmeli. Kurumda bir iklim oluşturur. Kurum kültürü oluşturur. Doğum gününü kutlarsın, birisi ev aldığında hediyesini alıp götürürsün, hasta olduğunda da toplu halde ziyaretine gidersin. Okulda seromoni olur. Yeni başlayan çocuklara bir maaş öğretirsin okulun kendine özgü bir marşı olur. Okulun kendine özgü bir iklimi olur. Bir çiçeğin kendine ait iklimde büyüüp serpileceğı gibi çocuğun da geldiğı okulda bir ikliminin olması gerekiyor ki büyüsün. Öğretmeni de aynı şekilde gelişsin. İdareci de aynı şekilde o iklimde yetişsin.(K4,1)*

*Öncelikle iyi bir insan iyi bir vatandaş Daha sonra da ülkenin çıkarları için çalışacak konumda yetiştirmesi gerekiyor iyi bir insan olduğu zaman, eğitim istenilen seviyeye doğru evriliyor. En önemlisi de öğrenme ortamını düzenlemeli Bu finansal olduğu kadar istenmedik davranışları ceza ve ödül kullanarak disipline edilmesi gerekiyor. Yeni anlamda disiplin ceza ve ödülde daha çok motivasyon yoluyla olmalı.(K5,1)*

*Yani biraz daha yereldeki ihtiyaçlar tek tek bireylerin ihtiyaçlarını göz önüne alındığı daha esnek bir program, daha esnek bir okul yapısı düşünölmelidir. Çünkü Mesela bizim için en düşünölemez şey nedir? Okulsuz bir toplum hayal edelim ama biz bir yıldır okula gitmiyoruz. Çocuklar 1 yıldır okula gitmiyor yani okulun olmadığı bir durum var. Hem de öyle o pandemi ile karşımıza çıktı ki bir anda buna geçmek zorunda kaldık yani planlamadık etmedik, çok da hazır değildik ama yapabildik. Bu durumda eğitimle ilgili kafamızdaki o çerçeveleri bir kenara koymamız gerekiyor. O kafamızdaki çerçeveler bizi sıkıştırmamalı. Biraz daha esnek olabiliriz Yani biz hiç okula gidilmeyen bir yılı planlayıp hiç tecrübemiz olmayan uzaktan eğitimi yapabilmışsek, "okulumuza bu öğretmen yok, sen bu dersi seçemezsin" çizgisinin çok daha ötesini düşünebiliriz. Ülkemizde bir noktada bir öğretmen varsa bunu oradan öğrenebilir ya da atıyorum "madem bu alanla ilgilisin filanca öğretmenimiz sana bir rehber olacak, yardımcı olacak. Bu alanda kendini geliştirmen için şöyle bir yol çizebiliriz" diyebiliriz öğrencilere çünkü hani sonuçta insan kaynakları denilebilir yani toplumun bütününi bir insan kaynakları alanı. Sadece işte çalışanlar sadece*

*dışarıdakiler değil hani bu kaynak aslında kaynak demeyi de çok seviyorum hani insanların kaynak olarak görüldüğü o bakış açısını da çok sevmiyorum ama sonuç itibariyle gelecek dönemin çalışanları bunlar. Bilim adamları bunlar, doktorları, öğretmenleri. Burada bu anlamda kendilerini, kendi kapasitelerini en üst kapasitede geliştirebilmeleri için fırsatların sunulması, toplumun da geleceği için fırsatların sunulması anlamına geliyor.(K6,1)*

#### **4.1.7. Verimlilik /İstendik yönde davranış kazandırmak**

Katılımcıların 13'ü, öğrencinin hazır oldukları noktadan daha iyi bir üst öğrenime hazırlamak, Türk Milli Eğitim'in amaçları doğrultusunda öğrencileri yetiştirmek, mevcut kaynakları en iyi ölçüde israf etmeden değerlendirmek gibi konular hakkında fikirlerini sunarak etkili okulların verimlilik boyutunu ifade etmişlerdir.

*Evet burası iyi bir okul etkili bir okul derler hatta Bununla ilgili de kayıt dönemlerinde ev adresi değiştirerek bu okullara gitmeye çalışırlar. Böyle okullarda servisler daha fazladır. Burada veliler daha ilgilidir öğrenciler amaçlarına uygun hedeflerine uygun bir şekilde hareket ederler. Çocuklar daha çok sosyaldır yani bizim okulumuzda mesela hem kulüp açısından, hem bireysel sporlar açısından bireysel yetenekleri açısından birçok veli desteğiyle okul desteği ile etkinlik yapan çocuklar var işte etkili okullarda daha fazla olur mesela sadece bizim geçen sene bireysel manada yaklaşık 12 ile 15 arasında madalyamız var yani sadece ailenin teşviği ile öğrencinin bireysel manada yaptığı çalışmalarla alakalı. Dolayısıyla etkili okulda idare iyi ise öğretmenlerde bu işe gönül vermiş se çocuklar bilinçli ve edepi varsa bu sürecin içerisinde veliyi de dahil ediyorsa etkili bir okul edepi bir okul kendiliğinden yavaş yavaş ortaya çıkar.(K2,1)*

*Nitelikli okullarda şöyle bir oluşum olmalı: önce öğretmenlerin belirlendiği, daha sonra öğretmen yapısına göre de okulun kuruluş amaçlarına uygun olarak bir idare sisteminin oluşturulması, öğretmenlerinden başlanarak daha sonra idare belirlenmeli. Müdürün Beraber çalışacağız kişileri seçmesi. Bu şekilde kadro oluşturulabilir. Daha sonra eldeki imkanları en iyi şekilde değerlendirerek öğrenciler üzerinde faydalı olmak, Milli eğitimin temel amaçları ve okulun kuruluş amaçları. Meslek Lisesi ise diğer Fen Lisesi kuruluş uygun olarak öğrencilerin üzerine milli ve manevi duyguları öğrencilerde oluşturma anlamında yani iyi bir Vatansever aynı zamanda akademik yönden de ülkeyi geliştirecek kişilerin yetiştirilmesi olarak düşünüyorum. Yani etkili okul ve eğitim okulum kuruluşun öncelikle bence bu şekil olmalı. Nitelikli olmayan okul arasından ise elde bulunan öğretmenlerin, kadroya alınan öğretmenlerin çalışmaya teşvik edilmesi, motivasyonlarının*

sağlanması, öğrencilerin de buldukları çevre, kültür durumuna göre istenilen noktaya getirmek için çalışması demek.(K5) Daha geniş bakabilen, daha özgür, öğrencinin daha böyle kendisini geliştirebildiği yerlerdir. Aslında okul orasıdır yani etkili okuldan önce okulun böyle bir yer olması gerekiyor. Bunu en iyi başarabilenler yani amaç olarak buna ulaşabilenler etkili okuldur. Hani koyduğu spesifik bir hedefe ulaşmaktan öte, belli bir felsefi çerçeveye ulaşmak olarak bakıyorum. Okulun da kendini geliştirmesi ve bir çerçevede insanın kendini geliştirmesine yol açması gerekir yani ben elimde olanların hepsini sana verdim öğrencilerin 5. sınıfta mezun olan öğrencilerin matematikte 10 sorunun 10unu da yapıyor. Tamam akademik başarı 10 sorunun 10unu da yapmak ölçülebilir göstergelerdir ama çocukların eğitimden edinmesi gereken, insan olmaktan kaynaklı hakları var. O haklarını görmezden gelerek kendi amaçlarını gerçekleştiren bir okul bence etkili bir okul değildir.(K6,1)

Bir kere kadroyu biz oluşturmuyoruz. Öğretmen kadrosu atama ile geliyor. Öğrenci de çevre mahallelerden geliyor. Biz elimizdeki malzemeyi değerlendirme açısından değerlendirebiliriz çünkü hizmetliler dahi bize İŞKUR'dan görevlendiriliyor. Yani biz sadece elimizdeki malzemeyi en etkili nasıl kullanabiliriz? Bunu değerlendirebiliriz. Herkesin özelliği bilmekten geçer. Herkes ne biliyor? Herkes ne yapabilir?(K9,1)

Bizim ders programlarımız ile gösterilen kazanımların milli eğitimin temel amaçları içerisinde bulunan Öğrencinin bir üst öğrenime gönderilmesinde ne kadar fazla sayıda öğrenciyi ne kadar yüksek yüzde ile gönderirseniz, daha doğrusu öğrencilerin istekleri doğrultusunda istedikleri yerlere ulaşmalarını kolaylaştırabiliyorsanız ve onların ellerinden tutabiliyorsanız O derece etkinsiniz.(K10,1)

## **4.2. Kategori 2: Etkili Okul Nedir?**

Etkili okul, öğretmenlerin, velilerin, öğrencilerin severek geldiği, kendilerini mutlu ve ait hissettikleri, iyimser ve pozitif ortamların var olduğu, herkesin birbirini anlayabildiği ve güçlü bir empatinin yaşandığı bir yer olarak okul yöneticileri tarafından betimlenmiştir.

### **4.2.1. Sevilen Okul**

8 katılımcı etkili okulun öğrenci, veli ve öğretmen tarafından sevilen, kendilerini rahatça ifade edebildikleri ve isteklerini özgürce dile getirebildikleri bir yer olarak tarif etmiştir.

*Çocuklar mahallede birbirlerine selam veriyorlarsa birbirlerine güzel sözlerle hitap ediyorlarsa küfür ve benzeri şeyler yoksa etkilidir ya da çocuklar en azından parklarda değil de ne bileyim şunu söyleyeyim En azından okula gelirken çocukların severek geliyorlar koşarak isteyerek geliyorlarsa etkili bir okul olmaya başlamışımıdır diye düşünüyorum Yani amacım burada bir değer katmak, günü gününe denk olmamasını sağlamak.(K9,2)*

*Çalışan, öğretmen açısından bakarsam çalışanların mutlu olması gerekir ki öğretmen olarak o okula severek gelsinler, özveride bulunabilsinler gerektiğinde okul İdaresi olarak da öğretmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir ortamın hazırlanması gerekiyor.(K7,2)*

*Çalışanlarıyla, öğrencisiyle, velisiyle bir bütün olan okul olarak biliyorum Ben. Tüm paydaşlarının ortak olarak çalıştığı, karar mekanizmasından tutun da bütün ihtiyaçlarına varıncaya kadar ortak çalışılıp ortak karar alındığı ve herkesin o kurumda kendini mutlu hissettiği bir durum olarak algılıyorum.(K8,2)*

*Velinin bir kere öncelikli olarak Okulu sevmesi okuluna güvenmesi çok önemli Eğer okuluna güvenmiyorsa bu güven eksikliği varsa ki bunu da okullara kurumlara bizler sağlıyoruz. Bizlere güveniyorsa Veli, Veli ardını aramaz. Önce bir güveni oluşturmamız gerekiyor. Birinci esas bu. Daha sonra öğrencinin Okulu sevmesi sahiplenmesi gerekiyor Veli ile beraber. Veli sahiplendiği zaman okulunu her türlü korur. Bunun dışında öğrenci olarak Okulu benimseyip sahiplenmesini dışında Tabii sevmesi çok önemli. Arkadaş çevresini sevmesi lazım. Öğretmenin de her koşulda taşın altına elini atması gerekiyor. Bazen gövdesini koyması gerekiyor. Bunlar gerekiyor Yani onun dışında müdür yardımcıları da yanı şekilde. Düz bir memur mantığı ile öğretmen hareket etmemeli.(K9,2)*

#### **4.2.2. Mutlu Çalışanlar ve Öğrenciler**

8 katılımcı, okula duyulan güvenin, ihtiyaçları karşılanan insanın o kuruma aidiyatının gelişmesinin, memnuniyeti artan kişinin istekli çalışmasının da paralel olarak artmasının öneminden bahsetmiş olup etkili okulda mutlu çalışanların ve öğrencilerin okula sunacağı katkıları sıralamışlardır.

*Velilerle birlikte bir bütünlük içinde olması gerekiyor. İhtiyaç duyulduğu zaman velilerin okula koşa koşa gelmesi lazım. Bunu gerçekleştirmek için velilerin okula inanması lazım. Öğretmenlerin ve diğer çalışanların mutlu olması lazım. Teknik kanunlardan bahsetmişim zaten. Birlikte zaten bunlar başladıktan sonra başarı sonuçta gelecektir. Etkinlik veya etkililik kaçınılmaz olacaktır. (K7,2)*

*Etkili bir okulda herkesin arasında bir barış havası olur, iş barışı olur. Bugün sistemimizdeki en büyük eksiklerden birisi bu. Güven yok, kurumlarda, okullarda öğretmenler okul idarelerine güvenmiyor, öğretmen arkadaşlarına güvenmiyor, öğrenciler öğretmenlerine güvenmiyor, öğretmenler öğrencilerine güvenmiyor yani böyle bir güvensizlik üzerine inşa edilmiş ortamda işbirliği içinde bir işi yapamazsınız. Etkili okulun en önemli özelliklerinden birisi herhalde bu olur yani iletişim açıktır, işbirliği yüksektir, girdiğiniz zaman oradaki insanların mutlu olduğunu hissettiğiniz bir okuldur etkili okul.(K6,2)*

*Kurum kültürünün oluşması için dışardan gelenin adapte olması gerekiyor, öğretmeni sahiplenmekle alakalı, sevmekle alakalı. İşini öğretmen iş diye bakmayacak. Ben burada kaç çocuğu kurtarabilirim?(K9,2)*

*Öğretmen üzerine düşen çalışmalarda burayı benimsemesi lazım ki o kurumu zamanında gelip gidebilsin, özverili çalışmalarda bulunabilsin. Bir cumartesi gün bir etkinlik olduğu zaman işte ya benim görevim değildi demeyip o işin içerisine severek ve isteyerek girebilirsin. Öğrenciye düşenler de zamanında derslerini çalışmak, Öğretmenlerle saygı duymak, okulun kurallarına uymak, okulun eşyalarını korumak zarar vermemek. Mutlu olsun ki öğrenci burada okuldan kaçmasın. Hepsi birbirine bağlı. Veli ile başlıyor öğrenci, öğretmen ve okul idaresi şeklinde devam ediyor. Okul idaresinin de görevi ortamı düzgün şekilde sağlayıp insanların mutlu olabilmelerini sağlamak. Sadece sınıf yapmak değil. O sınıfın içerisinde çocuk siyah perde takarsınız işte ne bileyim okulun duvarını sarıya da boyayabilirsiniz maviye de. Ama çocuk hangi ortamdan mutlu olabiliyorsa, bunun psikolojik boyutları da var. Renklerin dili de var. Bu çocuğa bu ortamı sunabilmek önemli .(K7,2)*

#### **4.2.3. İyimser ve Olumlu Tutumlar**

10 katılımcı etkili okulda pozitif ve iyimser düşüncenin hakim olduğunu, olumsuz direktiflerin gereksizliği, kişi hak ve özgürlüğüne saygılı, daha demokratik ve evrensel değerlerden bahsetmiştir.

*''Ben yaptım oldu, ben söylüyorum yapacaksın, yönetmeliklere uyacaksın gibi '' direktifler çocukları aslında özgür düşüncenin içerisinden alıkoyuyor yani öğrenci buraya eğitim almaya ve öğrenimi yapmaya geliyorsa soru sorabilmeli, araştırabilmeli, düşünebilmeli, düşündüğünü de karşı tarafa soru olarak yöneltmeli. Yöneltirken acaba idareci benden korkar mı? Bunu söylersem beni azarlar mı işte bana yaptırım uygular mı korkusunun olmaması gerekiyor. Bunu da idarecileri ile birlikte bu işin içerisinde çekmeleri gerekiyor.(K3,2)*

*Net doğrular arıyorsak: işbirliğidir, dayanışmadır, nedir demokratik ortamlardır, kişilik haklarına saygıdır. Yani bunlar da nedir? İşin felsefesidir şekli değil işin yapılış şekli değil. Doğru olan bir genel çerçeve, düşünme biçimi vardır ama bunun altındaki işin yapıya ilişkin süreç her yeri için her yere durum için yeniden, yeniden düşünülmesi gerekir, yerelde kararlaştırılması gerekir. Yani bizim için çok doğru olan bir şey başka bir işin çok doğru olmayabilir. Bugün dünya yani düşündüğümüzden çok daha küçük. Biz burada su ile ilgili atıyorum hijyeni suyla sağlarız Afrika'da içmeye suyu yok. Bu bizim için doğrudur ama orası için çok yanlış olabilir Ama şöyle bir şey var suyu korumamız gerektiği burası için doğruysa orası için de doğrudur. İşte biz burada atıyorum sınıfımızdaki A dini grubuna mensup adama ayrımcılık yapmamamız gerekiyorsa dersimizin içinde, kitabımızın içinde, sınıfımızın içinde, okulumuzun içinde, bu insanların ayrıştırılmasına vermeyeceksek, atıyorum Kamboçya'daki bir insan içinde bu geçerlidir işte burada filanca ırka karşı düşmanlık güdülmeyecekse bu Latin Amerika'daki bir okul için de geçerlidir. Modeller üzerinden değil işin felsefesi üzerinden bir etkili okul var bu işin nasıl yapılabileceği yani ayrımcılık yapmayan çocuk, kendini tanıyan genç, hayata adapte olabilmiş, hayattaki değişimlere uyum sağlayabilen yetişkin nasıl olacaksa, yerelde bunu planlamak gerekir. Ama hani olmazsa olmazları belli. Katılım olacak, iş birliği olacak, demokratik bir ortam olacak, okulda bunlar olacak. Yani bunların olmadığı yerlerde evrensel anlamda bir etkili okuldaki bahsedemeyiz.(K6,2)*

#### **4.2.4. Güçlü Empati**

5 katılımcı etkili okulda karşılıklı birbirini anlamının önemini vurgulamış, iletişimin gerekliliğini dile getirmiştir.

*Bunu söylersem beni azarlar mı işte bana yaptırım uygular mı korkusunun olmaması gerekiyor. Bunu da idarecileri ile birlikte bu işin içerisinde çekmeleri gerekiyor. İdareci de bu eğitimi alarak öğrencinin perspektifinden bakması gerektiğini düşünüyorum.(K3,2)*

*İletişimle ve empati yaparak sorunların çözülmesi gerekiyor. (K7,2)*

#### **4.3. Kategori 3: Etkili Okulda Yapılandırma**

Katılımcıların görüşlerine göre etkili okul yapılandırılırken amaçların planlanan seviyede yerine getirilmesi, bunlar yerine getirilirken farklılıklar oluşturulması, pozitif pekiştirmenin ön planda olması, açık ve anlaşılır prosedürler, kriterler ve ilkeler olması ve

örgütte çalışanların bu verimliliği devam ettirebilmeleri için öğrenmeyi sürdürmeleri gerekmektedir.

#### **4.3.1. Planlanan Amaçlara Ulaşma**

Katılımcılardan 8 kişi amaçların planlanan ölçüde yerine getirilmesinin öneminden bahsetmiş olup ihtiyaçlara ve imkanlara göre hareket edilmesini vurgulamışlardı.

*Burada genelde öğrencimizin beklentisine göre hareket ediyoruz beraber karar veriyoruz beraber ne istediklerini ona göre planlamalar yapıyoruz yani öğrencimizin bireysel olarak bütün beklentilerini karşılamaya çalışıyoruz. Çünkü burada grup olarak her öğrenci farklı birey farklı düşünceler içerisinde farklı beklentiler içerisinde dolayısı ile bütün öğrencilerimize yönelik herkesin istediği şekilde planlama yapıyoruz. Bununla ilgili sosyal olsun Yani bütün konularda çocukların öğrencilerimizin istediklerini Tabii ki ihtiyaçlarına yönelik planlamalar yapıyoruz.(K1,3)*

*Karar alma süreçlerinde toplumun yerel toplumun özellikle yerel toplumun Yani bu merkezci yapının dışında bir bakışla özellikle her okulun, aile birliğinin, o bölgedeki iş imkanlarının, vesaire her şeyin düşünüldüğü bir planlama olması okulları amaca ulaştırmakta daha etkili olmakta işe yarayabilir diye düşünüyorum. Yani farklı bir şey denemek lazım. Bugün hani mevcut okulu kapatabiliyoruz biz bu okulu kapatıp başka bir yolla eğitim sunabiliyoruz. Ha çok mu iyi oldu? Çok iyi olmadı. Çünkü altyapı olarak yetişemeyen öğrencilerimiz var şu andaki mesela yaptığınız için etkili olması mümkün değil ama bazı öğrenciler açısından kaynakları olan bu sürece ulaşabilen, öğrenciler açısından bunun yürüdüğünü de gördük. Yani en azından daha esnek düşünmemizi sağlayacağını umuyorum bunun.(K6,3)*

#### **4.3.2. Farklılıklar Oluşturabilen Yaratıcı Okul**

Katılımcıların yarısı etkili okulların rutin davranışların dışına çıkmasının, öğrencilere farklı eğitim ortamları sunmalarının, ekstra çalışmalar yapılmasının öneminden bahsetmiş olup, öğrencilerin istedik yönde değişimleri ve kendilerini gerçekleştirmelerinin bu farklılıklara bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. ‘Başarıya aç bir okul, araştıran aktif öğrenciler, kendini tekrar etmeyen bir okul’ betimlemeleri ön plandadır.

*Bizim hani en geniş anlamda baştan beri söylediğim gibi bir eğitim sisteminde çocuklar, gençler var. Bunların kendilerini gerçekleştirmeleri, hayata tutunmaları, değişmeye adapte olmaları, dünya vatandaşı olmaları, işlerinde barışı taşımaları, dünyaya barışla*



*bakmaları, işte ayrımcılık gibi ırkçılık gibi insanlığın zehirli düşüncelerinden uzak olmaları gerekiyor. Bütün dünyadaki bütün çocuklar için geçerli bu.(K6,3)*

*Bir yerden tepki alacağınız bir şey yapıyorsanız siz etkilisiniz demektir. Yani sonuç odaklı çalışmak. Okul açısından düşünenecek olursak biz öğrencilerle istedik yönde davranış geliştirmeyi amaçlıyoruz. Her okulun temelinde bu var. İstedik davranışı sağlayacak rutin davranışların dışına çıkabilecek bütün davranışların tümü etkin olmadı. Dolayısıyla bu işleri başarabilen okulun bulunduğu okul etkin okul. (K10,3)*

*Şimdi yapılandırma kısmı Mesela bizim milli eğitim bakanlığımızda okullar temelinde sabit bir yapıya sahip. Ama etrafında geliştirebileceğimiz şeyler var yani bir okul standart bir okulun dışına ne zaman çıkar? Okulda bulunan öğretmen bu konuda çok etkili. Öğretmen arkadaşların yaptığı ekstra çalışmalar bunda ancak etkili. Ancak bu şekilde çözülebilir ders dışı çalışmalardan bahsediyorum.(K10,3)*

*Her okulun bulunduğu çevre sosyal düzeyler farklıdır. Bunların hepsi farklılıklar gösterir bu farklılıklara göre okullar kendini yapılandırır ona göre eğitim-öğretim verir ancak çevreye uyuduğun müddetçe başarılı olursun. Çalışanına, öğrencine, profiline ne kadar sahipsin ne kadar onlarla yakın ilişkide ise o kadar başarılısın. Yoksa benim velilerin maddi durumu iyi değil ama sen çok mükemmel maddi durumu iyiymiş gibi davranırsan, orada bir kopukluk olur.(K8,3)*

#### **4.3.3. Pozitif Pekiştirme /Motivasyon**

Katılımcıların yarısı etkili okulun paydaşlarının farklı beklenti ve ihtiyaçlarını karşılarken motivasyonun önemli olduğunu, ancak pozitif iletişim ve işbirliği ile pozitif pekiştirmenin sağlanabileceğini vurgulamıştır.

*Burada genelde öğrencimizin beklentisine göre hareket ediyoruz beraber karar veriyoruz beraber ne istediklerini ona göre planlamalar yapıyoruz yani öğrencimizin bireysel olarak bütün beklentilerini karşılamaya çalışıyoruz Çünkü burada grup olarak her öğrenci farklı birey farklı düşünceler içerisinde farklı beklentiler içerisinde dolayısı ile bütün öğrencilerimize yönelik herkesin istediği şekilde planlama yapıyoruz. Bununla ilgili sosyal olsun Yani bütün konularda çocukların öğrencilerimizin istediklerini Tabii ki ihtiyaçlarına yönelik planlamalar yapıyoruz.(K1,3)*

*Eğiticilerin eğitimi noktasında varsa eksiklerinin telafi edilmesi, öğretmenlerin ihtiyaçlarının sorulup bu konuda gerekli düzenleme Neyse yapılmalı ki en basitinden öğretmenin çay ihtiyacı çok basit bir ihtiyaçtır ama öğretmenler odasında her daim taze Bir çayın olması görünürde bir şey olmasa da bu öğretmen için ciddi bir olaydır bunu da*

yardımcı hizmetli ya da küçük bir bütçeyle oraya tutacağınız birisi öğretmen moral motivasyonu yüksek tutar .(K4,3)

*Bizim okulumuza da en büyük başarımızın sırrı burada velilerle beraber çalışmaktır. her kararımızı velilerle birlikte alırken, velinin görüşünü önemsiyoruz ve aynı şekilde öğrenciler de olduğu gibi motivasyon sağlamaya çalışıyoruz. Onları da işin içine katarak onların da olduğunu Onlara hissettirmektir. Bu noktada öğrenci motivasyonunun sağlanması dediğim gibi bir ihtiyaç hissedilmesi, iki ihtiyaçlarının karşılanması. İhtiyaçlarının karşılanması temel anlamda şu andaki halkın en büyük beklentisi her ne kadar akademik başarı gözüktü de özde iyi bir insan yetiştirmektir Çünkü iyi bir insan dediğin zaman başarılar kendiliğinden gelecektir. (K5,3)*

*Okulumuzda da en büyük kazancımız daha çok öğrencinin bütün derslerden ders ayırt etmeksizin tüm derslere ihtiyaç duyması yani Okulumuz her ne kadar İmam Hatip Lisesi olsa da Spor dallarında başarılıyız. Ondan sonra öğrencinin gelişimini sağlayacak olan müzik, görsel sanatlarda yine çalışmalarımız var öğrencimizin vizyonunu geliştirecek Avrupa Birliği projelerimiz var. Şu anda devam eden 21 Avrupa Projemiz var ve bu projelerde en az 10 ila 15 öğrencimiz görev alıyor. Öğrencimiz uyumlu bir öğrenci ise öğrenim hayatı boyunca bir sefer yurt dışı ve 3-4 ülke gezme şansına sahip olur. Yabancı dil öğretiminde motivasyon kaynaklarından birisi bu. Öğrenci sadece yurt dışına gitmek için bile İngilizceyi en iyi şekilde öğrenmeye gayret ediyor. Bu fırsatı kaçırmamak için de öğretmenlerle uyum içinde çalışıyor.(K5,3)*

#### **4.3.4. Açık ve Anlaşılır Prosedürler/ Kriterler/ İlkeler**

Katılımcılardan 9 kişi etkili okulda rastgele hedeflere ulaşılmadığını, okulların yapı ve misyon-vizyonuna göre açık ve net kriterlerin gerekliliğinden bahsetmişlerdir.

*Yani etkili okulda bir kere Burada kriterler olmalı yani idarecide Kriter olmalı gelen öğrencilerde Kriter olmalı hedeflerde kriterler olmalı yani rastgele ya da işte bir başlayalım hele nasıl oluyor diye değil de bunların daha iyi belirlenmesi lazım.(K2,3)*

*Nitelikli okulların ayrı misyon ve vizyonu var puanla öğrenci almayan okullarımızda ayrı misyon ve vizyonları oluşturulmalı. Ona göre hareket edilmeli yani kırsal bölgedeki bir okulun misyon ve vizyonu ile şehrin merkezinde puanla öğrenci alan okulun misyon-vizyon aynı olamaz. Aynı olduğu zaman başarı kriterlerinin de buna göre belirlenmesi lazım. Başarı kriterleri nedir Buna göre karar verilmesi gerekir Kırsal kesimdeki veya düşük gelir düzeyindeki bir mahalledeki okulun başarı kriterleri ile diğer puanla öğrenci alan okulların başarı kriterleri aynı olarak belirlenmemeli.(K5,3)*

#### 4.3.5. Öğrenen Örgüt

Katılımcılardan 7 kişi kurumda görevli olan öğretmen ve yöneticilerin ve velilerin çağa ayak uydurmak, değişimleri yakalamak ve kendi bilgi ve becerilerini geliştirmek için öğrenen örgüt olmanın önemi üzerinde durmuşlardır.

*Öğrenen örgütler noktasında şu var: kurum öğretmeniyle, yöneticisiyle çağın gereklerine uygun, bilgi birikimine sahip olmalıdır. Hızlı bir bilişim ve dönüşüm yaşıyorsanız öğretmeninizin geride kalması düşünülemez. Burada öğretimsel liderlik de devreye girer. Yani ben öğretimsel bir lider olarak öğretmenime nasıl bu anlamda bir etkisi vardır denetim değil, denetimden bahsetmiyorum. Gelmedin gitmeden bir eksik bir fazla hayır derse girip öğretmenin dersinin belli bir aşamasında ‘hocam müsaade edin’ diye geçip sınıf yönetimi ile sorun varsa onu göstermeden hissettirmeden ona anlatabilmeliyim bu hem onun eksikliğini görmesine hem de yanlışının nazikçe düzeltilmesine sebep olur. Öğretmenin kendi branşında kendini güncellemesi, eğitimcilerin eğitim noktasında kendi bilgi ve becerilerini artırırken okul yöneticisinin bu konuda personeli desteklemesi ve okul müdürünün de yatmamasıdır. Okullarda Müdürler kendini geliştirirse personel öğretmeni de onu önemser lider kabul eder ve bu süreçte önerilerini, tavsiyelerini ya da eleştirileni dikkate alır kendini düzeltmesi anlamında.(K4,3)*

*Çünkü insanoğlu öncelikli ihtiyaçları doğrultusunda hareket eder. Öncelikle bu ihtiyacı olduğu hissettirmeli. Öğretmenler vasıtasıyla olacak. Ama bunda ki en büyük etken ise veliler ile işbirliği yani velilerin işin içine katılmadan bu motivasyonun sağlanması mümkün değil. Öncelikle veli eğitiminin Ben burada önemli olduğunu düşünüyorum.(K5,3)*

*EBA sistemi de bunu yıkmak üzere. Ashında Milli Eğitim yıllar önce EBA ve uzaktan eğitimi oluşturmaya çalıştı ancak öğretmen eğitimlerini yapamadı. Şimdi bir üst hedefe doğru ilerliyor. Öğretmen eğitiminden öğrenci eğitime geçti. Onun için de okulların okullar robotik kodlama yazılım ve benzeri ataklar yapıyoruz biz de bu noktada çabalarımız var geçen sene bu okul 2016-2016 da hemen buraya bir Büyükşehir Belediyesi'nin katkılarıyla robotik kodlama sınıfı oluşturuldu daha sonra biyoloji laboratuvarı ve benzeri laboratuvarlarda TÜBİTAK yarışmalarına katıldı İHA yarışmasında Antalya'yi okulumuzu temsil etti. 2017 yılında Dünya Robot Şampiyonası olan takımımız bizim bir öğrencimiz da vardı. Yani bu noktada biz öğrencimize bu imkanı sağlıyoruz özellikle kodlama alanında desteklerimiz oldu kurslarımız oldu. Medya yönlü kurslarımız oldu 2018 yılında profesyonel fotoğrafçılar veya bu işte uzman olanlardan öğrencilerimiz ders aldılar. Bu noktada öğrencilerimizin akademik başarısını etkilemeyecek şekilde eğitimler de sunuyoruz yani etkili*

*okul bizim öğrencimiz ne kadar istersek o kadarını alabiliyor. Biz şunu gördük öğrencilerimiz her ne kadar farklı çevrelerden gelse de okulda bir kendilerini geliştirebilecekleri bir alana yönelebiliyorlar. Bu da bizim işimizi kolaylaştırıyor daha çok çalışıyoruz ama daha az yoruluyoruz söylemek gerekirse çünkü ürün elde ediyoruz. Öğrencilerimiz mezun oldukları zaman iki senedir Türkiye'de LGS'de en üst derecede bir okuluz. Bizi geçen olduğunu düşünmüyoruz. Türkiye'de bir önceki sene yine aynı şekilde Büyük başarılar elde ediyoruz ama bunu yaparken de aynı zamanda öğrenciler diğer yönlerden de gelişebiliyorlar.(K5,3)*

#### **4.4. Kategori 4: Etkili Okul**

Katılımcılara göre etkili okul, rehberlik eden, yol gösteren, fiziksel ihtiyaç ve eksiklikleri tamamlayan, insan kaynaklarını verimli bir şekilde organize eden özelliklere sahiptir.

##### **4.4.1. Rehberlik Eden Okul**

Katılımcılardan 8'i, öğrencilerin ihtiyaç duyduğu uygun eğitim ve sosyal etkinlikler için ciddi bir rehberlik gereksinimi ortaya çıktığını ve bunun da rehberlik öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri tarafından desteklenebileceğini ifade etmişler, öğretmenlere okul yönetiminin de rehberlik etmesi konusunu vurgulamışlardır.

*Birinci kısımda bunları davranışsal olarak çocukları ele alacağız. Yani çocukların ilerideki hayatta karşılaşılabileceği sorunlar ile ilgili davranışları geliştireceğiz. İkinci kısımda çocukların ilgi, kabiliyet yeteneklerini tespit edebileceğimiz bir dönem yapılması lazım. Bu konuda da sınıf öğretmeni ve rehberlik öğretmenleri, okul İdaresi bir bütün halinde çalışır, ilgi kabiliyet yeteneğine göre isteğine göre gruplandırarak sınıflandırılacak temel eğitimden ortaöğretime geçilecek. Ortaöğretimde yeni bütün olacak.(K8,4)*

*Öğretmenler devreye giriyor çünkü benim 1200 öğrencim var Kimin ne yaptığını ben birebir ben kontrol edemem. Genellikle öğretmenlerden dönüt alırım. Öğretmenler öğrencilere yönlendirirler kimin hangi özelliği daha üstte ön planda kimin hangi özelliği eksik. Tabi rehber öğretmenlerin de önemi var onlarla birlikte tespitte bulunuyorlar Bu doğrultuda Kimin neye ihtiyacı varsa ona göre yani bir yöntem yol izleriz. Genel izleyişimi bu yönde eksik olan kısımları tamamlama yönünde.(K9,4)*

*Bununla ilgili ne çalışma yapılır? Rutin ders, test çözmeleri bunların dışında Okulu rehberlik ayağının çok sağlam olması gerekiyor öğrencilere yol gösterme rehberlik etme anlamında.(K10,4)*

*Yönetim olarak paydaş olarak bir idare olarak bakacaksa süreçlerdeki yaşanan evvela sıkıntıları problemleri gidip oluşmadan çözmek lazım. Problemleri, olayları çözmek gerekir. İdare olarak bu Bir de personel senin kendisinden daha yetenekli ve Yetkin olduğunu bilirse sizi lider olarak kabul eder bunu ispat etmeniz lazım Bu da sizin donanımlı olmanızdan geçer. Yani bir proje yazılacağı zaman oturup onunla yazarsanız. Sınıfa girdiğinizde bir matematik konusu anlatılırken bu konu ile ilgili süreçlerini öğretim yöntem teknikleri bilerseniz nasıl eksiğinin olduğunu, fazlası olduğunu, Ona göre ona rehberlik edersiniz.(K4,4)*

#### **4.4.2. Fiziksel İhtiyaç ve Eksiklikleri Tamamlayan Okul**

Katılımcılardan 9 kişi okulların etkili olabilmesi için fiziksel ihtiyaçların, sınıfların bakımı ve materyallerin TSK, paydaşlar ve işbirliği ile tamamlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Kurum kültürü ve okul ikliminden bahsederek temel ihtiyaçların karşılanmasının önemini vurgulamışlardır.

*Akademik başarı en sonda geliyor. Öğrencinin öncelikle iyi bir insan iyi bir vatandaş Daha sonra da ülkenin çıkarları için çalışacak konumda yetiştirmesi gerekiyor iyi bir insan olduğu zaman, eğitim istenilen seviyeye doğru evriliyor. en önemlisi de öğrenme ortamını düzenlemeli Bu finansal olduğu kadar istenmedik davranışları ceza ve ödül kullanarak disipline edilmesi gerekiyor. Yeni anlamda disiplin ceza ve ödülde daha çok motivasyon yoluyla olmalı.(K5,4)*

*İhtiyaçlar yani öğretmenin temel ihtiyaçları nelerdir? İnsan kaynakları, sınıfların düzeni, materyaller, sınıfların bakımı, onarımı, tadilatı fiziksel eksikleri ve akabinde de personelin maddi manevi eksikleri. Başarılı personel ödüllendirilmeli. Kurumda bir iklim oluşturur. Kurum kültürü oluşturur.(K4,4)*

*Kaynaklar lazım, fiziki ortamın sağlıklı olması lazım. Ondan sonra zaten etkin bir liderlik de gerekiyor.(K7,4)*

*Yani bir sürecin içerisinde ne kadar role sahip veli? Ben veliyim öğrencim var gidip öğretmenin Kapısını dinleyip bu notaya yanlış bastın demeliyim bilsem bile ya da öğretmene işini öğretmemeliyim. Bu benim sınırlarım çocuğumun öğretmenin benden istediği desteği çocuğa sağlamak yani işbirliği yapmak. Bunun dışında TSK, paydaş ve diğer*

*kurum ve kuruluşlarda okulun eksiklerinin giderilmesi Maddi manevi destekten sağlanması konusunda iyi ilişkiler kurulur ve bu tanıtılırsa destek sağlamaktır. (K4,4)*

#### **4.4.3. İnsan Kaynakları / Organize Eden Okul**

Katılımcılardan 4 kişi hariç 11 kişi görev dağılımlarını, kimlerin nerede nasıl olacağını organize etmek ve alınan kararlarda ortaklaşa hareket edildiği ortamların öneminden bahsetmişlerdir.

*Çünkü biz her şeyi planlarken öğrencileri sınıflardaki saksılar gibi düşünüyoruz: getirip masalara koyacaksınız, onlar da çiçek açacak. Bakış açımız bu yani getirip saksıyı koyacağız ve yetiştireceğiz. Böyle bir yol yok yani o bir çocuk. O bir öğrenci. Eğer sınıfta bir şeylerden memnuniyetsizse, okulda bir şeyden mutsuzsa, bunu genele yayabilir. Matematik öğretmenini sevmeyip matematiğe karşı olumsuz tavır sergileyen bir sürü insan var. İngilizce öğretmenini sevmeyip "ben yabancı dil öğrenemiyorum" diyen bir sürü insan var. Herhangi bir noktada sıkıntı duyup o alanı terk eden, geriye çekilen bir sürü insan var. Yani bu insanların kendi kapasitelerini test edemedikleri bir yer olacağına, kararlara katıldıkları, fikirlerini beyan ettikleri bir yer olabilir. Başka nereye katılabilirler? Denetime katılabilirler. Hepsinin denetimde görevi olabilir çünkü okul müdürünün ne kadar başarılı olduğu için öğretmen söz sahibi olabilir. Veli söz sahibi olabilir, öğrenci olabilir. Aynı şekilde öğretmenin ne kadar başarılı olduğu için müdür yöneticiler ve lider diğer öğretmen arkadaşları ve öğrencilerin fikirlerine başvurulabilir Yani aslında "kimler, nerede olsun" lardan çok "kimler, nerede, Nasıl olsun?" bütün alanlarında olsunlar. Okulun bütün üretim süreçlerinde, bütün paydaşlar yer alsın ama bizim belirleyeceğimiz nedir? Nasıl olacaktır Yani "öğrenci, öğretmen değerlendirmede yer alsın mı?" sorusu bence bu çağda abes bir sorudur. Çünkü öğrencinin yer almadığı bir öğretmen değerlendirmesi bence geçersizdir. Çünkü sen bir şey anlatıyorsun, bir şey öğretiyorsun, bir yol kullanıyorsun Ve bununla muhatap olan adam senin kullandığın yolun etkili olup olmadığı ile ilgili fikir söyleyemiyor. Kimden alacağız biz bu bilgiyi? Dersine yılda bir sefer giren okul müdüründen, dersine hiç girmeyen(ki şimdi yok, geçmişte vardı, Şu an o görevleri de yok)müfettişten. Sonuçta ne oluyor? Ölçemiyorsunuz. Ölçemediğiniz şeyi geliştiremiyorsunuz. Ne yapıyorsunuz? İstatistikler üzerinden başarılı olduğunuzu var sayıyorsunuz. Bugün bakarsak sistemimize her okul başarıyı sağlamak ya da amaca ulaşmak başarıdır, başarılı okul etkili okuldur denkleminde bakarsanız Türkiye'deki bütün okullar etkili okuldur. Bu iş böyle ise sonuç toplumunun da başarılı olması gerekir. Tabii ki yani hayata tutunma başarısı olması gerekir. (K6,4)*

*Paydaşların herkesin üzerine görev dağılımı yapılır. O görev dağılımında Neyse en mükemmel şekilde yerine getirmesi lazım. Bunu yerine getirirken de herkes de herkesin Adaletli bir şekilde yerine getirmesi lazım. Yani bir kişiye ayrı bir kişiye farklı bir şekilde işlem yapmaması lazım. İşin Gereği neyse onu yapması gerekir. Bunu yaptığı zamanda Yani yaptığı işte başarılı olur.(K8,4)*

*Etkili okulda bir kere okul kültürü oluşması lazım. Okul kültürü oluşmadıysa etkili bir okul değildir. Sistem vardır bir sistem vardır o çalışan sisteme gelen öğretmenler de öğrenciler de dahil olur ve devam ederler ama bir sistem yoksa o işte istenilen verim alınmaz ve okul kültürü en önemli şeydir bana göre o kültürün içerisinde öğretmenin zamanında derse girmesi iş ve işlemleri zamanında bitirilmesi ya da Silsile yoluyla çalışma sisteminin görevlerinin herkes tarafından düzgün bir şekilde yapılması .(K2,4)*

*Bir kere yani müdürün görevi yaptırmak ettirmek değil organize etmektir Yani mevcut durumu bütün paydaşlara dağıtıp onu organize etmektir o organizasyonun içerisinde öğrenciye düşen görev hedefine gitmesi, Veli'nin Okulu desteklemesi, öğretmenin de mevcut Milli Eğitim'in müfredatına göre çocukları iyi insan İyi vatandaş şeklinde yetiştirmeye çalışmasıdır. Bütün bunlar olduğu zaman etkili bir okul yavaş yavaş yavaş ileriye doğru gider.(K2,4)*

*Etkili okulun yöneticisinin süreçleri vardır. Sürece hakimse, süreçleri doğru yönlendiriyorsa etkili bir okul yöneticisidir. Temel süreçler vardır. Destek hizmetleri, eğitim hizmetleri vardır okulda. Kendi içeriği ile ilgili hizmetler vardır personel işleri vardır. Veli süreci, öğretmen süreci ve programlar diyelim içerik olarak bakarsak bu ana temel süreçlerde önce bilgi sahibi olması lazım yani etkili olabilmesi için yani fikir sahibi olursun bilgi sahibi olmalı. Bu süreçleri takip ederek kendi içindeki bilimsel Ayaklarını da unutmadan hani kendi Her yiğidin bir yoğurt yeyişi felsefesi Çok doğru değil aslında. Yani o üsluptur. Bilimsel ayakları vardır bunu doğru yönetebilip ölçmeli de aynı zamanda.(K4,4)*

*Bir kere kadroyu biz oluşturmuyoruz. Öğretmen kadrosu atama ile geliyor. Öğrenci de çevre mahallelerden geliyor. Biz elimizdeki malzemeyi değerlendirme açısından değerlendirebiliriz çünkü hizmetliler dahi bize İŞKUR'dan görevlendiriliyor. Yani biz sadece elimizdeki malzemeyi en etkili nasıl kullanabiliriz bunu değerlendirebiliriz. Herkesin özelliği bilmekten geçer. Herkes ne biliyor? Herkes ne yapabilir? Her öğretmen aynı yeterliliğe sahip değil. Hepsinin yeteneği farklıdır. Görev dağılımı verirken aynı şekilde görevleri ona göre dağıtıyorsun yapılandırmaya ona göre. Müdür yardımcıları bile aynı şekilde. Hepsinin farklı özellikleri var. Hepsini yeteneklerine göre görevlendirmelerini yapıp en iyi verimi almaya çalışıyoruz. Burada öğrenciler için de öğrencilerine Tabii yetenekleri doğrultusunda*

*öğretmenler devreye giriyor çünkü benim 1200 öğrencim var Kimin ne yaptığını ben birebir ben kontrol edemem. Genellikle öğretmenlerden dönüt alırım.(K9,4)*

#### **4.5. Kategori 5: Etkili Okulda Paydaşların Görevleri**

Katılımcılar, etkili okulda yöneticinin ve öğretmenlerin nitelikli olması ve tüm paydaşların işbirliği içinde ortaklaşa katıldıkları bir eğitim öğretim ortamının önemini betimlemişlerdir. Kurum kültürünün ne kadar hayati bir mesele olduğu burada dikkat çekmektedir.

##### **4.5.1. Nitelikli Öğretmen ve Yöneticiler**

Katılımcılardan 9 kişi yöneticilerin adil, bilgili, donanımlı, iyi bir lider, değişimlere açık, yenilikçi, demokratik, işbirlikçi, araştırmacı, bütün süreçlere hakim, iletişime açık, problemleri oluşmadan çözebilen, yetenekli ve yetkin, çok yönlü, koordinasyonu sağlayan, adaletli, riskleri hesap edebilen niteliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin ise en başta bu meslek için gönüllü olmaları gerektiğini, istekli ve gayretli olmalarını, yaratıcı ve farklı etkinlikler sunan, işbirliği içinde ve kendisine verilen iş ve işlemleri zamanında en düzgün şekilde yapan kişi olarak tarif edilmektedir.

*Etkili olacak bir okulda yönetici çok demokratik bir insandır. Demokratik bir yönetim tarzını benimsemiştir Öğretmenlerle öğrencilerle işte okul toplumunu oluşturan diğer paydaşlarla birlikte yönetiyordur okulu. Yani şunu duymazsınız ‘mevzuat böyle kardeşim’ Bunu demez o. Bunu yapabilmek için bir yol bulalım yani böyle bir yani çok ekstrem, yasadışı bir şey değilse olabilirliğini düşünmek, onu araştırmak, düzeltebilmek için çalışan birisidir. Karar süreçlerine bütün paydaşları katan bir kişidir. İnsanların kendisini geliştirebildiği mesela Denetleme Sistemi gelişime yöneliktir.(K6,5)*

*Etkili okulun yöneticisinin süreçleri vardır. Sürece hakimse, süreçleri doğru yönlendiriyorsa etkili bir okul yöneticisidir.(K4,5)*

*Etkili bir okul müdürü nasıl olur etkili bir okul müdürü öncelikli olarak eğitim öğretim sürecine hakim olacak sürecin içerisinde sonra Bunun ilk Yani birinci paydaşlar hakim olmalı sonrasında dış paydaşlar işte velisi, STK’sı, ilçesi, ili, bu koordinasyonu ve organizasyonun iyi yapılması anlamında. Bu destekleyici süreçler olarak görüyorum. Ben etkili bir Öğretim liderinin bu yeteneklere sahip olması gerektiğini düşünüyorum.(K4,5)*



*Her okul müdürü kadar okuldur. Bir okulu Yapılandırmak için önce liderinden başlayacaksın, Liyakat usulüne göre belirlenmiş iyi bir lider, bu liderin oluşturacağı doğru bir okul iklimi ve kültürü ve bu kültürde oluşturulmuş okulun tür ve cinsine göre öncelikler ve hedefler, Bu hedeflere göre de süreç liderlerini belirlersiniz ve bu süreci takip edersiniz. İyi bir etkili okul lideri, okul müdürü süreçlere hakim olur, süreçleri takip eden bir liderdir.(K4,5)*

*Yönetim olarak paydaş olarak bir idare olarak bakacaksak süreçlerdeki yaşanan evvela sıkıntıları problemleri gidip oluşmadan çözmek lazım. Problemleri, olayları çözmek gerekir idare olarak. Bu Bir de personel senin kendisinden daha yetenekli ve yetkin olduğunu bilirse sizi lider olarak kabul eder bunu ispat etmeniz lazım. Bu da sizin donanımlı olmanızdan geçer. Yani bir proje yazılacağı zaman oturup onunla yazarsanız. Sınıfa girdiğinizde bir matematik konusu anlatılırken bu konu ile ilgili süreçlerini öğretim yöntem teknikleri bilerseniz nasıl eksiğinin olduğunu, fazlası olduğunu, ona göre ona rehberlik edersiniz. Öğretmen olarak paylaşılan süreçte Veli ile öğrenci ile köprü Aslında. Bu köprü de yıkılmamalı. İki taraftan da, bu süreci de öğretmen akademik donanımını arttırarak bunun yanında öğrenci ve Veli dolan sürecini de iyi öğrenmesini bilmeli olmalı objektif olmalı ve adaletli olmalı.(K4,5)*

*Etkili okulda bir kere okul kültürü oluşması lazım. Okul kültürü oluşmadıysa etkili bir okul değildir. Sistem vardır bir sistem vardır o çalışan sisteme gelen öğretmenler de öğrenciler de dahil olur ve devam ederler ama bir sistem yoksa o işte istenilen verim alınmaz ve okul kültürü en önemli şeydir bana göre o kültürün içerisinde öğretmenin zamanında derse girmesi iş ve işlemleri zamanında bitirilmesi ya da Silsile yoluyla çalışma sisteminin görevlerinin herkes tarafından düzgün bir şekilde yapılması(K2,5)*

*Birincisi bu işte gönüllülük esas. Öğretmenin temel görevi vazifesi resmi anlamda derslerini yapması, kendisine verilen eğitim programındaki kazanımlar neyse onları uygulamak, öğrenciye kazandırmak ve bunu zamanında yapmak. Bu kazanımları kazandırmaya çalışırken ne kadar çok yöntem kullanıyorsa, bu öğrenci için artı. Bunun dışında Aynı dediğim gibi öğretmen bir rol. Aynı zamanda başka zaman bir eş, başka zaman bir arkadaş. Onların da sosyal bir sürü rolü var Dolayısıyla bu rollerinden kısarak sözleri çok uzattım Kusura bakmayın özveride yatıyor. Yoksa rutinde sabah 8de geldim öğleden sonra üç buçukta dersim bitti demek resmi olarak işini yapmış anlama geliyor ama üç buçuktan beşe kadar kalıp çocuklarla bir çalışma yapıyorsa ailelerle toplanıp birlikte bir tiyatro gösterisine gidebiliyorsa Yani bunların hepsini kendi zamanından belki çocuğundan belki eşinden. Belki çok yakın arkadaşından çalarak çalma kelimesi tırnak içinde.(K10,5)*

*Yönetim adı üstünde olarak koordinasyonu sağlamak. 1) hedefler belirlenir 2) Bu hedeflere ulaşabilecek öğretmenler ile doğrudan görüşmeler yapar ve bu işteki gönüllülük oranını önce hesaplar. Neler yapabilirim? Neler yapamam? Ben bu işi yaparken bir etkinlik yani şey de özele indirecek olursak bir etkinlik yapmak isterken Bu etkinlikte bana kimler yoldaş olur? Benim yanımda kimler olur? Bunlar hangi öğrenci grupları ile yapabilir? Hangi öğrenciler bunu yapabilir? Bunların hepsini düşünürken Veli yönlü düşünürsünüz maddi imkanları düşünürsünüz. Hangi öğrenci grupları bunu düzgün bir şekilde yapabilir herhangi bir şekilde taşkınlık yapmadan ya da başarılarına bir şey gelmeden riskleri düşünerek ve onların ailelerini de düşünerek, maddi durumlarını düşünerek bir öğrencileri düşünürüz bir de öğretmenlerimizi düşünürüz yani hangi öğretmenlerimiz o saatler arasında Müsaittir? Gidip gelmesi uygun mu değil mi? Hangi öğretmenler yan yana birlikte çalışırsa daha verimli olur? Hangileri yan yana gelirse sorun çıkabilir Hani bu hayatın gerçekleri(K10,5)*

#### **4.5.2. Katılma Duygusu /Kurum Kültürü**

Katılımcılardan 1 kişi hariç tüm katılımcılar etkili okulda her aşamada ortaklaşa kararlar verilerek bütün paydaşların işbirliği içinde bütün faaliyetlere ve süreçlere katılması gerektiğini vurgulamış olup birinin eksik olma halinde amaca ulaşamayacağı için etkililikten söz edilemeyeceği gerçeğini ifade etmişlerdir. Bu başlık altında birbirine bağlı birçok kavram katılımcılar tarafından kullanılarak aslında hepsinin sarmal olarak birbirini etkilediği görülmüştür: personel ilişkileri (K4), kurumun düzgün bir şekilde işlemesi(K8), içerideki düzen (K6), iyi bir iletişim (K1), okulu destekleyen veli (K2), veli ve öğretmen arasında köprü durumundaki öğretmen (K4), işbirliği yapan veli (K4), veliler ve işbirliği (K5), okulu destekleyen veli (K7), kurum kültürü (K9)

*Veli etkili okulda bunu şey varsayarak yani idare ve öğretmenin Veli'yi yanına çekebilmiş olmasını varsayarak söylüyorum. İlk görev o olmalı Çünkü veliler evet birer veliler anne babalar çocuklarına ebevn olarak ama aynı zamanda birer başka rolleri de var ve bu rolle okul hayatı için yani çocuğun okul hayatına harcayacağımız zamanı bayağı kısıtlıyor. İnsanlar buna çok zaman ayrılmıyorlar birincisi öğretmenin okulun, idarenin her kimse muhatabını yapacağına bir gönülden inanması lazım. 2 elinden geleni yapması lazım. Çok kaba oldu belki basit bir cevap gibi algıladınız siz ama elinden geleni yapmak şöyle hani kendi zamanından Eğer varsa kullanabileceği boş zamanını buna ayırıp okul idaresiyle ya da Öğretmenlerle görüşmek çocuğun yapacağı bütün etkinliklere Kendisi de katılarak Eğer varsa böyle bir program bu anlamda destek olabilir.(K10,5)*

*Evet burası iyi bir okul etkili bir okul derler hatta Bununla ilgili de kayıt dönemlerinde ev adresi değiştirerek bu okullara gitmeye çalışırlar. Böyle okullarda servisler daha fazladır. Burada veliler daha ilgilidir öğrenciler amaçlarına uygun hedeflerine uygun bir şekilde hareket ederler. Çocuklar daha çok sosyaldır yani bizim okulumuzda mesela hem kulüp açısından hem bireysel sporlar açısından bireysel yetenekleri açısından birçok veli desteğiyle okul desteği ile etkinlik yapan çocuklar var. İşte etkili okullarda daha fazla olur mesela sadece bizim geçen sene bireysel manada yaklaşık 12 ile 15 arasında madalyamız var yani sadece ailenin teşviği ile öğrencinin bireysel manada yaptığı çalışmalarla alakalı. Dolayısıyla etkili okulda idare iyi ise öğretmenlerde bu işe gönül vermiş se çocuklar bilinçli ve edepleri varsa bu sürecin içerisinde veliyi de dahil ediyorsa etkili bir okul Edepli bir okul kendiliğinden yavaş yavaş ortaya çıkar.(K2,5)*

*Burada genelde öğrencimizin beklentisine göre hareket ediyoruz beraber karar veriyoruz beraber Ne istediklerini ona göre planlamalar yapıyoruz yani öğrencimizin bireysel olarak bütün beklentilerini karşılamaya çalışıyoruz. Çünkü burada grup olarak her öğrenci farklı birey farklı düşünceler içerisinde farklı beklentiler içerisinde dolayısı ile bütün öğrencilerimize yönelik herkesin istediği şekilde planlama yapıyoruz.(K1,5)*

*Öncelikle bir planlama yapılıyor. Herkesin görev ve sorumlulukları İşte bu süreçte Öğretmenim ne yapması gerektiğini biliyor ve öğrencim de bu planlamaya nasıl dahil olacak neler yapması gerektiğini bildiği için Uygulama noktasında bir sıkıntımız yok.(K1,5)*

*Bütün paydaşların okul yönetiminde karar alma süreçlerinde fikirlerine başvurulacak yollar yöntemler var. Bütün süreçlerin çok şeffaf olması gerekir. Herkesin her şeyden haberinin olması gerekir yani bütün süreçler şeffaf olduğu zaman insanların aklında acaba soruları olmaz. Herkes bu süreçlere dahil olur. Katılımcı olur. Şimdi hangisine kim katılsın? Okulla ilgili karar alma süreçlerinde yönetim olmak zorunda. Öğretmenler olmak zorunda. Veli olabilir. Olmasında hiçbir sakınca yok yani sonuçta bugün mahallenizdeki okul, çocuğunuzun okulu ile ilgili alınacak kararlara katılmanızda hiçbir sakıncanın olduğunu düşünmüyorum ben. Bütün velilerin katıldığı toplantılar olabilir ya da veli temsilcilerinin olabilir. Öğrenci temsilcilerinin aktif katıldığı bir yer olmalıdır.(K6,5)*

*Çalışanlarıyla, öğrencisiyle, velisiyle bir bütün olan okul olarak biliyorum Ben. Tüm paydaşlarının ortak olarak çalıştığı, karar mekanizmasından tutun da bütün ihtiyaçlarına varıncaya kadar ortak çalışılıp ortak karar alındığı ve herkesin o kurumda kendini mutlu hissettiği bir durum olarak algılıyorum.(K8,5)*

*Bence ilk olarak velilerle bütünleşmesi lazım. Veli, öğrenci, öğretmenlerle Birlikte beraber toplu şekilde hareket edebilmeleri lazım Bir de artı yani Bakanlığı'n da bu konuda*

*desteklerinin olması gerekiyor Ne bileyim Bu fiziksel kapasite, uygunluk bunlar da desteklenmesi gerekiyor .(K7,5)*

*Bütün herkesin katılması lazım okulda gibi değişiklik yapılırken müdür yardımcıları müdür öğretmen gerekirse hizmetlinin dahi toplam kalite yönetiminde etkin bir şekilde, işbirliği içerisinde hareket edilip, yapılacak değişikliklerin bütün sorumluluğunu bütün personel almış olur. Bir de herkes kendinin kıymetli olduğunu hisseder. Gerekirse veliye de sorulmalı. Yapılacak işlerde iş ve işlemlerde yani yukarıdan tepeden inme değil de beraber, birlikte hareket edilmeli.(K7,5)*

## BÖLÜM V

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan ortaya çıkan bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçlar ışığında araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada Antalya ili Muratpaşa İlçesinde bulunan devlet okullarında görev yapan 15 okul yöneticisinin görüşlerine dayanarak etkili okul geliştirmeye yönelik bir durum çalışması yapılmıştır. Görüşmelerde ortaya çıkan temalar ve sonuçlarla ilgili olan ilk konu etkililik ve etkinlik kavramlarıdır.

Etkililik kavramı ile ilgili birçok yazar ve araştırmacı, Barnard'ı (1938) onaylayarak etkililiği, “örgütün amaçlarına ulaşma derecesi” olarak dile getirmişlerdir (Balcı, 1993). Etkililik, terim anlamıyla beklenen bir etkiyi meydana getirme becerisi olarak ifade edilmektedir. Barnard'a (1966) göre etkililik, ortak amacın gerçekleştirilme derecesi ile bağlantılıdır. Bir hareket, istenilen bir amaca dayanıyorsa etkilidir. Eylem amaçlara ulaştırmıyorsa etkisizdir (Tanrıögen, 1988). Bütün katılımcıların etkililik kavramını açıklayabildiği; ancak etkinlik kavramını sosyal faaliyetlerle karıştırdığı gözlemlenmiştir. Katılımcılara göre okullar, etkili okulu meydana getiren paydaşların katılımıyla oluşturulmuş amaçlara hizmet ediyorsa etkili olabilir.

Yönetim biliminde etkililikle birlikte kullanılan “etkinlik” kavramı da etkililiği ifade eden ve tamamlayan bir kavramdır. Barnard (1938)'a göre, etkinlik paydaşların ihtiyaçlarını karşılama derecesidir (Şişman, 2002). Örgütte bu iki kavram arasında dengeyi sağlamak, yönetimlerin belli başlı görevleri arasındadır (Balcı, 2001). Bir örgütün yalnız etkili değil aynı zamanda etkin de olması gerekir. Fakat bu denge her zaman sağlanmayabilir. Başka bir deyişle, etkili bir örgüt etkin olmayabilir. Bahsi geçen örgüt, amaçlarına ulaşmada başarılı ancak paydaşlarının beklentilerini karşılamada başarısız olabilir. Bu durumun tersi de mümkündür. Öğrenme ortamları hazırlanırken öğrencilerin hayatları boyunca ihtiyaç duyabilecekleri beceriler kazandırılması hedeflenir. Bunlar: temel iletişim becerileri, vatandaşlık becerileri, bilgiye ulaşma ve analiz etme gibi beceriler şeklinde sayılabilir

(Şişman, 2002). Bu çalışmada, katılımcıların etkinlik tanımları, alanyazındaki bu etkinlik tanımlarıyla örtüşmesine de ihtiyaçların önemi ve gerekliliği konusunda görüşlerini bildirmiş olmaları etkililiğin etkinlik ile bağlantılı bir kavram olduğu görüşünü desteklemektedir. Katılımcılara göre yaşama adapte olabilecekleri, kendilerini ifade edebilecekleri ve bir meslek edinebilecekleri hedefler öğrencileri başarıya ve verimliliğe sürükler. Ayrıca katılımcılara göre öğretmen ihtiyaçlarının karşılanması da öğretmeni motive edip, kuruma ait hissettirerek öğretmende değerli olma duygusu yaratır. Eğitim sisteminin okullar aracılığıyla gerçekleştirilebileceğinden hareketle, eğitimin, dolayısıyla da okulun amaçları, iyi insan, iyi yurttaş, iyi üretici ve iyi tüketici yetiştirmek olarak özetlenebilir (Aydın, 2002). Bu ifadeye bakıldığında etkin olmanın aslında etkili olmaya hizmet ettiği açıkça görülmektedir.

Etkililik ve etkinlik kavramlarından sonra etkili okul kavramı devreye girmektedir. Hoy ve Miskel'e göre (1996) etkili okulun en can alıcı özelliği, okulun amacının gerçekleştirme düzeyi ve çevreye uyum sağlama becerisinin yüksek olmasıdır (Miskel & Hoy, 1996). Owens'a göre (1998) etkili okul, öğretmenlerin ve işgörenlerin öğrencilerden yüksek beklenti içinde olması; öğretme ve öğrenmeye ayrılan zamanın fazla olması; temel becerileri merkeze alması; düzenli ve sık yapılan ölçme ve değerlendirme işlemleri; öğretmenlerin ve diğer personelin okula ve eğitime dönük görüşlerinin olumlu olması; öğretme ve öğrenmenin yer aldığı bir çevre oluşturması gibi özelliklere sahip olmalıdır (Owens, 1998). Bakay ve Kalem (2009), Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul göstergeleri isimli proje çalışmalarında, öğretmenlerin görüşlerine göre en önemli etkili okul belirtisinin okul süreçlerinin etkililiği olduğu; müdürlere göre ise de okul iklimi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Kalem & Bakay, 2009). Bu araştırmada da katılımcıların etkili okul özellikleri hakkında görüşleri, bu özelliklerle doğrudan ya da dolaylı olarak benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu açıdan etkili okul hakkında en önemli özelliklerin öncelikle, okulun eğitim-öğretim hizmetini en iyi şekilde sunması; sonra da okul çevre ilişkisine önem vermesi ve daha sonra da okul iklimi ve kültürüne önem vermesi olduğu ifade edilebilir.

İnsanların vizyon ve hedeflerinin özünde özel bir amaç duygusu yer alır. Böyle insanlar için vizyon sadece iyi bir fikir değil, bir çağrı özelliğindedir. Değişim güçlerine direnmezler, onları anlayıp birlikte çalışabilme becerisine sahiptirler. Ayrıca bu insanlar sürekli bir öğrenme içindedir (Senge, 2004). Etkili okulda, veliler okul misyonundan haberdardır ve desteklerler. Onlara bu okul misyonunun gerçekleştirilmesinde okul yönetiminin fırsat sunulur (Balcı, 2001): Katılımcıların her okulun kendine özgü misyon ve vizyonlarının olduğunu düşünmeleri, etkili ve verimli olabilmenin ancak ihtiyaçlara göre

belirlenmiş vizyon ve misyonla sağlanabileceği ve bu sürece velileri ve diğer paydaşları da katmanın etkiyi artıracağı yönünde görüşleri bu açıdan örtüşmekte olup vizyon ve misyonun gerekliliğini yeterince gözler önüne sermektedir.

Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan biri de öğrenci merkezli etkinliklerdir. Bu etkinliklerin önkoşulu güven ve fiziki şartların öğrenciler için uygun hale getirilmiş olmasıdır. Etkili bir eğitim sistemi için belirli düzeyde minimum kaynakların ve tesislerin sağlanması gerekir. Etkili eğitim sistemlerine sahip okulların tüm öğrenciler için temel sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanabileceği özellikte tesis ve donanımları temin etmesi gerekir (Kemal & Karip, 1996). Bu açıdan bakıldığında katılımcıların okulların etkili olabilmesi için fiziksel ihtiyaçların, sınıfların bakımı ve materyallerin TSK, paydaşlar ve işbirliği ile tamamlanması gerektiğini ifade etmeleri, Kurum kültürü ve okul ikliminden bahsederek temel ihtiyaçların karşılanmasının önemini vurgulamaları bu düşüncüyü desteklemektedir.

Şişman ( 2002: 3), etkili örgütlerin özelliklerini literatürde aktarıırken verimlilikten bahsetmiştir (Şişman, 2002). Batten'e göre (1989) insanlar aracılığı ile verimlilik bir okulu etkili yapar. Başarılı okullardaki öğretmenlerin öğretime daha fazla zaman ayırdıkları ve bu okullardaki öğretmen ve öğrencilerin başarısız okullardan daha fazla akademik etkinliklere katıldıklarını vurgulamıştır (Celep, 2000). Bu açıdan değerlendirildiğinde, katılımcıların öğrencinin hazır oldukları noktadan daha iyi bir üst öğrenime hazırlamak, Türk Milli Eğitimi'nin amaçları doğrultusunda öğrencileri yetiştirmek, mevcut kaynakları en iyi ölçüde israf etmeden değerlendirmek gibi konular hakkında fikirlerini sunması, etkili okulların verimlilik boyutuyla uyduğu görülmektedir.

Karatepe'ye göre paydaşlarla iletişim halinde olmak yönetsel etkililiği etkilemektedir (Karatepe, 2005). Şişman, iyimser ve olumlu tutumlardan bahsetmiştir (Şişman, 2002). Gündüz ve Balyer, etkili okul müdürlerinin çatışmaları etkin bir şekilde yönettiği sonucunu elde etmiştir (Gündüz & Balyer, 2012). Bu ifadeler göz önüne alındığında, bu çalışmada katılımcıların bütün paydaşların okulu severek gelmesi ve kendilerini rahatça ifade edebildikleri ve isteklerini özgürce dile getirebildikleri bir yer olarak tarif etmelerinin, kendilerini mutlu ve ait hissettikleri, iyimser ve pozitif ortamların var olduğu, herkesin birbirini anlayabildiği ve güçlü bir empatinin yaşandığı bir yer olarak betimlenmelerinin birbirleriyle uyumlu olduğu görülmektedir.

Koçak ve Helvacı'ya göre, okul müdürlerinin etkili olduğu alanlardan biri de insan kaynakları yönetimidir ve insan kaynakları yönetiminin bir boyutu da çatışmaları

yönetmektir. Bu araştırmacılara göre okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda etkili olabilmesi için okulun misyonunu velilere ve okul çevresine çok iyi tanıtması gerektiği tespit edilmiştir (Helvacı & Koçak, 2011). Alanyazındaki bu ifadelerle bu araştırmada elde edilen bulgulara göre görev dağılımlarını, kimlerin nerede nasıl olacağını organize etmek ve alınan kararlarda ortaklaşa hareket edildiği ortamların öneminden bahsedilmiş olması birbirleriyle örtüşmektedir.

Peters ve Waterman'e göre, mükemmel örgütler esnek/gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada olduğu örgütlerdir (Peters & Waterman, 1987). Buna göre bu çalışmada katılımcılar etkili okulda disiplin, ceza ve ödülün esnek bir eğitim ortamıyla iç içe olması gerektiğini ifade etmiş, okul iklimi ve kurum kültürü kavramlarının önemini vurgulamış ve ihtiyaç odaklı bir planlamaya değinmişlerdir.

*'Yirmi birinci yüzyılın okulu başkaları tarafından hazırlanmış değişimin uygulayıcısı değil, değişimi başlatan kurum olmalıdır'* (Can, 2004). Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmeler büyük toplumsal gelişmelere yön vermekte ve içinde bulunduğumuz çağ "Bilgi Çağı" olarak nitelendirilmektedir. Bu hızlı gelişim ve değişimler okulların daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçları karşılayabilecek özellikte olmasını gerektirmektedir (Akçay, 2003). Okul bireyi farklılaştırmayı, öğretim yoluyla yerine getirdiği için okul yöneticilerinin ilgisi toplumun istekleri, sorunları, çocuklar, öğrenciler, veliler ve işgörenler üzerinde odaklanmıştır (Açıkalin, 1998). Bu araştırmada, etkili okulların rutin davranışların dışına çıkılmasının, öğrencilere farklı eğitim ortamları sunmalarının, ekstra çalışmalar yapılmasının öneminden bahsedilmiş olup, öğrencilerin istedik yönde değişimleri ve kendilerini gerçekleştirmelerinin bu farklılıklara bağlı olduğu sonuçlarına varılmıştır. 'Başarıya aç bir okul, araştıran aktif öğrenciler, kendini tekrar etmeyen bir okul' betimlemeleri ön plandadır.

Eğer okul yöneticisi etkili bir kültür ve etkili bir okul iklim oluşturabilirse, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak sağlıklı bir okul kişiliği gelişmesine katkıda bulunabilir (Çelik, 2002). Bu kapsamda bu araştırmada, etkili okulun paydaşlarının farklı beklenti ve ihtiyaçlarını karşılarcken motivasyonun önemli olduğu, ancak pozitif iletişim ve işbirliği ile pozitif pekiştirmenin sağlanabileceği vurgulanmıştır.

Teddlie ve Liu de, etkili okulda öğretmen etkililiğinin önemini ifade etmişlerdir (Liu & Teddlie, 2014). Yine Çubukçu, vd. (2012) etkili bir öğretmenin kendini alanında ve genel kültür olarak eğitimlerle sürekli olarak geliştirmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Çubukçu, Özenbaş, Çetintaş, Satı, & Şeker, 2012). Gökçe (2002) etkili öğretmen özelliklerini



öğrencilere sormuş ve bu çalışma ile paralel olarak birçok sonuca ulaşmış, öğretmenin öğrencileri ve işini sevmesi gerektiği sonucuna varmıştır (Gökçe, 2002).

Öğretmenler kendilerini daima yenilemeli, değişen zamana ayak uydurmalıdır. 21. Yüzyıl bilgiyi kullanma çağı olduğu için işi “davranış değiştirmek” olan öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri, alanlarına hakim olmaları, genel kültürlerini geliştirmeleri gibi unsurlar eğitimin kalitesini olumlu etkileyecektir (Şen & Erişen, 2002). Çevreden sağlanan destek, öğretmenin profesyonelleşmesi, okulda kaliteye eğilim ve başarı ile ilgili yüksek beklentiler etkili okullarda bulunan nitelikler olarak sayılabilir (Girmen, 2006). Bu araştırmada katılımcılar, bu görüşlere paralel olarak kurumda görevli olan öğretmen ve yöneticilerin ve velilerin çağa ayak uydurmak, değişimleri yakalamak ve kendi bilgi ve becerilerini geliştirmek için öğrenen örgüt olmanın önemi üzerinde durmuşlardır.

Açık ve anlaşılır felsefe ve ilkeler, politika ve programlar, süreç ve prosedürler, uygulama ve projeler, amaçlar ve faydalar (Batten, 1989) ile yalın biçim, az kurmay olması (Peters & Waterman, 1987) etkili okulun özelliklerindedir. Bu çalışmada, etkili okulda rastgele hedeflere ulaşılmadığını, okulların yapı ve misyon-vizyonuna göre açık ve net kriterlerin gerekliliğinden bahsedilmiştir.

Etkili okulların, değişimin gerekliliği ve vazgeçilmezliği üzerinde yoğunlaşıp etkili olabilmesi için değişimlere ayak uydurması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Öğrenci merkezli etkinlikler etkili okulun zeminini oluşturmaktadır. Sanatsal, spor, sosyal ve kültürel faaliyetlerin öğrenci gelişimine olan katkısı ve rutin davranışların dışına çıkmanın, eleştirel düşünmenin, akademik başarıdan çok, yaratıcı ve gelişimsel faaliyetlerin gerekliliği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Amaçlar planlanan ölçüde yerine getirilmeli ve ihtiyaçlara ve imkanlara göre hareket edilmelidir.

Öğrencilerin ihtiyaç duyduğu uygun eğitim ve sosyal etkinlikler için ciddi bir rehberlik gereksinimi ortaya çıkmaktadır ve bu da rehberlik öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri tarafından desteklenebilir. Ayrıca öğretmenlere de okul yönetiminin rehberlik etmesi gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilen konular dışında bu çalışmada Türkiye’de örgütlerde denetimin eksikliği bir kez daha ortaya çıkmış olup, etkili okul olma yolunda en büyük eksikliğin bu boşluktan doğduğu gerçeği okul yöneticilerince vurgulanmıştır.

## 5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçlarından yola çıkılarak öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler “uygulamacılar için öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da “araştırmacılar için öneriler” şeklinde iki başlık altında şu şekilde ele alınmıştır:

### 5.2.1. Uygulamacılar İçin Öneriler

Bu kapsamda uygulamaya ilişkin yönetici görüşleri dikkate alınarak şu öneriler sunulabilir;

#### 5.2.1.1. Okul Yöneticisi Boyutuna İlişkin;

- a) Yöneticiler sınıfları dolaşmalı, ders esnasında eksik gördüğü noktalarda öğretmenlere rehberlik ederek yönlendirici denetim uygulamalıdır.
- b) Yöneticiler, okulda meydana gelen her türlü başarıyı ödüllendirmeli ve teşvik etmelidir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin eksik görülen bilgi, beceri ve mesleki donanımlarının tamamlanması için ihtiyaca dönük daha fazla hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmeli, bu programların katkılarını ikna edilmeli ve katılımın sağlanması için destek verilmelidir. Yöneticiler, okulda öğrenmeyi özendirici güçlü bir okul kültürü ve iklimi oluşturmak, fiziksel kaynaklar konusunda eksikleri tamamlamak, ortak okul amaçları ve vizyonu geliştirmek için öncülük etmek ve diğer paydaşlarla bu konular hakkında işbirliği yapmalıdır.
- c) Okul yöneticilerinin bürokratik iş yüklerinin azaltılması konusunda bir iyileştirme yapılması gerekmektedir. Böylece okul müdürleri öğretim faaliyetlerinin organize, yönetim ve denetimini daha iyi yapabilecekler ve öğrenci ve öğretmenlere daha fazla zaman ayırabileceklerdir.
- d) Okul müdürleri liyakatle iş başına getirilmeli, belli kriter ve esaslara uygunluğuna göre seçilmeli ve hizmet ettiği süre boyunca rutin değerlendirmelere tabi tutularak performans ölçümleri yapılmalıdır.
- e) Okul yönetimi bilgilendirici, paylaşımcı, adaletli, değişimlere adapte olabilmemiş, iş bölümü ve görevleri düzgün koordine eden, sorunları önceden görüp çözebilen, yetkin ve bilgili, ekip çalışmasına özendirici, personelin ihtiyaçlarına yönelik hizmet veren, çalışanların memnuniyetini önemseyen, daha demokratik öğrenme ortamları oluşturulmasına öncülük eden, yeniliklere açık, farklı düşünceler, duygu ve kavramlar

yaratmaya hazır, sahip olduğu mevcut kaynakları en iyi ölçüde israf etmeden değerlendirebilen, rutin davranışların dışına çıkabilen özelliklere sahip olmalıdır.

- f) Okul müdürlerine öğretim liderliği hakkında ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve tutum kazandırılmalıdır.

### **5.2.1.2. Öğretmenler Boyutuna İlişkin;**

- a) Öğretmenler öğrencilere ilişkin beklentilerini yüksek tutulmalı, onları başarabileceklerine ikna edici olmalıdır.
- b) Öğretmenler, mesleki gelişimlerinde desteklenmelidir.
- c) Öğretmenler, akademik öğrenme zamanını etkili ve etkin olarak planlamalı ve kullanmalıdır.
- d) Öğretmenler, okul paydaşları tarafından ortaklaşa oluşturulmuş okul iklimine sahip çıkmalıdır.
- e) Öğretmenler, yalnızca başarılı ve aktif öğrencilerin değil, bütün öğrencilerin öğretmeni olduğunu unutmamalıdır. Tüm öğrencilerin öğrenebileceği ve tüm öğretmenlerin de öğretebileceği varsayımını sürekli hatırlamalıdır.
- f) Öğretmenler, öğrenci merkezli hareket etmeli, akademik başarıya ek olarak öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda sanatsal, spor, kültürel ve bilimsel alanlarda da çalışma ve faaliyetler hazırlamalıdır.
- g) Öğretmenlerin değişim ve eleştirilere açık, öğrencilere kendilerini ifade etmelerine izin veren, görevini yerine getirirken gönüllü ve istekli olarak çalışan, daha özgür ve insan haklarına saygılı öğrenme ortamlarını yaratabilen, yüksek empati gücüne sahip, görev yaptığı kuruma güvenen, günümüz teknoloji ve değişimlerine ayak uydurabilen, standart öğrenme ortamları dışında ekstra öğrencileri geliştirici etkinlikler düzenleyen, elinden geleni gerçek anlamda yapan, özverili, öğrencileri eleştirel düşünmeye yönlendiren, veli ve öğrenci arasında körü görevinde olan, objektif ve adaletli gibi özelliklere sahip olmalıdır.

### **5.2.1.3. Öğrenciler Boyutuna İlişkin;**

Öğrencilere kendilerinden neler beklendiğinin farkında olmaları ve başarabileceklerine inanmaları hakkında rehberlik hizmeti sunulmalıdır.

- a) Öğrencilerin rekabetten uzak, işbirliği içinde öğrenmelerinin gerçekleştirilmesi ön planda olmalıdır.
- b) Öğrencilerin başarı hakkındaki beklentilerinin yüksek tutulması sağlanmalıdır.
- c) Öğrenciler sorumluluk ve görev alma konusunda teşvik edilmelidir.
- d) Öğrenciler alternatif tercihlerle güçlendirilmelidir.
- e) Öğrencilerin doğru ve başarılı davranışları ödüllendirilir, sürekliliği ve diğer öğrencilere emsal teşkil etmesi için olumlu pekiştireçler uygulanır.
- f) Öğrenciler sık ve sistemli bir şekilde değerlendirilmelidir.
- g) Öğrenciler, düzenli, kurallara uyan, saygılı, işlerini zamanında tamamlayan, meraklı ve araştıran, barış içinde ve işbirlikçi özelliklere sahip olmalıdır.

#### **5.2.1.4. Okul Programı ve Eğitim-Öğretim Süreci Boyutuna İlişkin;**

- a) Öğrencilerin akademik, sosyal, sanatsal, kültürel, spor ve bireysel gelişimlerini sağlamaya yönelik etkinliklere ağırlık verilmesi sağlanmalıdır.
- b) Öğrencilerin ve velinin beklenti ve ihtiyaçları eğitim-öğretimde ön planda olmalıdır
- c) Eğitim-öğretim ortamları etkili öğretme ve öğrenmeyi kolaylaştıracak özellikte olmalı ve eğitim teknolojileri ile desteklenmelidir. Okullar, eğitimsel etkililiği sağlayacak iyi bir fiziksel yapıya sahip olmalıdır.
- d) Okulda öğretmen, yönetici ve öğrenci iş birliğinin oluşturulması gerekmektedir. Etkili okuldaki başarının öğrenci, veli, yönetici, öğretmen vs. - koordineli ve etkili gayretlerinin ortak ürünü olduğu unutulmamalıdır.
- e) Okulların odağında nitelik ve eşitlik yer almalıdır.
- f) Bugüne kadar birçok etkililik modeli geliştirilmiştir ve bunların bazı varsayımları birbirlerinden ayrıdır. Belki de bu modellerin bir sentezi daha doğru bir etkililik tanımına ulaştırabilir.
- g) Eğitim-Öğretim ortamı esnek ve disiplinli ortamların bir arada olduğu, daha evrensel hedeflerin var olduğu, öğrencilerin daha özgür düşünebildiği, yeteneklerin keşfedildiği, öğrencilerin hayatla ilgili ön deneyimleri yaşadıkları, düzenli, öğrenci beklentisinin ön planda olduğu, çalışanların ve öğrencilerin mutlu olduğu, başarıya aç, kendini tekrar etmeyen, rastgele değil belli kriterlere göre yapılandırılmış, güven oluşturan, şeffaf süreçler içeren, ihtiyaçları karşılayan özelliklere sahip olmalıdır.

#### **5.2.1.5. Okul Kültürü ve Ortamı Boyutuna İlişkin;**

- a) Okullarda etkili iletişim ve etkileşimlerin var olduğu açık bir okul iklimi oluşturulmalıdır.
- b) Okulda herkesin kendilerini ilgilendiren konularda karar verme süreçlerine katılımına fırsat verilmelidir.

#### **5.2.1.6. Okul Çevresi ve Veliler Boyutuna İlişkin;**

- a) Okul çevre ilişkilerine dikkat edilmeli, okulların toplumdan daha fazla destek görmesi için çalışmalar planlanmalıdır.
- b) Çevre eğitimi faaliyetleri düzenlenerek okul-veli yakınlaşması ve uyumu sağlanmalıdır.
- c) Velilerin, okulun kendilerinden neler beklediğinin farkında olması ve bunun sorumluluğunu taşıması için rehberlik çalışmaları yapılmalıdır.
- d) Velilerin okulu daha sık ziyaret etmeleri için özendirici faaliyet, toplantı ve etkinlikler planlanmalıdır.
- e) Velilerin okul ve eğitim-öğretimle alakalı alınan kararlara katılımı sağlanmalıdır.

#### **5.2.3. Araştırmacılar İçin Öneriler**

Bu konuda bundan sonra yapılabilecek araştırmalar için öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- a) Bu araştırma Antalya ilinin Muratpaşa ilçesinde yapılmıştır. Etkili okul araştırmalarının bir proje dahilinde, daha büyük bütçeli, daha uzun sürede, daha kapsamlı ve daha fazla ekiple proje olarak, diğer illerde de yapılması ve karşılaştırılması sağlanmalıdır. Çünkü alanyazın incelendiğinde büyükşehirlerde daha fazla bu tür araştırmaların yapıldığı; ancak bazı küçük şehirlerde hiç yapılmamış olduğu görülmüştür.
- b) Etkili okulun her bir boyutu tek tek ele alınarak hem ayrı hem de birlikte araştırmalar yapılmalıdır. Okul etkililiği ile öğrenci başarısı hakkında yeterli sayıda çalışma bulunmadığından özellikle bu konu çalışılabilir.
- c) Etkili okul araştırmaları, daha çok nicel çalışıldığı ve nitelde de yönetici ve öğretmen görüşlerine göre yapıldığı için, veli ve öğrencilere de uygulanarak daha kapsamlı hale getirilebilir. Etkililik, nitel boyutu yüksek bir kavramdır, bu yüzden daha fazla nitel araştırma yapılabilir.

## Kaynakça

- AASA. (2007). *An effective school primer. American Association of School Administration. www.aasa.org.*
- AASA, A. E. (1992). *American association of school administrators.*
- Açıkalin, P. (1998). *Üç rakamlı yıldönümlerine doğru kuram ve uygulamada eğitim yönetimi.*
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları.* İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Akçay, S. (2003). "Social Capital: A Survey". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 5, 123-134.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi.* Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2002). *Dinler tarihine giriş.* Konya.
- Aytaç, K. (1980). *Avrupa eğitim tarihi.* Ankara.
- Aytaç, T. (2003). *Okul merkezli yönetim.* Ankara.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul kuram uygulama ve araştırma.* Ankara: Erek Ofset Matbaası.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul -kuram, uygulama ve araştırma.* Ankara: Erek Ofset.
- Balcı, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma.* Ankara: PegemA Yayınları.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme: kuram ve uygulama.* Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul, okul geliştirme. kuram, uygulama ve araştırma.* Ankara.
- Başaran. (2000). *Eğitim yönetimi.* Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi.* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış (3.baskı).* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başol, G. (2008). *Bilimsel araştırmaya yöntemleri.* İstanbul: Lisans.
- Baştepe, İ. (2002). "Normal ve taşımali eğitim okul yönetici, öğretmen ve sekizinci sınıf öğrencilerinin okul (örgütsel) etkililik alguları Malatya ili örneği". *yayımlanmamış doktora tezi.* Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baştepe, İ. (2004). "Etkili okul ve nitelikleri". *Çağdaş Eğitim Dergisi, Yıl.29, Sayı.315-Aralık.*
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 29.*
- Batten, J. D. (1989). *Tough-minded leadership.* Amacom Books.
- Brookover, W. (1985). *Can we make schools effective for minority students.* Journal of Negro Education.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.* Ankara: Pegem Yayınları.

- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 103-119.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2001). *Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çalık, T. (2009). *Sınıf yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yönetici yetiştirme programına yön veren temel eğilimler. 21. yy. *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yönetici yetiştirme programına yön veren temel eğilimler. *Ankara Üniversitesi, 21. yy. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. Ankara: Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Çokluk, Ö., & Şekercioğlu, G. (2014). *Araştırma yöntemleri yeni başlayanlar için adım adım araştırma rehberi içinde*.
- Çubukçu, G. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Çubukçu, Z., Özenbaş, D., Çetintaş, N., Satı, D., & Şeker, Ü. (2012). Yönetici, Öğretmen, Öğrenci ve Veli Gözünde Öğretmenin Sahip Olması Gereken Değerler. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 25-38.
- Daylan, M. A. (2002). *Eğitimin yerinden yönetiminde müfredat laboratuvar okulları*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dönmez, B. (2002). “Bir okul geliştirme modeli olarak laboratuvar okulları uygulamasının değerlendirilmesi”. *Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:27, Sayı.126, Ankara, 72*.
- Duranay, P. (2005). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri (İzmir örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 15-24.
- Edmonds, R. (1979). *Effective schools for the urban poor*. Educational Leadership.
- Ensari, H. (1998). “Öğrenen organizasyon olarak okul”. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı.10, İstanbul, 97*.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Girmen, Z. Ç. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Gökçe, E. (2002). İlköğretim öğrencilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin etkililiği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 111-119.
- Güçlü, N. (2008). Okula dayalı yönetim. *Milli Eğitim Dergisi*, 148.
- Gündüz, Y., & Balyer, A. (2012). An investigation of the effective leadership behaviors of school principals. *Journal of Theoretical Educational Science*, 237-253.
- Helvacı, F., & Koçak, M. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 33-55.

- Hesapçioğlu, M. (1991). "Etkin okul araştırmaları". Özel Kùltür Okulları Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi (Ed.), Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu. *Eğitimde Nitelik Geliştirme: 13-14 Nisan 1991*, (s. 238-242). İstanbul.
- Hoy, W. a. (1985). «*A theoretical framework and exploration of organizational effectiveness of schools*». EAQ.
- J Scheerens, J. v. (1988). "Development of theories of school effectiveness" *Annual Meeting Of American Educational Research Association*. New Orleans.
- Kahn, & Katz. (1978). *The social psychoölogy of organizations*. New York: VViley.
- Kalem, M., & Bakay, G. (2009). *Türk eğitim sistemi ve etkili okul göstergeleri. Project Based School Management. Project Number: 142320-LLP-1-2008-1-TR-COMENIUS-CMP*.
- Karatepe, S. (2005). Yönetmel etkililik: okul yönetiminde yönetmel etkililiğin astlarla ilişkiler boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 307-326.
- Kaya, Y. K. (1989). "Kalkınmada eğitimin rolü". Malatya: "Eğitim Bilimleri Sempozyumu" İnönü Üniversitesi, Eğitim Fak.
- Kemal, K., & Karip, M. (1996). *Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi*. Eğitim Yönetimi.
- Klopf, G. E. (1982). «*The essentials of effectiveness : A job description for principals*». Principal.
- L Cohen, L. M. (2007). *Research methods in education*. London and New York: Routledge Falme.
- Lezotte, W. (1991). School improvement based on effective schools research. *Educational Considerations: Vol. 18:*.
- Liu, C., & Teddlie, S. (2014). *Examining teacher effectiveness within differentially effective primary schools in the People's Republic of China*. An International Journal of Research.
- Macgilchrist, B. M. (2004). *The intelligent school*. London: Sage Publications.
- Merriam, S. (2013). *Nitel araştırma: desen ve uygulama için bir rehber*. (S. Turan, Dü.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Miskel, W. H. (1996). *Educational administration: theory, research and practise*. New York: Random House.
- Miskel, W., & Hoy, G. (1996). *Educational administration: theory, research and practise*. New York: Random House.
- Oral, ř. (2005). *İlköğretim okullarının etkili okul kavramı açısından değerlendirilmesi*. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Owens, R. (1998). *Organizational behavior in education*. USA: A Viacom Company.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, S., & Güçlü, N. (2000). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 67-78.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modem societies*. New York: Free Press.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.



- Peters, T., & Waterman, R. (1987). *Yönetme ve yükselme sanatı: "mükemmeli arayış"*, Çeviren: Sargut, S. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Polatcan, M., & Cansoy, R. (2017). *Türkiye’de etkili okul araştırmaları: ampirik araştırmaların analizi*. Özgün Araştırma.
- Polk, J. A. (2006). *Traits of effective teachers*. ERIC No: EJ744411.
- Purkey, C. S. (1985). School reform. "The District Policy Implications of the Effective School". *The Elementary School Journal*, 85,353.
- Rutter, M. (1979). *Fifteen thousand hours: secondary schools and their effects on children*. Harvard University Press.
- Senge, M. P. (2004). *Beşinci disiplin*, (Çevirenler: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Şahin, C. Ç. (2002). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara.
- Şen, H., & Erişen, Y. (2002). Öğretmen yetiştiren kurumlarda öğretim elemanlarının etkili öğretmenlik özellikleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Şimşek, A. Y. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, A. Y. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, A., & Yıldırım, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M. (1996). *Etkili okul yönetimi*. Eskişehir: Yayınlanmış Araştırma Raporu.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tanriögen, A. (1988). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler" (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşdan, K. Y. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik hakkındaki görüşleri ile ilgili nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 125–150.
- Taşdan, K. Y. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik hakkındaki görüşleri ile ilgili nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 125–150.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Turan, S. (2006). "Eğitim liderliği", okul yönetimlerini geliştirme programı ders notları. Ankara: MEB ilköğretim Genel Müdürlüğü.
- Turhan, M., Şener, G., & Gündüzalp, S. (2017). Türkiye’de okul etkililiği araştırmalarına genel bir bakış. *Turkish Journal of Educational Studies, Mayıs 2017 TURK-JES*, 129-130-131-132-133-134-135.
- Varış, F. (1998)). *Temel kavramlar ve program geliştirmeye sistematik yaklaşım İçinde A.Hakan (Ed.), Eğitim bilimlerinde yenilikler*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınlar.
- Waterman, R., & Peters, T. (1987). *Yönetme ve yükselme sanatı: mükemmellik arayışı*, Çeviren: Sargut. İstanbul: Altın Kitaplar.

- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul.
- Yemenici, H. (2007). *Okula dayalı yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,.
- Yin, R. (1984). *Case study research: design and methods*. California: Sage.
- Yin, R. (2017). *Durum çalışması araştırması uygulamaları*. (Çev. I. Gunbayi). Ankara: Nobel.
- Zigarelli, M. (1996). An empirical test of conclusions from effective schools journal of educational research. *Vol. 90*, 103-111.