



T.C.

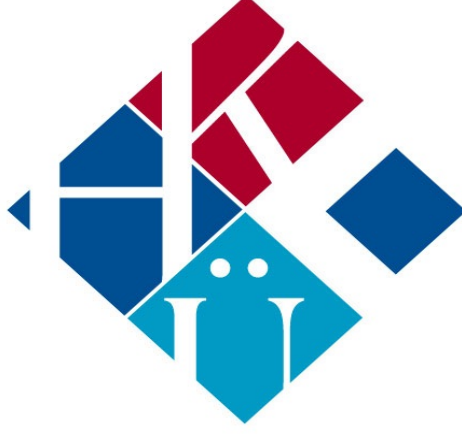
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ABD
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL PAYDAŞLARININ GÖRÜŞLERİNE GÖRE
ETKİLİ OKUL GELİŞTİRME**

Yüksek Lisans Tezi

SEYDİ GÜNDÜZ

Gaziantep, 2015



T.C.

**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ABD
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL PAYDAŞLARININ GÖRÜŞLERİNE GÖRE
ETKİLİ OKUL GELİŞTİRME**

Yüksek Lisans Tezi

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Filiz GÖLPEK
Seydi GÜNDÜZ**

Gaziantep, 2015



T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI




Öğrencinin

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Adı-soyadı | Şeydi GÜNDOĞU |
| Numarası | |
| Anabilim/ Bilim Dalı | EYD |
| Tez Savunma Bilgileri | |
| İlgi : Enstitü Yönetim Kurulu'nun 27/04/2015 tarih ve .../... sayılı oturumunda karar verilen, | |
| Sınav Tarihi | 29.05.2015 |
| Sınav Saati | 10.00 |
| Sınav Yeri | FEAS 101 |


Karar

| | | | | |
|------------------|------------------|--------------|-------------------|------------|
| Sınav Süresi | | | | |
| <u>Oybirliği</u> | <u>Oyçokluğu</u> | <u>Kabul</u> | <u>Düzeltilme</u> | <u>Red</u> |
| X | | X | | |

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca "Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir."


Yrd. Doç. Dr. Fikret GÖZPEK
Jüri Başkanı
Öğretim Üyesi

29.05.2015


Yrd. Doç. Dr. Yücel DURMAZ
Üye
Öğretim Üyesi


Yrd. Doç. Dr. Akben
Üye
Öğretim Üyesi

Not: Bu Form, 2 Adet ciltlenmiş Tez, 2 Adet PDF formatında Tezin kaydedildiği CD, 1 Adet Ulusal Tez Merkezi Veri Giriş Formuyla Sosyal Bilimler Enstitüsüne teslim edilmelidir.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, okul paydaşlarının görüşlerine dayanılarak etkili okulu tanımlamak ve etkili okulu geliştirmede yapılması gerekenleri ortaya koymaktır. Eğitimin ve öğretimin faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için “Okul Paydaşlarından Öğretmen, Yönetici, Veli ve Öğrenciye göre ‘Etkili Okul Oluşturmak’” konusu ele alınmış ve okul paydaşlarından öğretmen, yönetici, veli ve öğrenciye göre etkili okulu oluşturmayı amaçlamıştır.

Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak ve onlara, Milli eğitimin amaçları doğrultusunda olumlu davranış kazandırabilmek için yapılabilecekler konusunda Öğretmen, öğrenci, yönetici ve velilerin görüşlerine başvurulmuştur. Bu görüşler doğrultusunda Etkili Okul’un tanımı yapılarak etkili okul oluşturmak için paydaşlara düşen görevler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada Gaziantep ilinde bulunan bazı okullardaki yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilere çeşitli sorular yöneltilerek alınan cevaplar içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda “Etkili Okul” kavramının tanımı yapılarak, etkili okulu oluşturmak için bu paydaşların yapması gerekenler belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul, yönetici, öğretmen, öğrenci, veli

ABSTRACT

The aim of this study is to define the effective school according to the views of school sharers and to present the things that should be done to improve effective school. The case of “Creating Effective School” according to the teachers, students, manafers and parents from school sharers was dealed in order to perform the education and teaching activities effectively. It is aimed to cread effective school according to the views of students ,parents,managers and teachers from school sharers.

The opinions of teachers, students, managers and parents was asked about what should be done to increase academic success of students and to gain positive behaviours according to aims of national education. In the direction of this views. It is tried to define Effective School and determine the duties of school sharers to create Effective School.

In this study manapers, teachers, parents and students in some schools in Gaziantep were asked some questions and the answers were evaluated by the content analgsis method. In the end of study. It is defined the Notion of Effective School and it is determined what the shares should do to create Effective School.

Word key: school, manafers, teacher, student, parents

I. İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. GİRİŞ VE AMAÇ..... | 1 |
| 1.1. Giriş..... | 1 |
| 1.2. Amaç..... | 1 |
| 2. GENEL BİLGİLER..... | 3 |
| 2.1. Etkili Okul..... | 3 |
| 2.2. Etkili Okulların Özellikleri..... | 5 |
| 2.3. Etkili Okulun Boyutları..... | 7 |
| 2.3.1. Etkili Okulda Yönetici..... | 7 |
| 2.3.2. Etkili Okulda Öğretmen..... | 12 |
| 2.3.3. Etkili Okulda Öğrenci..... | 13 |
| 2.3.4. Etkili Okulda Okul-Aile İlişkileri..... | 14 |
| 2.3.5. Etkili Okulda Okul Ortamı ve Çevre..... | 15 |
| 2.4. Okulun Etkililiğini Ölçmeye Yönelik Modeller..... | 16 |
| 2.4.1. Amaç Modeli..... | 16 |
| 2.4.2. Kaynak-Girdi Modeli..... | 16 |
| 2.4.3. Süreç Modeli..... | 16 |
| 2.4.4. Doyum Modeli..... | 16 |
| 2.4.5. Meşruiyet (Yasallık) Modeli..... | 17 |
| 2.4.6. Örgütsel Öğrenme Modeli..... | 17 |
| 2.4.7. Toplam Kalite Yönetimi Modeli..... | 17 |
| 2.5. İlgili Araştırmalar..... | 18 |
| 2.5.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... | 18 |
| 2.5.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar..... | 19 |
| 3. GEREÇ VE YÖNTEM..... | 20 |
| 3.1. Veri Toplama Aracı ve Soruları..... | 20 |
| 3.2. Veri Analizi..... | 21 |
| 4. BULGULAR..... | 22 |
| 5. TARTIŞMA..... | 46 |
| 6. SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 47 |
| 7. KAYNAKLAR..... | 48 |

1. GİRİŞ VE AMAÇ

1.1. Giriş

Eğitim insanlığın doğuşuyla beraber başlamıştır. Eğitim toplumun gelişimini sağlamada önemli görevleri yerine getirirken aynı zamanda toplum kültürünün yeni kuşaklara aktarılmasını, bireyin sosyalleşmesini ve gelişimini sağlar. Eğitim bireyin yaşamını daha olumlu, daha kaliteli ve güzel yapması bakımından da önemlidir. Bireylerin çalışma ve emekleri, toplumu ayakta tutan yegâne unsurdur. Bu gerçek, insanların toplumsal hayata geçişinden bu yana hiç değişmemiştir. Her toplum, kendi bireylerinin çalışma ve uğraşları nispetinde yükselir ve ilerler, yine bireylerinin tembellik ve cahillikleri oranında da geriler.

Toplumun tüm bireyleri günün şartlarının gerektirdiği şekilde kaliteli olarak yetiştirilmelidir. Bu da ancak yine eğitim öğretim ile mümkündür. İnsan varoluşundan bu yana eğitime gereksinim duymuş, daha nitelikli eğitim için yeni yeni yöntemler icat etmiş; hem kendisini hem de çevresini yüksek uygarlık seviyesine ulaştırmak ve ilerletmek için aklın sınırlarını zorlayarak okullar kurmuştur. Toplumların gelişimine yön veren kurumların başında şüphesiz okullar gelmektedir. Okul; bize yaşamımızda gerekli olan bilgi, beceri, iyi alışkanlık ve davranışları kazandırır. Ailemize ve topluma yararlı bireyler olmamızı sağlar. Kendi ulusumuzla birlikte diğer ulusları da sevmeyi öğretir. Okul, bizim iyi yurttaş olmamızı sağlar. Başkalarının duygu ve düşüncelerini anlamayı, onlara saygı duymayı öğretir. İyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, yararlıyı zararlıdan ayırt edebilme bilinci kazandırır. Karar verebilme ve sorunları çözebilme becerilerimizi geliştirir. Okullar yalnızca bilgi aktaran öğretim kurumları değildir. Buldukları çevrenin bilgi ve kültür merkezleridir. Çevrede yaşayanlar, okulların etkinliklerine katılabilirler. Okullardaki kitaplık, spor salonu, laboratuvar, işlik ve atölyelerden yararlanabilirler. Bu yolla okullar; çağdaş ve yenilikçi insanlar yetiştirmiş olurlar.

1.2. Amaç

Okulun en önemli görevi, öğrencilerin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. Öğrencilere, istenilen, hedeflenen davranışları kazandıran okullar başarılı ve etkili okullardır. Tüm okulların etkili olması istendiğinden, okulların etkili olmasına ilişkin çalışmalar ve öneriler okulların etkili okul olma yolundaki çabalarına yol gösterecektir.

Bu çalışmanın amacı, okul paydaşlarının görüşlerine dayanılarak etkili okulu tanımlamak ve etkili okulu geliştirmede yapılması gerekenleri ortaya koymaktır.

Eğitimin ve öğretimin yapıldığı yerler olan okulların etkililiğinin artırılması için “Okul Paydaşlarından Öğretmen, Yönetici, Veli ve Öğrenciye göre “Etkili Okul Oluşturmak” konusu ele alınmış ve okul paydaşlarından öğretmen, yönetici, veli ve öğrenciye göre etkili okulu oluşturmayı amaçlamıştır.

Gaziantep ili merkezindeki 7 ilkokul, ortaokul ve lise (Hacı Fehime Güleç İlkokulu ve ortaokulu, Aysel Tekinalp ortaokulu, Mutafoğlu Ortaokulu, Sani Konukoğlu İlkokulu, Özel Erdem İlkokulu, Anadolu Öğretmen Lisesi) olmak üzere toplam 45 kişiyle görüşülerek bu anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verileri görüşme yoluyla, açık uçlu anket sorularından oluşan formla toplanmıştır. Katılımcılara “Etkili Yönetici Davranışları, Etkili Öğretmen Davranışları, Etkili Öğrenme Ortamı, Etkili Okul Kültürü ve İklimi, Öğrenci, Etkili Öğrenci Velisi” gibi başlıklar altında “Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okul kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerekir? Öğrencilere olumlu davranışlar kazandırmada daha başarılı olabilmek için okul kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerekir?” sorularına verilen cevaplar içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda, okul paydaşlarına göre etkili okul tanımı yapılmış, etkili okulda öğrenci, öğretmen, veli ve yöneticiye düşen görevler belirlenmeye çalışılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Etkili Okul

Okul önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere, yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunan bir sistemdir. Okulu gencin yetişkin olarak oynayacağı rolü kabullenmesinde, onu meşgul etmede, işe hazırlamada, toplum değerlerinin kazandırılmasında, toplumsallaşmada bir araç olarak tanımlanmaktadır.

Bilinen en eski örneklerinden biri Sümerler döneminde görülen ve günümüzde bürokratik bir örgüt yapısına sahip olan okula toplumlar pek çok görevler yüklemişlerdir. 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). Okul bugünün ve yarının ihtiyaçlarına hizmet eder. Öğrencilerin 21. Yüzyılın vatandaşları olarak karşılaşacakları görevleri de öğretme rolünü üstlenir. Okul geleceğin öğrencilerine karşı da sorumluluk taşır. Bath okulu, “geleceği çevreleyen dört duvar” olarak nitelendirmiştir (Mac Gilchrist vd, 2004).

Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmeler büyük toplumsal gelişmelere yol açmakta ve içinde bulunduğumuz çağ “Bilgi Çağı” olarak adlandırılmaktadır. Bu hızlı gelişme ve değişimler okulların da daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir (Akçay, 2003). Öğretim süreci okulların hem örgütlenme hem de yönetim biçimleri üzerinde etki sahibidir. Yirmi birinci yüzyılın okulu başkaları tarafından hazırlanmış değişimin uygulayıcısı değil, değişimi başlatan kurum olmalıdır (Can, 2004).

Etkili okul süreci öğrenci becerisini ve öğrenmesini geliştirmeyi amaçlar. Sürecin özü ırk, sosyoekonomik statü veya cinsiyete bakılmaksızın tüm çocukların beklenen standartlara ulaşabileceğine dayanmaktadır. Etkili okul, tüm öğrencilerin akademik başarılarının geliştirildiği, özellikle düşük başarı gösteren öğrencilere özel bir ilginin gösterildiği ve öğrencilerin sosyal özgeçmişlerinden bağımsız olarak birlikte uyum içinde buldukları okuldur. Etkili okulda öğretim yönünden güçlü öğrenciler kadar standartların altındaki öğrenciler de temel becerileri öğrenir.

Etkili okul hareketinin başlangıç noktası olarak 1966 Temmuzunda Coleman ve diğerleri tarafından “Eğitimde Fırsat Eşitliği” adlı araştırma olduğu söylenebilir. Coleman, okul başarısı ile ilgili seçilmiş okul ve okul dışı girdiler arasındaki ilişkileri belirlemek için 3000 ayrı okul ve 600.000 öğrenciden elde ettiği verilerle araştırmasını gerçekleştirmiştir. Veriler, ABD’deki okul bölgeleri dikkate alınarak toplanmış; okul başarısı bağımlı değişken, okul ve okul dışı girdiler ise bağımsız değişken olarak çoklu lineer regresyon modeline yerleştirilmiştir. Richards’a göre araştırma sonucu eğitimcileri hayal kırıklığına uğratmış, okul dışı girdilerin başarının en önemli kestiricisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu okul dışı girdiler içinde en önemli olanı ise ailenin sosyoekonomik statüsü olarak belirlenmiştir. Coleman raporunun sonucuna göre öğrenci başarısını belirleyen temel etken okul değil, öğrencinin aile geçmişi idi. Coleman 1960 ve 1970’lerde okulda kullanılan yöntem ne olursa

olsun, ailenin yoksulluğu ile eğitimsizliğinin çocuğun öğrenmesini engellediğini düşünen sosyal bilimcilerden biriydi (Lezotte, 2001).

Coleman araştırmasının sonuçlarına göre öğrenci başarıları arasında gözlemlenen farklılığın neredeyse tamamını ailenin sosyoekonomik statüsü belirliyor, okuldaki laboratuvarlar, ders kitapları, kütüphaneler, öğretmen deneyimi ve müfredat gibi özelliklerin varlığı veya niteliği bir fark yaratmıyordu. Bu araştırma sonuçlarına göre, eğitimde eşitlik sağlamak için okula yapılacak iyileştirme yerine öğrencilerin okul dışındaki sosyal çevredeki iyileştirme önem taşımaktadır. Bu tartışmalar, olumsuz bir okul imajı oluşmasına yol açmıştır.

Görüldüğü gibi öğrenci başarısını belirleyen tek faktör öğrencinin sosyal geçmişi, içinde bulunduğu sosyoekonomik durum ve aile çevresi değildir. Anılan unsurlar öğrenci başarısında büyük bir etkiye sahiptir; ancak başarıyı şekillendiren okul ortamıdır, yani okul bir fark yaratabilir.

Etkili okul araştırmacılarının ilk görevi etkili olarak kabul edilen sosyoekonomik durum veya aile geçmişine bakılmaksızın tüm öğrencilerinin öğrenmesinde başarı sağlayan okulları incelemek oldu. Bu tür okullarda ortak olan özellikleri inceleyen araştırmacılar, güçlü bir eğitimsel liderlik, kuvvetli bir görev anlayışı, ifade edilen eğitimsel davranışlar, tüm öğrenciler için yüksek başarı beklentisi, öğrenci başarısının sıkça izlenmesi ve düzenli ve güvenli bir çevre gibi özelliklerin mevcut olduğunu gördüler. Bu özellikler de daha sonraları etkili okulun değişkenleri olarak kabul edildi (Lezotte, 2001).

Özdemir'e (2000) göre etkili okullar:

- Açık ve belirgin amaçlar ile bu amaçlara odaklanmış okul misyonuna sahiptir.
- Yöneticiler eğitim lideri olarak faaliyet gösterirler.
- Tüm taraflar yüksek beklentiye sahiptir.
- Öğrenmeyi geliştiren imkanlar sunulur.
- Öğrenci gelişimi izlenir, zengin akademik programlar mevcuttur.
- Okul-aile ilişkisi önem taşır.
- Güçlü yönetsel liderlik biçimini benimserler.
- Uygun okul iklimi mevcuttur.
- Temel becerilerin geliştirilmesi önem taşır.
- Yönelme sistemi etkindir.
- Okul kaynaklarının kullanımı öğrenci başarısını geliştirmeye yöneliktir.

Etkili okul akımıyla birlikte güç, otorite, hiyerarşi gibi kavramlar yerini paylaşılmış güç, esnek roller, işbirliği gibi kavramlara bırakmıştır. Yine etkili okul akımında insan unsuru vurgulanmakta, öğretmenlerin bürokratik kontrolü yerine mesleki olarak güçlendirilmesi ve sosyalleşmeleri, paylaşılmış değer ve amaçlar, arkadaşlık ilişkileri vurgulanmaktadır. Etkili okulun misyonu ise, "Bütün öğrenciler öğrenebilir" cümlesidir (Şişman, 2004).

Çevreden alınan destek, öğretmenin profesyonelleşmesi, okulda kaliteye yönelme ve başarı ile ilgili yüksek beklentiler etkili okullarda bulunan özellikler olarak kabul edilmektedir (Çubukçu ve Girmen, 2006).

Etkili okulu konu alan çalışmalar ve araştırmaların artmasıyla etkili okul ile ilgili alan yazın da zenginleşmiş, etkili okul özelliklerine yenileri eklenmiştir. Okullardaki eğitimin niteliğini artırabilmek için yapılan araştırmalar sonucunda etkili okul kavramı ortaya çıkmıştır. 1980 başlarına kadar etkili okula ilişkin yapılmış olan çalışmalar Coleman ve Jencks'in ortaya çıkardığı kasvetli havanın dağılmasına yol açmış olup, okul etkililiğini konu alan çalışmalar günümüzde de etkili okul, okul geliştirme, yeniden yapılandırma çalışmaları olarak devam etmektedir. Etkili okul alan yazında “iyi okul”, “problem çözen okul” olarak da anılmaktadır.

Etkili okul özelliklerini geliştirebilecek noktalardan biri de okul merkezli yönetimdir, çünkü etkili okulun yerinden yönetim ve katılımlı karar alma yaklaşımları okul merkezli yönetimi destekler niteliktedir. Okul merkezli yönetim ile etkili okul arasındaki temel benzerlik, her iki yaklaşımda da öne çıkan noktaların öğrenci başarısını yükseltme ve öğretime yapılan vurgu olmasıdır. Bunun dışındaki diğer ortak noktalar da öğrenci başarısını yükseltme ve öğretimi vurgulama, personeli geliştirme, veli desteğini sağlama ve eğitimin niteliğini yükseltme olarak sayılabilir (Aytaç, 2004).

Okul başarısını öğrencilere uygulanan standart testlerle ölçmek kolaydır. Yüksek puana sahip öğrencilerin oluşturduğu okullar, ortalama üzeri veya üstün okullar olarak nitelendirilirken, ortalamanın altında notlara sahip öğrencilerin bulunduğu okullar ise özel ilgi ve yardıma muhtaç okullar olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Etkili Okulların Özellikleri

Etkili okullardaki dört özellik aşağıdaki biçimde sıralanır (Mac Gilchrist vd, 2004):

- Öğrenci hak ve sorumlulukları; öğrenmede öğrencinin temsil ve meşgul edilmesi;
- Profesyonel yüksek nitelikli liderlik ve yönetim;
- Öğrenme ve öğretmeye yoğunlaşma;
- Öğrenen örgüt; öğrenmeye ve personel gelişim programına katılmaya istekli okul personeli.

Etkili okula ilişkin yapılan araştırmaların temelini, okul içi çevreye ilişkin faktörlerin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Etkili olan ve etkili olmayan okullar bazı ortak özelliklere sahiptir. Bu ortak özellikleri şöyle sıralanmıştır (Şişman, 2004):

- İşlerin düzenli olarak ve her şeyin işbirliği içinde yapıldığı,
- Çalışmanın anlamlı ve yaşamın önemli görüldüğü,
- Öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışarak aynı anlayışı paylaştığı,
- Başarıların ödüllendirildiği,
- Yüksek bir moralin bulunduğu,
- Öğrencilerin başarılı olup üst kademelerdeki okullara fazla öğrenci gönderildiği,

- Öğrencilerde öğrenme sevgisi, merak, eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerinin geliştiği,
 - Öğrencilere ahlaki değerlerle birlikte insanlar arası ilişkiler konusunda yeterlik kazandırıldığı ortamlardır.
- Öte yandan başarısız okullarda ise;
- Okulda yapılan iş ve işlemlerde bir karmaşıklık, verimsizlik olduğu,
 - Okul ikliminde bir hoşnutsuzluğun egemen olduğu,
 - Öğrenci başarısının düşük olduğu,
 - Öğretmenlerin fazla mesai yapma eğiliminde olmadığı,
 - Öğrenci devamsızlığının fazla olduğu,
 - Disiplin sorunları yaşandığı,
 - Öğretmen- yönetici arasında çatışmanın egemen olduğu,
 - Ailenin okuldan soyutlandığı söylenebilir.

Bir okulun etkili okul özelliklerine sahip olabilmesi için gereken özellikler konusunda araştırmacılar görüş birliği içinde görülmektedir. Sıralanan özelliklere azami derecede yaklaşan okullar etkili okullar olarak kabul edilebilir. Santa Barbara Kaliforniya Üniversitesi Etkili Okul Merkezi ise etkili okulu oluşturan değişkenleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır(Çubukçu Z, Girmen P, 2006).

- Net ve odaklı misyon,
- Yüksek başarı beklentisi,
- Eğitimsel liderlik,
- Öğrenci gelişiminin sıkça izlenmesi,
- Öğrenme fırsatı ve öğrencinin görev başındaki zamanı,
- Düzenli ve güvenli çevre,

Buna göre etkili okulların tüm okul paydaşlarınınca bilinen bir misyon cümlesi vardır. Bu cümle en genel şekli ile “Bu okul en çok neyi önemser?” sorusunun cevabıdır. Etkili okullardaki öğretmenler öğrencilerinden yüksek başarı beklentisi taşırlar, hedeflerini yüksek tutarlar. Etkili okullardaki okul müdürleri aynı zamanda bir eğitimsel liderdir. Öğrencinin belirli zaman periyotları içinde ne derece gelişim gösterdiği etkili okullarda sık sık ölçülür. Öğrenciye öğrenme fırsatı verilir. Derslerin bölünmemesine özen gösterilir; öğrencinin sınıfta öğretmeni tarafından verilen görevinin başındaki zamanını etkin kullanması teşvik edilir. Etkili okullarda öğrenmeye katkısı olan bir özellik daha mevcuttur, bu da düzenli ve güvenli bir çevredir. Okul çevresi öğrencinin öğrenmesine katkıda bulunur niteliktedir.

Aşağıdaki Tablo 2.1’de Sammons, Hillman ve Mortimore (1995) tarafından etkili okulun 11 özelliği sıralanmıştır.

Tablo 2.1. Etkili Okullarda Bulunan Özellikler

| | |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profesyonel Liderlik | Kesin ve kararlı Katılımcı yaklaşım Yol gösteren uzman |
| Paylaşılmış vizyon ve hedefler | Amaç birliği Tutarlı uygulama İşbirliği |
| Öğrenen çevre | Düzenli ortam Çekici çalışma çevresi |
| Öğretme ve öğretmeye yoğunlaşma | Öğrenme zamanının arttırılması Akademik vurgu Başarıya odaklanma |
| Kararlı öğretim | Etkin organizasyon Net amaç Yapısal dersler Uygulama da uyum |
| Yüksek beklentiler | Herkesten yüksek beklenti İletişim beklentileri Entelektüel gelişim imkanı |
| Olumlu teşvik | Net ve adil disiplin Geri bildirim |
| Gelişimin izlenmesi | Öğrenci performansı izleme Okul performansını izleme |
| Öğrenci hak ve sorumlulukları | Öğrencilerin özsaygısını arttırma Sorumluluk getiren görevler Yapılan işin kontrolü |
| Ev-okul ortaklığı | Çocukların öğrenmesine ailelerin dahil edilmesi |
| Öğrenen örgüt | Okul temelli personel gelişimi |

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi yüksek başarı beklentisine sahip akademik iklim, yaygın disiplin anlayışı, düzenli ve güvenli bir çevre, başarının düzenli olarak izlenmesi, başarının sıkça ve anında ödüllendirilmesi, güçlü toplum desteği ve güçlü liderlik özelliklerinin okul etkililiği ile ilgisi bulunmaktadır

2.3. Etkili Okulun Boyutları

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

2.3.1. Etkili Okulda Yönetici

Bir örgüt için en değerli kaynak insandır ve insanların bu kurum için önemli olduklarını hissetme ihtiyacı yönetici için bir fırsat sayılabilir. Çağdaş yöneticinin ahlak ilkeleri doğrultusunda işgörenlere partnerlik etmesi beklenir (Genç, 2004). Etkili okula ulaşmada da yöneticinin liderliği kaçınılmazdır.

Etkili okulun oluşturulmasında okul yöneticisi boyutu, bir başka deyişle yöneticinin liderlik rolü büyük önem taşımaktadır. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi okulun varlık nedenini ve eğitim-

öğretim politikasını açıkça ifade eden bir vizyon geliştirmeli ve bunu tüm okul personeline aktarabilmelidir. Etkili okullardaki yöneticiler planlama becerisine sahip, etkili dinleme yapabilen, personeli motive edebilen, sorumluluk sahibi, iletişim becerileri güçlü kişilerdir.

Okul sosyal bir sistemdir ve her okulda o okula özgü kültür ve örgüt iklimi bulunur. Eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insanlar olduğundan insan ilişkilerinin önemli sayıldığı eğitim örgütlerinde örgütsel iklim ve kültür kavramları daha değerli olmaktadır. Bu kültürün ve iklimin oluşturulmasında en büyük pay okul yöneticisine düşmektedir. Eğer okul yöneticisi etkili bir kültür ve iklim oluşturmayı başarabilirse, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak sağlıklı bir okul kişiliği gelişmesini sağlayabilir (Çelik, 2002).

Eğitim işgörenlerini aynı amaç etrafında toplayıp ortak bir hedefe yöneltecek, personeli destekleyerek gelişip güçlenmesini sağlayacak, personelin beklentilerine cevap verip onları doyuma ulaştıracak kişi yöneticidir. Etkili örgütsel davranış meydana getirilmesinde yöneticilerin liderlik özellikleri göstermeleri önemlidir (Toprakçı, 2002). Ayrıca sembolik liderlik yönü güçlü olan bir okul yöneticisi okul paydaşlarında ait olma duygusu oluşmasına yardımcı olur.

Okulun evrensel amaçlarından biri bireyin sosyalleşmesini sağlamak olduğundan, bu amacını gerçekleştirmek isteyen okulun uygun bir örgütsel kültüre ve iklime sahip olması gerekir. Bu noktada okulun etkililiğini azaltan bir etken, okul yöneticisinin toplumsal kültür ile örgütsel kültürü kaynaştırmada yetersiz oluşudur. Eğitimin temel amaçlarından birinin de kültürel mirasın aktarılması olduğu düşünülürse, bu görevi de okulun gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Burada da okul yöneticisine düşen rol, kültürel liderlik rolü olmaktadır. Okulu mekanik bir yapı olarak gören okul yöneticisi sosyal sermayeyi geliştiremez. Sosyal sermayesi zayıf olan okullarda öğretmenler mekanik bir biçimde derse girip çıkan, diğer öğretmenlerle ve okul yöneticileri ile etkileşimde bulunmayan varlıklar; eğitim yöneticisinin görevi de bu mekanik varlıklarla okulun rutin işlerini yöneten kişi olarak görülebilir (Çelik, 2002).

Okul bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirdiği için okul yöneticilerinin ilgisi toplumun istemleri, sorunları, çocuklar, öğrenciler, veliler ve okulda çalışanlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Tasarlanmış eğitim etkinliklerinin uygulanması, izlenmesi ve sınanması okul ortamında mümkün olmaktadır (Açıklalın, 1998).

Okul yöneticilerinin yeterlikleri teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olmak üzere üç gruba ayrılır. Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlikler dahilindeki bilgi ve becerilerin tümüdür. Buna örnek olarak bütçeleme, muhasebe, bakım ve onarım faaliyetleri gösterilebilir. İnsancıl yeterlikler birey ve grupları anlayarak onları güdüleme becerisidir. Kavramsal yeterlikler ise okulun bulunduğu toplum, eğitim sistemi ve evrensel ölçüler içinde değerlendirme, örgütü bir bütün olarak görebilme becerisidir (Töremen ve Kolay, 2003).

Liderlik stratejisinin özü model olmaktır. Eylem sözden etkili olduğundan, liderler kendi kişisel ustalığına bağlanarak bunu ifade etmelidir. Başkalarının kişisel ustalık çabasını yüreklendirmek için kendi çabalarında ciddi olmaktan başka yapılacak daha güçlü bir şey yoktur (Senge, 2004).

Okul kültürü yönetiminde okul yöneticisine düşen görev, güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Bu kültürün yerleştiği bir okulda yönetici ve öğretmenler ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşir, böylece bozucu nitelikteki alt kültürler ortaya çıkmaz; ayrıca okulun formal ve informal boyutunu kaynaştırır (Çelik, 2002).

Örgüt kültürü bir eğitim yöneticisinin kavramsallaştırıp algılaması gereken yönetsel konulardan biridir. Okul yöneticilerinin okulları bir sistem olarak çözümleyebilmeleri için sistemin şu üç özelliğini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Şentürk, İ ve Turan, S. 2012):

- Bir veya birden çok amaca yönelik çalışarak bir bütünlük özelliği göstermesi,
- Birden çok unsurdan oluşması,
- Unsurların birbirleri ile etkileşim içinde çalışması.

Okul sistemindeki her öğenin kendine düşen görevi başarılı bir biçimde yapıp yapmaması tüm sistemi, yani okulun genelini olumlu veya olumsuz olarak etkileyecektir (Açıkalın, 1998).

Etkili okul araştırmalarından çıkarılabilecek sonuçlardan bir tanesi de okul başarısını belirleyen temel özelliklerden birinin okul yöneticisinin liderlik davranışları olmasıdır. Yapılan çalışmalar sonucunda okul yöneticilerinin ortak özellikleri arasında okulun fiziki ve parasal kaynaklarının yönetimi, okul programı ve öğretim sürecinin yönetimi, insan kaynağının yönetimi, okul kültürünün ve değişimin yönetimi, okul dışı çevrenin yönetimi gibi maddeler bulunmaktadır. Başarılı okullar ile başarısız okullar arasındaki karşılaştırmalarda öncelikle iki okul grubuna ait liderler arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Etkili okullarda yapılan araştırmalarda okul müdürleri eğitim ve öğretim lideri olarak nitelendirilir. Okul yöneticisi iyi bir yönetici değilse öğretimsel lider olamaz. Okul yöneticisi sürekli bir değişim içinde olan stratejiler, düşünceler ve inançlara, yani değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır. Öğretimsel bir lider olarak okul yöneticisinin üç önemli rolü mevcuttur: okulun misyonunu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve okulun öğrenme iklimini geliştirme (Şişman, 2004).

Etkili okul araştırmalarının temelini öğretimsel liderlik yaklaşımı oluşturduğundan, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolü, eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında önemle üzerinde durulan bir boyuttur. Bu liderlik biçimi, okul yöneticisinin klasik rol ve liderlik anlayışını değiştirmiştir. Okul yöneticisinin etkili liderlik rolü ile okulun etkili olması arasında yakın bir ilgi mevcuttur (Güçlü ve Özden, 2000).

Etkili okulda müdür eğitimsel liderdir ve okul misyonunu etkili ve sürekli bir biçimde personele, velilere ve öğrencilere ifade eder. Okul müdürünün rolü okulun etkililiğinde büyük önem taşımaktadır. Herkesin bir amaç birliği taşıması, okul misyonunun ve değerlerinin herkes tarafından algılanmasını sağlamak liderin, yani okul müdürünün görevidir. Okullar gibi karmaşık örgütler kuvvetli liderlere ihtiyaç duyar, müdür de bu konudaki rolünün hakkını vermelidir. Ron Edmonds “güçlü eğitimsel lidere sahip olup da etkili olmayan okullar olabilir; ancak, şu ana kadar güçlü

eğitimsel lider olarak bir okul müdürünün bulunmadığı etkili bir okula rastlamadık” demektedir (Lezotte, 2001).

Okul müdürlerinin yönetsel liderlik mi yoksa öğretimsel liderlik rolünün mü baskın olması gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre okul müdürü her zaman bir öğretim lideri olmak durumunda değildir; öte yandan, pek çok araştırmacı okul müdürlerinin öğretimsel rollerini önemli bir etken olarak değerlendirmiştir.

Müdürlerin öğretim liderliği becerileriyle öğrenci başarısı arasında paralellik görülmektedir. Müdürlerin sahip oldukları öğretim liderliği becerisi öğretmen ve öğrenci faaliyetleri üzerinde etki sahibidir. Etkili okul yöneticilerinde bireysel olarak şu özellikler belirlenmiştir: açık okul amaçları belirleme, amaçların okulda motivasyonun sürekliliğini sağlaması, kendine güven ve açıklık, belirsizlikle başa çıkabilme, güçle ilgili dinamiklere karşı duyarlılık, analitik bir bakış açısı sahibi olma ve işi ile ilgili sorumluluk alma becerisi. Etkili eğitim yöneticileri okullarının yönetiminde alışlagelmiş yöntemlerden çok farklı stratejiler kullanır, okul ortamında her an görülebilir, öğretmen ve öğrencilerle etkileşim içerisinde.

Öğretim lideri sınıflarda, öğretmen odasında, koridorlarda, kantinde, kazan dairesinde, okul oyunları ile spor etkinliklerinde, okula geliş-gidiş saatlerinde, kısacası okulun her yerinde varlığını göstermelidir (Güçlü ve Özden, 2000).

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar okul müdürünün liderlik davranışlarının örgütsel değişme, okulun geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sürecinde önemli olduğunu göstermiştir (Şişman, 2004).

Etkili liderlik gerçeğe dönük olandır. Etkili lider hem kendisini hem de izleyenlerini hatasız bir biçimde değerlendirir, grubun amaçları ile izleyenlerin ihtiyaçlarını dengede tutar, sorunları olduğundan büyük veya küçük görmeden çözmeye çalışır (Bursalıoğlu, 2000).

Okul yöneticileri günümüzde güçlü bir öğretimsel lider olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışlarını şöyle sıralanmaktadır (Şişman, 2004):

- Programlardaki öncelikli konular hakkında bilgi sahibi olma,
- Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma,
- Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için gereken kaynakları uygun biçimde kullanma becerisine sahip olma,
- Olumlu bir örgüt iklimi tesis etme,
- Öğrencileri okul başarılarının artırılması konusunda destekleme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
- Okul amaçlarına uygun vizyon geliştirme,
- Grupları ve ilgili birimleri karar alma sürecine dahil etme,
- Materyalin etkili bir biçimde sağlanıp kullanılması, öğretmenlerin akademik başarılarını artıracak desteği sağlama,

- Etkili zaman yönetimi ile öğrenme sürecini olumsuz etkileyebilecek etkenleri aza indirerek düzen ve disiplin sağlama.

Yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip olan insanlar çeşitli ortak özelliklere sahiptir. Vizyon ve hedeflerinin gerisinde bulunan özel bir amaç duygusu vardır. Böylesi için vizyon yalnızca iyi bir fikir olmaktan öte bir çağrı niteliğindedir. Onlar mevcut durumu bir düşman olarak değil, bir müttefik olarak değerlendirirler. Değişim güçlerine direnmek yerine, onları kavrayıp birlikte çalışabilme yetisine sahiptirler. Ayrıca bu insanlar sürekli bir öğrenme halindedir (Senge, 2004).

Etkili okulda müdür liderliği personeli ile paylaşan eğitimsel liderdir. O, liderlerin lideridir. Okulun amacının öğrenme olduğunu vurgular, müdür ve öğretmenler aktiftir; becerikli, cesur, destekleyicidir ve okul misyonuna kendilerini adanmışlardır, herkesten yüksek performans beklentisi içinde olduğunu ifade eder, öğrenci gelişimini izlemek için öğretmenlerle işbirliği içinde çalışırlar. Etkili liderler zeki ve enerjiktir, kendilerine güvenirlere. Örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanları destekler. Etkili okul yöneticilerinin de aynı özelliklere sahip olmaları beklenir. Okul yöneticisi, okulun amaçlarına en üst seviyede ulaşmasını sağlamak için öğretmen ve öğrencileri teşvik eder, onları destekler. Okul yöneticisinin öğretimsel liderlik davranışlarını dört temel boyut altında incelenmiştir (Çelik, 2000):

1. Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi: Okul yöneticisi okulun amaçlarına ulaşmasında gerekli olan kaynakları sağlayıp bir araya getirir. Konferans ve hizmet içi eğitim kurslarına önem verir. Etkili okul yöneticisi zaman ve kaynakları etkili biçimde kullanır.

2. Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi: Sınıftaki öğrenme ortamını geliştirmeye çalışır. Öğretmenlerin öğretim materyalleri ile stratejilerini doğru kullanmasını özendirir. Belirli aralıklarla personelini değerlendirir.

3. İletişimci olarak okul yöneticisi: Etkili iletişim yoluyla okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını sağlar. Öğretmenleri okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yöneltir.

4. Görünür kişi olarak okul yöneticisi: Okulun her yerinde görülür, sınıf ortamında ve koridorlarda öğretmen ve öğrencilerle etkileşimde bulunur, okulun değerlerini davranışlarıyla güçlendirir. Öğretmen ve öğrencilerin başarılarını değerlendirerek ödül dağıtıcı olarak güçlü bir etki oluşturur. Bu nedenle etkili okul araştırmalarında liderlik boyutu büyük önem kazanmaktadır.

Etkili okullarda bulunan yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler ile uyum ve işbirliği içinde çalışır. Okulda olumlu bir iklim mevcuttur. Okul müdürleri öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini teşvik eder. Öğrencilere sorumluluk verilmesini özendirir. Başarılı öğrencileri öğretmenler ile diğer öğrenciler önünde ödüllendirir. Etkili okullardaki yöneticiler okulun her yerinde sıkça görülür. Bu okullarda başarıyı yakalamak için önem taşıyan ölçme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlar.

2.3.2. Etkili Okulda Öğretmen

Eğitimde amaçların gerçekleşmesi öğretim süreçleri ile mümkün olmaktadır. Öğretimin esas ögesi de öğretmenler olduğundan, öğretmenlerin bazı temel özelliklere sahip olmaları beklenmektedir. Etkili okul ile öğretmen araştırmaları arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Etkili okullarda çalışan öğretmenler okul müdürü tarafından desteklenir ve diğer öğretmenlerle etkileşimde bulunur, işbirliği içinde çalışırlar. Derslerinde uyguladıkları öğretim stratejilerini paylaşırlar; ayrıca sınıf içinde öğrencileriyle iyi bir ilişki içindedirler. Öğretmenin temel unsuru öğrenmedir. Sadece öğretmenler öğretip öğrenciler öğrenmez, öğretmenler de aynı öğrenciler gibi öğrenmek zorundadır. Öğretmenin sorumluluğu uygulayıcılar olarak ilerlemek, alanında güncel kalmak ve profesyoneller olarak sürekli gelişmektir.

Önemli olan bir diğer beceri ise iletişimdir. Sınıfta anlatılan konu kadar onun sunulma şekli de büyük önem taşımaktadır. Alanına hakim, sınıf yönetimi ilkelerini bilen etkili öğretmenler enerji ve coşku içinde ders anlatır, öğrencileri ile göz teması kurar, öğrencilerine yakındır, sesi ile jest ve mimiklerini etkili bir biçimde kullanır. Ders içeriği yeterince ilgi çekici olmasa da konunun coşku içinde sunulması dersi ilginç kılabilir. Bunların yanında, araştırmalar kişilik özellikleri ile de etkili öğretim arasında bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Polk, 2006).

Yüksek başarıya sahip okullardaki öğretmenlerin öğretime daha fazla zaman ayırdıkları ve bu okullardaki öğretmen ve öğrencilerin düşük başarıya sahip okullardan daha fazla akademik etkinliklerde bulduklarını ortaya çıkarmışlardır (Celep, 2000). Etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak isteyen öğretmenin, elindeki tüm olanakları ve malzemeleri kullanarak sınıfı en iyi ne şekilde örgütleyebileceği konusunu çok yönlü olarak düşünmesi gerekir (Gökçe, 2002).

Görüldüğü gibi etkili öğretmenler gelişme ve yeniliklere açık, kendini sürekli yenileyen, mesleğini seven kişilerdir. Etkili öğretmenlerin özellikleri şunlardır (Polk, 2006):

- İyi akademik performans,
- İletişim becerileri,
- Yaratıcılık,
- Profesyonellik,
- Pedagojik bilgi,
- Kapsamlı öğrenci değerlendirme sistemi,
- Kişisel gelişim veya yaşam boyu öğrenme,
- Yetenek veya içerik alanı bilgisi
- Örnek oluşturma becerisi.

Öğretmenin dili kullanımı, ifadesi, nezaketi, şefkati, ses tonu, genel anlamda tavırları yoluyla öğrenci üzerinde ilgi uyandırıp bu ilgiyi devam ettirme gücü yoksa, iyi planlanmış bir dersin de değeri kalmaz (Campbell vd, 2004).

Etkili öğretmen öğrencilerinin entelektüel, sosyo duygusal, fiziksel ve etnik hayatlarında oluşturduğu olumlu değişimleri anlar. Bu farkında olma profesyonel eğitici olan öğretmenin yaşamına anlam kazandırır (Bowman, 2004).

Zaman sürekli olarak değiştiğinden bu değişim içerisinde öğretmenler de kendilerini sürekli olarak yenilemeli, değişen zamana uyum sağlamalıdır. 21. yüzyılın bilgiyi kullanma çağı olmasından hareketle işi “davranış değiştirmek” olan öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri, alanlarına hakim olmaları, genel kültürlerini geliştirmeleri gibi hususlar eğitim hizmetlerinin kalitesini yükseltecektir (Şen ve Erişen, 2002).

Okul yönetimi ve öğretmenlerin öğrencilerle etkili bir iletişim içinde olabilmeleri için aşağıdaki konulara dikkat göstermeleri gerekir (Çınkır, 2004);

- Güven: Akademik, sosyal, duyuşsal ve davranışsal sorunlara sahip öğrenciler bu sorunların çözümünde okul yönetimi ve öğretmenlerinin kendilerine yardımcı olacağını hissetmelidir.
- İşbirliği: öğrenci okulunda kendini güvende hissettiğinde öğrenci arkadaşları, öğretmenleri ve okul yönetimi ile işbirliği yapabilir.
- Beceriler: Akademik bilgiler yanında, karar verebilme, nezaket, duyarlılık, mizah anlayışı gibi becerileri kapsar.
- Esneklik: Etkili öğretim için öğretmen öğretim yöntemlerine esneklik getirebilir.

Öğretmenlerin coşkulu olmaları, öğrencilere sevecen davranmaları, güvenilir olmaları, öğrencilerini yüreklendirip desteklemeleri ve uyumlu olmaları etkili öğretmenlik davranışlarıdır. Coşkulu ve neşeli öğretmenler davranışları yoluyla öğrencilere yaptıkları işten zevk duyduklarını, kendilerine güvenebileceği mesajını verirler. Bu özelliklerin yanında etkili öğretmenler, girişken, dostça davranan, sabırlı, hassas, iyi huylu, neşeli ve öğrencilerine arkadaşça davranan, çalışkan, kendini yenileyen öğretmenlerdir (Şen ve Erişen, 2002).

Etkili okullarda öğretmenler birbirlerini desteklerler ve etkileşim içindedirler, okul lideri tarafından desteklenirler, işbirliği içinde çalışırlar ve öğretim stratejilerini paylaşırlar (Çubukçu ve Girmen, 2006).

Etkili okul bir değişme ve yenileşme süreci olduğundan öğretmenlerin de bu yenileşmeye ayak uydurmak için kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Kendini geliştirme faaliyetleri öğretmenlerin bireysel çabaları yanında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin uygun ve etkili bir biçimde planlanması ile de mümkün olacaktır.

2.3.3. Etkili Okulda Öğrenci

Etkili okullarda öğretimin merkezinde öğrenci vardır. Farklı akademik becerilere sahip öğrencilerin belirlenen standartlara ulaşması hedeflenmektedir. Öğrencinin okul dışındaki sosyal çevresi ile sosyoekonomik durumu başarısının tek belirleyicisi değildir. Öğretmenler öğrencilerin başarabileceğini inanmaktadır, bu nedenle yüksek beklentiler içindedirler, bunu da öğrencilere

aktarırlar. Öğrenciler okul faaliyetlerinde görev almaya heveslidir ve bu konuda öğretmenler ve okul yöneticileri tarafından desteklenir, teşvik edilirler.

Okul amaçlarının ve programlarının oluşturulmasında ve takip eden aşamalarda okul personeli, aileler ve öğrenciler olmak üzere okuldaki tüm paydaşlar birlikte rol almalıdır. Bu süreçte ise öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarından yola çıkılmalıdır. Okul programlarının hazırlanmasında öğrencilerin üst düzeyde akademik standartlara ulaşması hedeflenir. Akademik program içeriği hazırlanırken de öğrencilerin yaşamları boyunca ihtiyaç duyabilecekleri beceriler kazandırılması hedeflenir. Bunlar arasında temel iletişim becerileri, vatandaşlık becerileri, bilgiye ulaşma ve analiz etme gibi beceriler bulunmaktadır (Şişman, 2002).

Öğrenci başarısı ile manidar olarak ilgili bulunan öğrenci davranışları, katılma, içerik kapsama ve öğrenci başarısıdır. Katılma, öğrencinin aktif olarak öğrenmeyle meşgul olduğu zamandır. Etkili okullarda içerik temelli öğretim vardır. Öğrencilerin tümünün uygun içeriği edinmesini sağlayacak programlar yapmak zordur, çünkü öğrenciler hazırlık düzeyleri, güdülenme ve yetenekleri bakımından farklılık gösterirler. Burada önemli olan öğrencilerin karşılaması gereken standartlar ve değerlendirmenin yapılaş tarzıdır. Bu anlamda, öğretmen öğrenciye sınıfta başarıma fırsatı vermelidir. Öğrenciler sınıf içinde öğretime aktif olarak katıldığı gibi ödev, sınav gibi araçlarla başarısını gösterebilmeli, bunun karşılığında da ödüllendirilmelidir (Balcı, 2001).

Çubukçu ve Girmen (2006), etkili okullarda öğrencilerin kendilerini ilgilendiren konularda alınacak olan kararlara katıldığını ve başarı konusunda yüksek beklentilere sahip olduğunu ifade etmektedir. Etkili okullarda öğrenciler (Çubukçu ve Girmen, 2006);

- İşbirliğine dayalı öğrenme anlayışına sahiptir,
- Sorumluluk alma ve okul yaşamını iyileştirmede isteklidir,
- Yöneticilerin, öğretmenlerin ve ailelerinin eğitimleri ile ilgili olarak kendilerinden neler beklediklerinin farkındadır,
- Kendi öğrenme sorumluluklarının bilincindedir.

Bunlardan yola çıkarak etkili okullarda öğrencilerden beklenenin sadece akademik başarı olmadığı kanısına varılabilir. Akademik başarı kadar öğrencilerin gerek sınıf içi süreçlerde gerekse genel okul faaliyetlerinde pasif değil katılımcı olması önem taşımaktadır.

2.3.4. Etkili Okulda Okul-Aile İlişkileri

Aileler eğitimde sorumluluğu paylaştığında ortaya çıkabilecek sorunlara karşı daha duyarlı davranacaklardır. Okul-aile ilişkilerinde görülen başarı da başarısızlık da öğrencilerin eğitimine doğrudan yansır, bu nedenle okul yönetimi okul-veli ilişkilerine gereken önemi vermelidir. Akademik yönden yüksek başarıya sahip okulların başarı düzeyi düşük olanlara göre daha fazla çevresel-ailesel destek ve katılıma sahip oldukları görülmektedir. Aileler okul ile yakın ilişki içinde buldukları zaman öğrencilerin başarısı arttığı gibi disiplin sorunları da azalır.

Öğrencilerin kişisel ihtiyaçlarını belirlemede en kısa yolun aile ile çalışmak olduğu vurgulanmıştır. Çocukları en iyi tanıyan kişiler anne-babalar olduğundan ve okul ile ev arasında tutarlılık olması gerektiğinden hareketle anne babaların çocuklarının akademik, kişisel ve sosyal gelişimine katkıda bulunmaları sağlanmaktadır. Etkili okullarda aileler okulun temel misyonunu anlar ve destekler (Çubukçu ve Girmen 2006).

Orta ve en alt düzeyde etkili okullara kıyasla etkili okullarda çalışan öğretmenler veliler ile daha fazla temas içindedir. Ayrıca ayda en az bir kez öğrencinin evine telefon ederler, her hafta eve not veya bilgi bültenleri ile seyahat prospektüsü gönderirler. Öğrenci velileri ile ilişkiler öğretmenin yeterlik duygusunun gelişiminde önemli etkenlerden biridir. Veli okula, programa, öğretmenin çabasına ilgisiz kalırsa, öğretmen bozulmaya uğramaktadır (Balcı, 2001)

Etkili okulda, veliler okul misyonunu bilir ve destekler ve velilere bu okul misyonunun gerçekleştirilmesinde okul yönetimi tarafından fırsat verilir (Balcı, 2001):

- Veliler okul ile sürekli irtibat halinde olduklarından, okulun hedefleri ile müfredattan haberdardır.
- Velilere, çocuklarına evde nasıl yardımcı olabilecekleri konusunda bilgi verilir.
- Velilere öğrencilerin başarısı hakkında ayrıntılı bilgi verilir.

Kısaca, okul ile ailenin işbirliği halinde çalışmalarını okulun etkililiğinde büyük önem taşımaktadır ve olumlu okul-aile ilişkilerinin varlığı veya yokluğu okulun etkililiğini belirleyici niteliktedir.

2.3.5. Etkili Okulda Okul Ortamı ve Çevre

Okullar belirli bir toplumsal çevrede bulunurlar ve bu çevre ile etkileşim halindedirler. Okulu etkili kılma yollarından biri de çevreyi öğrenmeye uygun hale getirmek ve dış çevrenin desteğini almaktır. Etkili öğretim yapabilmek düzenli bir okul çevresini gerektirir. Eğer okulda düzensizlik varsa, öğrenme disiplin sorunları ile sık sık bölünüyorsa öğrenme yeterince gerçekleşmiyor denebilir. Bu nedenle etkili okulun hedefi, tamamen yok edemese de böyle olayları en aza indirmektir.

Etkili bir eğitim sistemi için belirli düzeyde minimum kaynakların ve tesislerin sağlanması bir zorunluluktur. Etkili eğitim sistemlerine sahip okulların tüm öğrenciler için temel sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanabileceği nitelikte tesis ve donanımları sağlaması beklenir (Karip, 1996).

Etkili okulda, fiziksel zarar tehdidi bulunmayan; düzenli, amaçlı bir atmosfer vardır. Okul iklimi öğrenme ve öğretmeye yardımcıdır. Bunlar (Karip, 1996):

- Okul personeli olumlu iklimin anahtarının personel arasındaki uyum olduğuna inanır ve bunu sergiler.
- Okul personeli, okulda iken her zaman her yerde görev başında olduğunu bilir.
- Öğrenciler için olumlu bir iklim mevcuttur. İyi davranış, başarı ve çabalar ödüllendirilir.

- Okul yönetimi okulun bakımlı görünmesine önem verir. Belirli öncelikli koşullar gerçekleştirilirse, etkili okul değişkenleri veya özellikleri içinde ulaşılması en kolay özellik emniyetli ve güvenli bir öğrenme çevresi oluşturmaktır.

2.4. Okulun Etkililiğini Ölçmeye Yönelik Modeller

Örgütsel etkililiği belirlemeye yönelik olarak örgüt ve yönetim biliminde geliştirilmiş olan çeşitli modellerden de yararlanarak eğitim örgütleri olarak kabul edilen okulların etkililiğini ölçmede kullanılabilecek çeşitli modeller geliştirilmiştir.

2.4.1. Amaç Modeli

Okullarda amaçlar karmaşık bir yapıya sahip olduğundan bazen bu amaçlar birbiri ile çelişebilir. Farklı toplumsal kesimler okulun farklı amaçlarına öncelik verebilirler. Farklı kesimlerin öncelik verdiği bu farklı amaçlar okulun akademik amaçları, mesleki beceri kazandırma amaçları, politik ve ekonomik amaçları gibi amaçlar olabilir (Şişman, 2002;58).

2.4.2. Kaynak-Girdi Modeli

Okullar da diğer örgütlerde olduğu gibi amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli kaynaklara gereksinim duyarlar. Bunlar arasında aileye ilişkin kaynaklar, okul kaynakları, öğrenci kaynağı, toplumsal özellikler ve akran grupları bulunmaktadır. Bu modelde okulun etkililiği okulun kaynak sağlayabilme becerisine bağlı görülmekte, bir okul gerekli kaynak veya girdileri sağlayabildiği ölçüde etkili okul olarak değerlendirilmektedir. Bu model kullanılarak yapılan araştırmalarda okulun girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiler üzerinde durulmaktadır. Öğrencilerin belirli testlerden elde ettikleri başarılar temel çıktılar olarak kullanılmaktadır (Şişman, 2002).

2.4.3. Süreç Modeli

Süreç modeli dahilinde yapılan araştırmalarda okulun etkililiğinin belirlenmesinde okul ve sınıf içi süreçler üzerinde durulmaktadır. Bu modelde okul kapalı bir sistem olarak kabul edilmekte, okul içinde olanlar üzerinde durulmakta, okuldaki kaynakların öğrencilere tahsis edilme biçimi üzerinde durulmaktadır. Yani, okul içi ve sınıf içi süreçlerin işleyişi ile okulun etkili olma düzeyi arasındaki ilişkiler aranmaktadır. Okul içi süreçler yönetim süreçleri, öğretim süreçleri ve öğrenme süreçlerinden oluşmaktadır (Şişman, 2002).

2.4.4. Doyum Modeli

Öğrenciler, öğretmenler, okul yönetimi, okul yönetim kurulu, eğitimle ilgili il-ilçe-merkez örgütü, aileler gibi kesimler okul ile ilgili paydaşları oluşturmaktadır. Doyum modeli dahilinde yapılan etkili okul araştırmalarında yukarıda sayılan paydaşların okul ile ilgili beklentilerinin karşılanma ve memnuniyet düzeyi okulun etkililiğini belirlemektedir. Son yıllarda okullarda toplam kalite yönetimi

gündeme gelmiştir. Bu yaklaşımda kalitenin temel düzeyi iç ve dış müşterilerin doyum düzeyi olarak kabul edilmektedir (Şişman, 2002).

2.4.5. Meşruiyet (Yasallık) Modeli

Önceki yıllarda okullar daha istikrarlı bir çevrede bulunmakta idi. Dünyada ve toplumda meydana gelen değişimlerle birlikte okulların bulunduğu çevre de daha yarışmacı bir hal almıştır. Buna paralel olarak kaynaklara sahip olma açısından okullar arasında bir yarış olduğu söylenebilir. Okulların mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri içinde buldukları toplum tarafından meşru görülebilmelerine bağlıdır. Böylece toplum desteğine sahip olup kendilerine daha fazla kaynak tahsis edilmesini sağlarlar. Ayrıca bu model okulların içinde buldukları topluma karşı sorumlu olmalarını da gerektirmektedir (Şişman, 2002).

2.4.6. Örgütsel Öğrenme Modeli

Bu modelde çevresel değişmelerin okul üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Buna göre bir okul çevresine uyum sağlamayı öğrendiği ve bu çevrenin geliştirilmesine katkıda bulunduğu ölçüde etkili olarak kabul edilmektedir. Söz konusu modelde diğer modellerden farklı olarak öğrenme davranışının önemi üzerinde durulmaktadır. Buna göre okul etkililiğinin temel göstergeleri toplumsal değişme ve ihtiyaçların farkına varma, okul içi süreçleri inceleme, program değerlendirme, çevreyi inceleme ve okul gelişim planlarını yapılmasını kapsar. Yani okulların toplumsal alanda meydana gelen siyasi, ekonomik, teknolojik değişimler gibi çeşitli değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Sistemin sınırlılıklarından biri örgütsel öğrenme süreçleriyle okul çıktıları arasındaki ilişkinin net olarak belirlenememesidir (Şişman, 2002).

2.4.7. Toplam Kalite Yönetimi Modeli

Toplam kalite yönetimi anlayışına yönelik çalışmalar ve uygulamalar diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da devam etmektedir. Bununla ilgili uygulamaların okulun etkililiğini artırabileceği düşünülmektedir. Toplam kalite yönetimi modeli doyum, süreç ve örgütsel öğrenme modellerinin bir birleşimi olarak değerlendirilebilir. Bu modele göre bir okul işlevlerini gerçekleştirmek için okul süreçlerinde sürekli bir gelişime dayalı olarak iç ve dış müşterilerin ve paydaşların beklentilerini karşıladığı ölçüde etkili okul olarak nitelendirilmektedir (Şişman, 2002).

Söz konusu modelde okul etkililiğini değerlendirme göstergeleri liderlik, insanların yönetimi, stratejik planlama, süreç yönetimi, kalite sonuçları ve tarafların uyumudur. Görüldüğü gibi örgütlerin ve okulların etkili olma düzeyini ölçmek üzere çeşitli etkililik modelleri mevcuttur. Ancak her örgüt, dolayısıyla her okul kendine özgü çeşitli özelliklere sahiptir. Bu nedenle bir örgüt veya bir okuldaki etkililik düzeyini ölçecek tek bir model, bir şablon bulmak mümkün görünmemektedir. Burada araştırmacılara düşen görev okulun özelliklerini iyi bir biçimde analiz ederek en uygun modeli

belirlemek belki de bu birbirinden farklı modellerin sentezini yaparak seçmeci (eklektik) bir model geliştirmek olabilir.

2.5. İlgili Araştırmalar

2.5.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Lezotte'nin (2001) aktarmalarına göre, Edmonds, Brookover ve Lezotte (1982), değişik bölgelerde bulunan ilkokullar içinde etkili olarak kabul edilen, yani farklı sosyoekonomik statü veya aile geçmişine bakılmaksızın tüm öğrencilerinin başarıya ulaştığı okullarda yaptıkları araştırmada şu sonuçlara varmışlardır:

- Eğitim kalitesi için önem taşıyan okul müdürü liderliği;
- Herkes tarafından bilinen eğitimsel odak;
- Öğretme ve öğrenmeyi kolaylaştıran düzenli ve güvenli çevre;
- Öğretmenlerin öğrencilerden başarı beklentisi içinde olması ve bunun ifade edilmesi;
- Program değerlendirmede öğrenci başarısının esas alınması,

Mortimore ve Diğerleri'nin yapmış oldukları araştırmada (1988) üç yıllık bir dönem içinde etkili okullarda okuyan dezavantajlı öğrenciler az etkili okullardakilere oranla daha fazla gelişme kaydetmiştir. Okumadaki gelişmeye bakıldığında okulun etkisi evin etkisinden yaklaşık dört kat, matematik başarısında ise on kat daha önemli olarak saptanmıştır (MacGilchrist, Myers and Reed, 2004).

Yapılan araştırmada, etkili okulun aşağıda özetlenen altı özelliği belirlenmiştir (Çubukçu ve Girmen, 2006):

- Nitelikli öğretmen: Nitelikli öğretmen özellikleri, eğitim yaşantısı, hizmet içi çalışmaları, tecrübesi, ifade yeteneği, derse hazırlanması, derste zamanın etkin kullanılması ve uygulamış olduğu öğretim stratejileri olarak tanımlanmaktadır.
- Öğretmenin katılımı ve memnuniyeti: Etkili okullarda öğretmenler alınan kararlara katılmaktadır.
- Okul yöneticisinin liderlik özelliği: Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri üzerinde durularak sınıfta aktif bulunmalarının daha iyi okullar yaratabileceği belirtilmiştir.
- Güçlü okul kültürü: Olumlu bir iklime ve güçlü okul kültürüne sahip okulların daha başarılı okullar olduğu görülmektedir.
- Okul yöneticisinin pozitif ilişkileri: Okul yöneticisinin öğretmen ve öğrencilerle tesis etmiş olduğu olumlu ilişkiler öğretmen ve öğrencilerin performanslarını artırmaktadır.
- Ailenin katılımı: Ailelerin gönüllü katılımı öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

2.5.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Etkili okul araştırmasının okul yöneticisi boyutunda, okul yöneticilerinin yönetsel işlere öncelik verdiği saptanmıştır. Oysa etkili okul araştırmalarında yöneticinin asıl işinin öğretim liderliği olduğu kabul edilmektedir. Öğretmen boyutunda ise en çok gerçekleşen öğretmen davranışları genelde etkili okulda gerçekleşenlerle bir paralellik göstermektedir. Okul ortamına ilişkin olarak, olumlu özellikler yanında etkili okula ulaşmada ilköğretim okullarında geliştirilmesi gereken özellikler de mevcuttur. Öğrenciler boyutunda diğerlerine göre en az gerçekleşen maddelerin gerçekleşmesi okul yöneticilerinin bu yöndeki çabaları ile mümkün olacaktır. Veliler boyutundaki özellikler ise orta ve altında düzeyde gerçekleşmiştir.

Araştırmacıya göre veliler boyutundaki bu bulgulardan yola çıkarak Türk Eğitim sisteminde okul-veli ilişkilerinin istenen düzeyde olmadığı söylenebilir. Şişman (1996) tarafından yapılan “Öğretim Liderliği” adlı çalışmada Eskişehir ili içindeki ilkokulların okul yöneticisi; öğretmen; öğrenci; okul programı ve eğitim-öğretim süreci; okul kültürü ve ortamı; okul çevresi ve veliler boyutlarında yer alan etkili okul özelliklerine ne ölçüde sahip olduklarını araştırmıştır. Şişman ayrıca merkez ve çevre ilkokulları arasında söz konusu boyutlara bağlı özellikler yönünden anlamlı bir fark olup olmadığını da belirlemeye çalışmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre en etkili bulunan boyut okul yöneticisi boyutu olmuştur. Bunu sırasıyla öğretmen, öğrenci, okul programı ve eğitim öğretim süreci, okul kültürü ve iklimi ve okul çevresi ve veliler boyutları izlemektedir. Etkisi en az görülen boyutlar olarak öğrenci ve veli boyutlarının saptanmış olması, Balcı (1993) tarafından daha önce ifade edilen Türkiye’de ilköğretim okullarının etkililiğiyle ilgili araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Çubukçu ve Girmen tarafından (2006) yapılmış olan “Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Olma Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri” adlı araştırmanın amacı ise, ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeylerinin belirlenmesidir. Araştırmanın çalışma grubunu Bilecik ili Bozüyük ilçesinde merkezde bulunan ortaöğretim düzeyindeki okulların öğrencileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada etkili okulun beş boyutu ele alınmıştır. Bunlar; okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, okul kültürü ve aile katılımıdır.

Öğretmenlerin okul yöneticisine ilişkin görüşleri incelendiğinde genel olarak söz konusu okullarda olması gereken yönetici davranışlarının gerçekleştiği görülmektedir; öğretmenlerin yöneticilere ilişkin yargıları genelde yüksektir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırma nitel verilerle elde edilen betimsel bir çalışmadır. Çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Bu tümüyle bize yabancı olmayan aynı zamanda tam anlamıyla kavrayamadığımız olguları araştırmak için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme kullanılmıştır. Buradaki amaç, ortalama durumları çalışarak belirli bir alan hakkında fikir sahibi olmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 110). Katılımcılar, Gaziantep ili merkezinde yedi ilköğretim okulundan seçilen 14 öğretmen, 6 yönetici, 10 veli, 15 öğrenci olmak üzere toplam 45 kişiden oluşmuştur.

3.1. Veri Toplama Aracı

Veriler görüşme ve odak grup görüşmeleri yoluyla toplanmıştır. Veri toplama aracı açık uçlu on iki sorudan oluşan bir form ile elde edilmiştir. Veri toplama aracı oluşturulurken öğretmen, yönetici, veli, öğrenci zihnindeki “etkili okul” kavramını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

3.1.1. Veri Toplama Aracı ve Soruları

- Okulun, öğrencilerin akademik olarak daha başarılı olabilmesi için okul yöneticilerinin hangi liderlik davranışları göstermeleri gerekir?
- Okulun, öğrencilere olumlu davranışları kazandırma konusunda daha başarılı olabilmesi için okul yöneticilerinin hangi liderlik davranışları göstermeleri gerekir?
- Okulun, öğrencilerin akademik başarılarını arttırabilmesi için öğretmenlerin hangi davranışları göstermeleri gerekir?
- Okulun, öğrencilere olumlu davranışları kazandırma konusunda daha başarılı olabilmesi için öğretmenlerin hangi davranışları göstermeleri gerekir?
- Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerekir?
- Öğrencilere olumlu davranışları kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerekir?
- Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için, okul kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerekir?
- Öğrencilere olumlu davranışları kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerekir?
- Okulun akademik olarak daha başarılı olabilmesi için öğrencilerin hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerekir?

- Okulun öğrencilere olumlu davranışları kazandırma konusunda daha başarılı olabilmesi için öğrencilerin hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerekir?
- Okulun, öğrencilerin akademik başarılarını arttırma konusunda daha başarılı olabilmesi için öğrenci velilerinin hangi özelliklere sahip olması ve hangi davranışları göstermesi gerekir?
- Okulun öğrencilere olumlu davranışları kazandırma konusunda başarılı olabilmesi için öğrenci velilerinin hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerekir? ” şeklindedir. Bunlara ek olarak sorular sorulmuş ve her temel soru hakkında derinlemesine bilgi sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada açık uçlu sorular sorularak esnek davranılması, bulguları teyit eden farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılması, yüz yüze yapılan görüşmeler ve araştırmaya katılanlarla devamlı aynı ortamlarda olup (araştırmacılar-katılımcılar) yeri geldikçe araştırma konusuna ilişkin görüşmelerin yapılması araştırmanın geçerliği adına önemli ölçütlerdir. Araştırmadan elde edilen verilerin bazen direk alıntılarla ifade edilmesi, bulgulardan yola çıkılarak sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması ise diğer geçerlik ölçütleri olarak çalışmada yer almıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin ve araştırma çerçevesinin tanımlanması; araştırma konusuna ilişkin kavramların açıklanması; verilerin analizine ilişkin (toplama, analiz, yorum vb) bilgilerin verilmesi; araştırma aşamalarının açıklanması araştırmanın dış güvenirliğine ilişkin ölçütlerdir. Elde edilen verilerin doğrudan verilmesi, araştırma sonuçlarının alan uzmanı kişilerce teyid edilmesi, veri analizlerinin kavramsal çerçeveye bağlı olarak yapılması ise iç güvenirliğe ilişkin ölçütler olarak araştırmada ele alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

3.2. Veri Analizi

Veriler görüşme sırasında kayıt edilerek ve not tutularak yapılmıştır. Öncelikle kayıtlar ele alınmış ve yazıya dökülmüştür. Yazıya dökülen veriler, bireysel görüşmeler bittikten sonra odak grup görüşmeleriyle teyit edilerek kayıt altına alınmıştır.

Veri analizinde tümevarımcı içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. İçerik analizindeki temel amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Burada veriler daha derin bir işleme tabi tutulur (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 227). Veriler öncelikle sorular boyutunda ele alınmış, her soruya ilişkin elde edilen veriler kodlanmıştır. Kodlama işlemi elle yapılmış, kâğıtların kenarlarına öne çıkan kavramlar not alınmıştır. Bu kodlar alt temaları, alt temalar da üst temaları oluşturmuştur. Kodlar oluşturulurken önceden hazırlanmış bir kod listesi yerine, araştırmadan elde edilen kavramlardan yararlanılarak kodlar oluşturulmuştur.

Birinci-ikinci soruya ilişkin “etkili yönetici davranışları” üst teması oluşturulmuş bu temanın altında okul kavramına ilişkin alt temalar elde edilmiştir. Üçüncü-dördüncü soruya ilişkin “etkili öğretmen davranışları”, beşinci-altıncı soruya ilişkin “etkili öğrenme ortamı ”, yedinci-sekizinci

soruya ilişkin “etkili okul kùltürü ve iklimi” dokuzuncu-onuncu soruya ilişkin “öğrenci”, onbirinci-onikinci soruya ilişkin “etkili öğrenci velisi” üst temaları oluşturulmuş bu temaların altında okul kavramına ilişkin alt temalar elde edilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak yorumlanmaya çalışılmıştır. Soruna ilişkin bazı kavramlarda direkt katılımcılardan alıntı yapılarak verilmiştir.

1. Tema: Etkili Yönetici Davranışları

Okulun, öğrencilerin **akademik** olarak daha başarılı olmalarını sağlayabilmesi için **okul yöneticilerinin** hangi liderlik davranışları göstermeleri gerekir?' sorusuna ilişkin elde edilen veriler aşağıda ele alınmıştır.

Soru 1: Okulun, öğrencilerin **akademik** olarak daha başarılı olmalarını sağlayabilmesi için **okul yöneticilerinin** hangi liderlik davranışları göstermeleri gerekir?

Tablo 1.1. Okulun, öğrencilerin **akademik olarak** daha başarılı olmalarını sağlayabilmesi için **okul yöneticilerinin** göstermeleri gereken liderlik davranışlarına yönelik **öğretmen görüşleri**.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğretmenler (Görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığımızı yazınız) | |
|----------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Lider Güven | Güven Disiplin Karizma | Ö1,Ö10 | Öğrencileri yönlendiren |
| | | Ö2,Ö14 | Öğrenci devamını sağlayabilen |
| | | Ö2,Ö3,Ö12 | Öğretmene güvenen |
| | | Ö4 | Sosyal etkinlikleri düzenlemeli |
| | | Ö5,Ö8,Ö14 | Disiplin (ödül,ceza) sağlamalı |
| | | Ö5 | Anlayış |
| | | Ö5 | Adil davranan |
| | | Ö6 | Demokratik |
| | | Ö6,Ö11,Ö13 | Karizmatik, lider |
| | | Ö6,Ö7 | Pozitif |
| | | Ö6,Ö8,Ö9 | Sosyal iletişimi kuvvetliliği |
| | | Ö7 | Vizyon sahibi |
| | | Ö7,Ö10 | Paylaşım |
| | | Ö9,Ö12 | Çözüm odaklı olmalı |
| Ö9 | Gelişime, değişime, öğrenmeye açık olmalı | | |

Tablo 1.2. Okulun, öğrencilerin akademik olarak daha başarılı olmalarını sağlayabilmesi için okul yöneticilerinin göstermeleri gereken liderlik davranışlarına yönelik **yönetici** görüşleri

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|-----------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Demokrasi Liderlik | Demokratik Lider Yönetici | Y1,Y3 | Fiziki şartları düzenlemeli |
| | | Y1,Y2,Y6 | Demokratik |
| | | Y1,Y4,Y5 | yeniliklere açık olmalı |
| | | Y1,Y5 | Sosyal olmalı |
| | | Y1,Y6 | Uzman olmalı |
| | | Y1,Y7 | İletişime açık olmalı |

Tablo 1.3. Okulun öğrencilerin akademik olarak daha başarılı olmalarını sağlayabilmesi için okul yöneticilerinin göstermeleri gereken liderlik davranışlarına yönelik **veli** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Disiplin Adalet Güven | Disiplin Adalet İleri görüş Güven verme | V1,V3,V6 | Güven verici, güler yüzlü, ilgili |
| | | V1,V5,V10 | İleri görüşlü, başarılı olması |
| | | V2,V3,V4,V6,V9 | Adaletli, disiplinli olması |
| | | V8,V9 | Sorunları çözebilen |
| | | V7,V10 | İletişim ve işbirliği kuran |

Tablo 1.4. Okulun öğrencilerin akademik olarak daha başarılı olmalarını sağlayabilmesi için okul yöneticilerinin göstermeleri gereken liderlik davranışlarına yönelik **öğrenci** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğrenciler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|----------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| İlgi Sevgi Etkinlik Görsellik | İlgi ve sevecen Etkinlikler Görsellik | T1,T14 | Disiplini sağlamak |
| | | T2,T3,T4,T6,T7 | Daha ilgili ve sevecen olmaları |
| | | T5,T9,T11 | Etkinliklere yer vermeli |
| | | T8,T11 | Görselliğe yer vermeli |
| | | T10 | Veli toplantılarına , iletişime yer vermeli |
| | | T13 | Ödül ve ceza sistemini uygulamalı |
| | | T15 | Okulun temizliğine önem vermeli |

Tablo 1.5: Okulun, öğrencilerin **akademik olarak** daha başarılı olmalarını sağlayabilmesi için **okul yöneticilerinin** göstermeleri gereken liderlik davranışlarına yönelik katılımcıların karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|----------|------------------|----------|----------|------|---------|
| Disiplin | Disiplin Sağlama | 3 | 2 | 5 | 3 |
| İlgi | İlgili Olma | 7 | 3 | 1 | 5 |
| İletişim | İletişim Kurma | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Etkinlik | Etkinlikler | 1 | 2 | 0 | 3 |

Soru 2. Okulun, öğrencilere olumlu davranışlar kazandırma konusunda daha başarılı olabilmesi için okul **yöneticilerinin** hangi liderlik davranışları göstermeleri gerekir?

Tablo 2.1. Okulun, öğrencilere olumlu davranışlar kazandırma konusunda daha başarılı olabilmesi için **okul yöneticilerinin** göstermesi gereken liderlik davranışlarına yönelik **öğretmen** görüşleri

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğretmenler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|----------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Disiplin Model Lider | Disiplin Tutarlı olma Örnek Model olma | Ö1 | Öğrencilerin ihtiyaçlarını belirlemeli |
| | | Ö1 | İlgileri |
| | | Ö2,Ö5,Ö12,Ö14 | Ortak disiplin (ceza-ödül) |
| | | Ö3,Ö4,Ö9 | Tutarlılık |
| | | Ö4,Ö10 | Eşit, demokrat olmalı |
| | | Ö6,Ö7,Ö8,Ö14 | Örnek olmalı, model olmalı |
| | | Ö9 | Yeterli bilgi ve donanımına sahip olmalı |
| | | Ö11,Ö13 | Lider olmalı |

Tablo 2.2. Okulun, öğrencilere olumlu davranışlar kazandırma konusunda daha başarılı olabilmesi için **okul yöneticilerinin** göstermesi gereken liderlik davranışlarına yönelik **yönetici** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|--------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| İletişim Demokrasi | İletişime açık, Lider vasıfları | Y1 | Eğitimin Sürekliliği |
| | | Y2 | Güler yüzlü olma |
| | | Y3 | Problem çözücü |
| | | Y4,Y5 | İletişime açık |
| | | Y6 | Demokrat olmalı |

Tablo 2.3. Okulun, öğrencilere **olumlu davranışlar kazandırma** konusunda daha başarılı olabilmesi için **okul yöneticilerinin** göstermesi gereken liderlik davranışlarına yönelik **veli** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Disiplin İlgi İletişim | Disiplinli olma, birebir ilgi | V1,V8 | Güler yüzlü, dürüst olmaları |
| | | V1,V7,V9 | Disiplinli olmaları |
| | | V2 | İletişimi olmalı |
| | | V3,V4,V6,V9 | Birebir ilgilenmeli |
| | | V5,V7,V9 | Eğitim öğretim ortamını düzenlemeli |
| | | V10 | Ödüllendirmeli |

Tablo 2.4. Okulun, öğrencilere **olumlu davranışlar** kazandırma konusunda daha başarılı olabilmesi için **okul yöneticilerinin** göstermesi gereken liderlik davranışlarına yönelik **öğrenci** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğrenciler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Disiplin Hoşgörü İletişim | Disiplinli olma Hoşgörülü, sevecen olma İletişim kurma | T1,T4,T6,T13 | Disiplinli olmalılar |
| | | T1,T3,T13,T14 | Hoşgörülü, sevecen olmalılar |
| | | T2,T9 | Arkadaş gibi yaklaşmalılar |
| | | T5,T7,T8,T10,T11 | Öğrencilerle iyi iletişim kurmalı |
| | | T15 | Temizlik konusunda örnek olmalı |

Tablo 2.5. Okulun, öğrencilere olumlu davranışlar kazandırma konusunda daha başarılı olabilmesi için yöneticilerin göstermeleri gereken liderlik davranışlarına yönelik **katılımcıların** karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|----------|------------------|----------|----------|------|---------|
| Disiplin | Disiplinli Olma | 4 | 0 | 3 | 4 |
| İletişim | İletişim Kurma | 1 | 2 | 1 | 5 |
| Hoşgörü | Hoşgörü, Özgüven | 2 | 2 | 2 | 4 |
| Donanım | Fiziki Donanım | 1 | 0 | 3 | 3 |
| Model | Örnek Olma | 4 | 3 | 2 | 1 |

Etkili okulda okul yöneticisi profili yönetici, öğretmenler, öğrenciler, veliler tarafından çizilmiştir. Kişilik ve insancıl yön, teknik ve mesleki yön ve sosyal yön olmak üzere üç tema altında toplanan veriler öğretmenlerin görmek istedikleri müdür yapısıdır denilebilir.

Kişilik insancıl temasında öne çıkan en önemli kavram insan ilişkilerinin (iletişimin) iyi olması görülmektedir. Bu kavrama benzer şekilde yine öğretmenler müdürlerinden güler yüzlü, hoşgörülü, motive edici olmasını istemektedirler. Bu rollerin müdür tarafından oynanması okulun etkililiğine katkı sağlayacaktır.

Teknik ve mesleki yön temasında genel olarak öğretmenler müdürün karar süreçlerine herkesi katmasını, okulu geliştirmesini, iyi bir organizatör olmasını, ast-üst ilişkilerinden kaçınmasını, okulun fiziki şartlarını arttırmasını, öğrenci başarısına yönelik beklenti oluşturmasını, net görev tanımları yapmasını istemişlerdir. Etkili müdürün okulunda öğretmenler, yöneticinin öğretim normlarını doğru algılamakta ve onunla görüş birliği içinde bulunmaktadır. Okulun uzun dönemde amaç ve politikaları konusunda kendisi ile personel arasında görüş birliği bulunmaktadır (Balcı, 2011:129). Balcı'nın yapmış olduğu bu görüş ile yöneticinin teknik/mesleki yön temasındaki karar süreçlerine herkesi katmalı kavramı birbiriyle örtüşmektedir.

Okul yöneticisi, öğretmenlerin hatalarını kabul eden kişisel gelişim fırsatları sunan mesleki gelişim etkinliklerine katılarak sürekli öğrenmenin önemini vurgulayacak model davranışlar sergileyen bir yönetici olmanın yanında, yetenekli ve bilgili bir öğretim lideri olmalıdır (Sagor ve Barnett, 1994).

Sosyal yön temasında müdürün okulda daha çok sosyal faaliyetler yapılırken öğrencilerle ilgili olması, öğrencinin sosyalleşmesine önem vermesi, öğrenci aktivitelerini desteklemesi, yol gösterici olması gibi kavramlara yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler tarafından değinilmiştir.

'Emir verici durumdan kaçınıp işbirlikçi olmalı, ortamı gelecek ilişkilerden kaçınmalı, okulla ilgili her türlü faaliyetlerde katılımcı karar süreçleri uygulamalı, öğretmen ve öğrencilerle iç içe olmalı' demişlerdir. Sorun çözmede aktif rol almalı, 'huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmalı, okul ortamında düzen ve uyum sağlamalı, esnek davranabilmeli, birleştirici ve uzlaştırıcı olmalıdır.'

2. Tema: Etkili Öğretmen Davranışları

Okulun öğrencilerin akademik başarılarını artırabilmesi için öğretmenlerin hangi davranışları göstermeleri gerekir?' sorusuna ilişkin elde edilen veriler aşağıda ele alınmıştır.

Soru 3. Okulun öğrencilerin **akademik başarılarını arttırabilmesi** için **öğretmenlerin** hangi davranışları göstermeleri gerekir?

Tablo 3.1. Okulun, öğrencilerin akademik başarılarını arttırabilmesi için öğretmenlerin hangi davranışları göstermelerine yönelik öğretmen görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğretmenler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Motivasyon İletişim Uzmanlık | İnsancıl olma Örnek olma, materyal kullanma İletişim kurma, uzman olma | Ö1,Ö7 | Örnek olmalı |
| | | Ö2 | Derse zamanında girmeli |
| | | Ö2,Ö13 | Düşüncelere önem vermeli |
| | | Ö3,Ö4,Ö8 | Materyal kullanma |
| | | Ö5 | Motive etmeli |
| | | Ö6,Ö9,Ö10 | İletişime açık olmalı |
| | | Ö7,Ö9,Ö14 | Uzman olmalı |
| | | Ö11 | Fedakar olmalı |
| Ö12 | Tutarlı olmalı | | |

Tablo 3.2. Okulun, öğrencilerin akademik başarılarını arttırabilmesi için öğretmenlerin hangi davranışları göstermelerine yönelik yönetici görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler(görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| İletişim Uzmanlık | İletişime açık olma, Uzman olmalı | Y1 | Derse hazır gelmeli |
| | | Y1,Y4 | Konusunda hakim olmalı |
| | | Y2 | Güler yüzlü olmalı |
| | | Y3 | Öğrenciyi benimsemeli |
| | | Y5,Y6 | İletişime açık olmalı |

Tablo 3.3. Okulun, öğrencilerin akademik başarılarını arttırabilmesi için öğretmenlerin hangi davranışları göstermelerine yönelik veli görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler(görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Arkadaşlık İletişim Uzmanlık | Arkadaş olma, güler yüzlü İletişimi olan, uzman | V1,V3,V4,V6 | Öğrenciye yakın olmalı, arkadaş gibi olmalı |
| | | V2 | Veliyle iletişim içinde olmalı |
| | | V2,V5 | Güler yüzlü olmalı |
| | | V7,V9 | İletişimi iyidir |
| | | V7,V8 | Uzman olmalı, kendini geliştirmeli |
| | | V9 | Örnek model olan |
| | | V10 | Disiplinlidir, ödül ceza verir |

Tablo 3.4. Okulun, öğrencilerin **akademik başarılarını arttırabilmesi için öğretmenlerin** hangi davranışları göstermelerine yönelik **öğrenci** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğrenciler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Yakınlık Etkinlik Eşitlik | İlgili ve arkadaş olma Etkinlikler düzenleme Eşit davranma | T1,T4,T5,T6,T13,T14 | Öğrenciyle ilgili ve arkadaş olmalı, |
| | | T1 | Şiddetten uzak durmalı |
| | | T2,T3,T7,T11,T15 | Öğrencilere eşit davranmalı |
| | | T4,T9,T12 | Etkinliklere yer vermeli |
| | | T8 | Görselliğe yer vermeli |

Tablo 3.5. Okulun, öğrencilerin **akademik başarılarını arttırabilmesi için öğretmenlerin** hangi davranışları göstermelerine yönelik katılımcıların karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|----------|------------------------|----------|----------|------|---------|
| İlgi | İlgili Arkadaş Olma | 1 | 1 | 4 | 6 |
| Adalet | Adil olma | 2 | 1 | 0 | 5 |
| Etkinlik | Etkinliklere yer verme | 3 | 3 | 2 | 3 |
| İletişim | İletişime Açık olma | 3 | 2 | 2 | 0 |
| Uzmanlık | Uzman olma | 3 | 2 | 2 | 1 |

Soru 4. Okulun, öğrencilere **olumlu davranışlar kazandırma** konusunda daha başarılı olabilmesi için öğretmenlerin hangi davranışları göstermeleri gerekir?

Tablo 4.1. Okulun öğrencilere olumlu davranışları kazandırma konusunda **öğretmenlerin** hangi davranışları göstermelerine yönelik **öğretmen** görüşleri

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğretmenler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|-----------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| İnsani yaklaşım | İlgili, adaletli | Ö1 | Uğraş |
| | | Ö2 | Uyarı |
| | | Ö3,Ö5,Ö7,Ö8,Ö12,Ö13 | Tutarlı |
| | | Ö3 | Adaletli olmalı |
| | | Ö4,Ö6,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12 | Örnek olmalı, model olmalı |
| | | Ö5,Ö9 | İletişim kurmalı |
| | | Ö12 | Uzman olmalı |
| | | Ö13 | İşini Sevmeli |

Tablo 4.2: Okulun ,öğrencilere olumlu davranışları kazandırma konusunda **öğretmenlerin** hangi davranışları göstermelerine yönelik **yönetici** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler(görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|--------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Örnek Güven Empati | Örnek olma Güven vermek Empati kurmak | Y1,Y4 | Örnek olmalı |
| | | Y2,Y6 | Güven vermeli, güvenilir olmalı Karizmatik olmalı |
| | | Y3,Y5 | Öğrencilerle birebir ilgilenmeli, empati kurmalı |

Tablo 4.3. Okulun öğrencilere olumlu davranışları kazandırma konusunda **öğretmenlerin** hangi davranışları göstermelerine yönelik **veli** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler(görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Model Hoşgörü | Örnek olma Hoşgörü Güler yüzlü olma | V1, V7 | Hoşgörülü, güler yüzlü |
| | | V2, V3, V6, V7, V8, | Örnek olmalı |
| | | V9 | |
| | | V3 | Arkadaş olmalı |
| | | V7 | Özgüven vermeli |
| | | V10 | Olumlu örnek gösterme |

Tablo 4.4. Okulun öğrencilere olumlu davranışları kazandırma konusunda **öğretmenlerin** hangi davranışları göstermelerine yönelik **öğrenci** görüşleri

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğrenciler(görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Yakınlık Model İlişkiler | Yakın olmalı Örnek olmalı İyi ilişkiler kurma | T1,T3,T8,T15 | Sevecen, arkadaş, hoşgörülü davranmalı |
| | | T2 | Öğrencileri hırslandırmalı |
| | | T4,T6,T7,T11 | Davranışlarıyla örnek olmalı |
| | | T5,T12,T13 | İyi ilişkiler kurmalı |
| | | T9,T14 | Derse hazırlıklı gelmeli |

Tablo 4.5. Okulun öğrencilere olumlu davranışları kazandırma konusunda **öğretmenlerin** hangi davranışları göstermelerine yönelik katılımcıların karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------|----------|------|---------|
| Model İletişim Örnek | Örnek olma İletişim kurma Sevecen olma, yakınlık Derse hazırlık | 3 | 2 | 6 | 4 |
| | | 2 | 2 | 1 | 3 |
| | | 1 | 1 | 2 | 4 |
| | | 0 | 0 | 0 | 2 |

Etkili okulda öğretmene düşen bulgulara bakıldığında “Kişilik/İnsancıl Yön, Teknik/Mesleki Yön, Sosyal Yön ve Rehberlik Yön” olmak üzere 4 kategoride ele alınmıştır.

Kişilik/İnsancıl yönde öğretmenlerin en fazla sorumluluk sahibi, iletişim yönü gelişmiş, özgüveni yüksek, karakterli ve lider olmaları ifade edilmiştir. Bunların yanı sıra idealist, demokratik, paylaşımcı olmaları ve öz bakımlarına dikkat etmeleri üzerinde durulmuştur. Sorumluluk almak, etkililik araştırmalarında okul ve öğretmenin önemli bir özelliği olmaktadır. John Holt ‘Çocuklar Nasıl Başarısız Olur?’ (1964) adlı kitabında etkili okulların özelliklerini konu edinen bir çalışmaya atıfta bulunmaktadır. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlara göre; öğrencinin başarısız olması durumunda, etkili okul bu başarısızlıktan dolayı öğrencileri, onların ailelerini, toplumsal kökenlerini ve aile çevrelerini suçlamaz; başarısızlığın bütün sorumluluğunu üzerine alır (Dean, 2000:32). Öğrencinin öğrenmesinden kendini sorumlu tutan öğretmenler, ne öğreneceği ve nasıl davranacağı konusunda sadece öğrenciyi sorumlu tutan ve kendisi sorumluluk almayan öğretmenlerden daha etkilidir (Porter ve Brophy, 1988, 78). Buna göre yapılan çalışmada öne çıkan sorumluluk kavramı ile daha önce yapılan araştırma sonuçları örtüşmektedir. Etkili öğretmenin ölçülemez özellikleri ise şunlardır: Sağlam bir ahlaki karaktere sahiptir, çocuklardan hoşlanır, öğretmeyi ister, duyarlılık ve sebat gösterir, öğrencilerin bireysel ihtiyaçları ile sınıfın ihtiyaçlarını dengeler, kendine güveni tamdır, sabırlı, enerjik, empatik ve sıcaktır, isteklidir, kendisi ve öğrencileri için yüksek hedefler belirler, metne mutlak anlamda bağlı kalmaksızın konuşur, sezgisi güçlüdür, verimli çalışır, yaptıklarıyla gurur duyar, öğretime mümkün olduğunca çok zaman ayırır (Arthea, 2000:48). Buradan da yola çıkarak Tablo 2’de etkili okulda öğretmene düşen görevler ile ilgili diğer bulguların örtüştüğü görülmektedir.

Teknik/Mesleki yönde öne çıkan kavramlara bakıldığında öğretmenlerin en çok üzerinde durdukları konular kendini geliştirmeleri, alan ve meslek bilgisine yeterli düzeyde sahip olmaları, öğrenci merkezli eğitime ağırlık vermeleri, düzen ve disiplin sağlamaları olmuştur. Bir öğretmen alanında yeterli olduğu ölçüde okulun başarısını ve etkililiğini artırır. Asthon ve diğerlerinin (1983), Penham ve Micheal (1981) ve Prawat ve Jarvis’in (1981) yaptığı araştırmalar öğretmen yeterliği duygusunun, öğrenci başarısında artışa yol açtığı sırası ile başarılı öğrencilerin öğretmen yeterlik duygusunu geliştirdiğini göstermiştir.

Sosyal yön temasında en çok vurgulanan konu işbirliği olmuştur. Öğretmen işbirliği içerisinde çalıştığı ve okulu sevdiği ölçüde okulun etkililiğinin artırılacağı söylenebilir. Öğretmenin öğrenciye örnek olması, kitap okuması ve girişimci olması ise öğretmenler tarafından ifade edilen diğer öne çıkan kavramlardır.

Öğretmenin rehberlik yönünde ise öğretmenlerin her konuda öğrencilerle işbirliği yapması, öğrencilerin problemleriyle ilgilenmesi ve hedefler koyarak öğrencilere yol göstermesi okulun etkililiğinde önem arz eden kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıda ifade edilen açıklamalara ilişkin derste öğretmenin somut örnekler vermesi gerektiğini düşünen bazı öğretmenler öğrenci seviyesine inip çağdaş eğitim anlayışı olan yaparak yaşayarak öğretimin uygulanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bütün öğrencilere eşit

mesafede olması gerektiği, kaybedilecek hiçbir öğrencinin olmadığı ve dersleri sıkmadan eğlenceli bir şekilde anlatması gerektiği öğretmenler tarafından vurgulanan diğer konulardır. Öğretmenler tarafından en çok ifade edilen kendini geliştirmeli bulgusu ile ilgili öğretmen araştırmacı olmalı kendini sürekli geliştirmeli, yenilemeli, teknolojiye ayak uydurmalı, eğitimde değişen süreçleri takip etmeli ve sürekli okumalı gibi görüşler ifade etmişlerdir.

3. Tema: Etkili Okulda Öğrenme Ortamı

Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerekir?

Soru 5. Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerekir.

Tablo 5.1. öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik öğretmen görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğretmenler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|-------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Fiziki ortam Donanım | Materyal, donanım Fiziki ortamın yeterliliği | Ö1,Ö2,Ö4,Ö5,Ö7,Ö8,Ö9,Ö11, | Materyal, donanım |
| | | Ö13,Ö14 | |
| | | Ö2,Ö5,Ö9,Ö10,Ö12,Ö14 | Fiziki ortam |
| | | Ö2,Ö9,Ö13 | Temizlik |
| | | Ö3 | Mevcutlar |
| | | Ö6 | Güven ortamı |

Tablo 5.2. Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik yönetici görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Fiziki ortam Donanım Temizlik | Fiziki ortamın donanımın yeterliliği Temizlik | Y1,Y2,Y3,Y5,Y6 | Fiziki ortamın, Donanımın yeterli olması |
| | | Y2,Y3 | Temiz olmalı |
| | | Y4 | Yaparak yaşayarak öğretme ortamı olmalı |

Tablo 5.3. Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik veli görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|----------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Donanım Mevcutlar | Fiziki donanımın olması Sınıf mevcutlarının yeterliliği | V1,V8 | Samimi bir ortam olmalı |
| | | V2,V3,V6,V7,V9,V10 | Fiziki donanım |
| | | V2,V6,V9 | Sınıf mevcutları |
| | | V4 | Disiplinli olması |
| | | V7 | Yeterli rehberlik |

Tablo 5.4. Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik öğrenci görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğrenciler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Fiziki ortam Teknoloji Temizlik | Fiziki donanım Teknolojik donanım Temizlik | T1,T1 | Okulun temiz olması |
| | | T1,T2,T3,T4,T5,T6 | Fiziki ve Teknolojik donanımın tamamlanması |
| | | T7,T8,T13 | Kültürel ve sportif etkinliklerin olması |
| | | T9 | Disiplin ortamının olması |
| | | T10 | Eşitliğin olması |

Tablo 5.5. öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik katılımcıların karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|----------|-----------------|----------|----------|------|---------|
| Donanım | Fiziki Donanım | 11 | 5 | 6 | 9 |
| Temizlik | Okul temizliği | 3 | 2 | | 2 |
| Disiplin | Disiplinli olma | 0 | 0 | 1 | 1 |

Soru 6. Öğrencilere Olumlu Davranışları Kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerekir?

Tablo 6.1. Öğrencilere Olumlu Davranışları Kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip gerektiğine yönelik **öğretmen** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğretmenler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Fiziki ortam Demokrasi | Fiziki ortamın, donanımın yeterliliği Demokratik bir okul | Ö1,Ö10,Ö14 | Fiziki ortamın yeterliliği |
| | | Ö2,Ö8,Ö9 | Donanımın yeterli olması |
| | | Ö3,Ö11 | Kuralların olması |
| | | Ö4,Ö6,Ö9 | Temiz ve düzenli olmalı |
| | | Ö6,Ö7,Ö12,Ö13,Ö14 | Demokratik ortam olmalı |
| | | Ö12 | Sportif faaliyetlerin olması |

Tablo 6.2. Öğrencilere Olumlu Davranışları Kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik **yönetici** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Fiziki ortam Sosyal | Fiziki ortamın yeterliliği Sosyal etkinlikler | Y1,Y2,Y4,Y6 | Fiziki yeterlilik |
| | | Y1 | Sosyal faaliyetlerin yeterliliği |
| | | Y2 | Temizlik |
| | | Y3 | Disiplinin olması |

Tablo 6.3. Öğrencilere Olumlu Davranışları Kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik **veli** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler(görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|---------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Donanım Ortam | Fiziki donanım, Doğal ortam | V2,V8 | Güvenli, doğal ortamın oluşturulması |
| | | V3,V10 | Fiziki donanımın tam olması |
| | | V6 | Okulun temiz olması |
| | | V6 | Öğretmenlerin düzeni |
| | | V7 | Öğrencilerin söz sahibi olmaları |
| | | V7 | Adalet, adil bir ceza sistemi |
| | | V9 | Rehberlik servisinin iyi çalışması |

Tablo 6.4. Öğrencilere Olumlu Davranışları Kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik **öğrenci** görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğrenciler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|-------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Temizlik Düzen Disiplin | Okulun temiz olması | T1,T2,T3,T5,T11 | Okulun temiz olması |
| | | T2,T4,T7,T12 | Düzenli olması |
| | T6 | Sınıf mevcutlarının yeteri kadar olması | |
| | T6 | Teknolojik donanımın yeterli olması | |
| | T9,T13 | Disiplin kurallarının olması | |
| | T14 | Sosyal etkinliklerin olması | |

Tablo 6.5. Öğrencilere Olumlu Davranışları Kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun öğrenme ortamının hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik katılımcıların karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|-----------|--------------------|----------|----------|------|---------|
| Donanım | Fiziki Donanım | 6 | 4 | 2 | 1 |
| Temizlik | Temizlik düzen | 3 | 1 | 1 | 9 |
| Disiplin | Disiplin kuralları | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Demokrasi | Demokratik ortam | 6 | 0 | 1 | 0 |

Etkili okul kavramını ifade eden verilere bakıldığında ‘Okulun fiziki durumu, okulun yapısı, sosyal etkinlik, eğitim-öğretim, iletişim ve etkileşim’ temalarının oluştuğu, bu temaların da ‘etkili okul’ üst temasını meydana getirdikleri görülmektedir.

Okulun fiziki durumu konusunda paydaşlar; teknolojik imkânların fazla olmasını, fiziki yönden yeterli olmasını, sınıflarda amaçlara uygun materyal olmasını, ısınmanın tam ve kaliteli olmasını, sınıf mevcutlarının standartları geçmemesini, okulun kameralı sistemlerle donatılmasını, görünüm olarak dikkat çekici olmasını ve sınıflarda ayaklı panolar olmasını istemektedirler.

Okulun yapısı temasında öğretmenler, zengin bir kütüphanenin, zengin bir laboratuvarın ve iş atölyelerinin, spor komplekslerinin, okula ait ulaşım araçlarının, ideal bir güvenlik sisteminin olmasını istemektedirler. Aynı zamanda Tablo 1’de öne çıkan kavramların dışında okulun etkili olacağı konusunda ifade edilen özelliklerden dikkat çekenleri ise okulun kültür merkezi halinde olması, dil laboratuvarının olması, dinlenme köşelerinin olması düşünceleri öne çıkmaktadır. Paydaşlar bu düşüncelerinin yerine getirilmesi durumunda okulların daha etkili olacağını ifade etmişlerdir. Klopff ve diğerlerine göre de, ‘Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul’ olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2011: 10).

4. Tema: Etkili Okul Kültürü ve İklimi

Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerekir?

Soru 7: Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerekir?

Tablo 7.1. Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik öğretmen görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğretmenler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Demokrasi İşbirliği | Demokrasi, işbirliği, disiplin | Ö1,Ö5,Ö9 | Disiplin ve sevgiye dayalı |
| | | Ö2,Ö6,Ö12,Ö13, | Demokratik olmalı |
| | | Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö8,Ö9,Ö11, Ö14 | Okulun üyelerinin iletişimi uyumlu olmalı |
| | | Ö10 | Sosyal faaliyetler olmalı |

Tablo 7.2. Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik yönetici görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Samimiyet İletişim Demokrasi | Samimi, demokratik bir ortamın olması | Y1 | İletişimin iyi olması |
| | | Y2 | Sıcak, samimi ortam olması |
| | | Y3,Y6 | Demokratik ortamın olması |
| | | Y4 | Uzman kadronun olması |
| | | Y5 | Yeniliklere açık ortamın olması |

Tablo 7.3. Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik Veli görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Öğretmen Sosyalite İlişkiler | İyi öğretmenler, sosyal bir okul ilişkilerin yakınlığı | V1,V3 | İyi, ilgili öğretmen profili |
| | | V2,V7,V10 | Sıcak ve sosyal bir ortamın olması |
| | | V7,V8,V9,V10 | Okuldaki ilişkilerin samimi olması |

Tablo 7.4. Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik öğrenci görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğrenciler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| İlişkiler Dersler Arkadaşlar | Personel ilişkileri Derslerin işlenmesi Arkadaşlık ilişkileri | T1,T3,T4,T5,T6,T13 | Öğrenciyle iç içe olmalı, öğretmen, yönetici, öğrenci ilişkilerinin iyi olması |
| | | T2 | Velilerle ilişkiler sıkı olmalı |
| | | T8,T11 | Arkadaşlık ilişkilerinin sıcak olması |
| | | T7,T9,T12 | Derslerin aktif işlenmesi |
| | | T10 | Okul kuralları olmalı |

Tablo 7.5. Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik katılımcıların karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|-----------|---------------------|----------|----------|------|---------|
| İletişim | İletişim, işbirliği | 8 | 2 | 4 | 9 |
| Demokrasi | Demokratik ortam | 4 | 2 | 3 | 0 |
| Disiplin | Disiplin kuralları | 2 | 0 | 0 | 1 |

Soru 8. Öğrencilere **Olumlu Davranışları Kazandırma** konusunda daha başarılı olabilmek için **okulun kültürünün ve ikliminin** hangi özelliklere sahip olması gerekir?

Tablo 8.1. Öğrencilere **Olumlu Davranışları Kazandırma** konusunda daha başarılı olabilmek için **okulun kültürünün ve ikliminin** hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik öğretmen görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğretmenler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Ortak değer | Ortak değerler, iletişim, işbirliği olmalı Sevgi, saygı, şefkat olmalı | Ö1 | Güzel davranışlar yerleşik olmalı |
| | | Ö2,Ö3 | Disiplin olmalı |
| | | Ö3 | Şefkat, sevgi ortamı olmalı |
| | | Ö4,Ö5,Ö6,Ö8,Ö14 | Sevgi, saygı olmalı |
| | | Ö5,Ö12 | Ortak değerler olmalı |
| | | Ö7 | Uzman kadro, donanım |
| | | Ö9,Ö11,Ö14 | İletişim, işbirliği olmalı |

Tablo 8.2. Öğrencilere Olumlu Davranışları Kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik yönetici görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Uzmanlık İhtiyaçlar Dürüstlük | İhtiyaçlara cevap vermesi Demokratik ortam, bütünlük | Y1,Y2 | İhtiyaçlara cevap verebilmeli |
| | | Y3 | Bütünlük sağlamalı |
| | | Y4 | Uzman kadro olması |
| | | Y5 | Demokratik bir ortam |

Tablo 8.3. Öğrencilere Olumlu Davranışları Kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik Veli görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Sevgi Saygı Yenilik Güven | Güven ortamı Yenilik ve değişim Saygı sevgi ortamı | V1,V7 | Saygı sevgi ortamının olması |
| | | V2 | Sorunlarla ilgilenilmeli |
| | | V3,V8,V10 | Korku ortamı değil güven olmalı |
| | | V7,V10 | Yenilik ve değişime açık olmalı |
| | | V9 | Vizyonu ve misyonu olan okul olmalı |

Tablo 8.4. Öğrencilere Olumlu Davranışları Kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik öğrenci görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğrenciler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|-------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Ortam Özgünlük | Okul ortamı Eğitimin özgünlüğü Kuralları bütünlüğü | T1,T2,T11 | Okul ortamının sıcak, samimi olması |
| | | T3 | İletişim ve ilişkilerin sıcak olması |
| | | T4,T5,T7,T8,T13 | Özgün kuralların olması |
| | | T6,T10,T12 | Eğitim öğretim ortamının özgün olması |

Tablo 8.5. Öğrencilere Olumlu Davranışları Kazandırma konusunda daha başarılı olabilmek için okulun kültürünün ve ikliminin hangi özelliklere sahip olması gerektiğine yönelik katılımcıların karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|----------|--------------------|----------|----------|------|---------|
| Ortam | Okul ortamı | 9 | 3 | 8 | 8 |
| Kurallar | Özgün kurallar | 2 | 3 | 0 | 5 |
| İletişim | İletişim işbirliği | 3 | 2 | 1 | 1 |

Sosyal etkinlik alt temasında en fazla etkili okul aracının çok yönlü sosyal faaliyetler olması gerektiği şeklinde öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Lezotto'nun (1985) "Eğitimin temel amacı öğrencileri alternatif tercihlerle güçlendirmek ve öğrencilerin yapmak istediği şeyler için çeşitli tercihler sunabilmektir" araştırma sonucuna göre Tablo 4'teki sosyal faaliyetler temasındaki çok yönlü sosyal faaliyetler olmalı kavramıyla örtüşmektedir. Aynı zamanda bireysel farklılıklar gözetilmeli, ilgi çekici olmalı, öğretimle iç içe olmalı gibi önermelerde öne çıkmaktadır.

Eğitim ğretim temasında ise paydaşlar etkili okulu tanımlarken daha çok amaçlara ulaşma ve ğrenci merkezli eğitim üzerinde durmuşlardır. Bir rgt amaçlarını başardığı lde etkilidir (Katz ve Kahn:1978; Chenk 1996). Diğer önermelerde ise öğretmenler etkili okulu oluştururken esnek bir müfredat, davranış eğitimine önem veren, girişimci bireyler yetiştiren, sorumluluk bilinci oluşturan ve ortak kararların alındığı bir eğitim ğretim anlayışı olması gerektiği üzerinde durmuşlardır.

İletişim ve etkileşim alt temasında öğretmenler, personelin rahat ve huzurlu olmasının, işbirliği yapmasının, sıcak ve samimi ilişkiler içerisinde olmasının okulun etkililik düzeyini arttıracadığını ifade etmişlerdir.

Yukarıda ifade edilen temaların açıklaması paydaşlar tarafından şöyle ifade edilmiştir. Okuldaki bütün personelin işini rahatça yapacağı, donanımı tam, malzemesi yeterli ve ferah bir yer olması okulun fiziki durumu açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Disiplin ve düzen diyen öğretmenler ise disiplin konusunda taviz verilmemesi ve öğrencilere haklarının bildirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Her türlü tiyatro, sinema, müze gezisi, piknik vb. gibi sosyal etkinliklerde ulaşım sorununun yaşanmaması gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda öğrencilerin dil gelişimini sağlaması açısından okulda bir dil laboratuvarının olması ve okulun bir kültür merkezi haline gelip çevreyle sürekli bir etkileşim içerisinde açık bir sistem özelliği göstermesi okulun etkililiğini sürekli kılacağı; gelişime, değişime ve yeniliğe ayak uyduracağı paydaşlar tarafından ifade edilmiştir. Açık sistemler hem dengeli duruma ulaşırlar hem de çevresel değişmelere göre dinamik bir denge gösterirler(şimşek ve elik,2011:208). Okulun evre gereklerine tepki göstermesi gerekir. Okulun bir yandan evre tehditlerine karşı engeller koymasđ, öte yandan okulun kendi fonksiyonlarını korumak ve geliştirmek için çevreyi manipüle etmesi bu tepkilerdendir (Balcı, 2011:163).

5. Tema: Etkili Okulda ğrenci

Okulun akademik olarak daha başarılı olabilmesi için öğrencilerin hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerekir?

Soru 9: Okulun Akademik olarak daha başarılı olabilmesi için öğrencilerin hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerekir?

Tablo 9.1. Okulun Akademik olarak daha başarılı olabilmesi için öğrencilerin hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik ğretmen görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi ğretmenler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|----------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Değerler | İlgi, istek, planlı olma, zgven, sosyal | 1,3,4,5,8, | Daha ilgili, planlı,istekli |
| | | 9,11 | |
| | | 2,5,11,13,14 | Okul değerlerini kavramış |
| | | 6,7, | zgven sahibi ,haklarını bilen |
| | | 10,12 | Sosyalleşmiş |

Tablo 9.2. Okulun Akademik olarak daha başarılı olabilmesi için öğrencilerin hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik yönetici görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|---------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Çalışkanlık Güven Dinleme | Çalışkan, kendine güvenen Dinlemeyi bilen | Y1,Y2,Y5 | Çalışkan, öğrenmeye açık olmalı |
| | | Y1,Y3 | Kendine güvenmeli |
| | | Y2;Y4 | Görevlerini yerine getiren |
| | | Y3,Y4 | Hedefleri olmalı |
| | | Y5 | Planlı olmalı |
| | | Y6 | İlgili olmalı |

Tablo 9.3. Okulun Akademik olarak daha başarılı olabilmesi için öğrencilerin hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik veli görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Plan Düzen İlgi Sorumluluk | Planlı çalışma Derslere zamanında girme İlgili sorumluluk sahibi olma | V1,V9 | İlgili ve sorumluluk sahibi olmalılar |
| | | V2,V3,V8,V9,V10 | Derslere zamanında ve hazırlıklı gelmeli |
| | | V4 | Saygılı olmalılar |
| | | V6 | Temiz olmalılar |
| | | V7 | Disiplinli olmalılar |
| | | V8,V10 | Planlı çalışmalılar |

Tablo 9.4. Okulun Akademik olarak daha başarılı olabilmesi için öğrencilerin hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik öğrenci görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğrenciler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|--------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Azim İlgi Planlama | Öğrenci azmi, disiplini Derslere ilgi Planlı çalışma | T1,T3,T4,T14 | Öğrenci azimli, disiplinli olmalı |
| | | T2,T7,T14 | Öğrenciler saygılı olmalı |
| | | T4 | Devamsızlık yapmamalılar. |
| | | T5,T6,T8,T9,T11 | Derslere ilgili olmalılar |
| | | T12,T14 | Programlı ve düzenli çalışmalı |

Tablo 9.5. Okulun Akademik olarak daha başarılı olabilmesi için öğrencilerin hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik katılımcıların karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|-------------|----------------------|----------|----------|------|---------|
| Başarı | İlgili başarılı olma | 7 | 1 | 2 | 5 |
| Disiplin | Disiplinli olma | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Devamsızlık | Devamsızlık yapmama | 1 | 1 | 5 | 1 |
| Davranış | Güzel davranışlar | 9 | 9 | 2 | 3 |
| Planlama | Planlı çalışma | 1 | 0 | 2 | 2 |

Soru 10: Okulun öğrencilere **olumlu davranışları kazandırma** konusunda başarılı olabilmesi için **öğrencilerin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerekir?

Tablo 10.1. Okulun öğrencilere **olumlu davranışları kazandırma** konusunda başarılı olabilmesi için **öğrencilerin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **öğretmen görüşleri.**

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğretmenler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|-------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| İlgi Kural Saygı, düzen | Kurallara uyan, ilgili, saygılı, düzenli | Ö1,Ö4,Ö12,Ö14 | İlgili olma |
| | | Ö1,Ö2,Ö5,Ö6,Ö13 | Saygılı, düzenli olmalı |
| | | Ö7 | Sosyal olmalı |
| | | Ö8,Ö9,Ö10,Ö11,Ö12,Ö14 | Kurallara uymalı |

Tablo 10.2. Okulun öğrencilere **olumlu davranışları kazandırma** konusunda başarılı olabilmesi için **öğrencilerin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **yönetici görüşleri.**

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Davranışlar İstek İlişki | Olumlu davranışlar, istekli olma İlişki kurabilen | Y1,Y2,Y3,Y4 | Olumlu davranışlar sergilemeli |
| | | Y5 | İstekli olmalı |
| | | Y6 | Arkadaşlarıyla ilişki karabilmeli |

Tablo 10.3. Okulun öğrencilere **olumlu davranışları kazandırma** konusunda başarılı olabilmesi için **öğrencilerin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **veli görüşleri.**

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|-------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Görev Disiplin Kurallar | Görev bilinci Disiplin okul kuralları | V1,V8,V9,V10 | Görevlerini yerine getirmeli |
| | | V2,V3,V4,V9 | Disiplin ve okul kurallarına uymalı |
| | | V6 | Temiz, düzenli olmalı |
| | | V7 | Yeniliğe değişime açık olmalı |

Tablo 10.4. Okulun öğrencilere **olumlu davranışları kazandırma** konusunda başarılı olabilmesi için **öğrencilerin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **öğrenci görüşleri**.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi örgenciler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Hoşgörü İlgi Davranışlar | Öğrenci hoşgörü ve saygısı Derse ilgi İyi davranışlar | T1,T4,T7,T9,T13 | Öğrenci hoşgörülü, saygılı olmalı |
| | | T2,T5 | Temiz olmalılar |
| | | T3,T6,T8 | Derse ilgili olmalı, ödevlerini zamanında yapmalı |
| | | T10,T12,T14 | Kötü davranışlarda bulunmamalı |

Tablo 10.5. Okulun öğrencilere **olumlu davranışları kazandırma** konusunda başarılı olabilmesi için **öğrencilerin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **katılımcıların** karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|-------------|-------------------------|----------|----------|------|---------|
| Davranışlar | Güzel davranışlar | 6 | 6 | 5 | 2 |
| Disiplin | Disiplin okul kuralları | 6 | 1 | 4 | 1 |
| İlgi | İlgili olma | 4 | 1 | 1 | 3 |

Etkili okulda öğrenciye düşen görevlere ilişkin veriler iki tema olarak ele alınmıştır. Okul kuralları temasında paydaşlar genel olarak öğrencilerin derslerine çalışmaları ve saygılı olmaları üzerinde durmuşlardır. Öğrencilerin saygılı olmaları ve derslerine çalışmaları etkili okulu oluşturmada paydaşlar tarafından vurgulanan en önemli kavramlar olduğu görülmektedir.

Duyuşsal alan temasında ise öğretmenler, öğrencilerin saygılı olmalarını, hedeflerinin olması gerektiğini, kendilerine güvenmelerini, görev ve sorumluluklarını bilmelerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler öğrencilerin ifade edilen bu alanlarda dikkatli davranışları sonucunda okullarının ‘Etkili Okul’ olmasında katkı sağlayacaklarını düşünmektedirler. Brookover’e (1985) etkili okul ideolojisine göre tüm öğrencilerin öğreneceklerine inanma betimlemesi Tablo 5’teki duyuşsal alan temasındaki kendine güvenmeli kavramıyla örtüştüğü söylenebilir.

Bu kavramlara ilişkin öğretmenlerden bazıları öğrencilere düşen görevleri özetlemiş, ‘Derslerine çalışmalı, disiplin kurallarına uymalı, derslerde aktif olmalı, planlı ve programlı olmalı, okula düzenli gelmeli’ demiştir. Diğer bir öğretmen ise ‘Sunulan eğitime davranışlarıyla cevap verebilen öğrenciler olmalıdır’ demiştir.

Bazı paydaşlar ise öğrencilerin eleştirel yaklaşımlarına ve düşüncelerine öğretmenler tarafından sert dönüt verilmesi halinde soran ve sorgulayan öğrenci profilini yok edeceğini ifade etmişlerdir.

6. Tema: Etkili Okulda Öğrenci Velisi

Okulun, öğrencilerin akademik başarılarını artırma konusunda daha başarılı olabilmesi için öğrenci velilerinin hangi özelliklere sahip olması ve hangi davranışları göstermesi gerekir?

Soru 11: Okulun öğrencilerin **akademik başarılarını artırma** konusunda başarılı olabilmesi için **öğrenci velilerin** hangi özelliklere sahip olması ve hangi davranışları göstermeleri gerekir?

Tablo 11.1. Okulun öğrencilerin **akademik başarılarını artırma** konusunda daha başarılı olabilmesi için **velilerin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **öğretmen görüşleri**.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğretmenler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|---------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| İlgi İletişim | Okulla, öğrenciyle sürekli iletişim İlgi | Ö1,Ö6,Ö7 | Anlayışlı ve sabırlı olmalı |
| | | Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö6,Ö7,Ö8,Ö10,Ö1 | Çocukları ve okulla ilgili olmalı |
| | | Ö12,Ö13,Ö14 | |
| | | Ö9,Ö10,Ö11,Ö14 | Sürekli iletişim içinde olmalı |

Tablo 11.2. Okulun öğrencilerin akademik başarılarını artırma konusunda daha başarılı olabilmesi için **öğrenci velilerinin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **yönetici görüşleri**.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız) | |
|---------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| İlgi Özveri Diyalog | İlgili, özverili olan, Okulla ilişkili olma | Y1,Y2,Y3,Y4,Y5 | Duyarlı, ilgili, Okulla ilişkili veli |
| | | Y6 | Arkadaşlarıyla ilişki karabilmeli |
| | | Y3 | Olumlu davranışlar sergilemeli |

Tablo 11.3. Okulun öğrencilerin **akademik başarılarını artırma** konusunda daha başarılı olabilmesi için **öğrenci velilerinin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **veli görüşleri**.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Ortam İşbirliği Ödül Ceza | Çalışma ortamı Ödül ceza | V1,V9,V10 | Uygun çalışma ortamı |
| | | V2,V8,V9 | Yönetici ve öğretmenlerle işbirliği |
| | | V2,V9 | Öğrencilerin kontrol altında tutulması |
| | | V3,V6,V7 | Öğrencilerle birebir ilgi, ödül ceza |

Tablo 11.4. Okulun öğrencilerin akademik başarılarını artırma konusunda daha başarılı olabilmesi için **öğrenci velilerinin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **öğrenci görüşleri**.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğrenciler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|--------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| İlgi Sorumluluk Planlama | İlgi ve örnek davranış gösterme Sorumluluk bilinci | T1,T2,T3,T4,T5,T7 | İlgili olmalı, örnek davranışlar sergilemeli |
| | | T9,T10,T12,T14 | |
| | | T6,T11 | Sorumluluk sahibi ve Yönlendirici olmalıdır. |
| | | T10,T12 | Derslerine yardımcı olmalılar |

Tablo 11.5. Okulun öğrencilerin akademik başarılarını artırma konusunda daha başarılı olabilmesi için **öğrencilerin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik katılımcıların karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|----------|------------------------|----------|----------|------|---------|
| İlgi | İlgili olma | 12 | 6 | 3 | 10 |
| Hoşgörü | Hoşgörü, özverili olma | 3 | 1 | 1 | 1 |
| Diyalog | İletişim | 4 | 1 | 3 | 2 |

Soru 12: Okulun öğrencilere olumlu davranışlar kazandırma konusunda başarılı olabilmesi için **öğrenci velilerin** hangi özelliklere sahip olması ve hangi davranışları göstermeleri gerekir?

Tablo 12.1. Okulun öğrencilere olumlu davranışlar kazandırma konusunda başarılı olabilmesi için **öğrenci velilerinin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **öğretmen görüşleri**.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğretmenler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|---------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Davranış İlgi | Olumlu davranışlar, ilgi | Ö1,Ö8,Ö11,Ö12 | İlgili olmalı |
| | | Ö2,Ö3,Ö4,Ö5,Ö7,Ö9,Ö13 | Olumlu davranış sahibi |
| | | | Görgülü, bilinçli, duyarlı, sorumlu |
| | | Ö6 | Demokratik |
| | | Ö10 | Örnek |

Tablo 12.2. Okulun öğrencilere olumlu davranışlar kazandırma konusunda başarılı olabilmesi için **öğrenci velilerinin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **yönetici görüşleri**.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi yöneticiler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|-----------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| İlgi Duyarlılık | Okulla iç içe olma, duyarlılık | Y1,Y2,Y6 | Duyarlı, okulla iç içe olmaları |
| | | Y2 | Öğrenciyle alakalı |
| | | Y3 | Okulla ilişkili |
| | | Y3,Y4 | Aile ortamının düzenli olması |
| | | Y5 | İyi model olmalı |

Tablo 12.3. Okulun öğrencilere olumlu davranışlar kazandırma konusunda başarılı olabilmesi için **öğrenci velilerinin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **veli görüşleri**.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi veliler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|----------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Destek Önem | Yöneticilere destek, Çocuklara önem | V1,V4,V10 | Okula destek olmalı, iletişim içinde olmalılar |
| | | V2,V3,V7,V9,V10 | Çocuğuna gereken önemi vermeli |
| | | V6,V7,V8,V10 | Çocuklarına örnek olmalılar |

Tablo 12.4. Okulun öğrencilere olumlu davranışlar kazandırma konusunda başarılı olabilmesi için **öğrenci velilerinin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik **öğrenci görüşleri**.

| Ana Tema | Alt Temalar | Hangi öğrenciler (görüşme formlarına verdiğiniz numaralara bakarak buraya hangi görüşü kaç numaralı görüşme formundan aldığınızı yazınız.) | |
|---------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| İlgi Örnek İletişim | Eğitilmiş, ilgili veli Örnek olma İletişim kurma | T1,T2,T3,T8,T11 | İlgili veli olmalı |
| | | T4,T5,T9,T12,T14 | Örnek davranışlar sergilemeli |
| | | T5,T13 | Öğrenciyle iletişim kurabilmeli |
| | | T6 | Veli kendini geliştirebilmeli |
| | | T7 | Okul kurlarını öğrenip çocuğuna öğretmeli |
| | | T10 | Öğretmenlerle iletişim içinde olmalı |

Tablo 12.5. Okulun öğrencilere olumlu davranışlar kazandırma konusunda başarılı olabilmesi için **öğrencilerin** hangi özelliklere sahip olmaları ve hangi davranışları göstermeleri gerektiğine yönelik katılımcıların karşılaştırmalı görüşleri.

| Ana Tema | Alt Temalar | Öğretmen | Yönetici | Veli | Öğrenci |
|-------------|-------------------|----------|----------|------|---------|
| İlgi | İlgili olma | 4 | 3 | 5 | 5 |
| İletişim | İletişim kurma | 3 | 1 | 3 | 3 |
| Davranışlar | Olumlu davranış | 7 | 3 | 4 | 5 |
| Model | Örnek(model) olma | 1 | 1 | 4 | 5 |

Etkili okulda öğrenci velisi profili paydaşlar tarafından çizilmiştir. Kişilik ve insancıl yön, teknik ve sosyal yön olmak üzere değişik temalar altında toplanan veriler paydaşların görmek istedikleri veli yapısıdır denilebilir.

Kişilik insancıl temasında öne çıkan en önemli kavram insan ilişkilerinin (iletişimin) iyi olması görülmektedir. Bu kavrama benzer şekilde yine velilerin güler yüzlü, hoşgörülü, motive edici olmasını istemektedirler. Bu rollerin veli tarafından oynanması okulun etkililiğine katkı sağlayacaktır.

Teknik ve mesleki yön temasında genel olarak veliler okulun karar süreçlerine katılmalı, okulu geliştirmesini, iyi bir destekçi olmasını, okulun fiziki şartlarını arttırmasını, öğrenci başarısına

yönelik beklenti oluşturmasını, etkili veli okulunda öğretmenleri, yöneticileri, öğretim normlarını doğru algılamakta ve ona göre görüş birliği içinde bulunmaktadır

Sosyal yön temasında okulda daha çok sosyal faaliyetler yapılırken öğrencilerle ilgili olması, öğrencinin sosyalleşmesine önem vermesi, öğrenci aktivitelerini desteklemesi, yol gösterici olması gibi kavramlara değinilmiştir.

'Emir verici durumdan kaçınıp işbirlikçi olmalı, ortamı gelecek ilişkilerden kaçınmalı, okulla ilgili her türlü faaliyetlerde katılımcı karar süreçleri uygulamalı, öğretmen ve öğrencilerle iç içe olmalı' demişlerdir.

Huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmalı, okul ortamında düzen ve uyum sağlamalı, esnek davranabilmeli, birleştirici ve uzlaştırıcı olmalı' demişlerdir.

5. TARTIŞMA

Bu araştırmada okul paydaşlarından (yönetici, öğretmen, öğrenci, velilerden) etkili okulu tanımlamaları istenmiştir. Bu tanımlamalara göre etkili okul oluşturulduğunda etkili okulun; amaçlarını gerçekleştiren, eğitim öğretim için gerekli materyal ve fiziki donanıma sahip, çok yönlü sosyal faaliyetlerin olduğu ve okul personelinin mutlu ve huzurlu bir atmosferde işbirliği içerisinde çalıştığı ortam olarak tanımlanmaktadır. Okulların etkili olması, bireylerin ve toplumun gelişimini sağlamada önemli paya sahiptir. Okullar ne kadar etkili olabilirlerse amaçlarına o kadar çabuk erişecek ve toplumun fertlerini daha iyi yetiştirebilecektir. Bu sayede toplum ileri medeniyetler seviyesine ulaşacaktır.

Etkili okulda teknolojik imkânlar yeterli, her sınıfta amaçlara uygun materyaller, ısınma tam ve kaliteli, sınıf mevcutları 24 kişi, kameralı sistemler, görünüm olarak dikkat çekici ve sınıflarda ayaklı panolar olmalıdır. Etkili okulda zengin bir kütüphane ve laboratuvar, spor kompleksleri, okula ait ulaşım araçları, ideal bir güvenlik sistemi, dinlenme köşeleri, dil laboratuvarı bulunmalıdır. Okul bu sayede bulunduğu çevrede bir kültür merkezi haline gelecektir.

Okulun sosyal faaliyetleri çok yönlü, seçme özgürlüğü tanıyan, bireysel farklılıkları gözetken, okulun tüm paydaşlarını içine alacak planlı programlı ve koordineli bir şekilde olmalıdır.

Etkili okul; amaçlarına ulaşmak için öğrenci merkezli bir eğitim çerçevesinde ideal öğrenci yetiştiren, öğrencilerde istenilen yönde değişim ve sorumluluk bilinci oluşturan, ortak kararların alındığı, üretken ve düşünen öğrenciler yetiştiren aynı zamanda işbirliği ve samimi ilişkilerin geliştirildiği okul olarak tanımlanabilir.

Etkili okulda müdür okul paydaşları ile işbirliği içerisinde, disiplinli, iletişime ve yeniliklere açık olmalıdır. Esnek davranabilen, adaletli, güler yüzlü, hoşgörülü, çalışmalarında istekli ve kararlı olan bir müdür olmalıdır. Müdür karar süreçlerine okul paydaşlarını kattığı oranda okul daha etkili olmaktadır. Alana inip öğrenci ve öğretmenlerle iç içe olmalıdır. Etkili okulda müdür anahtar bir rol oynar. Klopff ve Diğerlerine (1982) göre etkili yönetici, öğrencinin her yönden gelişmesine imkân veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilen bir liderdir.

Etkili okulda öğretmen sorumluluk sahibi, iletişime önem veren, özgüvenini yüksek tutan, idealist, demokratik, paylaşımcı ve öz bakımına dikkat eden bir lider vasfında olmalıdır. Etkili okulda öğretmen kendini geliştirmeli, alan ve meslek bilgisi yeterli olmalı, kaynakları etkili kullanmalı, araştırmacı, düzenli ve disiplinli olmalıdır. Sosyal etkinliklerde öğretmenler, öğrencilerle beraber sosyal faaliyetlerde yer almalıdır. Öğretmen öğrenci sorunlarıyla ilgilenmeli, onlara rehberlik yapmalı ve hedefler koymalıdır.

Etkili okulda öğrenci ise derslerine çalışmalı, okul ve disiplin kurallarına uymalı, planlı programlı bir şekilde derslerine devam etmelidir. Öğrenci saygılı, kendine güvenen ve kendisi için hedefler belirleyerek kişisel gelişimine katkı sağlayan çalışmalar yapmalıdır. Öğrenci görev ve sorumluluktan kaçmadan herkesle iletişim içinde olmalıdır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplum bireylerinin sağlıklı ilişkiler kurması o toplumu meydana getiren bireylerin iyi ilişki kurma konusundaki becerileri ve başarıları, iletişimin öneminin kavranması ve iletişim unsurlarının tanınması ile alakalandırılabilir. İletişim bireyin kültürüne, bilgisine duygusuna, düşüncesine dair sahip olduğu sözlü veya sözlü olmayan mesajların tümünü kapsayan süreçtir. Toplumun, çağın ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte sağlıklı bireylerin yetişmesi iletişimi ve iletişim becerilerinin geliştirilmesini önemli kılmaktadır. Aynı zamanda eğitsel, örgütsel, yönetsel amaçlarının yanı sıra bireyi, sahip olduğu nitelikler bakımından geliştirerek topluma kazandırmayı amaçlayan okulun bu amaçlarına ulaşması boyutunda en öncelikli ihtiyacının sağlıklı ve devamlılığı sağlanmış insan ilişkileri olduğu düşünülmektedir.

Okul ortamını yöneticiler daha olumlu değerlendirirken öğretmenler öğretmen yönetici-öğrenci arasındaki işbirliğini, başarının ödüllendirilmesini, mali kaynakların etkin kullanımını, eğitim araç gereçlerini ve paylaşılmış yönetim programlama anlayışının daha yetersiz olduğunu düşündürmektedirler. Okulun amaçlarına ulaşmasında olumlu bir iletişim iklimi oluşturulmasının gerekliliği ve önemi göz ardı edilmemeli uygulamalarda öğretmenler kurul kararlarına değer verilmelidir. Okul yöneticilerinin okul içi olumlu rekabet ortamını yaratma, ödül ve cezanın uygulanmasında kabul edilebilir bir yönetim anlayışı sergilemeleri gerekmektedir.

Öğretmenlerin sınıf düzenini sağlama, uygun öğretim stilini seçme, doğrudan öğretim yaklaşımını uygulama, dersin amacını açıkça gösterme, öğrencilere zayıf oldukları alanlarda ısrar etmeyip yeteneklerini geliştirmelerine fırsat verme, esnek eğitim stili uygulama ve öğrenciyi yakından izleme konularına daha çok önem vermeliyim. Ayrıca okulun hedef, amaç ve öğretimden beklentileri konusunda ortak bir anlayışa sahip olmaları ve öğrencilere öğretebilecekleri yolları denemeleri etkili okul oluşumuna katkı sağlayacaktır. Bununla beraber öğrenciler okuma, sınıf ve okul kütüphanelerinin kullanımı için özendirilmeli, sık ve sistemli olarak değerlendirilmelidir. Öğrencilerin öğrenme etkinliklerine daha fazla zaman ayırmaları sağlanmalıdır.

Öneriler:

- Yöneticilere etkili okul oluşturmaya ilişkin eğitimler verilebilir
- Okulun fiziki imkânları öğrenci başarısını artıracak şekilde dizayn edilebilir
- Öğretmenlere kendilerini rahat ve daha iyi ifade edebilecekleri ortam sunulmalıdır.
- Veliler daha aktif ve ilgili, ev ortamının ders çalışmaya uygun hale getirilmesi gerekir.

KAYNAKLAR

- Arthea, J. S. (2000). *In the Classroom: Introduction to Education*.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Akçay, C. (2006). *Türk Eğitim Sistemi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2004). *Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Açıkalin, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Balcı, A. (2011). Etkili okul, okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma (5. Baskı). Ankara: Pagema yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (2000). *Eğitimde yöntemi anlamak sistemi çözümlmek*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Bowman, R. (2004). *Teachers as leaders*. P.187. ERIC No: EJ704101.
- Brookover, W. (1985). Effective schools. 852 C Administration of Educational Institutions: Instructional supervision
- 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.
- Campbell, J., Kyriakides, L., Mujis, D., and Robinson W. (2004). *Assessing teacher effectiveness*. London: Routledge Falmer.
- Çelik, V. (2002) *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Çubukçu, Z. Ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul olma özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 121-136.
- Çınkır, Ş. (2004) Okulda etkili öğretmen-öğrenci ilişkisinin yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 161.
- Dean, J. (2000) *Organizing learning in the primary school classroom* (2nd Edition). London: Routledge.
- Gökçe, E. (2002) İlköğretim öğrencilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin etkililiği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2).

- Güçlü, N. ve Özden, S. (2000). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 67-78.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karasar, N. (2000) *Bilimsel araştırma yöntemi* (10. baskı). Ankara. Nobel yayın ve dağıtım.
- Karip, E. ve Köksal K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. (2), 245.
- Lezotte, W. L. (2001) *Revolutionary and evolutionary: The Effective Schools Movement*.
- Macgilchrist, B., Myers, K. and Reed J. (2004). *The intelligent school*. London: Sage Publications.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Porter, A. C. and Brophy, J. (1988). Synthesis of research on good teaching: Insights from the work of the institute for research on teaching, *Educational Leadership*, Vol. 46 (May), No.8, 74-85.
- Sagor R. and Barnett B. (1994). The TQE princial. *A transformed leader*. Volume 4. California: Corwin Press, Inc.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve organizasyon* (13. baskı). Konya: Eğitim akademi yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şen, Ş. ve Erişen Y. (2002). Öğretmen yetiştiren kurumlarda öğretim elemanlarının etkili öğretmenlik özellikleri. *G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, (1), 99-116.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Töremen, F. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara. Seçkin yayıncılık.