

T.C  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN  
ETKİLİ OKUL ALGILARI**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan: **Hülya YANIK**

İSTANBUL,2008

T.C  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN  
ETKİLİ OKUL ALGILARI**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:  
**Hülya YANIK**  
Öğrenci No:  
**060712042**

Danışman:  
**Prof. Dr. Mustafa DELİCAN**

İSTANBUL,2008

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına ant içerim. 24/ 10/ 2008

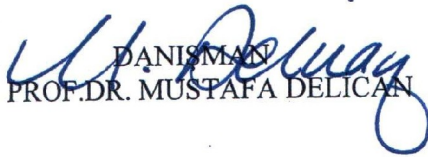
Hülya YANIK

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

24.10.2008

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 060712042 numaralı *Hülya Yanık*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN ETKİLİ OKUL ALGILARI**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 10.10.2008 tarih ve 2008/26 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
DANIŞMAN  
PROF.DR. MUSTAFA DELİCAN

  
ÜYE  
PROF.DR. MEHMET FİKRET GELGİN

  
ÜYE  
DR. ZÜLFİYAR ÖZKAN

# İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN ETKİLİ OKUL ALGILARI

**Hazırlayan: Hülya YANIK**

## **Özet**

Tezde, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, etkili okul kavramını algılayışları ile mevcut ilköğretim okullarını etkili algılama düzeyleri incelenmiştir. Çalışma İstanbul ili Zeytinburnu ilçesi örneğinde yapılmıştır.

Çalışmada, verilerin toplanmasında, “kaynak taraması” ve “alan araştırması” teknikleri kullanılmıştır. Alan araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerine anket formu uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, okullara ilişkin bazı niteliklerin (velilerin okul ile olan ilişkileri, öğrenci başarısı ve disiplini, öğretmenlerin mesleki sorumluluk duygusu vb.) ve boyutların yönetici beklentilerini tam olarak karşılamamasına rağmen, yöneticilerin okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına dönük davranış sergiledikleri ve mevcut ilköğretim okullarını, etkili okul olarak algıladıkları gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Etkililik, Etkili Okul, Örgütsel Etkililik, Etkili Yönetici, Öğretimsel Liderlik

# **THE EFFECTIVE SCHOOL PERCEPTIONS OF ADMINISTRATORS WHO WORK IN PRIMARY SCHOOLS**

**Prepared by: Hülya YANIK**

## **Abstract**

In the thesis, primary school administrators' perception of effective school concept and their effective perception levels of existent primary schools have been examined. The study has been done in the sample of Zeytinburnu county of Istanbul city.

In the study, "literature review" and "field research" techniques have been used in data collection. In field survey study, survey sheets have been applied to primary school administrators.

At the end of the study, although some qualities (parents' relationships with school, student achievement and discipline, teachers' professional feeling of responsibility, etc.) and the dimensions relating to schools do not precisely respond the administrators' expectations, it has been observed that administrators exhibit behaviors toward to create a good working environment at schools and are open to perceive the primary schools as effective schools.

**Key Words:** effectiveness, effective school, organizational effectiveness, effective administrator, instructional leadership

# İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	IV
Şekiller Listesi	VI
Kısaltmalar	VII
Giriş	1

## I. BÖLÜM 10

### ETKİLİ OKUL VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ 10

<b>1. ETKİLİLİK KAVRAMI</b>	<b>10</b>
<b>2. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK</b>	<b>11</b>
<b>3. OKULUN ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ</b>	<b>12</b>
<b>4. ETKİLİ OKUL</b>	<b>13</b>
<b>5. OKUL ETKİLİLİK MODELLERİ</b>	<b>14</b>
5.1. Amaç Modeli	15
5.2. Sistem – Kaynak Modeli	16
5.3. Meşruiyet Modeli	16
5.4. Etkisizlik (Cameron) Modeli	17
5.5. Toplam Kalite Modeli	17
5.6. Ekolojik ya da Çevresel Model	18
<b>6. ETKİLİ OKUL ÇEŞİTLERİ</b>	<b>19</b>
6.1. Öğrenen Okul	19
6.2. Okul Merkezli Yönetim	19
6.3. Kendini Yenileyen Okul	20
6.4. Müfredat Laboratuvar Okulları	21
6.5. Toplam Kalite Yönetim Okulları	21

<b>7. OKULUN ETKİLİLİĞİ İLE İLGİLİ BOYUT VE ÖZELLİKLER</b>	<b>23</b>
7.1.Etkili Okulda Yönetici	23
7.2.Etkili Okulda Öğretmen	25
7.3.Etkili Okulda Program – Öğrenme Süreci ve Öğrenci	26
7.4.Etkili Okulda Okul Kültürü ve Öğrenme İklimi	27
7.5.Etkili Okulda Çevre ve Aile ile İlişkiler	29

## **II. BÖLÜM**

<b>ETKİLİ OKUL YÖNETİCİSİ</b>	<b>30</b>
	<b>30</b>
<b>1. OKUL YÖNETİMİ</b>	<b>30</b>
1.1. Okul Yönetimi	30
1.2. Okul Yöneticisi	32
1.2.1. Okul Yöneticisinin Özellikleri	32
1.2.2. Okul Yöneticisinin Roller	33
<b>2. ETKİLİ YÖNETİCİ</b>	<b>39</b>
2.1.Etkili Yöneticinin Özellikleri	37
2.2.Etkili Yöneticinin Roller	37
2.3.Etkili Yönetici Davranışları	38
2.4.Etkili Yönetici Ölçütleri	38
2.4.1. Örgütsel Özellikler	38
2.4.2. Öğrenci Başarısı	39
<b>3. OKUL YÖNETİCİSİNİN ETKİLİ LİDERLİĞİ</b>	<b>39</b>
3.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	39
3.2. Okul Yöneticisinin Liderliği	42
3.3. Okul Yöneticisinin Liderlik Davranışları	43
3.3.1. Öğretmen Lideri Olarak Okul Yöneticisi	46
3.3.2. Okul Kültürü ve İklimi Oluşturmada Okul Yöneticisi	48
3.3.3. Çevre Oluşumunda Okul Yöneticisi	50
<b>4. ÖĞRETİMSEL LİDERLİK</b>	<b>51</b>
4.1. Öğretim Liderliği	51
4.2. Öğretim Liderinin Özellikleri	51



4.3. Öğretim Liderliğinin Davranış Boyutları	53
4.3.1. Okulun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi	54
4.3.2. Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme	55
4.3.2.1. Okulu Değerlendirme	56
4.3.2.2. Eğitim Programını Eşgüdümleme	57
4.3.2.3. Öğrenci Başarısını İzleme	58
4.3.3. Okul İkliminin ve Kültürünün Yönetimi	58
4.3.3.1. Öğretim Zamanını Koruma	59
4.3.3.2. Mesleki Gelişmeyi Sağlama	59
4.3.3.3. Sürekli Görünme	61
4.3.3.4. Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme	62
4.3.3.5. Akademik Ölçüler Geliştirme ve Uygulama	62
4.3.3.6. Öğrenmeyi Özendirici Ödüller Verme	63

### **III. BÖLÜM** 64

#### **İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN ETKİLİ OKUL ALGILARI (ZEYTİNBURNU İLÇESİ ÖRNEĞİ)** 64

<b>1. DEMOGRAFİK VERİLER İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>64</b>
<b>2. OKUL MÜDÜRLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>68</b>
<b>3. ÖĞRETMENLER İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>73</b>
<b>4. ÖĞRENCİLER İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>76</b>
<b>5. OKULDAKİ EĞİTİM PROGRAMI VE EĞİTİM-ÖĞRETİM SÜRECİ İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>79</b>
<b>6. OKUL KÜLTÜRÜ VE ORTAMI İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>80</b>
<b>7. OKUL ÇEVRESİ VE VELİLER İLE İLGİLİ BULGULAR</b>	<b>82</b>
<b>SONUÇ</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>90</b>
<b>EKLER</b>	<b>94</b>
EK-1: Valilik Oluru	95
EK-2: Anket Formu	97

#### **ÖZGEÇMİŞ**

## TABLULAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No.</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
1. Karşılaştırmalı Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri Tablosu	41
2. Cinsiyet Dağılım Tablosu	63
3. Medeni Hal Dağılım Tablosu	63
4. Yaş Dağılım Tablosu	64
5. Mezun Olunan Okula İlişkin Dağılım Tablosu	64
6. Öğretmenlikte Geçirilen Süreye İlişkin Dağılım Tablosu	65
7. Eğitim Yöneticisi Olarak Hizmet Süresine İlişkin Dağılım Tablosu	66
8. Okulda Geçen Hizmet Süresine İlişkin Dağılım Tablosu	66
9. Yöneticilerin Etkili Okul'un "Okul Müdürü" Boyutunu Algılamasına İlişkin Dağılım Tablosu	67
10. Yöneticilerin Algılamalarına Göre Okul Müdürünün Özelliklerine İlişkin Sıralama Tablosu	68
11. Yöneticilerin Okul Müdürüne İlişkin "Okuldaki kuralları korumada katıdır" özelliğine Verdikleri Yanıtların, Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu	70
12. Yöneticilerin Okul Müdürüne İlişkin "Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına göre dizer, planlar ve uygulamaya koyar" Özelliğine Verdikleri Yanıtların, Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu	71
13. Yöneticilerin Okul Müdürüne İlişkin " Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir " Özelliğine Verdikleri Yanıtların, Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu	72
14. Yöneticilerin Etkili Okul'un "Öğretmenler" Boyutunu Algılamasına İlişkin Dağılım Tablosu	73
15. Yöneticilerin Algılamalarına Göre Öğretmenlerin Özelliklerine İlişkin Sıralama Tablosu	74
16. Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin "Öğrencilerin bir konuyu öğrenebilmesi için gereken yeterlilikte zaman ayırırlar" Özelliğine Verdikleri Yanıtların Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu	75
17. Yöneticilerin Etkili Okul'un "Öğrenciler" Boyutunu Algılamasına İlişkin	

Dağılım Tablosu	76
<b>18.</b> Yöneticilerin Öğrencilere İlişkin "Başarılı Olabileceklerine İnanırlar" Özelliğine Yanıtların Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu	78
<b>19.</b> Yöneticilerin Öğrencilere İlişkin "Kendileri ile ilgili verilen kararlarda söz hakkına sahiptirler" Özelliğine Yanıtların Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu	78
<b>20.</b> Yöneticilerin Etkili Okul'un "Okuldaki okul programı ve eğitim-öğretim süreci" Boyutunu Algılamasına İlişkin Dağılım Tablosu	79
<b>21.</b> Yöneticilerin Etkili Okul'un "Okul kültürü ve ortamı" Boyutunu Algılamasına İlişkin Dağılım Tablosu	80
<b>22.</b> Yöneticilerin Etkili Okul'un "Okul Çevresi ve Veliler" Boyutunu Algılamasına İlişkin Dağılım Tablosu	82
<b>23.</b> Yöneticilerin Etkili Okulun Boyutlarını Algılamalarına İlişkin Sıralama Tablosu	83

## ŒEKİLLER LİSTESİ

<u>Œekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Ohio Üniversitesi Yaklaşımı	44
2. Michigan Üniversitesi Yaklaşımı	45

## KI SALT MALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.p.	Adı Geçen Proje
a.g.t.	Adı Geçen Tez
MLO	Müfredat Laboratuar Okulu
MEGP	Milli Eğitimi Geliştirme Projesi
s.	Sayfa
s.s.	Sayfa Sayısı
OMY	Okul Merkezli Yönetim
v.b.	Ve Benzeri
v.d.	Ve Diğerleri

## GİRİŞ

Ekonomik, sosyal, bilimsel ve teknolojik gelişmeler günümüz dünyasını derinlemesine etkilemektedir. Tüm alanlarda meydana gelen değişim beraberinde bilgi patlaması, küresel düşünme, hızlı tüketim ve işgücü yapısının değişmesi şeklinde kendini göstermektedir. Bu hızlı gelişim süreci içinde toplumların varlığını sürdürebilmesi, var olan değerlerini, inançlarını ve bilgi birikimini aktarmasıyla mümkündür. Bu değerlerin yapılaşmasında ve geliştirilmesinde eğitim önemli bir işleve sahiptir.

Toplumsal var olmanın en temel koşullarından birisi olan eğitim, insan davranışlarını konu alarak bu davranışların değiştirilmesi ve geliştirilmesi için kanun ve ilkeler bulmaya çalışan bir bilim dalıdır. Eğitimin en önemli objesi ve nesnesi olan insan ilgi ve yeteneklerine göre yönlendirerek mutlu bireylerin yetişmesini sağlamak eğitimin en önemli amacıdır. Bu amacın dışında bireyin bulunduğu toplumun değer, tutum, alışkanlık ve inançlarını öğrenmesini sağlamak da eğitimin en temel uğraşısı olmuştur. Toplumlarda eğitim informal ve formal olarak gerçekleştirilmektedir.

Eğitimin sürekli ve formal yapıldığı örgütlerin başında okullar gelmektedir. Okulu diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliği hammaddesinin toplumdaki giden ve topluma giden insan olması ve topluma yön vermesidir. Bununla beraber devlet, sivil toplum kuruluşları, iş dünyası v.b birçok kurum ve kuruluş, ihtiyaçları doğrultusunda eğitimi yönlendirmekte ve eğitim kurumlarından hizmet beklemektedirler. Devlet kendi sürekliliğini sağlayacak değerlerin üretilmesini ve korunmasını okullardan beklemektedir. Devletin yanı sıra iş dünyası da gerekli becerilere sahip nitelikli iş gücünün sağlanmasını okuldan beklemektedir. Bu nedenle okuldaki işleyişin toplumsal ihtiyacı karşılayacak şekilde düzenlenmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Toplumların geçmişten beri en büyük sorunu eğitimden beklenen amaçları istenilen düzeyde gerçekleştirilememiş olmasıdır. Bu nedenle eğitimin formal olarak yürütüldüğü okulların hedeflerini etkili bir biçimde yerine getirebilmesi için sürekli araştırmalar yapılmış, bunun sonucunda da etkili okul kavramı doğmuştur.

Etkililik aslında bireyler ve örgütler için kullanılan bir kavram olup, amaçların istenilen düzeyde gerçekleşmesi için etkin ve yeterli olması gerektiği düşüncesine

dayanmaktadır. Etkili okul, etkililik kavramından hareketle okulun tüm öğrenciler için etkili kılınabileceğini ileri sürmektedir.

Toplumların okullardan beklentilerinin giderek artmasıyla okulların da bürokratik yapıya uyum gösteren örgütler olmaktan çıkıp, öğrenmeye ve gelişime açık hale gelerek toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek esnek ve değişime açık organizasyonlar olması gerekmektedir.

Bloom, uygun öğrenme koşullarında, öğrenme gücü, öğrenme hızı ve öğrenmeye isteklilik bakımından öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun büyük ölçüde birbirine benzediğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım bazı okulların diğerlerine göre neden daha başarılı olduğu tartışmasını beraberinde getirmiş, bunun sonucunda etkili okul kavramı ortaya çıkmıştır.

Etkili okul çok boyutlu ve karmaşık bir kavram olmasına karşılık yapılan araştırmalar neticesinde birtakım ortak özellikler belirlenmiştir. Bunlar içinde öncelikle başarı konusunda yüksek beklenti, okul yöneticisinin liderlik özellikleri, sınıf yönetiminin iyi olması, etkili okul iklimi, okul-çevre dayanışması, öğrenen okul olmak, öğrencilere kişisel ilgi özellikleri öne çıkmaktadır.

Etkili okulların oluşumuyla ilgili sözü edilen boyutların hiçbiri tek başına okulları etkili kılmak için yeterli değildir. Ancak okul müdürünün liderliği pek çok araştırmada ilk sırada yer almaktadır. Araştırmalar, diğer boyutların gelişebilmesinin okul yöneticisinin liderliği ile mümkün olduğunu göstermiştir. Günümüzdeki yönetim anlayışı da iyi bir lider olmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla yöneticinin okul örgütünü amaçlarına ulaştırabilmesi için liderlik özelliklerini taşıması gerekmektedir.

Etkili yönetim anlayışı etkili okulları da beraberinde getirmektedir. Okul başarısında anahtar role sahip olan yönetici okulun amaçlarının gerçekleşmesinden sorumlu yegane kişidir. Bu nedenle yönetici liderler birtakım kişisel beceri ve özelliklere sahip olmalıdır.

Tüm dünyada yaşanan sosyal, siyasi ve kültürel değişimlerin, eğitim alanına yansınmasıyla ortaya çıkan taleplerin karşılanması ancak okul yöneticisinin birçok alanda

yeterli donanıma ve bilgiye sahip olmasıyla sağlanabilmektedir. Okul liderliğinde önemli nokta, öğrencilerin öğrenmesine odaklanmış bir liderlik tarzının benimsenmesidir. Hangi tür okul ve sınıf uygulamalarının öğrenci başarısını arttıracaklarını belirleyebilen ve işbirliği içinde öğretmenlere öğretim uygulamalarında destek veren liderler, okul liderliğini gerçekleştirebilmektedir. Bu nedenle başarılı okul yöneticisi iyi bir öğretim lideridir.

Okulda görev yapan yöneticinin bütün olumlu niteliklerinin yanı sıra okulun etkili olabilmesi için iyi bir öğretim lideri olması gerekmektedir. Okul yöneticisinin iyi bir öğretim lideri olabilmesi, okuldaki birtakım yönetsel işleri astlarına devrederek, okuldaki tüm etkinlikleri eğitim ve öğretimin geliştirilmesi için bütünleştirmesiyle mümkündür.

Bu çerçevede tezin birinci bölümünde; etkililik ve örgütsel etkililik kavramları açıklandıktan sonra, okulun örgüt özellikleri açıklanarak etkili okul incelenmiştir. Okulların etkililiğinin belirlenmesinde çok boyutlu modellerin kullanılması gereğinden hareketle okulun etkililiğini ölçmeye dönük modeller ve etkili okul çeşitlerine değinilmiştir. Etkili okulun boyutlarından; yönetici, öğretmen, okulun programı ve öğrenme süreci, okul kültürü ve öğrenme iklimi, okulda çevre ve aile ile ilişkiler incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde ise; etkili okul yöneticisi ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle okul yönetimini ve yöneticisi anlatılmış daha sonra etkili yönetici ve etkili yönetici ölçütlerine yer verilmiştir. İyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması gerektiğinden hareketle lider ve yönetici arasındaki farklar ortaya konularak okul yöneticisinin liderliği etkili okul boyutlarıyla ilişkilendirilerek anlatılmıştır. Son olarak okul liderliğinde son zamanlarda üzerinde en çok durulan öğretimsel liderlik kavramı tüm yönleriyle incelenmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde; alan araştırmasına yer verilmiştir. Burada demografik veriler ile; okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler, okuldaki okul programı ve eğitim-öğretim süreci, okul kültürü ve ortamı, okul çevresi ve veliler kapsamında belirlenen boyutlara ilişkin ilköğretim okullarındaki yöneticilerin etkili okula ilişkin algıları değerlendirilmiş, toplanan veriler istatistiksel işlemler yapılarak değerlendirilmiştir.



Sonuç kısmında teorik çalışma ile alan araştırması sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiş ve ulaşılan sonuçlar bir bütün olarak değerlendirilerek çıkarılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

### —Problem Durumu

İnsan var olduğu andan itibaren öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde düşünerek ve düşüncelerini başkaları ile paylaşarak eğitim süreci içinde yerini almıştır. İçinde bulunduğumuz 21. yy' da dünyada var olabilmenin koşulu kuşkusuz eğitimle mümkündür. Bu nedenle tüm milletlerin çabası eğitim üzerine yoğunlaşmıştır. Bugün birçok toplumda en büyük sorun eğitim ve eğitim sistemidir. Eğitim bireyin davranışlarında kalıcı istendik değişiklikler meydana getirmeyi hedefler. Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin büyük oranda gerçekleştiği yerler okullardır. Okulun amaçları aslında eğitimin amaçlarıdır. Eğitim, vazgeçme maliyeti çok yüksek bir yatırımdır.

Her ülkede ilköğretim, eğitim sisteminin temelidir. Gençlerin ilgi ve yetenekleri ilköğretim basamağında gelişir ve belirginleşir. Bu nedenle ilköğretim okullarının niteliği ve gelişimi ayrı bir değer kazanır.

Artık değişen dünya düzeni ile birlikte tüm örgütlerde olduğu gibi okul örgütüne düşen görevler de değişmiştir. Bilginin artık geçici olduğu, öğrenmeyi öğrenmenin önem kazandığı, öğrencinin merkeze alındığı bir sistem içinde okullar da, değişimin dinamiğini kavrayarak bunun önderliğini yapacak öğrenciler yetiştirmek durumundadır. Bu nedenle, toplumların okullardan beklentilerinin giderek artmasına karşın, okulların yetersiz kaldığını kavrayan ülkeler bunu değiştirerek okulları etkili kılma çabasına girmişlerdir.

Okulların etkili olabilmeleri, okuldaki etkinliklerin ve eğitim-öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerin etkili olmasına bağlıdır. Bir okul yeniliğe ve değişime ayak uydurabiliyorsa, öğrenciler yeteneklerinin en iyisini sergileyebiliyorsa o okulda yöneticinin liderliği başarının anahtarı olarak düşünülebilir.

Bu nedenle okullardaki okul yöneticilerinin uygulayacağı en önemli etkinlik, yenilikleri takip etmek ve çalıştığı kurumla bütünleşerek gelişimini sağlamaktır.

Eğitimdeki tıkanıklığın ve okullarımızdaki başarının istenilen düzeyde olamamasının asıl nedeni yöneticinin, eğitim ve öğretim sürecine liderlik edememesi olarak görölmektedir.

### —Problem Cümlesi

Bu araştırmada İstanbul ili Zeytinburnu ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin etkili okul kavramını algılama düzeyleri ele alınmıştır.

### —Alt Problemler

1. İlköğretim okullarındaki yöneticilerinin etkili okul konusundaki algıları arasında;

- i. Cinsiyet
- ii. Medeni durum
- iii. Yaş
- iv. Mezun olunan okul türü
- v. Öğretmenlikteki hizmet süresi
- vi. Eğitim yöneticisi olarak hizmet yılı

değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

2. İlköğretim okullarındaki yöneticilerin etkili okul konusundaki algıları;

- i. Okul müdürü
- ii. Öğretmenler
- iii. Öğrenciler
- iv. Okul programı ve eğitim öğretim süreci
- v. Okul kültürü ve ortamı
- vi. Okul çevresi ve veliler

boyutunda nedir?

## —Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı' na bağlı resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin “etkili okulu algılama düzeyleri” esas alınarak etkililik algılarını “yönetici”, “öğretmen”, “öğrenciler”, “veliler”, “okul ortamı”, “okul programı ve eğitim-öğretim süreci”, boyutlarında incelemek ve algılama düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediğini saptayarak etkililik düzeylerini belirlemektir.

## —Araştırmanın Önemi

Kuramsal olarak hemen hemen bütün öğrenciler, okulun öğretme durumunda olduğu her şeyi oldukça yüksek bir düzeye kadar öğrenebilirler. Öğrenciler arasındaki öğrenme farklılıkları, onların öğrenme ile ilgili özgeçmişleri ve onlara sağlanan öğretim hizmeti niteliğinin bir ürünüdür.

Sürekli değişen ve kendi kendine düzeltme gücünde olan eğitim sistemi, eğitimde farklı yöntemler geliştirmekte, okullar yöneticilerle birlikte toplum içerisinde tüm paydaşları ile stratejik görüş geliştirerek eğitimi yerel, ulusal ve uluslar arası alanda daha ileri düzeyde gelişmesini planlamaktadır.

Bu anlamda uygulanan yöntemlerle (toplam kalite yönetimi, okul geliştirme, yönetim ekipleri) okulların etkililik düzeylerine ne derece yaklaştıkları, bunu gerçekleştirmede yeterliliklerinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi eğitim sistemine bakış ve yaklaşım açısından önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada etkili okul kavramı ile yöneticilerin mevcut ilköğretim okullarını etkili algılama düzeyleri ele alınmakta ve özellikle değişkenlerin bu algılamayı nasıl etkilediklerine dair sonuçlar etkili okul boyutları ile ilişkilendirilerek verilmektedir.

Ülkemizde bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında sınırlı sayıda olduğu söylenebilir. Bu da araştırmanın gerekliliğine dair en önemli dayanak noktamızı teşkil etmektedir. Bu araştırma, yöneticilerin liderlik özelliklerinin etkili okula ulaşmada ilk adım olması nedeni ile ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim gereksinimlerini ortaya koyacağı

gibi düzenlenecek olan hizmet öncesi ve hizmet içi programların planlanmasına da ışık tutacaktır.

Araştırmanın bir başka açıdan önemi de elde edilecek sonuçlara göre yeni araştırmacıların bu doğrultuda yönlendirilmesi ve uygulamaya yönelik çalışmalar yapmalarına zemin hazırlama olasılığıdır.

#### **—Araştırmanın Sınırlılıkları**

- i. Bu araştırma, İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okulları ile sınırlı tutulmuştur.
- ii. Araştırma resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını ile sınırlı tutulmuştur.
- iii. Araştırma 2007–2008 öğretim yılında gerçekleştirilmiştir.
- iv. Araştırmanın veri toplama aracı anket olarak saptanmıştır.
- v. Bu araştırma veri toplama aracındaki maddelerle sınırlı tutulmuştur.

#### **—Araştırmanın Kabulleri**

- i. Araştırmaya katılan ve yanıtları analize alınan ilköğretim okulu yöneticilerinin ölçme araçlarına vermiş oldukları cevaplar gerçeği yansıtmaktadır.
- ii. Bu araştırmada kullanılacak olan anketin ölçülmek istenen niteliği saptadığı varsayılmıştır.
- iii. Bu araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- iv. Okulun gelişmesi ve etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri yönetici algılarına dayalı olarak belirlenebilir.
- v. Araştırma mevcut ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin etkili okul algılarına göre, okulların etkililik düzeylerinin belirlenmesi ile sınırlıdır.
- vi. Yönetici etkililiği, sayısal ve somut olarak değerlendirilebilir niteliktedir.

#### **—Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, etkili okul algılarına yönelik durumunu saptamak amacıyla alan araştırması yapılmıştır.

## —Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2007- 2008 eğitim- öğretim yılında İstanbul ili Zeytinburnu ilçe sınırları içerisinde yer alan ve Zeytinburnu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Bölümü verilerine göre 22 resmi ilköğretim ve 3 özel ilköğretim okulunda görevli toplam 105 müdür ve müdür yardımcısından oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, araştırmanın çalışma evrenini oluşturan 22 resmi ilköğretim ve 3 özel ilköğretim okulu yöneticilerinin tamamı oluşturmaktadır.

## -Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Araştırmadaki kuramsal bilgiler, ilgili literatür taranarak elde edilmiştir. Alan araştırmasında ise veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Ölçek geliştirme sürecinde ekteki örneği sunulan anket formunda belirtildiği üzere Şişman' ın hazırlamış olduğu etkili okul anket formlarındaki<sup>1</sup> maddeler yönetici algılarına göre yeniden düzenlenerek, ön uygulama sonucunda ankete son şekli verilmiştir. Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin I. Bölümünde yöneticilerin kişisel bilgilerini toplamak amacıyla hazırlanan 7 madde yer almaktadır. II. Bölümünde etkili okula ilişkin yönetici algılarını ölçmeye yönelik 50 maddelik ifadeler listesi yer almıştır. Ölçekteki boyutlar itibariyle yönetici algılarına göre maddelerin dağılımı; yönetici (14), öğretmen (15), öğrenci (5), okul programı ve eğitim – öğretim süreci (5), okul kültürü ve ortamı (6), okul çevresi ve veliler (5) olarak gerçekleşmiştir. Ölçme aracındaki maddeler 5' li Likert tipi ölçeğe göre hazırlanmıştır. Ölçekte; tamamen katılıyorum, katılıyorum, kısmen katılıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

## —Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Verilerin analizi ve yorumlanmasında istatistiksel işlemler kullanılmıştır. Aritmetik ortalama ve puanların derecelenmesi, ölçeğin seçenekleri, sınırları ve verilen ağırlıklar

---

<sup>1</sup> Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, 2002, ss.223-228.

aşağıdaki şekilde verilmiş olup, sonucunda elde edilen bulgular tablolaştırılarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Verilen Ağırlık	Seçenek	Sınırı
<b>1</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>1.00- 1.79</b>
2	Katılmıyorum	1.80- 2.59
3	Kısmen Katılıyorum	2.60- 3.39
4	Katılıyorum	3.40- 4.19
5	Tamamen Katılıyorum	4.20- 5.00

# I. BÖLÜM

## ETKİLİ OKUL VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

### 1. ETKİLİLİK KAVRAMI

Sürekli gelişme arzusu içinde olan insanın, yaşamını anlamlı ve mutlu sürdürebilmesi; başarılı, doyumlu, etkili olmasına ve kendini gerçekleştirmesine bağlıdır. Doyuma ulaşma çabasında olan insanların, bu amacını gerçekleştirebilmesi için birlikte ve işbirliği içerisinde yaşamaları sonucunda örgütler meydana gelmiştir.

“Etkili Okul” kavramını tanımlayabilmek için öncelikle etkililik kavramının anlaşılması gerekir. Etkililik kavramı çok eskilere dayanmakla birlikte bugüne kadar kendine özgü, uygulamalı, kapsamlı ve net bir tanımı yapılamamıştır. Etkililikle ilgili yapılan çeşitli tanımlara bakıldığında üzerinde en çok durulan özelliğin, en uygun hedefleri belirleme ve bu hedeflere ulaşacak en uygun yöntemleri seçmeyi kapsadığı görülür.<sup>1</sup>

Örgütler açısından örgütsel sonuçlar ya da çıktılarla ilgili olarak etkililik, etkinlik, kalite, verimlilik, performans, başarı gibi bazı kelimeler anlam yönünden birbirinden farklı olmasına karşın zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Etkililik ile karıştırılan kavramların başında etkinlik kavramı gelmektedir. Etkililik örgütlerde amaçlara ulaşılmayla ilgili olmasına karşın etkinlik daha çok organizasyonların yapılarında yer alan unsurların sonuçları üzerindeki tesiriyle ilgilidir. Nitekim etkinlikle ilgili tanımlara bakıldığında;<sup>2</sup>

- Organizasyonlarda yer alan üyelerin doyumu,
- En az maliyetle en fazla çıktı elde etme,
- Kaynakların israf edilmeden kullanılması anlamına gelmektedir.

Buna göre belirlenmiş bir amaç gerçekleştiğinde söz konusu etkinlik “etkili” olarak nitelendiriliyor. Dolayısıyla etkililiğin bir girişimin amacının istenilen ölçüde

---

<sup>1</sup> Oral, Ş., İlköğretim Okullarının Etkili Okul Kavramı Açısından Değerlendirilmesi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005, ss.23-24.

<sup>2</sup> Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, 2002, s.3.

gerçekleşmesi olduğu söylenebilir.<sup>1</sup> Aynı durum etkililik ve kalite kavramları için de geçerlidir. Kalite, örgütün performansına dönük bir kavram olarak sadece etkililik kavramının içinde düşünülebilir.<sup>2</sup>

Etkililikle birlikte kullanılan verimlilik de performansla eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Etkililik, uygun hedef ve yöntem üzerinde dururken verimlilik ve performans mevcut kaynaklardan olabildiğince fazla ürün elde edilmesi şeklinde tanımlanır.<sup>3</sup>

Kurumları var eden amaçlar basitten karmaşığa doğru bir seyir takip eder. Basit ve yakın hedefler gerçekleştirildikçe karmaşık ve uzak hedeflerin gerçekleştirilmesi daha kolay olur. Buradan hareketle etkililik bir kurumun ya da bireyin kendisi için belirlediği hedeflere ulaşma derecesine işaret eder. Kurumlar ya da bireyler hedeflerini gerçekleştirebildikleri ölçüde etkili; hedeflerinden uzaklaştıkları ölçüde etkisiz kabul edilirler.<sup>4</sup>

## 2. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

Örgütlerin de insanlar gibi varlıklarını sürdürebilmeleri, amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiklerine ve ne kadar etkili olduklarına bağlıdır. “Buna göre örgütsel çözümlenelerde çok kullanılmakla birlikte, belirsizlikler de içeren etkililik (effectiveness ) kavramını Bernard, örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak tanımlamıştır. Sözlük anlamında ise beklenen bir etkiyi meydana getirme yeteneği, çıktılar, çok belirli ve olgusal sonuçlar gibi anlamları karşılamaktadır.”<sup>5</sup>

Örgütsel etkililik, örgüt ve yönetim kuramcıları, araştırmacı ve uygulamacıların öteden beri üzerinde çok durdukları klasik konulardan biri olmasına karşın, karmaşık bir konu olma özelliğini hep korumuştur. Genel olarak örgütsel etkililiğin, tek boyutlu olmaktan öte, çok boyutlu bir konu olduğu hususunda, örgütler ve yönetim alanında

<sup>1</sup> Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2005, s.16.

<sup>2</sup> Oral, a.g.t., s.23.

<sup>3</sup> Yenişınar, Ş., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, Bolu s.20.

<sup>4</sup> www.yyu.edu.tr/makaleler/cilt\_1/mustafa\_tatar.doc (15.01.2008)

<sup>5</sup> Balcı, A., Etkili Okul Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma, Ankara,2007, s.1.



çalışanlar arasında genel bir uzlaşma gözlenmektedir. Şu halde gerek örgütsel etkililiğin tanımlanması, gerekse ölçülmesi konusunda örgüt ve yönetim kuramcıları ve araştırmacılar arasında bugüne kadar genel bir uzlaşma sağlanabilmiş değildir. “Örgütsel etkililiğe amaçlar, işlevler, süreçler, sonuçlar, kaynaklar/girdiler ve örgüt dışı çevre gibi yönlerden yaklaşılarak da farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Örgütsel etkililik, amaçlar ve işlevler yönünden bir örgütün öngörülen amaçları ve işlevleri gerçekleştirebilme durumu, kaynaklar yönünden örgütün çevresinden gerekli kaynak ve girdileri sağlayabilme durumu, sonuçlar açısından yaklaşıldığında da örgütün öngörülen sonuçları gerçekleştirebilme durumu olarak tanımlanabilmektedir.”<sup>1</sup>

Okul örgütünün etkililiği büyük oranda okul yönetimi ile diğer çalışanların etkileşimlerinin niteliğine bağlıdır. Dolayısıyla örgütsel etkililik, okulun yönetim yapısı ve okuldaki ilişkiler ağıyla doğrudan ilgilidir.<sup>2</sup>

### **3. OKULUN ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ**

Okul, eğitim örgütünün halka açık olan, halkla yüz yüze gelinen kapısıdır. Bu nedenle okulun sorunları topluma, toplumun sorunları da okula daha doğduğu anda, gecikmeden etkide bulunur. Bu sorunların etkilerinin, okulda duyulmasından sonra ancak eğitimin üst düzeyindeki örgütlerde duyulmaya başlar.<sup>3</sup>

Okul, kültürlerin zorunlu kıldığı bir örgüttür. Bu örgüt, sadece eğitim ve öğretim hizmeti sunmaz. Diğer örgütler gibi okulların da bazı amaç, işlev ve sonuçlarından ya da çıktılarından söz edilebilir. Okulların sonuçları arasında öğrencilerin sosyal, akademik ve duygusal yönlerden gelişimi, öğretmenlerin doyumu, kaynakların etkin kullanımı, amaçların gerçekleşmesi, çevresel uyum gibi birçok sonuçtan söz edilmektedir. Bunların ötesinde okulda işlenen suçlar, öğrencilerin okula devam durumu ve okulu terk etme oranları da söz konusu okulun sonuçları kapsamında yer almaktadır.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Şişman, a.g.k., s.1.

<sup>2</sup> Şekerci, M., İlköğretim Okulu Müdürü Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s.17.

<sup>3</sup> Başaran, İ.E., Eğitim Yönetim, Ankara, 1994, s.71.

<sup>4</sup> Şişman, a.g.k., ss.1-2.

Okul, çevresindeki bütün formal ve informal örgütlerin yön verdiği, etkilediği bir örgüttür. Okulu diğer örgütlerden ayıran en belirgin fark amaçlarına daha uzun sürede ulaşabilmesidir. Okulu diğer örgütlerden ayıran özelliklere bakılacak olursa;<sup>1</sup>

- Okulun birey boyutu kurum boyutundan daha fazla önem taşır.
- Okulun en önemli özelliği hammaddesinin insan oluşudur.
- Okulda birbiriyle çatışan birtakım değerler vardır. Okul çatışan bu değerleri (sosyal, politik ve ekonomik) uzlaştırmak ve dengelemek durumundadır.
- Okulun amaçları diğer örgütlerin amaçlarına göre daha karmaşık olduğu için, okulun ürününü değerlendirmek güçtür.
- Eğitim bir süreçtir. Bu süreç içerisinde önemli bir yere sahip olan okul özel bir çevredir. Bu çevrenin görevi de çocuğu sağlıklı bireyler olarak hayata hazırlamaktır.
- Okul çevresiyle sürekli etkileşim halinde olduğu için toplumun beklentilerine de cevap vermek durumundadır. Bir örgüt olarak okulun taşıdığı özelliklerin bilinmesi eğitimin fonksiyonlarının daha iyi anlaşılmasını sağlar.

#### 4. ETKİLİ OKUL

Okul, önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere, yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunan bir sistemdir. Okul, eğitim sisteminde eğitimin üretildiği yerdir. Okulun dışındaki başka tüm eğitim kuruluşları ve örgütü, okula yardım etmek için varlığını sürdürür. Okul olmadığında bunlar da var olamaz.

Günümüzde eğitim kurumuna farklı bakan yaklaşımlardan biri de etkili okul anlayışıdır. Etkili okullar ile ilgili yapılan araştırmalara göre, etkili okul felsefesi bütün öğrencilerin öğrenebileceği temeline dayanır. Okulun etkililiği söz konusu olduğunda konuya okul içi ve okul dışı çevre olmak üzere iki açıdan yaklaşmak gerekir. Bunlar okulun girdileri, okulun programları, okul ve sınıf içi süreçler, okulun çıktıları, okulun içinde yer aldığı dış çevre gibi yönlerdir. Okul etkililiği bu yönlerden ele alınmalı ve bunlar arasında ilişkiyel karşılaştırmalar yapılmalıdır.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bursalıoğlu, Z., v.d., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 2000, s.33.

<sup>2</sup> Özdemir, S., Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Ankara, 2000, s.35.

Etkili okul ya da okulun etkililiği konusunda yapılan tartişma ve araştırmalar, örgütsel etkililik konusuyla ilgili gündeme gelen bazı sınırlılıkları ve sorunları taşımaktadır. Bunun temel nedenlerinden biri, örgütsel etkililikle ilgili net bir tanımın yapılamaması, ortak kabul gören bir modelin ve etkililikle ilgili genel ölçütlerin geliştirilememesidir. Bazıları tarafından örgütsel etkililikle ilgili çeşitli ölçütler belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak geliştirilen bu ölçütlerin her birinin ölçümü de birbirinden farklılık göstermektedir. Bütün güçlük ve sınırlılıklarına karşı örgütsel etkililiği ve okulun etkililiğini ölçmeye dönük olarak bazı modeller geliştirme çabaları olmuştur.<sup>1</sup>

Örgütsel etkililikle ilgili açıklamalar ışığında bir okul, hem etkili hem de etkin bir okul olarak nitelendirilebilir. Ancak etkililik ve etkinlik, birbirinin ön koşulu değildir. Bir okul, hem etkili hem de etkin olabileceği gibi etkili olduğu halde etkin olmayabilir. Örneğin, bir okul, fazla miktarda girdiler ya da kaynaklar kullanarak amaçlarını büyük bir maliyetle gerçekleştirebilir. Amaçlar ya da işlevler açısından yaklaşıldığında böyle bir okul, etkili okul olarak nitelendirilebilir. Bunun tersi de söz konusu olabilir. Ancak bir okulun her şeyden önce ulaşmak istediği belirli amaçları olmaksızın, etkili ya da etkin olmasından söz etmek mümkün görülmemektedir.<sup>2</sup>

Sonuç olarak etkili okul oluşturmada; üzerinde en çok durulan, okulda güçlü bir yönetim ve öğrenciden başarı bekleyen bir okul iklimidir.

## **5. OKUL ETKİLİLİK MODELLERİ**

Bazı araştırmacılar tarafından örgütsel etkililikle ilgili tüm modellerin uyarlanarak okullara da uygulanabileceği, okulların etkililiğinin belirlenmesinde çok boyutlu ya da çok faktörlü modellerin kullanılması gerektiği söylenilmektedir. Buna göre geliştirilecek modelde; okul başarısı tayin edilirken okul yönetimi, öğretmen ve sınıf, öğrencinin geçmişi ve performans düzeyi göz önüne alınmalıdır.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Şişman, a.g.k. ss.6-7.

<sup>2</sup> Şişman, a.g.k., s.27.

<sup>3</sup> Şişman, a.g.k. s.11.

## 5.1. Amaç Modeli

Amaç modeli, etkililik konusunda geleneksel yaklaşımı temsil eder.<sup>1</sup> Bu model örgütsel etkililiğin ölçümü için geliştirilen en eski modellerden biridir. Amaç modeline göre bir örgütün amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğinin belirlenebilmesi için de örgütün belirli dönemlerdeki başarılarının karşılaştırılması, benzer örgütlerle karşılaştırılması ya da ideal bir model ya da düzeyle karşılaştırılması gerekli görülmektedir. Örgütsel amaçlar kendi içinde resmi, teorik amaçlar, işlevsel amaçlar ve uygulamaya dönük amaçlar biçiminde sınıflandırılmakta, pek çok örgütün de bunların hepsine birden sahip olabileceği ileri sürülmektedir.<sup>2</sup>

Amaç modeli, eğitim örgütlerinin performans ve etkililiğinin değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan modellerden biridir. Bu açıdan diğer örgütler gibi okulların da gerçekleştirmeleri beklenen ve önceden belirlenen bazı amaçları olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla söz konusu amaçların gerçekleşme düzeyi, okulun etkililiğinin bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Modele göre, okul etkililiğinin göstergeleri çoğunlukla okul planlarında, programlarda özellikle öğrenme kalitesinde ve sınavlarda görülür.<sup>3</sup>

Okulların amaçlarının ne ölçüde gerçekleştirdiklerinin bir göstergesi, yapılan sınavların sonuçlarıdır. Öğrenci velileri, öğrencilerin sınavlarda çok başarılı olmalarını beklerken onların karakter ve kişilik gelişimiyle aynı oranda ilgilenmeyebilirler. Diğer taraftan bazı veliler, öğrencilerin mesleki bilgi ve becerileri kazanmalarını daha önemli görebilir. Eğitimin politik ve ekonomik amaçlarına önem verenler de konuya politik istikrar ve ekonomik gelişme yönünden yaklaşabilirler. Şu halde toplumda farklı kişi ve kesimler, eğitimin farklı amaçlarına önem verebilmektedir. Ayrıca bu durum ülkelere göre de değişebilmektedir. Örneğin Asya-Pasifik ülkelerinde, ABD ve diğer bazı ülkelerde okulun etkililiğinin ölçülmesinde sıklıkla öğrencilerin genel sınavlardan aldıkları puanlar kullanılmaktadır. Benzer durum, bu konuda araştırmaların yapıldığı diğer ülkeler için de büyük oranda geçerlidir.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Balcı, a.g.k., s.5.

<sup>2</sup> Şişman, a.g.k., s.6.

<sup>3</sup> Cheng, Y., "School Effectiveness and School Based Management: A Mechanism for Development", London, 1996, ss.19-20.

<sup>4</sup> Şişman, a.g.k., s.58.

## 5.2. Sistem-Kaynak Modeli

Sistem yaklaşımı, sonuçlardan çok amaç ya da sonuçlara ulaşmada kullanılan araçlar ya da kaynaklar üzerinde yoğunlaşmaktadır.<sup>1</sup> Bu modele göre örgütsel etkililiği ölçme çalışmaları, amaçların gerçekleşmesinde etkili olduğu kabul edilen örgüt içi ve örgüt dışı çevre ile ilgili öğelerin birbiri ile ilişkileri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla model, örgüt ve çevre arasındaki etkileşim üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşımda, örgütün kaynak sağladığı yeteneği, esnekliği, çevreye uyumu gibi konular üzerinde durulmaktadır. Temel çıktılar olarak da belirli testlerden elde edilen başarı göstergeleri kullanılmaktadır. Bu modelde konuya bakış açısı, genel olarak ekonomiktir. Coleman ve arkadaşlarının araştırması buna en güzel örneklerden biridir. Araştırmada okulun girdileri kapsamında öğretmenlerin sözel yetenekleri, deneyimleri, okulun fiziki özellikleri, okul kütüphanesindeki öğrenci başına düşen kitap sayısı, okul binasının yaşı, öğrenci sayısı gibi değişkenlerle okulun çıktıları arasında ilişkiler aranmıştır. Okulun çıktıları, genel olarak standart başarı testlerine göre belirlenen bilişsel başarı olarak tanımlanmaktadır.<sup>2</sup> Okulun etkililiğini kaynak-girdi modeliyle belirlemeye dönük araştırmalar, daha çok okulun girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Modelin eleştirilen yanlarından biri, sadece girdiler üzerinde yoğunlaşmasıdır. Okul, sağlamış olduğu girdileri, okulun amaçlarını ve işlevlerini gerçekleştirme yolunda her zaman etkili bir biçimde kullanamayabilir. Böylece okulun sağladığı girdilerin kalitesi, okulun etkililiğini garanti etmeyebilir. Bu modelin, okulun girdileri ile çıktıları arasında ilişkinin açık olduğu durumlarda kullanılabilmesi ileri sürülmektedir.<sup>3</sup>

## 5.3. Meşruiyet Modeli

Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüz toplumunda okulların çevresi de hızla değişmekte ve yarışmacı bir ortam oluşmaktadır. Okullar giderek kaynak sahibi olma konusunda yarışa girmekte, bir yandan da varlığını sürdürebilmesi için, içinde bulunduğu toplumda kabul görmesi gerekmektedir. Bu durumda okulların kaynak sağlama ve yaşamını sürdürebilmesi, için kamuoyunun desteğini kazanması gerekli görülmektedir.

---

<sup>1</sup> Özdemir, a.g.k., s.36.

<sup>2</sup> Şişman, a.g.k., s.59.

<sup>3</sup> Balcı, a.g.k., s.5.

Özellikle gelişmiş toplumlarda ailelerin okul tercihi konusunda meydana gelen görüşleri de bu modelle ilişkili görülmektedir. Bu nedenle gelişmiş ülkelerde okullar arasında ciddi bir yarış meydana gelmekte, okullar ailelerin beklentilerini karşılamak için halkla ilişkilerini geliştirmektedirler. Diğer yandan kalite güvence sistemleri de okulların meşruiyet kazanmalarını sağlayan formal mekanizmalardan biri olmaktadır.<sup>1</sup>

#### **5.4. Etkisizlik (Cameron) Modeli**

Etkisizlik modeli, okul etkililiğinin olumsuz yönünü ele almakta, eğer okulda etkisizlik özellikleri yoksa söz konusu okul etkili okul olarak kabul etmektedir. Etkisizliğin başlıca göstergeleri ise, var olabilecek örgütsel çatışmalar, fonksiyonsuzluklar, eksiklikler, güçlükler, hatalar, örgütün zayıf yönleri, düşük performans gibi göstergeler görülmektedir.<sup>2</sup>

#### **5.5. Toplam Kalite Modeli**

Modele göre öngörülen kalitede çıktılar elde edebilmek için girdilerin kalitesi yeterli görülmemekte, okul çıktılarının kalitesi, aynı zamanda okul içi süreçlerin kalitesine bağlı görülmektedir. Okul içi süreçler olarak bu bağlamda üzerinde durulan başlıca süreçler, liderlik, karar verme, katılım, iletişim, eşgüdüm, planlama, sosyal etkileşim, okul iklimi, uyum, sınıf yönetimi, öğrenme-öğretme yöntemleri, öğrenme stratejileri gibi süreçlerdir. Kısaca okul içi süreçler, yönetim süreçleri, öğretim süreçleri ve öğrenme süreçlerini kapsamaktadır.

Okula bu açıdan yaklaşıldığında müşteri kavramı, okul içi ve okul dışı çevre yönünden çeşitli paydaşları kapsamaktadır. Buna göre okulun etkililiği, okulla ilgili paydaşların okul eğitiminden doyum düzeylerine bağlı olarak açıklanmaktadır. Şu halde, söz konusu paydaşların okulla ilgili beklentileri, tutarlı ve uyumlu ise ve okul da bu beklentilere cevap verebiliyorsa, doyum modelinin okulun etkililiğini değerlendirmede kullanılabileceği ileri sürülmektedir. Örgütsel öğrenme modeli bir yönüyle süreç modeline de benzemektedir. Ancak model, etkili okul performansı için öğrenme davranışının

---

<sup>1</sup> Şişman., a.g.k., s.63.

<sup>2</sup> Şişman, a.g.k., s.66.

önemini ve gerekliliğini vurgulamaktadır.<sup>1</sup>Toplam kalite yönetimi modeli özellikle doyum, süreç ve örgütsel öğrenme modellerinin bir bileşimi olarak görülebilir. Bu modele göre bir okul, okul işlevlerini gerçekleştirmek için, okul süreçlerinde sürekli bir gelişime dayalı olarak iç ve dış müşterilerin ve paydaşların beklentilerini karşıladığı oranda etkili olarak görülmektedir<sup>2</sup>

## 5.6. Ekolojik ya da Çevresel Model

Ekolojik yaklaşıma göre bir örgütün amaçlarına ulaşip ulaşmadığını ölçmeden önce bu amaçların uygun olup olmadığına bakmak gerekir. Bu yaklaşıma göre örgütsel etkililik, örgütün içinde yer aldığı iç ve dış katılımcı, paydaş, çıkar ve baskı gruplarının beklentilerini karşılama düzeyi biçiminde tanımlanmaktadır. Bu noktada model, örgüte ilişkin tüm beklentilere eşit düzeyde ağırlık verilmesinden yana değildir. Örgüt toplumsal bir çevre içinde birtakım kişi ve kurumlarla da ilişki içindedir. Bu anlamda ekolojik yaklaşım tüm örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri etkililik değerlendirmesine katmasıyla diğer modellerden ayrılır.<sup>3</sup>

Yukarıda, okul etkililiğine farklı açılardan bakan modellere kısaca değinilmiştir. Her modelin güçlü ve zayıf yönleri ile uygulanabileceği uygun durumlar vardır. Okul etkililiğini, içsel düzeyde; birey ve kurum fonksiyonu ile dışsal düzeyde; toplum, ulus ve uluslar arası fonksiyonlarında ölçmek daha doğru olur. Buradan hareketle okul etkililik modellerinin benzer ve farklı yönlerine bakılacak olursa amaç modeli, toplam kalite modeli ve doyum modeli etkili okul ölçütlerini daha iyi karşılamaktadır. Kaynak-girdi modeli, süreç modeli ve ekolojik model ise okulun sadece birey ve kurum fonksiyonlarını karşılayabilmektedir.

---

<sup>1</sup> Şişman, a.g.k., s.64.

<sup>2</sup> Şişman, a.g.k., ss.60-65.

<sup>3</sup> Yılmaz, V., İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu. 2006, s.24.

## 6. ETKİLİ OKUL ÇEŞİTLERİ

### 6.1. Öğrenen Okul

Öğrenen okul, öğrencilerin aktif olduğu "öğretme" değil, "öğrenme" etkinliğinin ön plânda olduğu okuldur.<sup>1</sup> Etkili okul çeşidine en yakın okul, öğrenen okul tipidir. Öğrenme, öğrenen organizasyon içinde başlar.<sup>2</sup> Çalışanların potansiyelini arttıracak en önemli organizasyon öğrenen organizasyonlar olmuştur. Değişen dünyaya göre her bölüm değişime kendini ayarlayabilmektedir. Öğrenen organizasyon anlayışı insanın organizasyonla beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim çekirdeğidir.<sup>3</sup>

İki okul tipinin de amacı sürekli öğrenme, niteliği artırma ve amaçları gerçekleştirmedi. Öğrenen okul, insan kaynaklarının gelişimi, değişim ve yenileşme çabası içerisinde öğrenmeyi teşvik eden, çalışanların bir ekip halinde öğrenme sürecine katıldığı bir okul tipidir. Burada öğrencilere analitik ve eleştirel düşünme, öğrenmeyi öğrenme, sayısal mantık gibi beceriler kazandırma hedeflenir.<sup>4</sup>

Okul bir örgüt olarak eğitim hizmeti verirken iyi bilgi üretme ve sunma yollarını da öğretmesi gerekir. Çünkü geleneksel okul anlayışına yönelik eleştiriler, okulların değişime yeterince ayak uyduramadığı yönündedir. Okulların çoğu gerçek öğrenen örgütler olarak örgütlenmeden çok, bürokratik yapıya uyum gösteren örgütler olarak tasarlanmıştır. Bundan dolayı alternatif okul modellerinin geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Alternatif okul modellerinin en gözdesi öğrenen okullar olarak görülmektedir.<sup>5</sup>

### 6.2. Okul Merkezli Yönetim

Yerinden yönetim olarak da adlandırabileceğimiz okul merkezli yönetimde, yönetim ilkeleri doğrudan okulun gereksinimlerine ve özelliklerine göre belirlenir. Okulun tüm üyelerinin katılımıyla okulun gelişimi, sorunlarının çözümü ve eğitim etkinliklerine ilişkin kararlar alınır. Merkezi yönetimden görece bağımsız bir yönetim anlayışı hâkimdir.

<sup>1</sup> <http://www.egitimbilim.com/makaleler4.htm> (25.06.2008)

<sup>2</sup> Çakıroğlu, K., Öğrenen Organizasyon Etkili Okul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, İstanbul, 2006, s.1.

<sup>3</sup> <http://www.evcimen.com/wht011.htm> (11.01.1978)

<sup>4</sup> Yıldız, a.g.t., s.45.

<sup>5</sup> [www.rizeshcek.gov.tr/egitim\\_arastirma\\_yazisi.htm](http://www.rizeshcek.gov.tr/egitim_arastirma_yazisi.htm). (11.01.2008)



Örneğin kaynak dağılımı ile ilgili kararlar okul düzeyinde alınır. Fakat yerel ve ulusal politikalara bağlı kalınır. Özellikle gelişmiş ülkelerde okulda yerinden yönetime ilişkin raporlar yayımlanmış ve okullarda yerinden yönetimin katılımcı yönetim için önemli bir etken olduğu belirtilmiştir. Bu yöntemin okulların amaçlarını gerçekleştirmesinde oldukça etkili olduğu, yapılan araştırma sonuçlarından da görülmüştür.<sup>1</sup>

Bu okullarda öğrenciyi merkez alan bir eğitim ve öğretim sunulduğu için okullar öğrencilerin, toplumun ve çevrenin gereksinimlerine daha etkili cevap verebilecek programlar oluşturabilir. Öğrenciler de okula ait olma duygusu gelişir, teknolojiye yeniliklerin eğitim ve öğretime zamanında kazandırılması kolaylaşır. Yerel kaynaklar bütçeye kazandırılabilir, okulun amaçları pratiğe dökülür.<sup>2</sup>

Günümüz koşullarında, her şeyin çok hızlı değiştiği bir ortamda kurumların da bu değişime uyum sağlayacak bir örgütsel yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu durumda değişimi yavaşlatan merkeziyetçi yapının azaltılması gerekir. Böylece eğitimde girilecek yenilikler, yukarıdan gelen direktiflerle değil, çevresel koşulların göz önüne alındığı stratejik yönetim anlayışıyla yapılır ve kurumlar daha başarılı olur.<sup>3</sup>

### **6.3. Kendini Yenileyen Okul**

Eğitim kurumlarında kendini yenileme, sürekli değişim ve gelişimi ifade eder. Bu anlamda okulun geliştirilmesi için okul, gideceği yönü kararlaştırmada özerk olmalıdır. Okulun geliştirilmesi ön koşuldur. Okul denetleme modeli de bu anlayışa dayanmaktadır. Okul denetimlerinde okulun güçlü ve zayıf yönleri sınanmaktadır. Denetleme bazı önermelere dayanır. Bunlar;“ (1) Okulların güçlü ve zayıf yönleri vardır. (2) Okul sürekli gelişebilir. (3)Okulda insanların işini yayan bir kültür vardır. (4) Alt kültürlerin bazıları fonksiyonel ya da değildir. (5) Tüm taraflar okulun değerlendirilmesinde söz sahibi olmalıdır. (6) Denetim açıklıkla yönetilmeli, işbirliği içinde ve dürüstçe yapılmalıdır. (7) Denetim gelişme alanlarını göstermelidir. (8) Okul denetimi sonuçları, okul personeline ait olmalıdır. Ancak okul personelinin denetim sonuçlarını ilgili taraflarla paylaşması

---

<sup>1</sup> Yavuz, Y. ,“Okulda Yönetime ve Karara Katılma”, Eğitim Bilim Toplum Dergisi, Sayı.6, Ankara, 2004, s.46.

<sup>2</sup> Erdoğan, İ., Yeni Bir Binyıla Doğru Türk Eğitim Sistemi Sorunlar ve Çözümler, İstanbul, 2002, ss.170-171.

<sup>3</sup> Erdoğan, a.g.k., ss.33-34.

beklenir. (9) Okulun denetim sonuçlarını eylem planları geliştirmek için kullanması beklenir.”<sup>1</sup>

#### **6.4. Müfredat Laboratuar Okulları**

Yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde ülkemizde Dünya Bankası ve Milli Eğitim Bakanlığı, Yüksek Öğretim Kurumu gibi kurumların ortaklaşa yürüttükleri Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGP) ile Dünya Bankası arasında 18 Mayıs 1990’da bir ikraz anlaşması imzalanmıştır. Her ne kadar yerinden yönetim olarak tanımlanmasa da yerinden yönetime model teşkil ettiği söylenebilir. Proje gerekli yasal düzenlemelerle desteklenmediğinden, tekli öğretim ve dersliklerdeki öğrenci sayısının 30’a düşürülememesinden, kurumlara atanacak öğretmenlerin en az beş yıllık deneyime sahip olması şartları gerçekleştirilememesinden ülke geneline yaygınlaştırılamamıştır. Ancak yine de okulları etkili kılmaya yönelik bir uygulama olduğu söylenebilir.<sup>2</sup>

#### **6.5. Toplam Kalite Yönetim Okulları**

Toplam Kalite Yönetimi, eğitim ve öğretimin daha işlevsel olabilmesine ışık tutabilecek ilkelere sahip olan bir yaklaşımdır.<sup>3</sup> Hızlı üretim ve tüketim sürecine kalite damgasını vurmuştur. Burada sözü edilen kalite anlayışı iyinin iyisine ulaşma isteği yani başarının sürekli artması şeklindedir. Müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi örgütler için yenileşmeyi zorunlu kılmış ve yapısal değişiklikler gündeme gelmeye başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi Amerika’da doğmuş, fakat uygulanamamıştır. Öncüleri Deming, Juran ve Feigebaum’dur. 1950’de Japonya’ya davet edilen Deming Japonlara bu felsefeyi öğretmiş ve Japonya’da uzun bir dönem Deming’in ilkeleri başarılı bir şekilde uygulanmıştır.<sup>4</sup>

Son yıllarda ülkemizde tartışılmaya başlanan TKY, insanların insanlara hizmet verdiği okullarda öğretmenlere ve öğrenciye büyük değerler vermeyi ve okulun yönetiminde aktif rol almayı gerektirir. TKY’ de insancıl yaklaşımın öncüsü olan Ishikawa

---

<sup>1</sup> Balcı, a.g.k., ss.83-84.

<sup>2</sup> Oral, a.g.t., s.47.

<sup>3</sup> Erdoğan, a.g.k., s.161.

<sup>4</sup> Özdemir, a.g.k., s.47.

yönetimin liderliğine büyük önem vermektedir ve yöneticilerin çalışanlara geniş yetki ve sorumluluk vermesinin yöneticinin en önemli liderlik görevi olduğunu söylemektedir.<sup>1</sup>

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerine bakılacak olursa; müşteri odaklılık, tam katılım, örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi ile süreçlerin yönetimi ve denetimidir. Ancak Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesini anlayabilmek için Deming'in ilkeleri ışığında okulda yapılması gerekenler aşağıda sıralandığı gibi olabilir.<sup>2</sup>

- Eğitim sisteminin bütünlüğü içinde ve her kademesinde yapılanma biçimi aşağıdan yukarı şekilde sağlanmalıdır.
- Başarı daha geniş bir zaman diliminde değerlendirilmeli ve herkes değerli görülmelidir.
- Eğitimde başarının ve kalitenin ölçülmesi sadece bir final zamanına sıkıştırılarak değil belirli bir süreç içine yayılarak yapılması gerekir.
- Eğitimde kalitenin belirlenmesinde ve geliştirilmesinde okulun müşterisi sağlanabilecek olan öğrenci, veli, toplum, devlet gibi kişi ve kurumların ihtiyaçları ve istekleri de dikkate alınmalıdır.
- Nitelik ve başarı belli bir düzeye ulaşmaya değil iyinin iyisi olmaya yani sınırsız gelişmeye endekslenmiş olarak gerçekleştirilmeye çalışılmalıdır.
- Eğitimde yeni bir uygulamaya gidildiği zaman bunun başarılı olup olmadığı beklenip ondan sonra yeni tedbirler almanın yerine işleyiş anında kalitenin geliştirilmesine yani hatanın düzeltilmesine çalışılmalı.
- Eğitim amaçlarının sürekli olarak işlevsel kalacak şekilde geliştirilmesi gerekir.
- Aynı şekilde hedeflerin sloganik olarak ifade edilmesi ile yetinilmemeli, bu hedeflerin nasıl gerçekleştirildiği de ortaya konmalıdır.
- Her bireyin eğitim sürecindeki anlık performanslarıyla damgalanmaması ve sürekli gelişme fırsatı bulabilmesi gerekir. Bu şekilde herkes değerli görülmelidir ve herkesin bir şeye ulaşabilmesi üzerinde durulmalıdır.
- Eğitimcilerin yeniliği rahat bir şekilde, özgün olarak yakalayabilmesi gerekir.
- Eğitimde ürünün elde edilmesinde öğretmenin yanında memuru, hizmetlisi ve ebeveyn ile topyekun bir çaba sağlanmalıdır.

---

<sup>1</sup> [www.rizeshcek.gov.tr/egitim\\_arastirma\\_yazisi.htm](http://www.rizeshcek.gov.tr/egitim_arastirma_yazisi.htm).(10.01.2008)

<sup>2</sup> Erdoğan, a.g.k., ss.163-165.

- Eğitim öğretimde zaman içinde klasikleşen yöntemler yerine yeni yöntemlere başvurulmalıdır.
- Eğitim öğretim kurumları öğretmenler için bir öğrenen organizasyon olmalıdır.
- Aynı ürün üzerinde uğraş veren birimler arasında etkileşim zenginleşmelidir.

## 7. OKULUN ETKİLİLİĞİ İLE İLGİLİ BOYUT VE ÖZELLİKLER

### 7.1. Etkili Okulda Yönetici

Yönetimle ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında, örgütü amaçlarına ulaştıracak tüm kaynakların, en iyi biçimde kullanılmasıyla kişisel becerileri de içine alan bir süreç olarak değerlendirildiği görülür.<sup>1</sup> Yönetim bilimciler yönetimi, çeşitli biçimlerde tanımlar. Yönetim öncelikle bir sanattır, aynı zamanda gelişmekte olan bir bilimdir.<sup>2</sup> Yönetici ise "Çağdaş yönetim ilkelerini ve yöntemlerini bilen, bunları yeni ve özel durumlara uygulayabilen kişidir. Aynı zamanda örgütsel sorunlara duyarlı ve bu sorunlara bilimsel yöntemlerle çözüm arayan, is görenler için ceza ve ödül olanaklarını yerinde ve zamanında kullanma bilgi ve becerisine sahip olan, uzman kişilerle ve insanlarla iletişim kurma ve onları yönlendirme yeteneğine sahip kişilerdir"<sup>3</sup> ifadesi ile bir yöneticide bulunması gereken nitelikler ortaya konulmuştur. Örgütler yönetimlerin kaynakları etkili ve ekonomik planlayarak, organize ederek, koordine ve kontrol etmesi ile amacına ulaşabilir.<sup>4</sup>

İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir liderdir. Yöneticinin lider olabilmesi, birlikte çalıştığı insanları etkileme ve yönlendirmede otoritesini ve alışılmış uygulamaları aşmasıyla sağlanabilir. Bu güce sahip olan her liderde bulunması gereken ilkeler şunlardır:<sup>5</sup>

- Kendini tanımalı ve sürekli geliştirmelidir.
- Astlarını tanımalı ve gelişimlerini desteklemelidir.

<sup>1</sup> Erdoğan, a.g.k., s.3.

<sup>2</sup> Baransel, B., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul, 1972, s.25.

<sup>3</sup> Çelik, B., Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.9.

<sup>4</sup> Ceylan, A., Örgütsel Davranış, Gebze, 1998, ss.XI-2.

<sup>5</sup> Yakut, Ö., Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, ss.15-16.

- Ehlil olmalıdır.
- Yaptığı işlerde sorumluluk almalıdır.
- Her zaman, zamanında, rasyonel ve uygulanabilir kararlar vermelidir.
- Astlarının beklentilerini bilip, astlarına gereken önemi vermelidir.
- Astlarına karşı bilgi ve görüşleri ile örnek olmalıdır.
- Örgüt içinde iletişimi sağlayarak, yatay ve dikey bilgi akışını sağlamalıdır.
- Gerektiğinde astlarına yetki vererek, sorumluluk duygusunu kazandırmalı ve geliştirmelidir.
- Astlarının yetenek ve ilgilerine uygun görev bölümü ve iş analizi yapmalıdır.
- Ekip ruhunu, iş birliğini, gurur duygusunu geliştirmelidir.
- Sahip olduğu kaynakları bilerek, uygun şekilde kullanmalıdır.
- Her zaman başarı ile morali birlikte düşünmelidir.
- Grubu etkileme, motive etme yöntemlerini bilmeli ve kullanmalıdır.
- Grup üyelerine her konuda rehberlik ve danışmanlık yapmalı, onların verimini arttıracak eğitici çalışmalar vermelidir.
- Amaçlanan hedeften sapmamalıdır.
- Astlarına saygı göstermeli, onları dinlemeli ve onlara güvenmelidir.
- Zamanı iyi planlayarak değerlendirmeli ve zamanında harekete geçmelidir.
- Cesaretle karar alıp, uygulamalı ve sonuçlarını üstlenmelidir.
- Uygulamada olabilecek sürpriz gelişmeleri zamanında tespit ederek, gerekli müdahalelerde bulunmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nca yayınlanan Tebliğler Dergisi incelendiğinde okul müdürlerinden genel anlamda kurumsal boyuta yönelik davranışlar beklenmekte, işgörenlerin beklentileriyle ilgili davranışlar vurgulanmamaktadır. Oysa yapılacak işi ön planda tutan ideal tip bürokrasinin uygulanması zor olmaktadır. Bu yüzden eğitim örgütlerinde uygulanacak liderliğin tarzı, ideal tip bürokrasinin öğeleri kadar insan ilişkilerini güdüleme, katılma, çatışma gibi etkenlerini de kapsamı gerekmektedir.<sup>1</sup>

1980'li yıllarda eğitimde niteliğin artırılmasının, sınıf düzeyindeki öğretimin niteliğinin artırılmasından çok okul örgütlenmelerindeki yönetim ve yapısal değişikliklerde aranmıştır. 1980'li yıllardaki bu arayış sürecinde sanayi ve endüstrideki çağdaş

---

<sup>1</sup> Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 1978, s.408.

yöntemlerin başarıları, eğitim sistemlerindeki reform girişimleri için önemli derecede etkili olmuştur.<sup>1</sup>

Etkili okul uygulamalarında ve etkili okulun değişmesinde okul yöneticisi kilit bir faktör olarak kabul edilmiştir. Eskiden program yöneticisi olarak kabul edilen okul yöneticisinin rolü, okul dışındaki politikacıların eğitimde yenilik beklentilerinin de etkisiyle öğretimsel liderlik rolü olarak bir değişim geçirmiştir. Etkili okul yöneticileri, kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar.<sup>2</sup>

Clark ve diğerlerinin yaptıkları birçok araştırma sonucunda etkili okulda kritik derecede önemli olan iki şeyin, okul yöneticisinin eğitime dönük tutumu ve okul programından beklentilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Mazzeralle'nin araştırma bulgularına göre etkili okul yöneticisini diğerlerinden ayırt eden temel özelliğin yöneticilikten çok bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermesidir. Mazzeralle' nin araştırma verilerine göre etkili yöneticilerin ayırıcı özelliklerinin; değişim ve yeniliklere açık, girişimci ve amaçlarının farkında olarak, amaçlarını gerçekleştirme yolunda, güçlü iletişim becerileri göstermeleri olarak ortaya konulmuştur.<sup>3</sup>

## **7.2. Etkili Okulda Öğretmen**

Etkili öğretmen, amaçlanan öğrenme hedeflerini gerçekleştirebilme becerisini gösteren kişidir. Etkili öğretimin amaç ve başarı olmak üzere iki önemli boyutu vardır. Öğretmenin her şeyden önce bir amaç belirlemesi gerekmektedir. Ortada belirlenmiş bir amaç yoksa öğrencinin başarısı tahmin edilebilir değil rastlantısal olur. Fakat amaç kendi başına yeterli değildir; amacın gerçekleşmesi de gerekmektedir. Eğer öğretmen önceden belirlediği öğrenme hedeflerine ulaşamazsa tam olarak etkili kabul edilemez.<sup>4</sup>

Bir okulda müdürün başarısı öğretmenlerin başarısına bağlıdır. Çünkü öğretmenler yeni düşünce ve sezgilerini kabul gördükleri, dinlenildikleri ve değer verildikleri

---

<sup>1</sup> Yavuz. , a.g.m., s.46.

<sup>2</sup> Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara,2003, s.44.

<sup>3</sup> Çakıroğlu, a.g.p., ss. 66-68.

<sup>4</sup> www.yyu.edu.tr/makaleler/cilt\_1/mustafa\_tatar.doc (15.01.2008)

ortamlarda paylaşır, başarılı deneyimlerini anlatır, müdür ve meslektaşlarına danışmanlık yaparak daha etkili olabilirler.<sup>1</sup>

Demokratik karakterli bir eğitim sisteminin sürekli geliştirilmesinde kaliteli öğretmene duyulan gereksinim, sistemin öğrenci merkezli yapısına koşul olarak karşılanmaktadır. Öğrencilerin kalitesi öğretmenin yeterliliğiyle ilgili bir olgudur. Burada öğretmen yetiştiren kurumların sorumluluğu çok yüksektir. Devlet siyasi varlığının devamı için buna yönelik bir politika geliştirip kontrol etmelidir.<sup>2</sup>

Öğretmenler, öğrenci başarısında birinci derecede sorumludurlar. Bu sorumluluklarını etkiliye yerine getirmeleri, okulun işleyiş sürecine etkin katılımlarının sağlanması ile olanaklı duruma gelebilir.<sup>3</sup> Öğretmen etkililiğinin iki boyutu vardır. Birincisi kişisel özelliği diğeri de sınıf içi davranışlarıdır. Belli olgunluğa gelmiş kişilere bazı kişilik özelliklerini öğretmek zor olsa da sınıf içi davranışları ( konuya uygun öğretim yöntemleri kullanmak, açık, anlaşılır bir dille iletişim kurmak, geribildirimde bulunmak, cezadan çok ödüle başvurmak...) öğretmek ve kazandırmak mümkündür.<sup>4</sup>

### **7.3. Etkili Okulda Program – Öğrenme Süreci ve Öğrenci**

Program denilince bir okulda öncelikle akla akademik program yani müfredat programı gelir. Oysa okul programı sosyal, kültürel, sportif her türlü etkinliği de kapsamaktadır. Buna göre etkili okulun akademik programı öğrencilere, akademik ve özel yaşantısında gerekli becerileri kazandıran bir programdır. Okul programı öğrenci-veli, öğretim kadrosu ve toplum katılımı ile hazırlanır. Öğrenci gelişimi açısından iyi geliştirilmiş bir program okulun temel amacıdır. Bu nedenle zenginleştirilmiş bir program oluşturulmalıdır.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Gordon, T., Etkili Öğretmenlik Eğitimi ( Çev. E. Aksay ), İstanbul, 1996, ss. 258-262.

<sup>2</sup> Akdağ, B. , “İsveç’te Öğretmen Yetiştirme”, Eğitim Bilim Toplum Dergisi, Sayı.12, Ankara, 2005, s.58.

<sup>3</sup> Yavuz, a.g.m. ,s.46.

<sup>4</sup> www.yyu.edu.tr/makaleler/cilt\_1/mustafa\_tatar.doc (15.01.2008)

<sup>5</sup> Şişman, a.g.k., s.167.

Öğrencinin öğrenme yaşantısının gelişmesi, bilgi düzeyinin ilerlemesi; öğrencinin hazır bulunuşluk düzeyi, deneyimleri, dili ve bilgi düzeyi üzerine temellenen bir eğitimle sağlanabilir.<sup>1</sup>

Etkili okul konusunda yapılan araştırmalarda okuldaki eğitim- öğretim süreciyle ilgili olarak şu özellikler öne çıkmaktadır:<sup>2</sup>

- Okulun amaç ve programlarının ortaklaşa geliştirilmesi
- Zamanın çoğunun eğitim- öğrenme etkinliklerine ayrılması
- Öğrenci gelişiminin izlenmesi ve değerlendirilmesi
- Öğrencilere temel becerilerinin kazandırılması
- Öğrencilere eleştirel düşünme alışkanlığının kazandırılması
- Kaliteli ve kusursuz öğrenme ürünleri elde etme
- İşbirliğine dayalı öğrenmeye önem verme
- Öğrencilerin katılımı ve sorumluluk üstlenmesi
- Öğrencilerin yüksek beklentilere sahip olması
- Sınıf içinde zamanın etkili kullanılması

#### **7.4. Etkili Okulda Okul Kültürü ve Öğrenme İklimi**

Örgütsel kültür kurumlar açısından önemli bir etken olarak görülmektedir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, etkinlikler, varsayımlar, inançlar, tutumlardan oluşan bir yapıdır fakat kurallar dizisi değildir. Güçlü bir okul kültürü, okulun sağlıklı işleyişi açısından önemlidir. Örgütsel kültürü oluşturan boyutlar;

- Örgütün tarihi,
- Örgütün değerleri ve inançları,
- Örgütü açıklayan hikâye ve mitler,
- Örgütün kültürel normları,
- Gelenekler, törenler, adetler,
- Örgütün erkek ve kadın kahramanlarıdır.

<sup>1</sup> Akdağ, B., “İsveç’te Öğretmen Yetiştirme”, Eğitim Bilim Toplum Dergisi, Sayı.12, Ankara, 2005, s.58.

<sup>2</sup> Şişman, a.g.k., s.168-178.



Her kurumu çağrıştıran belli semboller vardır. Bir okulu da okul gibi gösteren belli başlı semboller vardır. Sınıf, spor salonu, kütüphane, bayrak gibi semboller okulu ifade eder. Örgütlerdeki belirsizliklerin ortadan kaldırılmasında sembollere başvurulabilir. Nasıl bir oyunda aktörler kendi rollerini kötü oynadıkları zaman beğenilmezlerse örgütlerde de örgüt kültürünü oluşturan sembolleri iyi kullanılmadığı zaman anlamını yitirir ve buna dayalı olarak da sorunlar ortaya çıkar. Örgütlerin verimliliği için bu sembollerle paylaşılan değerler ve kültürler önem taşır.<sup>1</sup>

Okul kültürü okulun zamanla oluşturduğu bir yaşam tarzı olarak görülebilir. Okulun tarih ve gelenekleri, okul personelinin birikimleri, karşılıklı etkileşimleri, zamanla okula özgü bir kültürün oluşmasına neden olur. Etkili okullarda öğretme ve öğrenmeyi teşvik edici sosyal bir ortamın var olduğu görülmüştür. Etkili okulun kültür ve iklimi ile ilgili olarak şunlar söylenebilir.<sup>2</sup>

- Okulun temel değerleri herkes tarafından paylaşılır.
- Okulda her örnek davranış ödüllendirilir.
- Uygulamalarda paylaşılan temel değer ve inanç yansıtılır.
- Okulda çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve güven vardır.
- Okulda farklı düşünme ve bunu ifade edebilme teşvik görür.
- Okul her türlü yenilik ve değişmeye açıktır.
- Herkes karar verme sürecine davet edilir.
- Okulda davranış ve kurallarla ilgili ilkeler açıktır.
- Okulu sahiplenme duygusu yüksektir.

Sonuç olarak etkili okullarda öğretme ve öğrenmeyi teşvik edici sosyal bir ortamın var olması gerekir.

---

<sup>1</sup> Erdoğan, İ., Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000, ss.106-111.

<sup>2</sup> Keleş, B., İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s.75.

## 7.5. Etkili Okulda Çevre ve Aile ile İlişkiler

Çevre çocuğun ailesi dışında kalan ve eğitime katkıda bulunan her şey, kısaca toplumun kendisidir.<sup>1</sup> Okul toplumsal çevre içinde toplumu tanır, istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurursa hem çevreden etkilenecek hem de çevreyi etkileyecektir.

Okul önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışları ortadan kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunan bir sistemdir. Eğitimde belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi okul aracılığıyla olur. Okulun temel amacı, iyi eğitilmiş insan yetiştirmektir. Bunun nasıl gerçekleşeceği sorusu, okulun toplumsal çevresince okula yönelik birçok istek ve beklentinin oluşmasına neden olmaktadır. Okul temel girdisini çevreden alıp, çıktılarını da çevreye sunmasından dolayı, çevrenin istemlerine duyarlı olmak zorundadır.<sup>2</sup>

Okul örgütleri açık sistemlerdir. Her açık sistem gibi okullar da çevreden etkilenir ve çevrelerini etkilerler. Başarılı bir öğretim için okul tek başına yeterli değildir. Öğrenci okul dışında kalan zamanını aile ve çevresiyle geçirdiği için onların olumlu destek ve katkısı öğrencinin başarısını artıracaktır.<sup>3</sup> Etkin bir okul-çevre ilişkisi en başarısız öğrencinin bile başarısını artıracaktır.<sup>4</sup> Okul- çevre ilişkilerinin temelinde yatan düşünce, okulda etkili bir işleyiş gerçekleştirme, öğretmen ve öğrenci için rollerini daha iyi oynayabilecekleri bir ortam yaratmaktır. Bu nedenle toplumsal çevreyi iyi tanıyarak, etkin bir iletişime geçmek önemli olacaktır.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Oral, a.g.t., s.80.

<sup>2</sup> Adıgüzel, E., “Okul Dışında Farklı Bir Öğrenme Ortamı Olarak Çocuk Müzeleri”, Eğitim Bilim Toplum Dergisi, Sayı.14, Ankara, 2006, s.32.

<sup>3</sup> Keleş, a.g.t., s.70.

<sup>4</sup> Yaralı, İ., İlköğretim Kurumlarının Etkili Okulun Veliler Boyutundaki Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.26.

<sup>5</sup> Aydın, a.g.k., s.78.

## II. BÖLÜM

### ETKİLİ OKUL YÖNETİCİSİ

#### 1. OKUL YÖNETİMİ

##### 1.1. Okul Yönetimi

Daha çok işletmelerde kullanılan bir kavram olan yönetim, insan davranışları ile ilgili faaliyetleri içeren bir bilim dalı olarak kabul görmektedir. Yönetim bilimcilerin vurguladıkları gibi insan hisleriyle hareket eden bir varlıktır. İnsan davranışının çok yönlü ve karmaşık yapısından dolayı yönetim bilimi de çok kapsamlı ve zor bir sosyal olaydır.<sup>1</sup>

Yönetimin insan davranışları ile ilgili bir kavram olması, sanayileşme ile birlikte yöneticilerin davranış problemleri ile uğraşmasını gerekli kılmıştır. Sanayileşme dönemi ile birlikte insan davranışlarını ve insana yaklaşımı açıklayan çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Özellikle Fransız mühendis Henry Fayol yönetim fonksiyonlarını beş gruba ayırmıştır. Bunlar; uzağı görebilme ve planlama, organize etme, yönetme, koordine etme ve kontrol şeklindedir.<sup>2</sup>

Fayol tarafından ortaya atılan yönetsel teori, yönetim ve örgüt olgusunu daha geniş kapsamlı inceleyerek birtakım kural ve teknikler geliştirmiştir. “Bu yönetim prensiplerinden bazıları şunlardır:

- 1) İş bölümü
- 2) Yetki ve sorumluluk
- 3) Disiplin
- 4) Kumanda birliği
- 5) Yönetim birliği
- 6) Kişisel çıkarların genel çıkarlardan sonra gelmesi
- 7) İyi bir ücret sistemi
- 8) Merkezilik (merkezileşme)

<sup>1</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.1.

<sup>2</sup> Ceylan, a.g.k., s.11.

- 9) Yetki zinciri (hiyerarşi)
- 10) Düzen
- 11) Eşitlik ve adalet
- 12) İş görenlerin bağlılığı
- 13) İnisiyatif
- 14) Birlik ve beraberlik ruhu”<sup>1</sup>

Yönetim bilimi ile ilgili günümüze kadar olan süreç, yönetimin birçok bilimle ilişkisi olan, örgütlerin yapısına göre değişiklik göstermesi ile birlikte benzer yönleri de çok olan bir olgu olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütler birden fazla insanın birlikte amaçları gerçekleştirme çabalarını gösterdiği sosyal oluşumlardır. İnsan unsurunun bulunduğu tüm örgütlerde insanı ve davranışlarını anlayabilmek, analiz edebilmek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede çalışanları yönlendirebilmek davranış bilimlerinin iyi uygulanmasını gerektirir. Yönetimi bu davranış bilimlerinin ışığında analiz ederek algılamak ve kullanmak zorunluluğu, örgütlerin ilerlemesi açısından önemlidir.

Okul, yöneticisi ve personeli bakımından diğer kurumlardan çok farklıdır. Yönetimi oluşturan kişiler, diğer kurumlarda olduğu gibi eğitim, kültür ve kapasite olarak öğretmenlerden farklı bir üstünlüğe sahip değildir. Bu nedenle çatışmalar daha çok yaşanmaktadır. Okullar her durumda talep edilen kurumlar olması nedeniyle şirketler gibi ürünlerin kalitesini yükseltme çabasına girmeyebilirler. Bu durum yeni gelişmelere karşı duyarsız kalma riskini doğurabilmektedir.<sup>2</sup> Bu nedenle okul yönetiminde bu dezavantajların dikkate alınarak farklı bir yönetim anlayışı belirlenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmek için yönetimin bilimsel anlamda süreçlere ayrılması yönetimin etkililiğini arttıracaktır.<sup>3</sup> Çeşitli yönetim bilimcileri tarafından geliştirilen yönetim yaklaşımlarından Henry Fayol'un geliştirdiği yönetim süreci yaklaşımı sadece organizasyon konularını değil yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeleri de

---

<sup>1</sup> Ceylan, a.g.k., s.11.

<sup>2</sup> Erdoğan, Okul Yönetimi....., s.86.

<sup>3</sup> Aydın, M., Eğitim Denetimi, Ankara, 1993, s.123.

geliştirmiştir. Bu nedenle diğer bilimsel yönetim yaklaşımlarından çok daha geniş kapsamlıdır.<sup>1</sup>

İnsanları bir hedefe yönlendirerek yönetmek zor bir iştir. Yönetimin başarısı işletmeyi amaca ulaştırma derecesi (yönetimsel etkinlik) ile ölçülebilir. Yönetimin etkin olması ise insan gücü etmeninden iyi bir verim alınması ile mümkündür.

## **1.2. Okul Yöneticisi**

Başarılı okul geliştirmede okul yöneticisi çok merkezi bir konumdadır. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticisi bulunmaktadır. Okul yöneticisi kavramı okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcıları bunun yanında bazı ülkelerde görülen zümre şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörlerden oluşmaktadır. Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da farklı tiplerde yöneticiler vardır. Bunları genel anlamda klasik ve modern tipte yöneticiler olarak iki grupta inceleyebiliriz. Klasik yöneticiler genelde otoriter görünümündedirler. Bunlar kuralcı olmakla birlikte bozulan dengelerin düzelmesi için uğraşırlar. Modern yöneticiler ise daha çok değişime önem veren, katılımcı bir yönetim anlayışı benimseyen, iletişimi kuvvetli olan yöneticilerdir.<sup>2</sup>

Okul yöneticilerinin sahip olduğu nitelikler, başta öğretmen ve öğrenci olmak üzere tüm personel ve veliler üzerinde etkili olmaktadır. Eğitimin niteliği açısından okulların başında bulunan yöneticiye bu nedenle çok iş düşmektedir.

### **1.2.1. Okul Yöneticisinin Özellikleri**

Eğitim sisteminin temelini oluşturan okulların başında bulunan yöneticilerin buldukları konumun önemi ve ciddiyeti nedeniyle belirli yeterliklere sahip olması gerekir. Yöneticinin beklenen rol ve işlevlerini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken yeterliklerin üç gruba ayrıldığı görülür. Bunlar insani, teknik ve kavramsal becerilerdir. Okulun bireyi ve örgütün fonksiyonlarını dengede tutabilmesi, okul

---

<sup>1</sup> Koçel, T., İşletme Yöneticiliği- Yönetici Geliştirme- Organizasyon ve Davranış, İstanbul, 1989, s.54.

<sup>2</sup> Erdoğan, Okul Yönetimi....., s.28.

yöneticisinin yönetim bilimi ile birlikte beşeri ilişkilerde de birtakım bilgi ve becerilere sahip olmasını gerektirir.

Yöneticinin sahip olması gereken yeterliklere bakılacak olursa;

- Teknik yeterlikler; yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir. Öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Görevin gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur.<sup>1</sup> Teknik yeterliğe bir örnek verecek olursak, eleştiri yapabilme, şikayet ve yakınmaları yönetebilme, olaylara farklı açıdan bakabilme, empati kurabilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma, bireylerin özelliklerine uygun iletişim kurabilme iletişime ilişkin teknik yeterliklerdir.

- İnsancıl yeterlikler; bireyleri ve grupları anlama, güdüleme yeterlikleri şeklinde açıklanabilir. Diğer bir ifade ile birey ve grup olarak yöneticinin insanlarla çalışabilme yeteneğidir. İnsancıl yeterlikler içinde; çalışanları güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olma, uzlaşma, güven, insan potansiyelini anlama sayılabilir.<sup>2</sup>

- Kavramsal Yeterlikler; okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim ile ilgili kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve değerlendirebilme yeteneğidir. Eğitimle ilgili durumları bu bakış açısı ile değerlendirme yeteneği, başta yönetim kuramı, örgütsel davranış, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere bazı bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.<sup>3</sup>

### **1.2.2.Okul Yöneticisinin Roller**

İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 5. maddesinde okulu müdür yönetir, denilmekte ve Milli Eğitim Bakanlığı'nca yayınlanan Tebliğler Dergisi'nde belirtilen görevleri de görevleri şöyle özetlenebilir:

---

<sup>1</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., s.207.

<sup>2</sup> Erdoğan, Okul Yönetimi..., s.33.

<sup>3</sup> Töremen, F., "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler", Milli Eğitim Dergisi, Sayı. 160, Ankara, 2003, ss.1-8.

Okul müdürü; kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Bundan başka okulun bina ve eşyasının korunmasını, iyi kullanılmasını, temizliğini ve düzenini sağlamak ile ilgili görev sahiplerini yakından izlemekle yükümlüdür. Öğretim işlerini herhangi bir aksamaya yer vermeden yürütür. Ders içi ve ders dışı gördüğü noksanlar ve alınması gereken tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşür. Okulun disiplin işlerini düzenler. Diploma, sınıf geçme v.s defterleri onaylar. Okulun giderlerini gerçekleştirir.

Yukarıdaki görev tanımlamasına bakıldığında okul müdürlerinden kurumsal boyuta dönük davranışlar beklenirken iş görenlerin beklentileri ile ilgili davranışlar vurgulanmamaktadır. Oysa hızlı çalışma temposu ve stres yükünün fazla olduğu okul ortamında kişiler arası ilişkiler iş verimi açısından önem arz etmektedir. Resmi makamlarca yapılan görev tanımlamasında ise, yapılacak iş daha ön planda tutulmakta bu da kurumdaki işleri rutinleştirmekte, enerjiyi düşürmektedir.<sup>1</sup>

Okulda yöneticilerin görevi analiz edildiğinde bürokratik ve kültürel işler olarak iki gruba ayrılabilir. Etkili okullarda yöneticinin görevi bürokrat olarak mevzuat uygulayan bir bürokrat olmaktan öte bir eğitim-öğretim lideri olmaktır. Yöneticinin okuldaki amacı eğitimin niteliğinin sürekli artması, standartların yükselmesi ve okulun hedeflerinin gerçekleşmesinde gerekli kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktır. Yöneticinin liderliği mesleki bilgi, anlayış, beceri ve özellikleri uygulamada ön plana çıktığı kabul edilmektedir. İyi bir okul yöneticisi okuldaki görev ve sorumluluğun ne olduğunu bilerek bu bilinçle hareket eden kişidir.<sup>2</sup>

Etkili bir okulda yöneticinin görevleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre okul yöneticisi;<sup>3</sup>

- Okula öncülük ederek herkesi motive eder. Tüm paydaşlar için okul vizyonunu, amaçlarını ve liderliğini ifade eder.

---

<sup>1</sup> Coşkun, a.g.t., s.49.

<sup>2</sup> Çınkır, Ş., Okul Büyüklüğünün Öğrenci Başarısı ile İlişkisi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996, ss.1-7.

<sup>3</sup> [http://www.otmg.meb.gov.tr/belgeler/okul\\_mudurleri\\_standartlari.doc](http://www.otmg.meb.gov.tr/belgeler/okul_mudurleri_standartlari.doc). (28.11.2007)

- Diğer yöneticilerle birlikte içinde bulunduğu toplumda okul için stratejik görüş geliştirerek gelecekte okulun ihtiyaçları için yerel, ulusal ve uluslararası alanlarda okulun ileri düzeyde gelişimini analiz ederek planlar.
- Öğrencileri geleceğe hazırlayan bir felsefe yaratarak velilerle toplumun okulun vizyon ve ilkelerine bağlılıklarını sağlar.
- Okul gelişiminin sürekliliği için öncelik ve hedefleri belirten ve iyi bir mali planlama ile desteklenen stratejik plan oluşturur ve bunu uygular.
- Okulla ilişkili herkesin okulun başarısı için oluşturulan kısa, orta ve uzun vadedeki amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye katkıda bulunmalarını sağlar.
- Okulun kaynaklarını vizyon ve amaçları destekler nitelikte kullanır.
- Okulun öncelikleri, hedefleri ve uygulanan politikanın sonuçlarını değerlendirir, gereken hallerde harekete geçer.

Okulda eğitim öğretim faaliyetlerinin planlanması, amaçlarının ortaya konulması çok önemlidir. Bu nedenle okul yöneticisi öğretimin niteliğini ve okul başarısını izleyerek ölçüm yöntemlerinden faydalanır ve gelişim hedeflerini ortaya koyar. Öğretme ve öğrenme faaliyetleri açısından okul yöneticisi;<sup>1</sup>

- Etkin öğrenme ve öğretmeyi teşvik eder, disiplinli bir ortam oluşturarak devamını sağlar.
- Müfredatla ilgili değerlendirmeleri belirleyip düzenleyerek uygular.
- Önemli gelişim alanlarını tanımlayarak okur-yazarlık, matematiksel bilgi ve beceri, bilişim teknolojilerinin etkin bir şekilde öğretilmesini sağlar.
- Tüm öğrencilerin öğrenme ve başarı düzeylerini izler, değerlendirir ve gelişimini sağlar.
- Müfredatı genişleterek toplumla etkili iletişim kurar.
- Öğrenci başarısı için velilerle sağlam bağlar oluşturur.
- Öğretmenlere öncülük eder.

---

<sup>1</sup> [http://www.otmg.meb.gov.tr/belgeler/okul\\_mudurleri\\_standartlari.doc](http://www.otmg.meb.gov.tr/belgeler/okul_mudurleri_standartlari.doc) (28.11.2007)



Okulun gelişimi ve başarısının artması bakımından önemli olan bir diğer unsur kaynakların etkili kullanılmasıdır. Burada sözü edilen maddi kaynaklarla birlikte insan kaynaklarının da etkili şekilde kullanımıdır. Bunun için okul yöneticileri;<sup>1</sup>

- Kaynakların kullanımında öncelikler belirleyerek fonlar oluşturur ve yönetir.
- Tüm kaynakların çeşitliliğini, niteliğini ve sayısını yönetir, gözden geçirir.
- Tüm çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden faydalanır. Onlara değişik görev, yetki ve sorumluluk verir.

Okul müdürleri okulun başarısı için diğer yöneticilere, öğretmenlere, öğrencilere, velilere kısaca tüm paydaşlara karşı sorumludur. Bunun için okul yöneticileri;<sup>2</sup>

- Öğretmenlerin öğrenci başarısı konusunda hesap verme sorumluluğuna sahip olmalarını sağlamalıdır.
- Okulun mali hesaplarını doğru ve tutarlı olarak tüm kişi ve kuruluşlara vermeli, şeffaf olmalıdır.
- Velileri müfredatla ilgili bilgilendirerek öğrencilerin gelişimi için konulan zor hedefleri anlamalarını, bunların gerçekleştirilmesi için bilinçli olarak destek olmalarını sağlamalıdır.

Etkili bir okulda yöneticinin rolü etkili bir eğitim ortamının oluşmasına öncülük eden, tüm öğrenciler için yüksek düzeyde başarı bekleyen bir öğretim lideri şeklindedir.<sup>3</sup>

Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin altı önemli rolü şu şekilde ortaya konmaktadır: Yöneticilik, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, değerlendirici ve çatışmaları uzlaştırıcı.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.otmg.meb.gov.tr/belgeler/okul\\_mudurleri\\_standartlari.doc](http://www.otmg.meb.gov.tr/belgeler/okul_mudurleri_standartlari.doc) (28.11.2007)

<sup>2</sup> [http://www.otmg.meb.gov.tr/belgeler/okul\\_mudurleri\\_standartlari.doc](http://www.otmg.meb.gov.tr/belgeler/okul_mudurleri_standartlari.doc) (28.11.2007)

<sup>3</sup> Şişman, a.g.k., s.138.

<sup>4</sup> <http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/toremen-kolay.htm> (28.11.2007)

## 2. ETKİLİ YÖNETİCİ

### 2.1. Etkili Yöneticinin Özellikleri

Yöneticinin etkili olabilmesi, yönetim tekniklerini bilmesini gerektirir. Bu yönetim tekniklerinden bazıları açık iletişim kurmak, görev ve sorumluluk vermek, çalışanları ödüllendirmek, yol gösterici olmak, problemlerin farkında olmak, işgörenlerin amaçları saptamasına yardım etmek ve geri besleme yapmaktır. <sup>1</sup>

### 2.2. Etkili Yöneticinin Roller

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte tarım ve sanayi toplumundan farklı olarak yöneticiden de yeni roller beklenmiştir. Buna göre yönetici;

“(1) Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı; büyük resmi görebilmeli. (2) Yüksek düzeyde pazarlama kapasitesi olmalı. (3) Okullara yeni pazarlama ilgileri ve yeniden yapılaşmış kamu fon kaynağı sağlamalı. (4) Okulların, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunabilmesini sağlamalı. (5) Okulların, hayat boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalı. (6) Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalı. (7) Okulların otonomisinin, ulusal program çerçevelerinin ortaya çıkışı ile bir derece azaldığının bilincinde olmalı. (8) Toplumun, okullarının karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalı. (9) Söylemlerin okulların amaç ve ürünleri üzerinde olduğunu hatırlamalı, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın, toplumun temel ilgisi olacağını unutmamalıdır.”<sup>2</sup>

Yukarıda belirtilen özelliklere göre etkili yöneticilerin amaçları okulda iyi bir öğrenme ortamının oluşması için gerekli örgütsel düzenlemeleri yapmak olmalıdır.

---

<sup>1</sup> Karşlı, M. D., Etkili Okul Yöneticiliği, İstanbul, 2006, ss.12-13.

<sup>2</sup> Balcı, a.g.k., s.114.

### **2.3. Etkili Yönetici Davranışları**

Tüm örgütlerde yöneticinin birtakım sorumlulukları vardır. Yöneticilerin yerine getirmesi gereken sorumlulukları; amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma, örgütün dış çevresine uyumunu sağlama ve okul örgütleri için geçerli olan kültürel örüntüleri yaşatma sorumluluğu şeklinde gruplandırılır.<sup>1</sup>

Örgütlerin yöneticiden beklediği genellikle örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleşebilmesi için görev davranışına ağırlık vermesidir. Bunun için yöneticinin, örgütün amaçlarını benimseyerek örgütün tüm işlevinin planlanan düzeyde yapılmasını sağlamak için örgütün karşılaştığı sorunlarda yönetim sürecini iyi işletmesi gerekir.<sup>2</sup> Yönetici bu çalışmalarını yaparken okulun özelliklerinden kaynaklı olarak insan ögesini ve ilişki davranışını sürekli göz önünde bulundurmaktadır.

### **2.4. Etkili Yönetici Ölçütleri**

Herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir etkili yönetici tanımı bulunamadığı için, etkili yöneticinin özelliklerini ortaya koymak daha doğru olacaktır. Bu alanda yapılan araştırmalar etkili yöneticinin niteliği ile ilgili iki temel ölçütün esas alındığını göstermektedir. Bunlar;

#### **2.4.1. Örgütsel Özellikler**

Etkili yöneticinin bir ölçütü olan okulun örgütsel özelliklerini (okulun havası, öğretmenin morali v.b) temel alan pek çok araştırma yapılmış, bu araştırma sonucunda elde edilen bulgularda etkili okul yöneticisini diğerlerinden ayırt eden özelliğin okulun örgüt özellikleri olduğu görülmüştür. Her öğrencinin öğrenebileceğine inanan bir öğrenme ortamının oluşturulması, öğretmenlerinin morallerinin yüksek tutulması, etkili yöneticiyi farklı kılmaktadır. Okulun gerçek fonksiyonunun bilincinde olarak, okulun amaçlarını diğer çalışanlara yorumlama, sınıfları sık sık ziyaret etme, öğretmene yol gösterme, destek

---

<sup>1</sup> Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994, s.12.

<sup>2</sup> Başaran, a.g.k., s.10.

olma, öğretimin kesintiye uğramaması için tüm önlemleri alma etkili yöneticinin temel uğraşısıdır.<sup>1</sup>

### **2.4.2. Öğrenci Başarısı**

Öğrenci başarısı ile yönetici davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğu birçok araştırmayla ortaya konulmuştur. Bu araştırmalar sonucunda ulaşılan ortak sonuçlara bakıldığında;<sup>2</sup>

- Öğrenci başarısının yüksek düzeyde olduğu okullarda yöneticinin zamanını sınıflarda harcayarak, program ve öğretim konularına ilgi gösterdiği, personeli öğretimin gelişimine yönlendirdiği, disiplini etkin şekilde sürdürdüğü, öğretmen performansı ve amaçlarını değerlendirici bir sistem geliştirdiği,
- Matematik puanı iyi olan okullarda yöneticinin önceliği öğretim materyallerine verdiği, bununla birlikte öğretmenlerin de yöneticinin öğretim normları ile ilgili hemfikir olduğu,
- Okuma başarısının yüksek olduğu okullarda, yöneticilerin öğretmen ve öğrencileri program etkinlikleri konusunda bilinçlendirdiklerini,
- Etkili okullarda yöneticinin okulun varlık nedenini unutmadığı, öğrenci başarısının yüksek olması için gerekli ortamı sağlamaya dönük yönetsel faaliyetler içerisinde olduğu görülür.

Bu bilgiler ışığında, öğrenci başarısının yüksek olduğu okullarda yöneticinin öğrenci ilişkilerinden zevk aldığı, okulu “tüm öğrenciler öğrenebilir” inancı ile yönettiği, açık bir görev ve amaç duygusu taşıdığı görülmektedir.

## **3. OKUL YÖNETİCİSİNİN ETKİLİ LİDERLİĞİ**

### **3.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar**

Liderlik çok farklı bir olgudur. Liderliğin ortaya çıkışının insanlık tarihinin başlangıcına kadar uzanması, liderlik konusunda birçok kuramsal yaklaşımın ortaya

---

<sup>1</sup> Balcı, a.g.k., ss.118-122.

<sup>2</sup> Balcı, a.g.k., s.122.

çıkmasına neden olmuştur. Burada bu kuramsal yaklaşımların ışığında lideri yöneticiden ayıran farklılıklara değinilecektir.

Her zaman iyi bir yönetici iyi bir lider değildir. Bir yönetici çalıştığı personeli etkileme ve yönlendirmede klasik uygulamaların ve otoritesinin üstüne çıkabilmişse liderlik özelliği göstermiş demektir.<sup>1</sup> Lider kim diye bakıldığında, lider grup üyesi olan, ancak örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan bir kimsedir.<sup>2</sup> Liderlik; misyon ve güçle, yönetim ise planları düzenleyip gerçekleştirmekle, işleri yaptırmakla, insanlarla etkili çalışmakla ilgilidir. Liderlik bir vizyonu aktarma, ortaklaşa sahipliliği başarma ve gelişimci planlama ile ilgilidir. Yönetici ise kaynak sorunu ile ilgilidir ve eşgüdümlü çalışma için savaşıır.<sup>3</sup>

Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar şöyle özetlenebilir: <sup>4</sup>

- Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez.
- Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Bu nedenle grup üyelerinin beklentilerine cevap verir.
- Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.
- Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerini karşılamadığı zaman başarısız olur <sup>5</sup>

Güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formal lider, otoriteyle grup üzerindeki etkisini gösterir. İnfomal lider ise gösterdikleri liderlik davranışlarıyla bir grupta bütünleşen kişidir. Okul yöneticisi bir formal lider olarak görülebilir. Bunun yanında okul yöneticisinin öğretmenleri güdülemesi, değerleriyle öğretmenleri yönlendirmesi, onu informal bir lider konumuna da getirebilir.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Erdoğan, Okul Yönetimi, s.35.

<sup>2</sup> Eren, a.g.k., s.428.

<sup>3</sup> Balcı, a.g.k., s.116.

<sup>4</sup> Çelik, a.g.k., s. 2.

<sup>5</sup> Çelik,a.g.k., s.3.

<sup>6</sup> Turan, S. ve Şişman, M., “ Okul Yöneticileri İçin Standartlar ”, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.4, İstanbul, 1999, ss.68-87.

**Tablo1. Karşılaştırmalı Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri**

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
Yönetir.	Yönlendirir.
Mevcut düzeni sürdürür.	Yenilik peşindedir.
Otoritesi statüsünden kaynaklanır.	Otoritesi kendisindedir.
Yetkileri kendisinde toplar.	Astlarını yetkilendirir.
İtaati vurgular.	Katılımı vurgular.
Planlara aşırı bağlıdır.	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.	Yeni amaçlar ortaya çıkarır.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Kontrolü vurgular.	Güveni esas alır.

Kaynak: Özden, Y., Eğitim ve Okul Yöneticiliği, Ankara, 2005, s. 91.

Özetle, liderlikle yöneticiliğin aynı olmadığı kabul edilmektedir. Her yöneticinin lider olduğu söylenemez. Nitekim liderlik bir pozisyon değil bir süreçtir. Yöneticilerin liderlik rolü ile çalışanları daha iyi motive edebileceği ve çeşitli sorunları önceden çözebileceği ve gerekli önlemleri alabileceği bilinmektedir <sup>1</sup>

Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları ve yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir. Dünyada yaşanan ve yaşanması olası değişimlerin hızı ve kapsamı, izleme ve uyumun ötesinde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde; yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik gibi liderlik süreçlerini içeren bir yönetim anlayışını gerektirmektedir.<sup>2</sup>

<sup>1</sup><http://www.maximumbilgi.com/default.asp?sx=mkl&ID=5029> (28.11.2007)

<sup>2</sup> Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, s.15.

### 3.2. Okul Yöneticisinin Liderliği

Etkili okulları oluşturmada önemli görevleri olan okul müdürlerinin liderliği, üzerinde en çok durulan faktördür.<sup>1</sup> “... Liderlik yere ve zamana göre değişen, karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışıdır.”<sup>2</sup> Şeklinde liderliğe bakılacak olursa liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren bazı durumsal faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu faktörler- grup üyeleri, amaçların niteliği, bu amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleri ve ortam koşullarıdır. Bu faktörler liderliği etkileyen temel faktörlerdir Okul açısından bakılacak olursa ortam koşullarında meydana gelen değişimler, grubu oluşturan izleyicilerin davranışlarını ve amacını etkilemektedir. Böylece daha değişik bir liderlik biçimine ve bunun gerektirdiği kişisel özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Toplumda devamlı bir değişim süreci olduğundan insanlar ve çevre koşullarında farklılaşma meydana gelmekte daha önce aynı yerde geçerli olan liderlik biçimi ve davranışı geçerliliğini yitirmektedir.<sup>3</sup>

Liderlikle ilgili davranışlara bakıldığında liderlik davranışları üç grupta toplanabilir:

- Otokratik Liderlik: Karar süreci hızlanmıştır ve zaman kaybı asgariye indirilmiştir. Fakat örgütsel yenilik faaliyetleri yani değişimde asgarileşmiştir.

- Demokratik-Katılımcı Liderlik: Grup içi tansiyon ve çalışmalar ortadan kalkmakta yerini yüksek çalışma gücü ve moral almaktadır. Fakat herkesin fikir vermeye zorlanması izleyicileri zor durumda bırakmakta bununla birlikte yanlış fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir.

- Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik: Kültür düzeyi yüksek, yüksek uzmanlık, tecrübe ve bilgiye sahip elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve sorumluluklarını yerine getirme eğiliminde olanlarda bu liderliğin uygulanmasının çok faydalı olduğu düşünülmektedir. Ama kültür düzeyi düşük, iş bölümü az ve sorumluluk duygusu olmayan gruplarda bu liderlik uygulaması kuruma zarar vermektedir. Buradan

---

<sup>1</sup> Şişman, a.g.k., s.137.

<sup>2</sup> Eren, a.g.k., s.437.

<sup>3</sup> Eren, a.g.k., s.437.

yola çıkılarak her liderlik davranışının uygulanabileceği çeşitli koşullar vardır. Belirli koşullarda elverişli olan bir liderlik biçimi diğer bazı koşullarda elverişsiz olabilmektedir. Bu koşullar örgütün kendi iç koşulları ile faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşulları, lider ve izleyicilerin kişilik, kültür ve alışkanlıklarıdır.<sup>1</sup>

İngiltere’de etkili okul araştırmaları üzerinde yapılan bir çalışmada yöneticinin liderlik stili ile okul etkililiği arasında gerçek bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlara göre etkili okullara başkalarını harekete geçiren, eğitimde geniş vizyon sahibi olan yöneticiler liderlik etmektedir. Lider, vizyonunu sınıf uygulamalarına aktarabilmektedir.<sup>2</sup>

Yönetimin etkili ve verimli olmasında liderlik önemli bir unsur olduğuna göre okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzı da önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik rolü ile yöneticilerin liderlik rolleri birçok açıdan benzerlik göstermektedir. Bu nedenle aynı değişkenler ve yöntemler her iki alanda da geçerli olabilmektedir.<sup>3</sup>

### **3.3. Okul Yöneticisinin Liderlik Davranışları**

Etkili okullarla ilgili yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bunlar arasında birçok yönden benzerlik görülmüştür. Bu okullarda yöneticilerin hem iyi bir işletme yöneticisi hem de iyi bir öğretim lideri olduğu konusunda tüm araştırmacılar uzlaşma içindedir.<sup>4</sup>

Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili yapılan çok sayıda araştırmada ortaya konulan boyutlarla ilgili aşağıda bazı ortak özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunlar;<sup>5</sup>

- Okulun amaçlarını oluşturma
- Okul kadrosunun geliştirilmesi
- Okulda eğitim-öğretim ve öğretmenlerle ilgili yüksek beklentiler oluşturma

---

<sup>1</sup> Eren, a.g.k., s.456.

<sup>2</sup> Balcı, a.g.k., s.113.

<sup>3</sup> Coşkun, a.g.t., ss.47-52.

<sup>4</sup> Şişman, a.g.k., s.138.

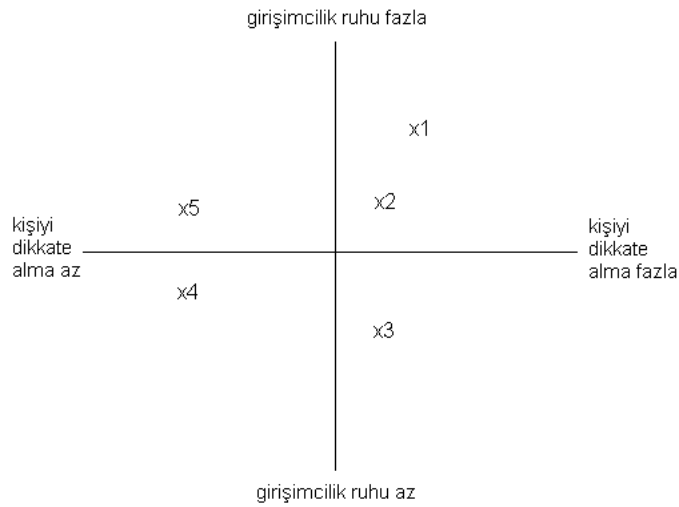
<sup>5</sup> Şişman, a.g.k., ss.140-142.



- Öğretim liderliği rollerine sahip olma
- Öğrenciyi de içine alacak şekilde katılımcı yönetimi sağlama
- Program geliştirme üzerinde durma
- Öğrenme, öğretme ve başarıya odaklanma

Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu, bunlardan birincisinin kişiyi dikkate alma ikincisinin de girişimcilik ruhu olduğunu görülür. Buna göre liderlik aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.<sup>1</sup>

### Şeki 1. Ohio Üniversitesi Yaklaşımı

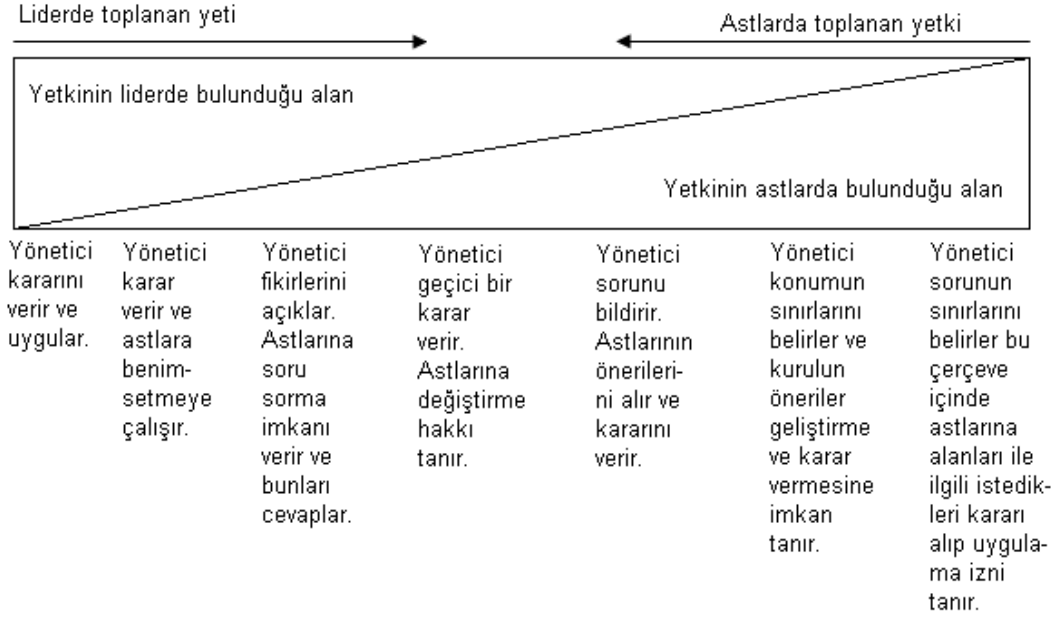


Kaynak: Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.434.

Şekil 1’de en etkin lider 1 numara, en etkisiz lider 4 numara ile işaretlenmiştir. Buna göre girişimcilik ruhu fazla olan lider işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grup üyeleriyle olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırıp iş de başarı şansını artırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise üyelere samimi yaklaşarak onlarda saygı ve güven uyandırmaktadır. Okul yöneticileri açısından bu iki boyut değerlendirilecek olursa, yöneticinin grup etkileşiminin az olması ya da liderin girişimci ruha sahip olamaması okul başarısının düşmesinde önemli bir etken olarak ortaya çıkar. Bundan sonra liderlik davranışıyla ilgili yapılan birçok araştırmanın Ohio Üniversitesinin sonuçlarıyla benzer olduğu görülmektedir. İnceleme alanı olarak Michigan Üniversitesi liderlik davranışını lider ve üyeler arasında yetki ilişkileri bakımından incelemiştir.

<sup>1</sup> Eren, a.g.k., ss.434-435.

## Şekil 2:Michigan Üniversitesi Yaklaşımı



Kaynak: Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.435.

Yetkinin kullanımında astlarıyla geliştirdiği davranış yöneticinin başarısını belirleyen bir diğer etmen olmaktadır. Bu davranışı belirleyen faktörler liderin yönetim felsefesi, astların kişiliği ve alanlarında uzman olmaları, yönetimin icra edildiği ortam koşullarıdır.<sup>1</sup>

Okul yöneticisinin, personeli her şeyden önce insan olarak kabul etme anlayışıyla görebilmesi önemlidir. Personelini tanımayan bir eğitim yöneticisinden çağdaş anlamda yönetsel davranış beklenemez. Bu nedenle okulun verimliliğini artırmak için resmi prosedürün gerektirdiği örgüte dönük yöneticilik davranışının yanında insan ilişkilerini göz ardı etmeyecek lider yöneticilere gereksinim vardır. Diğer taraftan yönetici insan faktörüne gereken önemi verip, kurumsal boyutu göz ardı ederse, okulun etkinliği azalacak tersi durumda da personelin güdülenmesi ve iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir. Bu nedenle her iki boyutun dengede tutulması yönetim açısından zorunlu bir durumdur. Okul yönetim sisteminde yöneticiden daha çok formal lider olarak davranmasının beklenildiğinden yola çıkıldığında, yöneticinin öğretmenlerin gereksinimlerine, duygu ve düşüncelerine fazla eğilemeyeceği ileri sürülebilir. Oysa günümüzde insan ilişkilerinin

<sup>1</sup> Eren, a.g.k., s.435.

çok önemli bir yere sahip olduğu fikri kabul edilmiş görünse de uygulamada tersi bir durum söz konusudur. Bu sorun, prosedürde de yapıyı harekete geçirme çalışmalarıyla okulun etkinliğini artıracaktır. <sup>1</sup>

Sonuç olarak okul yöneticisi hem yapılan işe hem de işi yapana ilgi duymalı aynı zamanda resmiyette yapılan görev tanımlamasıyla oluşabilecek sorunlar karşısında da karizmatik yetkiye dayalı liderlik tarzını benimsemelidir.

### **3.3.1. Öğretmen Lideri Olarak Okul Yöneticisi**

Okul yönetiminin en önemli özelliği, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı, izleyicilerin değil işbirliği yapan insanların söz konusu olduğu demokratik liderliği gerektirmiş olmasıdır.<sup>2</sup>

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve okul iklimini koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisidir. Ancak yönetici, okuldaki diğer öğeler tarafından benimsenerek kabul görürse liderlik statüsü kazanabilir.<sup>3</sup> Liderlikle ilgili yapılan birçok araştırma sonuçları bir grupta lider olan bir kişinin diğer bir grupta lider olamayabileceğini göstermiştir.

Bir kurumda yönetici tarafından destek ve onay gören öğretmen, kendini güvende hissederek rahat çalışır ve kuruma karşı aidiyet duygusu hisseder. Ayrıca bilgi sahibi olmak da kişinin kendine güven duymasını sağlar. Bu nedenle okul yöneticisi öğretmenleri her konuda bilgilendirmeli aynı zamanda onun bilgisinden de faydalanmalıdır. Bu nedenle yönetici gerekli donanıma sahip olmalı ve astlarını yetiştirmelidir.<sup>4</sup> Okul yönetiminde öğretmenleri çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiği görülmektedir.

Öğretme ve öğrenme faaliyetleri açısından da bir okulda yönetici öğretmene öncülük eden kişi olarak;

---

<sup>1</sup> Coşkun, a.g.t., ss.49-51.

<sup>2</sup> Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi-Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1991, s.148.

<sup>3</sup> Karşlı, a.g.k., s.243.

<sup>4</sup> Erdoğan, Okul Yönetimi..., s.95.

- Eğitim niteliğinin artırılmasında öğretmenlerin yüksek düzeyde katkısını sağlar, öğretmen öğrenci arasında yapıcı ilişkiler kurar.
- Birey ve gruplar, ekipler tarafından yapılan çalışmalarını planlayarak destek olur, görevleri adil ve düzenli dağıtarak sorumluluklar yükler.
- Öğretmenlerin öğrenci başarısı ile ilgili hedefler oluşturarak performanslarını artırıcı etkin yöntemler kullanır.
- Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini yönlendirerek alanlarında uzmanlaşmaları için destek olur.
- Mesleki sorumluluklarını bilincinde olarak görev yapmalarını sağlar.<sup>1</sup>

### 3.3.2. Okul Kültürü ve İklimi Oluşturmada Okul Yöneticisi

Değişim ve kalite arayışlarının egemen olduğu 21. yy kurumlarındaki yenilik ve değişim çabalarının sonuçsuz kılan nedenlerden biri de kurum kültüründeki boşluklardır.<sup>2</sup> Okulların asıl işi eğitim ve öğretimdir. Bu süreçte öğrenci ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin önemli olduğunu tayin eden okul kültürüdür. Araştırmalar, etkili okullarda okul yöneticisinin eğitim-öğretimin destekleyici, bireysel çabaları özendirici olduğu sonucuna ulaşmıştır.<sup>3</sup> Bir yönetimin en önemli işlevi çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarını özdeşleştirerek sonuca ulaşmaktır. Böylece örgütte çalışanlar kendilerini o örgütün parçası sayarak rahat ve huzurlu bir ortamda isteyerek çalışacaklardır. Örgütsel bütünleşmede en önemli görev liderindir. Lider çalışanlarını iyi analiz ederek onların inanç ve tutumlarını bilmeli, davranışlarını önceden tahmin etmelidir. Bu nedenle liderlerin çalışanlar üzerinde bir kültür taraması yapması ve farklılıkları tespit etmesi gerekir.<sup>4</sup> Okulda bu olumlu kültürün yaratılmasında yöneticinin en başta adil, tutarlı, yetenekli olması ve ne yapması gerektiğini bilmesi gerekir. Olumlu bir okul kültürünün yaratılmasında yöneticinin üstlenmesi gereken davranışları belli gruplar altında toplanılacak olursa:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Erdoğan, Okul Yönetimi..., ss.97-98.

<sup>2</sup> Karşlı, a.g.k., s.94.

<sup>3</sup> Balcı, a.g.k., ss.187-190.

<sup>4</sup> Ceylan, a.g.k., ss.127-131.

<sup>5</sup> Balcı, a.g.k., ss.187-190.

- Doğru yer ve zamanda görülme; yönetici sınıfta neler olup bittiğini, materyallerin öğrenciye nasıl ve ne şekilde ulaştığını görmek için sınıfa girerek, öğretmenleri destekleyici, bilgilendirici ziyaretler yapmalıdır. Bu ziyaretler hem öğretmeni memnun eder, hem de öğretmenin moralini yükseltir. Böylece oluşabilecek birtakım sıkıntılar da problem oluşmadan çözülebilir. Bu sayede yönetici sadece öğretmenle değil öğrenciyle de güçlü ilişkiler oluşturur. Öğrenci etrafta yöneticinin olduğunu bilerek daha düzenli ve disiplinli davranışta bulunur.

- Yenilikleri başlatma; etkili okula ulaşmada mevcut kültürün değişmesi şarttır. Mevcut kültürden farklı bir kültürün oluşmasında yöneticinin informal liderlik etmesi önemlidir. Yönetici var olan yapıyı doğru analiz ederek ve katılımcı bir yönetim anlayışıyla mevcut kültürün değişimini başlatmalıdır. Birinci aşamada okulda herkesin okulun amaç ve ilgileri konusunda hemfikir olması, ikinci aşamada bu amaç için çalışmaları, üçüncü aşamada katılımlı karar almak esastır. Böylece okulun geliştirilmesi için yapılacak tüm etkinlikler beklenen sonucu getirecektir.

- Olumlu öğrenme ortamına zemin oluşturma; olumlu öğrenme ortamı okuldaki yeni bir yaşam tarzı gerektirir. Öğrenciyi öğrenmeye istekli hale getirmek için başarılı oldukları alanda uygulama yapabilmeleri için yeterli zaman verilmelidir. Beceri düzeylerinin gelişimi için bireysel çaba gösterilerek uygun görevler verilmeli, öğretimi sınırlayıcı tüm etkinlikler azaltılmalıdır. Akademik başarı ve çalışma için bundan sorumlu olacağı bir öğrenme çevresi oluşturularak daha az serbest zamanın olacağı yapılaşmış bir öğrenim çevresi sağlanmalıdır. Bu öğrenme çevresinin oluşumunda yöneticinin informal liderliği kritik öneme sahiptir. Çünkü bu ortamın oluşmasında herkesin katılımının sağlanması için personelin endişe duymadan alınan kararlara tüm gücüyle sarılması olumsuz duygulardan arınması başarının sağlanması için çok önemlidir.

Yönetici çalıştığı kuruma ait bir kültürün oluşması, yaşatılması ve gerek duyulduğunda değiştirilmesi için çaba harcamalı, bunu bir görev bilmelidir. Güçlü bir okul kültürü yöneticinin denetime daha az zaman ayırmasına neden olur. Bu sayede bürokratik kurallar azalır, herkes kendi oto kontrolünü oluştur. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Erdoğan, Okul Yönetimi..., s.106.

Yönetici okul kültürünün korunması ve yaşatılması için kurum kültürü ile hareket eden personeli ödüllendirerek çabalarını takdir etmelidir. Böylece çalışmada aidiyet duygusu ve örgütle bütünlük hisleri gelişecektir. Bu alanda yapılan araştırmalar okul kültürü ile okulun akademik başarısı, personel, öğrenci ve veli tatmini arasında doğru bir orantı olduğunu göstermiştir.<sup>1</sup>

Sonuç olarak etkili bir okul kültürü yöneticinin denetim ve iş yükünü azaltarak yeni gelenlerin de uyum sürecini azaltacak, kurumun oryantasyon faaliyetlerine temel oluşturacaktır. Yöneticinin oluşturduğu okul kültürü okulun performansını artıracak şekilde olmalı, bu performansın artmasını engelleyen kültür öğeleri varsa bunlar asgari düzeye indirilmelidir.

### **3.3.4. Çevre Oluşumunda Okul Yöneticisi**

Ailenin ve çevrenin çocukların eğitimi ile yakından ilgilenmeleri onların okul başarısında önemli rol oynar. Aile çocukların ilk ve en önemli öğretmenidir. Aile çocuğun okulu ile iyi bir etkileşimde olursa, okulun çocuk üzerindeki katkısı da artar.

Aile ve çevrenin oluşumunda okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Başarılı ve etkili okullar, etkili bir okul-çevre işbirliğine dayanır.<sup>2</sup> Okulun gelişmesi öğrenci başarısının istenilen düzeye ulaşmasında aile, öğretmen, öğrenci ve yöneticinin birlikte işbirliği içerisinde etkili iletişim sağlamaları ile mümkündür. Okullarımızda var olan okul-aile birlikleri, okul koruma dernekleri ve belli aralıklarla yönetim tarafından yapılan veli toplantıları, aile eğitimini resmi bir ortamda biçimsel olmayan bir etkileşimle gerçekleştirecektir. Bu etki zamanla çocuğa da yansiyacak, aile ve okulda kendisini geliştirme zorunluluğu hissedecektir.<sup>3</sup> Okul ile çevre arasında iyi ve uyumlu ilişkiler kuran okullarda çocuğun da hızla sosyalleştiğini, ruhsal yönden çeşitli zararlı etkiler altında kalmadığını, aile ve çevrenin de kendini olumlu yönde geliştirdiği görülür. Her okul imkânları dâhilinde içinde bulunduğu çevreyi kalkındırmakta sorumluluk sahibi olmalıdır.

---

<sup>1</sup> Akar, A., İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s.32.

<sup>2</sup> Karşlı, a.g.k., s.29.

<sup>3</sup> Karşlı, a.g.k., s.203.

Okulun bulunduğu çevrede etkili olabilmesi çevreye ve topluma egemen olan toplumsal değerlere, formal ve informal çevre liderlerini tanıması, çevrenin ekonomik özelliklerini, toplumsal yapısını (etnik, dil, din vb.), eğitimden beklentilerini ve bu beklentilerle ilgili kaynaklara ne derce sahip olduklarını bilmesi ile mümkündür. Okul çevresindeki diğer eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları, iş örgütleri, müzeler, sosyal yardım kurumları, emniyet, hastane, huzurevleri, vs. eğitime çeşitli şekillerde katkı yapabilecek önemli kaynaklardır. Bu ve benzeri kurumlarla iletişim ve etkileşimde bulunan okullar gelişme ve yenileşme yolunda önemli yol kat edeceklerdir.<sup>1</sup>

#### 4. ÖĞRETİMSEL LİDERLİK

##### 4.1. Öğretim Liderliği

Batılı ülkelerde etkili okullarla ilgili yapılan araştırmalarda liderliğin, okulun etkililiğinde önemli bir faktör olduğu görülmüş, söz konusu okulların yöneticilerinin liderlik özelliklerini belirlemek için birçok araştırma yapılmıştır. Eğitim yönetimiyle ilgili literatür incelendiğinde, öğretim liderliği ifadesinin daha çok kullanıldığı görülmektedir.<sup>2</sup>

Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özellik, hiç kuşkusuz öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmasıdır. Bir başka ifadeyle öğretim liderliği öğrenciler, öğretmenler ve öğretim programının yer aldığı öğretim süreçleriyle doğrudan ilişkili olan bir liderliktir.<sup>3</sup>

Öğretim liderliği ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında öğretim lideri;<sup>4</sup>

- Öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini güçlendiren, öğrenme için uygun kaynakları sağlayan ve daha etkili bir öğretimin gerçekleşmesi için öğretmenleri değerlendirip denetleyen kişidir.
- Öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkiler.
- Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için herkesi motive eder ve yönetime katar.

<sup>1</sup> Karşlı, a.g.k., s.217.

<sup>2</sup> Şişman,a.g.k., s.58.

<sup>3</sup> [http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim\\_liderligi.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim_liderligi.pdf) (10.01.2008)

<sup>4</sup> [http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/okul\\_mudurleri\\_liderlik\\_standart.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/okul_mudurleri_liderlik_standart.pdf) (10.01.2008)

- Okul vizyonuna sahip her zaman öğretme ve öğrenme gücünü gösterir.

## 4.2. Öğretim Liderinin Özellikleri

Öğretim liderlerinin temel özelliklerine bakıldığında ;<sup>1</sup>

- Farklı öğretim yöntemlerinin kullanılmasını teşvik eder.
- Öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekler.
- Öğretmenin, öğretimle ilgili sorunlarda başvurduğu kişidir.
- Eğitim hedefleri ve öğretim yöntemleri konusunda öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunur.
- Öğrenci başarısı ve öğretim uygulamaları konularındaki tartışmalara liderlik eder.
- Sık sık sınıf gözlemleri yapar.
- Daha etkili öğrenmeyi sağlamak için okulun ve çevrenin kaynaklarını harekete geçirir.
- Okulun varlık gerekçesi hakkında net bir vizyona sahiptir.
- Öğretmenlerin performansını değerlendirmedeki amacı, onların öğretmenliğinin gelişmesine katkıda bulunmaktır.
- Öğrenme ve öğretme ile ilgili konularda öğretmenlerle iletişim içerisindedir.
- Öğretmenler tarafından, öğretim konusunun tartışılabilceği önemli bir kişi olarak görülür.
- Öğretmenlerin öğretim ile ilgili konuları tartışmak için kendisine kolayca ulaşabildikleri bir kişidir.
- Okulda neyin daha önemli olduğunu vurgulamak için sık sık sınıfta ve koridorda görülür.
- Öğretmenlere sınıftaki performansları konusunda sık sık dönüt sağlar.
- Öğrenci başarısını ölçmede ve yorumlamada öğretmenlere yardımcı olur.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde öğretim liderliğine okul yönetimi açısından yaklaşıldığında okul yöneticisinin, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem

---

<sup>1</sup> [http://www..agumuseli.com/dokumanlar/makale/cagdas\\_okul\\_mudurleri.pdf](http://www..agumuseli.com/dokumanlar/makale/cagdas_okul_mudurleri.pdf) (8.11.2007)



kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır <sup>1</sup>

Okul yönetimi, değişik uzmanlık alanlarına mensup öğretim kadrosuyla birlikte çalışmayı gerektirir. Okul yöneticisinin bütün alanlarda uzman olması beklenemez. Okulun temel işlevi, öğrenmeyi gerçekleştirmektir. Okul yöneticilerinin temel görevi de okulun bu işlevine bağlı olarak öğrenmeyi kolaylaştırmaktır. Okuldaki öğrenme sürecinde, okul ve sınıf ortamı, araç-gereç, teknoloji, öğrenci, öğretmen, içerik, öğretim yöntemi, okul yönetimi gibi çeşitli etmenler rol oynamaktadır. Bu süreçte, okul yöneticilerinin de okulda gerçekleşen öğretme ve öğrenme sürecinde, doğrudan ya da dolaylı olarak bazı etkileri söz konusu olabilmektedir.<sup>2</sup>

### 4.3. Öğretim Liderliğinin Davranış Boyutları

Etkili okul yöneticileri öğretimsel amaçları ve hedefleri belirleyerek, Öğretim programını planlar ve değerlendirir. Bu liderler yüksek akademik standartlar koyarak, sık sık sınıfları ziyaret eder, öğretmenlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesine önem verirler. Böylece öğrenme için olumlu hava yaratırlar. Bunlara ek olarak öğretim programlarını planlar ve değerlendirirler, öğrenme için olumlu bir hava yaratırlar.<sup>3</sup>

Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışları şunlardır:

- “1) Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
- 2) Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma,
- 3) Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliliğine sahip olma,
- 4) Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
- 5) Doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapar;
- 6) Öğretmenlerle iletişim kurma,
- 7) Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,

---

<sup>1</sup> Şişman, a.g.k., s.59.

<sup>2</sup> Şişman, a.g.k., s.59.

<sup>3</sup> [http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim\\_liderligi.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim_liderligi.pdf) (10.01.2008)

- 8) Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özendirme,
- 9) Değişik öğretim materyalleri sağlama.
- 10) Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama.
- 11) Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,
- 12) Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,
- 13) Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama,
- 14) Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek, düzen ve disiplin oluşturma.”<sup>1</sup>

Hallinger öğretim liderliği davranışlarını ölçecek bir araç geliştirebilmek için, öğretim liderliği davranışını üç kavramsal boyut içerisinde özetlemiştir. Bunlar, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme boyutudur. Bu boyut içerisinde gerçekleştirilmesi gereken görev ve davranışlarda öğretim zamanını koruma, mesleki gelişmeyi sağlama, sürekli görünme, öğretmenlere özendirici ödüller verme, akademik ölçüler geliştirme ve uygulama, öğrenmeyi özendirici ödüller verme olarak ifade edilebilir.<sup>2</sup> Bu boyutları ve boyutların her birinde yer alan davranışları tanımlayarak öğretim liderliğini açıklığa kavuşturmak daha kolay olacaktır.

#### **4.3.1. Okulun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi**

Vizyon kelimesi latince “videre” kökünden gelmektedir ve görmek anlamında kullanılmaktadır. Daha geniş anlamda ifade edilecek olursa, vizyon “bilmek” dir.<sup>3</sup> Bugünün olanaklarını aşarak, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir.<sup>4</sup>

Uzun vadeli düşünme ve toplumsal değişmelerin dışında kalmama vizyonun temelini oluşturur.<sup>5</sup> Vizyon, öğretim çevresinin geneline yönelik hedefleri, ilkeleri ve

---

<sup>1</sup> Çelik, a.g.k., s.39.

<sup>2</sup> [http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim\\_liderligi.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim_liderligi.pdf) (10.01.2008)

<sup>3</sup> Doğan, S., Vizyona Dayalı Liderlik, Ankara, 2006, s.102.

<sup>4</sup> Ekici, K.M., Vizyoner Liderlik, Ankara, 2006, s.144.

<sup>5</sup> Özdemir, a.g.k., s.38.

beklentileri açık seçik olarak tanımlayan cümlelerden oluşur. Bütün eğitimsel kararlar vizyonda belirlenen ilkeler ve hedefler doğrultusunda alındığında, bu vizyon bir kılavuz güç haline dönüşür.<sup>1</sup> Okul yöneticisinin öğretim liderliği rolünün ön önemli boyutlarından birisi okulun başarısına odaklanmış bir vizyon ve misyon oluşturmaktır.

Söz konusu vizyon ve misyon, okulda gerçekleştirilecek her türlü eylem ve etkinliklere yol gösterir, insanları motive eder, okul kaynaklarının (para, zaman, insangücü vb.) kullanımında öncelikleri tayin eder<sup>2</sup>

Açık bir örgütsel misyon geliştirmenin önemi, etkili okullar ve örgüt kültürü üzerindeki araştırmalar ile de kanıtlanmıştır. Açık misyon örgütsel etkinlikler için temel oluşturan değerler çerçevesi oluşturur. Örgüt üyeleri için bir kimlik ve güdüleme kaynağı olarak hizmet eder ve onları örgüte bağlar. Yakın denetim yokluğunda öğretmenler gibi yarı özerk işgörenlere etkinliklerinde yol gösterir.<sup>3</sup> Sonuç olarak okul yöneticisinin misyonu tanımlamadaki başlıca rolü, okulun amaçlarını belirlemeyi ve bu amaçları devamlı olarak okul toplumunun tümüne anlatmayı içerir.

Okulun amaçları, değişen ve gelişen koşullara bağlı olarak sürekli gözden geçirilmek ve gerektiğinde yeniden belirlenmek ve tanımlanmak durumundadır. Okul amaçlarının oluşturulmasında okulun içinde yer aldığı toplumun beklenti ve yönelimleri, kültürel yapı, sahip olunan kaynaklar vb. bazı belirleyiciler vardır. Okul yöneticisi okulun amaçlarını belirlerken bütün bunları dikkate almalıdır. Bunun için de yeterli bir donanıma sahip olması gerekir. Amaçların belirlenmesi sürecinde öğretmenlerin, ailelerin, toplumun belli kesiminden üyelerin ve öğrencilerin katılımı da gereklidir. Çünkü bu grupların tüm öğrenme süreçleri üzerinde güçlü bir etkisi vardır.<sup>4</sup>

#### **4.3.2. Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme**

Eğitim örgütünün varoluş nedeni ve tek amacı eğitimin amaçlarına göre öğrencileri yetiştirmektir. Öğrencilerin yetiştirilmesi ise okulun eğitim programına göre olur. Eğitim

---

<sup>1</sup> [http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/cagdas\\_okul\\_mudurleri.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/cagdas_okul_mudurleri.pdf) (10.01.2008)

<sup>2</sup> Şişman, a.g.k., s.76.

<sup>3</sup> Özdemir, a.g.k., s.36.

<sup>4</sup> Gümüşeli, A.İ., “Çağdaş Okul Müdürünün Lidelik Alanları”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı.28, 2001, ss.531-548.

programını bir bakıma okulun üretim planı niteliğini taşır. Bu yüzden okulu yönetmek demek aslında eğitim programını ve öğretimi yönetmek demektir.<sup>1</sup>

Bir okulda müdürün varlık nedenlerinden biri belki de en önemlisi, okul programının işleyişinin yönetimidir.<sup>2</sup> Öğretim liderliğinin bu özelliği eğitim programını ve öğretimle ilgili alanlarda öğretmenler ile birlikte çalışmayı içerir.

Eğitim programının yönetimi, derslerin öğretmenlere göre dağılımı, yıllık, haftalık ve günlük ders planlarının ve programlarının yapılması, eğitsel kol, kutlama ve anma etkinliklerinin planlanması ve öğretimi destekleyici nitelikte olan araç ve gereçlerin kullanımı ve okul aile ilişkilerinin yönetilmesi gibi birçok etkinliği kapsar.<sup>3</sup>

#### 4.3.2.1. Okulu Değerlendirme

Değerlendirme denetim sonucunda elde edilen bilgilerin birbiriyle karşılaştırılması ile verilen bir yargıdır.<sup>4</sup> Değerlendirmenin genel amacı örgütsel etkililik derecesini artırmak, amacı daha etkili biçimde gerçekleştirmeyi sağlamaktır.<sup>5</sup> Başarılı bir okul yöneticisi, okul yaşamı için değerlendirilebilir ve sayısal verilerle açıklanabilir bir model geliştirir. Bu model sayesinde öğrenci başarısı, çalışma gruplarında verimlilik ve öğretmen performansı ve davranışı ölçülebilir. Başarılı okulun yöneticisi, öğretmenleri denetler. Yüksek öğretmen morali, etkili okullarda ölçülmeye çalışılan önemli bir faktördür.<sup>6</sup>

Gerçekleştirilmek istenen amacın etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur.<sup>7</sup>

Okul yöneticisi, okulda görev yapan öğretmenleri öncelikle onların gelişmelerine yön vermek amacıyla değerlendirmelidir. Yöneticinin değerlendirmeyi yaparken

---

<sup>1</sup> [http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/okul\\_mudurleri\\_liderlik\\_standart.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/okul_mudurleri_liderlik_standart.pdf) (10.01.2008)

<sup>2</sup> Şişman, a.g.k., s.83.

<sup>3</sup> Erdoğan, Türk Eğitim Sistemi..., s.212.

<sup>4</sup> Başaran, a.g.k., s.162.

<sup>5</sup> Aydın, a.g.k., s.162.

<sup>6</sup> Çelik, a.g.k., s.42.

<sup>7</sup> Aydın, a.g.k., s.171.

başvurduğu standartlar belli ve açık olmalıdır. Ayrıca değerlendirme gelişigüzel değil planlı bir şekilde yapılmalıdır.<sup>1</sup>

Değerlendirmenin etkililiği, sadece atılan adımlara ve varılan sonuçlara değil, aynı zamanda değerlendirme sürecinde geliştirilen insan davranışlarının niteliğine de bağlıdır. Yönetim sürecinin diğer öğelerinde de olduğu gibi, değerlendirmenin amaçları, eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesi kadar, personelin sürekli geliştirilmesini de kapsar. Başarılı olmak isteyen yöneticiler değerlendirme sürecinin önemini bilmek ve etkili liderlik yapabilmek için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmak durumundadır.<sup>2</sup>

#### **4.3.2.2. Eğitim Programını Eşgüdümleme**

“Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının bütünleştirilmesi sürecidir.”<sup>3</sup> Okul yöneticisi öğretimi değerlendirme ve program geliştirme konusunda koordinasyon görevini üstlenir. Öğretimsel program esneklik ve genel bir içeriğe sahiptir. Öğretim programları zaman açısından uygun olmalı, öğrencinin aktif katılımını sağlamalı, doğruları, özendiricileri ve geribildirimini açıkça göstermelidir. Öğretmen ders planında her öğrencinin yüksek başarı beklentisini karşılayacak bir iklimi, öğrencilerle birlikte oluşturmaya çalışmalıdır.<sup>4</sup>

Öğretimsel bakımdan etkili okullarda göze çarpan önemli özellik eğitim programını eşgüdümleme derecesinin yüksek olmasıdır. Bu okullarda hem sınıflarda öğretilen içerik hem de başarı testleri eğitim programları amaçları ile sıkı bir biçimde ilişkilidir. Ayrıca bütün sınıf düzeylerinde yapılan etkinlikler arasında oldukça yüksek bir sürekliliğin olduğu görülmektedir. Eğitim programını eşgüdümleme öğretim ve eğitim programı konusunda aynı sınıf öğretmenlerinin birbirleriyle ve farklı sınıf öğretmenleriyle daha çok etkileşim içinde olmaları ile gerçekleşir.<sup>5</sup>

Araştırmalar, etkileşimin düşük olduğu gruplarda moral ve iş doyumunun da düşük olduğu görülmüştür. Oysa öğrenen bir okulun sağlanabilmesi, bireysel öğrenmelerin

---

<sup>1</sup> Erdoğan, Türk Eğitim Sistemi..., s.197.

<sup>2</sup> Aydın, a.g.k., s.176.

<sup>3</sup> Aydın, a.g.k., s.152.

<sup>4</sup> Çelik, a.g.k., s.41.

<sup>5</sup> Gümüşeli, a.g.k., s.10.

örgütsel öğrenmelere dönüştürülmesini gerekli kılar. Bu nedenle bir okulda öğretmenler arasında her konuda olduğu gibi öğrenme konusunda da iş birliğini kurmak ve geliştirmek gereklidir. Bu amaçla okul yöneticisi, öğretmenler arasındaki farklılıklara duyarlı olmalı, öğretmenlerin görüşlerine saygılı olmalı, okulda görev dağılımı yaparak öğretmenlerin çalışmalarını eşgüdümlemelidir .<sup>1</sup>

#### **4.3.2.3. Öğrenci Başarısını İzleme**

Öğretim liderliğinin bu boyutunda yer alan görevlerden birisi de standardize edilmiş objektif testleri kullanarak öğrenci başarısını izlemedir. Bu testler yardımıyla programlama ve öğrenci yetersizlikleri belirlenir, öğretim programlarında yapılan değişikliklerin sonuçları değerlendirilir ve öğrencilerin sınıfları karşılaştırılır. Okul müdürleri bu alanda birkaç açıdan anahtar rol oynarlar. Çünkü öğretim lideri olan yöneticiler bu test sonuçlarını öğretmenlerin tümüyle, aynı sınıfa ders veren öğretmenlerle birlikte veya her bir öğretmenle tartışırlar. Test sonuçlarını özet bir biçimde tanımlayan yorumlayıcı analizler yaparak öğretmenlere verirler. Dolayısıyla öğretmenlere yerinde ve zamanında önemli destek sağlarlar. Ayrıca amaçları belirlemede, eğitim programını değerlendirmede, öğretimi değerlendirmede ve okul amaçlarına yönelik ilerlemeyi ölçmede yine bu test sonuçlarından yararlanırlar.<sup>2</sup>

Öğretim sürecinin her aşamasında yapılacak değerlendirmeler sonucu gerekli önlemler önceden alınabilir. Örgütler ve yönetimle ilgili çağdaş tartışmalarda buna ‘önleyici kontrol’ denilmektedir.<sup>3</sup>

#### **4.3.3. Okul İkliminin ve Kültürünün Yönetimi**

Her örgüt gibi okulun da kendine özgü bir kültürü vardır. Bu kültür, okul toplumunu oluşturan insanlar tarafından ortaklaşa paylaşılan inançlar, değerler, normlar ve sembollerden oluşur. Okul denilen örgütün havası ile, içindeki insan ilişkileri arasında sıkı bir bağ olduğunu ispatlayan araştırmalar çoktur. Olumlu insan ilişkilerinin örgüt havasını

---

<sup>1</sup> Karşlı, a.g.k., s.260.

<sup>2</sup> Gümüşeli, a.g.k., s.11.

<sup>3</sup> Şişman, a.g.k., s.92.

düzeltilmesinin nedeni, böyle ilişkileri benimseyen ve davranışa çevirebilen okul yöneticisinin, bu davranışıyla etrafındakilerin beklentilerini karşılayabilmesinden ileri gelmektedir.<sup>1</sup>

Yöneticinin örgütsel liderliği, öğretmenleri okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yöneltmektir. Okul yöneticisi okul kültürünün öğretimsel iklim üzerindeki etkisini ve sembolik etkinliklerin altında yatan değerleri iyi kestirebilmelidir. Bunu için de kabul gören, örgütün temel amaçlarıyla bütünleşen bir vizyonun oluşturulması okulda fikir birliği oluşturur.<sup>2</sup>

Okulunda öğretim lideri olmayı yeğleyen okul yöneticileri; Öğretim zamanını dikkatli kullanılmalı. Yüksek nitelikli işgören geliştirme programlarını seçerek bunları uygulamalı. Öğrenci ve işgörenler ile sık sık karşılaşma fırsatları yaratarak, öğrencilerden beklentilerin ne olduğunu biçimlendiren açık ve kesin standartlar belirlemeli. Akademik başarıyı ve verimli çabaları destekleyen bir ödül yapısı yaratarak öğrenci ve öğretmen tutumlarını etkilemeli.<sup>3</sup>

#### **4.3.3.1.Öğretim Zamanını Koruma**

Okulların etkililiğini değerlendirmek için öğrenmeyi ölçmek artık sıradanlaşmıştır. Bu nedenle, okulların öğrenme üzerine odaklandığını söylemek; okulun, okulla ilgilenen herkesin önem verdiği konuda odaklandığını söylemektir. Planlı yapılan eğitimde, eğitimin süresini oluşturan her dakikanın yeri ve önemi vardır. Bu süre içerisinde öğrencinin kaçıracağı bir öğretim etkinliği onların gerçekleştirecekleri öğrenim yaşantılarının eksik olmasına yol açar.<sup>4</sup>

Örgütlerin temel girdilerinden biri olan zamanın, tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da örgütlenmesi ve yerli yerinde kullanılması önemlidir. Okulun açılış ve kapanışı, tatil ve dinlenme zamanları, derslerin başlama ve bitişi, teneffüsler, hep zamanla ilgili konulardır. Okuldaki zamanın önceliklere göre planlanıp etkili bir biçimde

---

<sup>1</sup> Bursalıoğlu, a.g.k., s.30.

<sup>2</sup> Çelik, a.g.k., s.49.

<sup>3</sup> Gümüşeli, a.g.k., s.11.

<sup>4</sup> Gümüşeli, a.g.k., s.12.

kullanılması yanında, yöneticinin yapacağı işlerle ilgili bir zaman planının olması, zaman yönetimi konusunda beceri sahibi olması gerekir.<sup>1</sup>

#### 4.3.3.2. Mesleki Gelişmeyi Sağlama

Yirminci yüzyılın özellikle son çeyreğinde yoğunlaşan ve hâlâ devam eden değişimler eğitim sistemini de değişime zorlamaktadır. Eğitimin amacına, öğretme ve öğrenmeye ilişkin anlayışa, öğrenmenin doğasına, bilimsel bilginin değerine, okulların yapı ve işleyişine ilişkin bu değişimlerin eğitimciler tarafından anlamlandırılarak eğitimin çağdaş bir yorumunun yapılması gerekir. Çünkü bilgi toplumunda yaşanan hızlı değişim eğitilmiş insanın tanımını ve anlayışını da etkilemiştir.<sup>2</sup>

Okullarda verilen hizmetin niteliği personelin niteliği ile ilişkilidir. Örgüt ve birey açısından, geleceğe yönelik en anlamlı yatırım personelin gelişimine yönelik yapılan yatırımdır. Personelinin niteliği sürekli olarak gelişen bir örgüt, daha nitelikli bir hizmet sunma olanağına sahip olacaktır. Bu da örgütün yaşama gücünü arttıracaktır.<sup>3</sup>

Mesleki gelişmeyi sağlama kapsamında yer alan etkinlikler içerisinde personel geliştirmeye ilişkin olanakları öğretmenlere duyurma ve gerekli hizmet içi eğitim etkinliklerini düzenleme en önemli olanlarıdır.<sup>4</sup>

Öğretmenlerin mesleki gelişimine dönük etkinlikler, okul içinde ya da dışında bazı hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma, okulda düzenlenecek konferans, seminer, atölye vb. etkinlikler biçiminde gerçekleştirilebileceği gibi kendilerini ilgilendiren bazı konulardaki eğitim fırsatlarından öğretmenleri haberdar etme biçiminde de olabilir. Mesleki yönden gelişme çabası içinde olan öğretmenlerin desteklenmeli. Örneğin lisansüstü eğitime devam etmek isteyen öğretmenlerin teşvik edilmesi ve lisansüstü eğitime devam eden öğretmenler için kolaylaştırıcı önlemlerin alınması gibi. Günlük ve süreli basında eğitimle ilgili çıkan ilginç yazıların izlenip çoğaltılarak öğretmenlere dağıtılması, çevrede eğitimle ilgili olup bitenlerden (örneğin bir konferans, açık oturum, panel vb.)

---

<sup>1</sup> Şişman, a.g.k., s.88.

<sup>2</sup> Özden, a.g.k., s.13.

<sup>3</sup> Aydın, a.g.k., s.202.

<sup>4</sup> [http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim\\_liderligi.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim_liderligi.pdf) (10.01.2008)



öğretmenlerin haberdar edilmesi ve katılımlarının teşvik edilmesi v.b. Bu anlamda söz konusu edilebilecek bazı hususlardır.<sup>1</sup>

Astları yetiştirme faydalı bir yönetsel eylem olmanın dışında onları etkilemek için de kullanılabilir bir yöntemdir. Tabii ki bunun için yöneticinin öncelikle kendisinin öğretmenleri yetiştirebilecek düzeyde donanımlı olması gerekir.<sup>2</sup>

Öğretmenlerin, öğretimi gerçekleştirmek, geliştirmek ve öğrenci başarısını artırmak için bazı kaynaklara ihtiyaç duymaları kaçınılmazdır. Söz konusu kaynakların, (araç-gereç, teknoloji, zaman, mekân, öğretim materyali vb), girdilerin öncelikle okul müdürü tarafından sağlanması beklenir. Okul müdürünün bir okuldaki temel rollerinden biri, kaynak sağlayıcılıktır. Müdür, söz konusu kaynakların sağlanmasından, dağıtılmasından, kullanılmasından, geliştirilmesinden sorumludur. Bir okulun en değerli ve en önemli kaynağı, kuşkusuz başta öğretmenler olmak üzere insan kaynaklarıdır. Nitelikli öğretmenler, öğrenmenin kalitesi yönünden vazgeçilmezdir. Ancak gelişen teknolojik araçlara bağlı olarak okulda, öğrenme süreçlerinde olduğu kadar okul yönetimi süreçlerinde de teknoloji kullanımı önemli bir yer tutmaktadır. Gerek öğretme-öğrenme sürecinde, gerekse okul yönetim süreçlerinde teknoloji kullanımında, insanların yeni yeterlikler kazanmaları gerekli olmaktadır. Bu anlamda okul yöneticileriyle ilgili olarak gündeme gelen bir konu da teknoloji liderliğidir<sup>3</sup>.

#### **4.3.3.3. Sürekli Görünme**

Öğretim lideri olabilen okul yöneticileri öğrenci ve öğretmenlerle iletişim kurmak için fırsat yaratırlar. Bunun için ders aralarında koridorda ve bazen sınıflarda, öğle yemeklerinde ise yemekhanelerde hazır bulunurlar. Sık sık okullardaki program içi ve dışı etkinliklere katılır ve buralarda öğrenciler, öğretmenler ve hatta aileler ile konuşma fırsatları yaratırlar.<sup>4</sup>

Sürekli görünen bir okul yöneticisinden beklenen rollere bakılacak olursa:

---

<sup>1</sup> Şişman, a.g.k., s.99.

<sup>2</sup> Erdoğan, Okul Yönetimi..., s.158.

<sup>3</sup> Şişman, a.g.k., s.96.

<sup>4</sup> Gümüşeli, a.g.k., s.13.

- Toplum ve okul personeliyle işbirliği içinde ve okulun misyonuna uygun olarak açık amaçlar geliştirir. Okulun vizyonunu açık bir şekilde yansıtır.
- Okulda veli, öğrenci ve öğretmen açısından her zaman hazır bulunan görünürdeki kişidir<sup>1</sup>
- Yönetici gerek formal, gerekse informal olarak öğrencilerle sürekli temas halinde olmalı; diğer öğretmenler gibi kendisi de bir öğretim kaynağı (öğretmen) ve rol modeli olmalıdır.
- Yönetici okulda bulunduğu zamanlarda olup biteni gözlemleyerek hiçbir şeye kayıtsız kalmamalıdır. Okul toplumunu oluşturan üyelerin davranışını onaylayan ya da onaylamayan bir bakışı bile diğerleri üzerinde potansiyel bir etkileme gücüne sahip olabilir.<sup>2</sup>
- Yönetici öğrencilerle olduğu kadar öğretmenlerle de sürekli iletişim ve temas halinde olmalı, formal ya da informal olarak ikili görüşmeler ve toplantılarla okuldaki öğretim sürecinin işleyişine ilişkin olarak onlardan dönütler almalıdır. Bu görüşmeler, sınıf içi ziyaretler ve denetimler sonrasında birebir görüşmeler biçiminde olabildiği gibi grup halinde toplantı ve görüşmeler biçiminde de olabilir. Okul yöneticisi, sınıf içi ziyaretler yoluyla öğretmenlerle doğrudan temas halinde olarak ziyaretler sonunda gözlem sonuçlarını öğretmenlerle paylaşabilir.<sup>3</sup>

#### 4.3.3.4. Öğretmenlere Özendirici Ödüller Verme

Bu nedenle işgörenleri etkilemek isteyen bir yöneticinin onlara inandırıcı ödüller sağlaması gerekir. Her örgütün kendine özgü bir ödül sistemi vardır. Yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması gibi ödüller müdürler tarafından öğretmenleri etkilemede kullanılacak önemli özendirme araçlarıdır. Okul müdürü bu araçlardan bir ya da birkaçını birlikte uygulayabilir. Ancak özendirici araçları kararlaştırırken bunları uygulayacağı bireylerin özellik ve beklentilerini bilmek zorundadır. Çünkü özendirici aracın işgöreni etkileme gücü aracın niteliğinden çok uygulanacak bireyin ona atfettiği değere bağlıdır.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Çelik, a.g.k., s.51.

<sup>2</sup> Şişman, a.g.k., s.90.

<sup>3</sup> Şişman, a.g.k., s.98.

<sup>4</sup> Gümüşeli, a.g.k., s.14.

#### 4.3.3.5. Akademik Ölçüler Geliştirme ve Uygulama

Okul için yüksek beklenti ya da ölçüler geliştirip uygulama, okulun içinde bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik yapısından ve okulla ilgili beklentilerinden etkilenebilir. Bazı çevrelerde okul müdürlerinin bu konudaki görevi, yüksek beklenti ve ölçüleri oluşturmayı içerirken, özellikle gelişmiş çevrelerdeki müdürlerin bu alanda yapacakları, çevrede var olan yüksek beklenti ve ölçünleri koruma ve geliştirme ile sınırlı olabilir. Ancak her iki durumda da akademik ölçüleri ve beklentileri geliştirme ve uygulama sırasında öğretim liderinin öğretmenler, öğrenciler, aileler, diğer öğretim kurumları ve meslek örgütleri ile etkileşim içinde olmaları gerekir.<sup>1</sup>

#### 4.3.3.6. Öğrenmeyi Özendirici Ödüller Verme

Bu boyutta yer alan görevlerden sonucunu öğrencileri daha fazla öğrenmeye özendirecek bir ödül sistemi kurma oluşturur. Eğitimde ödüllendirme, istenilen davranışı yapmaya öğrenciyi özendiren, öğrencinin bu davranışı yapmasını sürdüren etkileri içerir. Ödüllendirme önceden belirlenen kurallara göre, adil ölçülerle yapılmalıdır. Öğrenciye haz veren tüm etkinlikler onun için bir ödül anlamı taşır. Ancak eğitimcilerin çoğu ödüllendirme denilince bunu gözlerinde büyütürler. Bu iş için maddi değeri yüksek, önemli ödüller gerektiğini düşünürler. Fakat öğrencinin başarısını sözel biçimde onaylayarak ödüllendirmek bile çoğu kez yeterli olabilir. Ya da sınıfta öğretime katkı sağlayan bir öğrencinin fark edilmesi ve bunun belli edilmesi de öğrenci için önemli bir ödül olabilir. Öğretim lideri olan bir okul müdürü öğrenci başarısı ve gelişmesini sık sık ödüllendirerek ve tanıyarak, öğrencilerin akademik başarıya değer verdikleri bir okul iklimi yaratabilir.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim\\_liderligi.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim_liderligi.pdf) (10.01.2008)

<sup>2</sup> Gümüseli, a.g.k., ss.11-15.

### 3. BÖLÜM

#### İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN ETKİLİ OKUL ALGILARI (ZEYTİNBURNU İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Bu bölümde, ilköğretim yöneticilerinden toplanan verilerin istatistikî analizi sonucunda elden edilen bulgulara, araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

#### 1. YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 2: Cinsiyet Dağılım Tablosu**

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	70	82,4
Kadın	15	17,7
Toplam	85	100

Araştırma dâhilinde 15'i kadın, 70'ı erkek olmak üzere 85 yönetici ile görüşülmüştür. Yüzde olarak kadınlar %17,7 erkekler %82,4 dür. Buna göre; araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmını erkek yöneticiler oluşturmaktadır.

Bu şekilde bir dağılımın ortaya çıkmasında, yöneticilerin hepsinin öğretmenlikten geldiği düşünülürse, yöneticilerin çalışma saatlerinin öğretmenlerin çalışma saatlerine göre daha uzun olması nedeniyle, okul yöneticiliğinin kadınlar tarafından daha az tercih edildiği düşünülmektedir.

**Tablo 3: Medeni Hal Dağılım Tablosu**

Medeni Hal	Frekans	%
Evli	72	84,7
Bekâr	13	15,3
Toplam	85	100

Tabloya bakıldığında yöneticilerin %84,7'si evli, %15,3'ü ise bekârdır olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu evlidir.

**Tablo 4: Yaş Dağılım Tablosu**

Yaş	Frekans	%
26-30	9	10,6
31-35	14	16,5
36-40	14	16,5
41-45	12	14,1
46-50	19	22,4
51-55	12	14,1
56 ve üstü (56+)	5	5,9
Toplam	85	100

Tablo 4 incelendiğinde en yüksek oran %22,4 ile 46-50 yaş aralığında ve en düşük oran %5,9 ile 56 ve üstü yaş grubundaki yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir. 21-35, 36-40, 41-45 ve 51-55 yaş grubundaki yöneticilerin oranı ise birbirine çok yakın çıkmıştır. 26-30 yaş grubundaki yöneticilerin oranı ise %10,6'dır. Tabloya göre orta yaş ve üzerindeki (36 ve üstü) yöneticilerin çoğunluğu oluşturmasında (%72,9), şimdiye kadar yöneticilerin okuldaki kıdemli öğretmenlerin arasından seçiliyor olmasına bağlanabilir.

**Tablo 5: Mezun Olunan Okula İlişkin Dağılım Tablosu**

Mezun Olduğu Okul Türü	Frekans	%
Açık öğretim fakültesi	5	5,9
Diğer fakülteler	17	20,0
Eğitim enstitüsü	25	29,4
Eğitim fakültesi	30	35,3
Öğretmen okulu	1	1,2
Yüksek lisans	7	8,2
Doktora	-	-
Toplam	85	100

Tablo 5 incelendiğinde mezun olunan okul türüne göre ankete katılan yöneticilere bakıldığında, en yüksek orana %35,3 ile eğitim fakültesi mezunlarının sahip olduğu görülmektedir. Bunu %29,4 ile eğitim enstitüsü ve %20 ile diğer fakültelerden mezun olanlar izlemektedir. Ayrıca ankete katılanların %8,2'sinin yüksek lisans yaptığı ve %5,9'unun ise açık öğretim fakültesi mezunu olduğu görülmektedir. Öğretmen okulu mezunu ise %1,2'lik oranla sadece 1 kişidir.

Serin'in İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Benlik Saygı Düzeylerine ilişkin İstanbul ili Bağcılar, Beşiktaş, Eminönü, Fatih ilçelerinde toplam 121 ilköğretim okulu

yöneticisine uyguladığı anket çalışmasında Yüksek Lisans/Doktora yapanların sayısı yöneticilerin oranının % 4,1'i olduğu görülmüştür.<sup>1</sup> Serin'in bulguları ile araştırmanın bulguları lisansüstü eğitim almış yöneticilerin oran olarak çok düşük olduğunu göstermektedir.

Milli Eğitim Sistemi içerisinde uygulamadaki okul müdürlerinin ciddi bir yetişme programından geçmediği ve ilköğretim kurumu müdürlerinin atanmasında bu konunun önemsenmediği görülmektedir. Okul müdürleri sadece kısa süreli düzenlenen hizmet içi eğitim ve seminerleri ile yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Teori kısmında anlatıldığı gibi yönetim kademesine gelen personelden beklenen, kendisine yönetim alanında bir uzmanlık dalı seçerek bu alanda yüksek düzeyde eğitim almasıdır. Etkili okullarda görev yapan ve öğretimsel liderlik rolüne sahip yöneticilerden beklenen davranış öğretmenlere örnek olması ve onları yönlendirmesi bakımından alanında uzmanlaşmasıdır. Buna göre araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri arasında doktora yapan yöneticiye hiç rastlanmamış ancak yüksek lisans yapan yönetici oranında (%8,2) Milli Eğitim yönetici atama sistemine rağmen önceki yıllara göre artış olduğu görülmüştür. Bu durumda okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme eğiliminde oldukları söylenebilir.

**Tablo 6: Öğretmenlikte Geçirilen Süreye İlişkin Dağılım Tablosu**

Öğretmenlikte Geçirdiği Hizmet Süresi	Frekans	%
1-5	6	7,1
6-10	18	21,2
11-15	18	21,2
16-20	12	14,1
21-25	12	14,1
26 ve üstü (26+)	19	22,4
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlikte geçirdiği hizmet yılı 1-5 yıl olan yöneticinin, %7,1 ile 6 yöneticiden oluşmaktadır. 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 26 ve üstü yıl öğretmenlik yapan yöneticilerin oranı birbirine yakın çıkmıştır. 16-20 yıl ve 21-25 yıl öğretmenlik yapan yöneticilerin oranı ise % 14,1 ile aynıdır. Bu durum ilköğretim okulu yöneticilerinin büyük bir bölümünün öğretmenlikte de kıdem sahibi olduğunu göstermektedir.

<sup>1</sup> Serin, a.g.t., s.58.

**Tablo 7: Eğitim Yöneticisi Olarak Hizmet Süresine İlişkin Dağılım Tablosu**

Eğitim Yöneticisi Olarak Hizmet Yılı	Frekans	%
1-5	33	38,8
6-10	23	27,1
11-15	14	16,5
16-20	9	10,6
21-25	3	3,5
26 ve üstü (26+)	3	3,5
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Tablo 7 incelendiğinde eğitim yöneticisi olarak hizmet yılı 21 yıl ve üstü olan, %7 oranla 6 yönetici olduğu görülmektedir. 1-5 yıldır yöneticilik yapan %38,8 ile en yüksek orana sahiptir. Buna göre ankete katılan yöneticilerin önemli bir bölümü eğitim yöneticisi olarak daha az kıdeme sahiptirler. Araştırmada yöneticiler arasında müdür yardımcılarının yer alması oranının yüksek çıkmasının etkenlerinden biri olarak değerlendirmek gerekmektedir. Çünkü müdürlerin, yardımcılarını yeni meslektaşlarından tercih ettiği yaygın olarak gözlenen bir durumdur.

**Tablo 8: Okulda Geçen Hizmet Süresine İlişkin Dağılım Tablosu**

Bulunduğu Okulda Kaç Yıldır Çalıştığı	Frekans	%
1-3	29	34,1
4-6	13	15,3
7-9	11	12,9
10-12	12	14,1
13-16	7	8,2
17-19	3	3,5
20 ve üstü (20+)	10	11,8
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Tablo 8 incelendiğinde bulunduğu okulda 1-3 yıldır çalışanların %34,1 ile en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Bunu %15,3 ile 4-6 yıl, %14,1 ile 10-12 yıl, %12,9 ile 7-9 yıl ve %11,8 ile 20 yıldan fazla çalışanlar izlemektedir. 13-16 ve 17-19 yıldır çalışanların ise düşük bir orana sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

## **YÖNETİCİLERİN ETKİLİ OKUL ÖZELLİKLERİNİ ALGILAMALARI**

Yöneticilerin İstanbul İli Zeytinburnu İlçesi ilköğretim okullarının Etkili Okul'un Okul Müdürü, Öğretmen, Öğrenci, Okul Programı ve Eğitim-Öğretim Süreci, Okul

Kültürü ve Ortamı, Okul Çevresi ve Veliler boyutundaki özelliklere sahip olma derecelerine ilişkin görüşleri aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

## 2. OKUL MÜDÜRLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR

**Tablo 9: Yöneticilerin Etkili Okul'un "Okul Müdürü" Boyutunu Algılamasına İlişkin Dağılım Tablosu**

Bu Okulda Okul Müdürü...	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama
1. Okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar.	1 1,2%	1 1,2%	12 14,1%	35 41,2%	36 42,4%	4,22
2. Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına göre dizer, planlar ve uygulamaya koyar.	0 0,0%	1 1,2%	13 15,3%	36 42,4%	35 41,2%	4,24
3. Eğitim-öğretim ile ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar.	0 0,0%	4 4,7%	12 14,1%	34 40,0%	35 41,2%	4,18
4. Eğitim-öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.	0 0,0%	4 4,7%	13 15,3%	32 37,7%	36 42,4%	4,18
5. Öğretmen ve öğrencilerden çok başarılı olmalarını bekler.	0 0,0%	1 1,2%	11 12,9%	27 31,8%	46 54,1%	<b>4,39</b>
6. Okulda her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlar.	0 0,0%	2 2,4%	14 16,5%	40 47,1%	29 34,1%	4,13
7. Personelin okula bağlanmasını sağlar.	0 0,0%	2 2,4%	18 21,2%	44 51,8%	21 24,7%	3,99
8. Okuldaki kuralları korumada katıdır.	0 0,0%	6 7,1%	20 23,5%	38 44,7%	21 24,7%	<b>3,87</b>
9. Başkalarına (öğretmen, öğrenci, veli vs.) eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.	0 0,0%	3 3,5%	10 11,8%	35 41,2%	37 43,5%	4,25
10. Okulun her yerinde sık sık görülür ve sınıfları ziyaret eder.	0 0,0%	4 4,7%	15 17,7%	37 43,5%	29 34,1%	4,07
11. Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	0 0,0%	3 3,5%	9 10,6%	31 36,5%	42 49,4%	4,32
12. Okuldaki zamanının çoğunu eğitim ve öğretim işlerine ayırır.	0 0,0%	2 2,4%	17 20,0%	38 44,7%	28 32,9%	4,08
13. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük etkinliklerde bulunur.	0 0,0%	6 7,1%	17 20,0%	35 41,2%	27 31,8%	3,98
14. Çevrenin, velilerin okula gerekli desteğini sağlar.	1 1,2%	1 1,2%	20 23,5%	33 38,8%	30 35,3%	4,06
<b>Genel Ortalama</b>						<b>4,14</b>



Bu boyutta yer alan özelliklere ilişkin yöneticilerin algılamalarının ağırlıklı ortalaması (4,14) “katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup okul yöneticileri belirlenen özellikler açısından kendilerinden beklenen davranışları genelde göstermiş oldukları görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerden 60 kişinin müdür yardımcısı olduğu düşünülürse, okul müdürüne ilişkin sorulara tüm yöneticilerin 4,14 oranla katılmaları okul müdürlerinin başarılı bir yönetim gerçekleştirdiği şeklinde düşünülebilir.

**Tablo 10: Yöneticilerin Algılamalarına Göre Okul Müdürünün Özelliklerine İlişkin Sıralama Tablosu**

Bu okulda Okul Müdürü	Ort.	Sıra No
Öğretmen ve öğrencilerden çok başarılı olmalarını bekler.	4,39	1
Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	4,32	2
Başkalarına (öğretmen, öğrenci, veli vs.) eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.	4,25	3
Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına göre dizer, planlar ve uygulamaya koyar.	4,24	4
Okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar.	4,22	5
Eğitim-öğretim ile ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar.	4,18	6
Eğitim-öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.	4,18	7
Okulda her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlar.	4,13	8
Okuldaki zamanının çoğunu eğitim ve öğretim işlerine ayırır.	4,08	9
Okulun her yerinde sık sık görülür ve sınıfları ziyaret eder.	4,07	10
Çevrenin, velilerin okula gerekli desteğini sağlar.	4,06	11
Personelin okula bağlanmasını sağlar.	3,99	12
Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük etkinliklerde bulunur.	3,98	13
Okuldaki kuralları korumada katıdır.	3,87	14

Sıralamaya göre okul yöneticileri okul müdürünün en çok “Öğretmen ve öğrencilerden çok başarılı olmalarını bekler” özelliğine ve en az da “Okuldaki kuralları korumada katıdır” özelliğine katılmaktadır.

Tablo 10 incelendiğinde ankete katılan yöneticilerin “öğretmen ve öğrencilerden çok başarılı olmalarını bekler” sorusuna 4.39 ortalama ile katılmaları, “okuldaki zamanının çoğunu eğitim ve öğretim işlerine ayırır” sorusuna da 4,08 ortalama ile katılmaları, etkili okullardaki yöneticilerin öğretim sürecine liderlik etmesi ile paralellik göstermektedir.

Tabloya göre, okul müdürü boyutunda “ eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına göre dizer, planlar ve uygulamaya koyar” (4,24) sorusuna yöneticilerin “tamamen katılıyorum” cevabı, müdürün okulun öğretim işlerini ön planda tuttuğunu göstermektedir. Bu da etkili okulda yöneticilerin öğretimsel liderlik rolü ile örtüşmektedir.

Tabloya göre ankete katılan yöneticilerin “eğitim öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir” sorusuna ilişkin 4,18 ortalama ile “okulun her yerinde sık sık görülür ve sınıfları ziyaret eder” sorusuna 4,07 ile katılmaları müdürün öğrencinin başarılı bir şekilde yetişmesini sağlamaya dönük davranış sergilediği şeklinde de düşünülebilir. Ayrıca teoride “sürekli görünme” alt başlığında vurgulandığı gibi araştırmaya konu olan deneklerin yöneticilerin okulun her yerinde varlığını hissettirdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 10 incelendiğinde, yöneticilerin “öğretmen ve öğrencilerden başarılı olmalarını bekler” konusuna ilişkin algılarının en üst sırada yer almasında yöneticilerinin öğretmenlikteki hizmet sürelerinin fazla olmasının da payı olduğu ileri sürülebilir. Çünkü öğretmenlik deneyimi olan yöneticiler sınıf yönetimi hakkında bilgi sahibidir. Aynı şekilde Benjamin etkili yöneticinin davranışına ilişkin, yöneticilerin “öğretmen ve personelden yüksek beklentileri olduğu” sonucuna ulaşmıştır.<sup>1</sup> Benjamin’in ulaştığı sonuç burada belirtilen araştırma bulguları ile paralellik arz etmektedir.

Yöneticilerin “okuldaki kuralları korumada katıdır” sorusunu algılama düzeyleri 3.87 ile en düşük sırada yer almaktadır. Burada ortalamanın diğerlerine göre düşük olmasında yöneticilerin, bu soruyu ters algıladıkları ya da sorunun yanlış ifade edildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tabloya göre etkili okul özellikleri açısından okul müdürü boyutunda önemli bir sorun olmadığı ve okul müdürlerinin kendisinden beklenen davranışları sergiledikleri ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>1</sup> Balcı, a.g.k., s.119.

**Tablo11: Yöneticilerin Okul Müdürüne İlişkin "Okuldaki kuralları korumada katıdır" özelliğine Verdikleri Yanıtların, Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu**

<b>Demografik özellikler</b>		<b>Anlamlılık</b>
Mezun Olduğu Okul Türü	Açık Öğretim ile Eğitim Fakültesi	0,040
	Eğitim Fakültesi ile Öğretmen Okulu	0,030
Okuldaki Hizmet Yılı	1-3 ile 20 ve üstü	0,110
	4-6 ile 17-19	0,110

Okul müdürüne ilişkin “okuldaki kuralları korumada katıdır” özelliğinde yöneticilerin demografik özelliklerine göre yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 11’ de görülmektedir.

“Okuldaki kuralları korumada katıdır” özelliğine ilişkin yöneticilerin mezun oldukları okul türüne bakıldığında Açık Öğretim ile Eğitim Fakültesi mezunu olan yöneticilerin verdikleri cevaplarda da anlamlı bir fark (  $p < 0,050$  ) bulunmuştur. Eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin, açık öğretim ve öğretmen okullarına göre, aldıkları formasyon eğitimlerinin daha iyi olması, bu maddeye ilişkin daha esnek ama disiplinli olmalarına neden olduğu söylenebilir.

Aynı şekilde yöneticinin mezun olduğu okul türlerinden Eğitim Enstitüsü ile Öğretmen Okulu mezunu olan yöneticilerin “okuldaki kuralları korumada katıdır.”özelliğine verilen cevaplarda da anlamlı bir fark bulunmuştur. Bunun nedeni de yine eğitim enstitüsü mezunu olanların formasyon konusunda daha bilinçli olduklarına bağlanabilir.

Yöneticilerin okuldaki hizmet yılı “okuldaki kuralları korumada katıdır” maddesine ilişkin anlamlı bir ilişki yoktur ( $p > 0,050$ ). Bu durum yöneticilerin algılamalarını etkilememektedir.

**Tablo 12: Yöneticilerin Okul Müdürüne İlişkin "Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına göre dizer, planlar ve uygulamaya koyar" Özelliğine Verdikleri Yanıtların, Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu**

Demografik özellikler	Anlamlılık	
Mezun Olduğu Okul Türü	Eğitim Fakültesi ile Yüksek Lisans	0,121
	Diğer Fakülteler ile Öğretmen Okulu	0,040
	Eğitim Enstitüsü ile Öğretmen Okulu	0,040
Eğitim Yöneticisi Olarak Hizmet Yılı / 6–10 ile 26 ve üstü	0,020	
Okuldaki Hizmet Yılı / 1–3 ile 20 ve üstü	0,120	

Okul müdürüne ilişkin “Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına göre dizer, planlar ve uygulamaya koyar.” özeliğinde yöneticilerin demografik özelliklerine göre yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 12’ de görülmektedir.

“Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına göre dizer, planlar ve uygulamaya koyar.” özelliğine ilişkin yapılan t testi sonunda yöneticinin mezun olduğu okul türüne göre; Diğer Fakülteler ile Öğretmen Okulu mezunları arasında ve Eğitim Enstitüsü ile Öğretmen Okulu mezunları arasında aynı oranda anlamlılık ( $p < 0,050$ ) olduğu bulunmuştur. Eğitim enstitüsü ile diğer fakülte mezunu yöneticilerin, öğretmen okulu mezunu olan yöneticilere göre, eğitim- öğretimdeki önceliklere daha fazla önem verdikleri düşünülmektedir.

“Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına göre dizer, planlar ve uygulamaya koyar.” özelliğine ilişkin yöneticinin Eğitim Fakültesi ile Yüksek Lisans mezunu olması arasında anlamlı bir fark ( $p > 0,050$ ) bulunamamıştır. Buna göre yöneticilerin Eğitim Fakültesi ile Yüksek Lisans mezunu olmaları bu maddeye ilişkin algılamalarında farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Aynı şekilde “Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına göre dizer, planlar ve uygulamaya koyar.” özelliğine ilişkin, yöneticinin okuldaki hizmet yılında 1–3 yıl hizmeti olan ile 20 yıl ve üstü hizmeti olan yöneticiler arasında da anlamlı bir fark ( $p > 0,050$ ) bulunamamıştır. Yöneticinin okulda geçirdiği hizmet yılının bu maddeye ilişkin algılamasında etkili olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle yönetici çalıştığı her okulda aynı derecede eğitim- öğretim etkinliklerine önem verdiği söylenebilir.

**Tablo 13: Yöneticilerin Okul Müdürüne İlişkin " Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir " Özelliğine Verdikleri Yanıtların, Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu**

Demografik özellikler		Anlamlılık
Mezun Olduğu Okul Türü	Diğer Fakülteler ile Öğretmen Okulu	0,040
	Eğitim Enstitüsü ile Öğretmen Okulu	0,040
Okuldaki Hizmet Yılı	4-6 ile 17-19	0,100
	1-3 ile 20 ve üstü	0,120
	7-9 ile 13-16	0,310

Okul müdürüne ilişkin “Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.” özelliğinde, yöneticilerin demografik özelliklerine göre yapılan karşılaştırma sonuçları Tablo 13’ de görülmektedir.

“Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.” özelliğine ilişkin yapılan t testi sonucunda yöneticinin mezun olduğu okul türüne göre; Diğer Fakülteler ile Öğretmen Okulu mezunu olan yöneticiler arasında ve Eğitim Enstitüsü ile Öğretmen Okulu mezunu olan yöneticiler arasında anlamlılık ( $p < 0,050$ ) bulunmuştur. Yüksek öğrenim gören yöneticilerin, öğretmen ve öğrencilerin istek ve beklentilerini daha iyi karşıladığı söylenebilir. Yöneticinin aldığı eğitimin bu ihtiyaca cevap vermede önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

“Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.” özelliğine ilişkin, yöneticinin okuldaki hizmet yılında 4-6 yıl ile 17-19 yıl, 1-3 ile 20 ve üstü ve 7-9 ile 13-16 yıl hizmet süresi olan yöneticiler arasında anlamlı bir fark ( $p > 0,050$ ) bulunamamıştır. Buna göre, yöneticilerin okuldaki hizmet yılının, bu maddeye ilişkin algılamalarında bir fark yaratmadığı görülmüştür.

### 3. ÖĞRETMENLER İLE İLGİLİ BULGULAR

**Tablo 14: Yöneticilerin Etkili Okul'un "Öğretmenler" Boyutunu Algılamasına İlişkin Dağılım Tablosu**

Öğretmenler...	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama
Eğitim-öğretim ile ilgili konularda işbirliği içinde çalışırlar.	0 0,0%	1 1,2%	22 25,9%	39 45,9%	23 27,1%	<b>3,99</b>
Her öğrenciye, öğretebileceklerine inanırlar.	0 0,0%	10 11,8%	18 21,2%	40 47,1%	17 20,0%	3,75
Yüksek düzeyde sorumluluk duygusuna sahiptirler.	0 0,0%	8 9,4%	33 38,8%	30 35,3%	14 16,5%	3,59
Öğrenciler için ideal davranış modeli oluştururlar.	0 0,0%	9 10,6%	27 31,8%	30 35,3%	19 22,4%	3,69
Mesleki yönden sürekli gelişme arzusu içindedirler.	0 0,0%	9 10,6%	37 43,5%	25 29,4%	14 16,5%	3,52
Sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlarlar.	0 0,0%	9 10,6%	35 41,2%	30 35,3%	11 12,9%	<b>3,51</b>
Sınıf ortamında doğru iletişim biçimlerini kullanırlar.	0 0,0%	4 4,7%	33 38,8%	35 41,2%	13 15,3%	3,67
Öğrenci merkezli öğretim yaklaşımını uygularlar.	0 0,0%	5 5,9%	32 37,7%	36 42,4%	12 14,1%	3,65
Öğrencilerin bir konuyu öğrenebilmesi için gereken yeterlilikte zaman ayırırlar.	1 1,2%	4 4,7%	30 35,3%	35 41,2%	15 17,7%	3,69
Öğrenme amaçlarına uygun öğretim stratejileri (teknikleri, yöntemleri) seçerler.	0 0,0%	6 7,1%	27 31,8%	39 45,9%	13 15,3%	3,69
Velilerle sürekli iletişim halindedirler.	0 0,0%	6 7,1%	34 40,0%	26 30,6%	19 22,4%	3,68
Yönetici ve diğer çalışanlarla uyum içerisindedirler.	1 1,2%	3 3,5%	22 25,9%	38 44,7%	21 24,7%	3,88
Okul kültürü ve ikliminin oluşumunda etkin rol oynarlar.	1 1,2%	2 2,4%	26 30,6%	42 49,4%	14 16,5%	3,78
Öğrencilerin ders dışı sorunlarıyla da ilgilenirler ve gerekli yönlendirmeleri yaparlar	1 1,2%	4 4,7%	33 38,8%	34 40,0%	13 15,3%	3,64
Sınıf kurallarını öğrenci katılımıyla oluştururlar.	1 1,2%	4 4,7%	26 30,6%	43 50,6%	11 12,9%	3,69
<b>Genel Ortalama</b>						<b>3,69</b>

Bu boyutta yer alan özelliklere ilişkin yöneticilerin algılamalarının ağırlıklı ortalaması (3,69) "katılıyorum" seçeneğinde toplanmış olup, okuldaki öğretmenler

belirlenen özellikler açısından kendilerinden beklenen davranışları genel olarak gösterdikleri anlaşılmaktadır.

**Tablo 15: Yöneticilerin Algılamalarına Göre Öğretmenlerin Özelliklerine İlişkin Sıralama Tablosu**

Bu okulda öğretmenler	Ort.	Sıra No
Eğitim-öğretim ile ilgili konularda işbirliği içinde çalışırlar.	<b>3,99</b>	<b>1</b>
Yönetici ve diğer çalışanlarla uyum içerisindedirler.	3,88	2
Okul kültürü ve ikliminin oluşumunda etkin rol oynarlar.	3,78	3
Her öğrenciye, öğretebileceklerine inanırlar.	3,75	4
Öğrenciler için ideal davranış modeli oluştururlar.	3,69	5
Öğrencilerin bir konuyu öğrenebilmesi için gereken yeterlilikte zaman	3,69	6
Öğrenme amaçlarına uygun öğretim stratejileri (teknikleri, yöntemleri)	3,69	7
Sınıf kurallarını öğrenci katılımıyla oluştururlar.	3,69	8
Velilerle sürekli iletişim halindedirler.	3,68	9
Sınıf ortamında doğru iletişim biçimlerini kullanırlar.	3,67	10
Öğrenci merkezli öğretim yaklaşımını uygularlar.	3,65	11
Öğrencilerin ders dışı sorunlarıyla da ilgilenirler ve gerekli	3,64	12
Yüksek düzeyde sorumluluk duygusuna sahiptirler.	3,59	13
Mesleki yönden sürekli gelişme arzusu içindedirler.	3,52	14
Sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlarlar.	3,51	15

Sıralamaya bakıldığında yöneticiler, öğretmenlerin “sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlarlar” özelliğine en çok, “eğitim-öğretim ile ilgili konularda işbirliği içinde çalışırlar” özelliğine ise en az katıldıkları görülmektedir. Yöneticilerin, okul müdürleri boyutunda “öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük etkinliklerde bulunur” özelliğine 3.98 ile katılmaları, aynı şekilde öğretmenlerle ilgili “mesleki yönden sürekli gelişme arzusu içindedirler” özelliğine 3.52 ile katılmaları arasında paralellik görülmektedir.

Tabloda, okul yöneticilerinin, öğretmen davranışlarını algılamalarına ilişkin verilen sıralamada, ilk sıralarda yer alan “eğitim-öğretim ile ilgili konularda işbirliği içinde çalışırlar” (3.99), “yönetici ve diğer çalışanlarla uyum içerisindedirler” (3.88), “okul kültürü ve ikliminin oluşumunda etkin rol oynarlar” (3.78) davranışlarının etkili okulda

var olan öğrenme iklimi (okul personelinin karşılıklı etkileşimleri, birikimleri ) ile örtüşen davranışlar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin öğretmen boyutunda “her öğrenciye öğretebileceklerine inanırlar” ifadesine 3,75 ile katılmaları, aynı şekilde “öğrencilerin bir konuyu öğrenebilmesi için gereken yeterlilikte zaman ayırırlar” ifadesine 3,69 ile katılmaları arasında paralellik görülmektedir. Teori kısmında da belirtildiği gibi etkili okulda öğretmenler, öğrenciler hakkında iyimser görüşlere ve yüksek beklentilere sahiptirler. Sonuçlar bu bulguları destekler niteliktedir.

Tablo 15’deki sıralamaya bakıldığında, etkili okuldaki öğretmen davranışları ile ankete katılan okullardaki öğretmen davranışları, yöneticilerin algılarına göre paralellik göstermektedir.

**Tablo 16: Yöneticilerin Öğretmenlere İlişkin "Öğrencilerin bir konuyu öğrenebilmesi için gereken yeterlilikte zaman ayırırlar" Özelliğine Verdikleri Yanıtların Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu**

Demografik özellikler		Anlamlılık
Mezun Olduğu Okul Türü / Eğitim Enstitüsü ile Öğretmen Okulu		0,030
Öğretmenlikte Geçirdiği Hizmet Süresi	1–5 ile 26 ve üstü	0,120
	6–10 ile 21–25	0,260
Okuldaki Hizmet Yılı	1–3 ile 20 ve üstü	0,080
	4–6 ile 17–19	0,090

Öğretmenlere ilişkin “Öğrencilerin bir konuyu öğrenebilmesi için gereken yeterlilikte zaman ayırırlar” özelliğine ilişkin, yöneticilerin, Eğitim Enstitüsü ile Öğretmen Okulu mezunu olması arasında da anlamlı bir fark ( $p < 0,050$ ) bulunmuştur. Eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerin aldıkları eğitimin niteliği yöneticilerin bu maddeye ilişkin algılamalarını etkilediği söylenebilir.

Yöneticinin öğretmenlikte geçirdiği hizmet yılında, 1–5 yıl ile 26 ve üstü ve 6–10 ile 21–25 hizmet yılı olan yöneticilerde “Öğrencilerin bir konuyu öğrenebilmesi için gereken yeterlilikte zaman ayırırlar” özelliğine ilişkin verilen cevaplarda anlamlı bir fark



( $p>0,050$ ) bulunamamıştır. Buna göre yöneticinin öğretmenlikte geçirdiği hizmet yılının bu maddeye ilişkin algılamalarını etkilememektedir.

“Öğrencilerin bir konuyu öğrenebilmesi için gereken yeterlilikte zaman ayırırlar” özelliğine ilişkin, okuldaki hizmet yılı 1–3 ile 20 ve üstü ve 4–6 ile 17–19 yıl olan yöneticilerin bu maddeyi algılamasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,050$ ).

#### 4. ÖĞRENCİLER İLE İLGİLİ BULGULAR

**Tablo 17: Yöneticilerin Etkili Okul’un “Öğrenciler” Boyutunu Algılamasına İlişkin Dağılım Tablosu**

Öğrenciler...	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama
Başarılı olabileceklerine inanırlar.	1 1,2%	2 2,4%	26 30,6%	43 50,6%	13 15,3%	<b>3,76</b>
Eğitim-öğretimin amacını bilirler.	1 1,2%	4 4,7%	40 47,1%	34 40,0%	6 7,1%	<b>3,47</b>
Verilecek her türlü sorumluluğu almaya isteklidirler.	2 2,4%	5 5,9%	36 42,4%	35 41,2%	7 8,2%	<b>3,47</b>
Kendileriyle ilgili verilen kararlarda söz hakkına sahiptirler.	0 0,0%	5 5,9%	33 38,8%	35 41,2%	12 14,1%	3,64
Okuldaki kurallara uyarlar.	0 0,0%	6 7,1%	39 45,9%	30 35,3%	10 11,8%	3,52
<b>Genel Ortalama</b>						<b>3,57</b>

Bu boyutta yer alan özelliklere ilişkin okul yöneticilerinin algılamalarının ağırlıklı ortalaması (3,57) “katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Öğrenci boyutunda yer alan ifadeler, aynı zamanda etkili okula ulaşma girişiminde ilköğretim öğrencilerine kazandırılması gereken özelliklerin başında gelmektedir. Bu ifadeleri yöneticilerin 3.57 ile “katılıyorum” şeklinde olumlu algılamaları etkili okuldaki öğrenci davranışları ile örtüşmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin “katılıyorum” üzerinde yoğunlaşması, yöneticinin öğretim liderliği rolü ile de örtüşmektedir.

Yöneticilerin öğrencilerle ilgili “başarılı olabileceklerine inanırlar” sorusuna 3,76 ile en yüksek oranda katılmaları ile okul müdürü boyutunda “öğretmen ve öğrencilerden çok başarılı olmalarını bekler” sorusuna 4,39 oranı ile ilk sırada katılmaları arasında paralellik görülmektedir.

Yöneticilerin “verilecek her türlü sorumluluğu almaya isteklidirler” maddesine ilişkin “katılıyorum” (3,47) şeklinde algıları, teoride anlatılanları desteklemektedir. Buna göre etkili okullar öğrenci merkezli yapılandırılmış okullardır. Okulda öğrencinin mutluluğu ve başarısı için öğrenciler kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılabilmekte, görev ve sorumluluk almaktadırlar. Bu süreçte öğrenciler sadece eğitimle ilgili değil bunun yanında okulun iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda da etkin rol ve sorumluluk üstlenmektedirler.

Yöneticilerin öğretmen davranışlarına ilişkin “her öğrenciye öğretebileceklerine inanırlar” (3,75) konusunu algılama düzeyleri ile öğrenci davranışlarına ilişkin “başarılı olabileceklerine inanırlar” (3,76) konusunu algılama düzeylerinin yüksek çıkmasında anlamca da paralellik görülmektedir.

Yöneticilerin öğretmen davranışlarına ilişkin “öğrenci merkezli öğretim yaklaşımını uygularlar” konusunu (3,65) algılama düzeyleri ile öğrencilere ilişkin “kendileriyle ilgili verilen kararlarda söz hakkına sahiptirler” (3,64) konusunu algılama düzeyleri paralellik göstermektedir.

Öğrenci başarısı ile okul yönetici davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koyan Gretchko ve Riger, Wellish ve diğerleri, Stanchfield, Howard ve Arnez’in araştırma sonuçlarına bakıldığında öğrenci başarısının yüksek düzeyde olduğu okullarda okul yöneticisinin zamanını sınıflarda harcayarak geçirdiği görülmüştür.<sup>1</sup>

Etkili okullarda öğrenci başarısına ilişkin yurt dışında yapılan araştırmalarda okul sistemlerinde mükemmelliği etkileyenler arasında okul yöneticisinin kritik bir önemi olduğunu göstermiştir. Okul yöneticisi okula yön vermede önemli bir pozisyonda bulunması nedeniyle öğrencinin performansını da etkilemektedir.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Balcı, a.g.k., ss.122-124.

<sup>2</sup> Balcı, a.g.k., s.124.

**Tablo 18: Yöneticilerin Öğrencilere İlişkin "Başarılı Olabileceklerine İnanırlar" Özelliğine Yanıtların Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu**

Demografik özellikler		Anlamlılık
Öğretmenlikte Geçirdiği Hizmet Süresi	6–10 ile 16–20	0,320
	1–5 ile 21–25	0,170
Eğitim Yöneticisi Olarak Hizmet Yılı	1–5 ile 26 ve üstü	0,060
	6–10 ile 21–25	0,090
Okuldaki Hizmet Yılı	1–3 ile 20 ve üstü	0,170
	4–6 ile 17–19	0,060

Tablo 18 incelendiğinde yöneticinin, öğretmenlikte geçirdiği hizmet süresinin bu maddeye ilişkin etkili olmadığı ( $p > 0,050$ ) görülmüştür. Eğitim yöneticisi olarak hizmet yılı 1–5 yıl ile 26 ve üstü olan yöneticilerin, öğrencilere ilişkin “başarılı olabileceklerine inanırlar” özelliğine verdikleri cevapların anlamlılık düzeyine yakın ( $p = 0,060$ ) olduğu, 6–10 ile 21–25 yıl olan yöneticilerin cevapları arasında ise önemli bir fark olmadığı görülmüştür. Buna göre eğitim yöneticisi olarak hizmet yılı 5 yıla kadar olanların, öğrencilerin başarılı olabileceklerine inancı konusunda olumlu tutum sergiledikleri düşünülebilir. Okuldaki hizmet yılı 1–3 ile 20 ve üstü olan yöneticilerin bu maddeye ilişkin algılarında bir farklılık yoktur ( $p > 0,05$ ). Ancak hizmet yılı 4–6 ile 17–19 olan yöneticilerin, öğrenciler konusunda “başarılı olabileceklerine inanırlar” özelliği ile ilgili olarak daha iyimser oldukları söylenebilir ( $p = 0,06$ ). Bu sonuçlara göre yöneticilerin görev yaptığı okulda öğrencilere ilişkin düşüncelerinin oluşmasında ilk üç yılın yeterli bir süre olmadığı düşünülebilir.

**Tablo 19: Yöneticilerin Öğrencilere İlişkin "Kendileri ile ilgili verilen kararlarda söz hakkına sahiptirler" Özelliğine Yanıtların Demografik Özelliklerine Göre t-testi Sonuçları Tablosu**

Demografik özellikler		Anlamlılık
Öğretmenlikte Geçirdiği Hizmet Süresi	6–10 ile 26 ve üstü	0,470
	1–5 ile 21–25	0,135
Eğitim Yöneticisi Olarak Hizmet Yılı	6–10 ile 26 ve üstü	0,080
	1–5 ile 21–25	0,070
Okuldaki Hizmet Yılı	1–3 ile 17–19	0,060
	4–6 ile 17-19	0,120

Tablo 19 incelendiğinde, “Kendileri ile ilgili verilen kararlarda söz hakkında sahiptirler” özelliğine ilişkin, yöneticilerin öğretmenlikte geçirdiği hizmet sürelerinin, verdikleri cevaplarda anlamlılık düzeyinde olmadığı ( $p>0,050$ ) söylenebilir. Eğitim yöneticisi olarak hizmet yılının ise öğrencilere ilişkin “Kendileri ile ilgili verilen kararlarda söz hakkında sahiptirler” özelliği konusunda anlamlılık düzeyine yakın ( $P=0,08$  ve  $P=0,07$ ) olduğu görülmüştür.

Okuldaki hizmet süresi 1–3 ile 17–19 yıl olan yöneticilerin bu maddeye ilişkin verdikleri cevapları anlamlılık düzeyine yakın ( $p=0,06$ ) olmasına rağmen hizmet süresi 4–6 ile 17–19 yıl olan yöneticilerin cevapları bir farklılık göstermemektedir ( $p=0,12$ ). Bunun nedeninin, öğrencilerin “Kendileri ile ilgili verilen kararlarda söz hakkında sahiptirler” özelliği konusunda okuldaki hizmet süresi 3 yıla kadar olan yöneticilerin düşüncelerinin etkili olduğu düşünülmektedir.

## 5. OKULDAKİ EĞİTİM PROGRAMI VE EĞİTİM-ÖĞRETİM SÜRECİ İLE İLGİLİ BULGULAR

**Tablo 20: Yöneticilerin Etkili Okul’un “Okuldaki okul programı ve eğitim-öğretim süreci” Boyutunu Algulamasına İlişkin Dağılım Tablosu**

Okuldaki okul programı ve eğitim-öğretim süreci	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama
Öğrencilerin eleştirel düşüncelerine önem verilir.	1 1,2%	4 4,7%	21 24,7%	46 54,1%	13 15,3%	3,78
Eğitim-öğretimde, öğrencinin sadece 'ne?' sorusuna değil, 'niçin?' ve 'nasıl?' sorularına da cevap verilir.	0 0,0%	2 2,4%	26 30,6%	46 54,1%	11 12,9%	3,78

Ev ödevi okul dışı çalışmalar/araştırmalar okuldaki öğrenmenin kalitesini yükseltmek için önemli görülür.	1	4	23	39	18	3,81
	1,2%	4,7%	27,1%	45,9%	21,2%	
Öğrencilerin bireysel gelişimlerini sağlamaya dönük program dışı etkinliklere (gezi, okula uzman bir kişinin davet edilmesi vs.) önem verilir.	0	3	29	32	21	3,84
	0,0%	3,5%	34,1%	37,7%	24,7%	
Ders dışı etkinliklerinin planlamasında öğretmen görüşüne önem verilir.	0	2	25	37	21	3,91
	0,0%	2,4%	29,4%	43,5%	24,7%	
<b>Genel Ortalama</b>						<b>3,82</b>

Bu boyutta yer alan özelliklere ilişkin okul yöneticilerinin algılamalarının ağırlıklı ortalaması (3,82) “katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Tabloda sıralanan özelliklere ilişkin bulgular incelendiğinde, en yüksek ortalamanın, “Ders dışı etkinliklerinin planlamasında öğretmen görüşüne önem verilir” (3,91) maddesinin olduğu görülmektedir.

Yöneticinin “ders dışı etkinliklerinin planlamasında öğretmen görüşüne önem verilir” (3,91) sorusunu algılama düzeyinin ilk sırada yer alması, yöneticilerin çalıştıkları okullarda öğrenci gelişimi açısından zenginleştirilmiş öğrenme yaşantıları oluşturmaya dönük bir program uygulanmasına dönük davranış sergiledikleri düşünülmektedir. Etkili okullarda, teori kısmında program ve öğrenme süreci bölümünde anlatıldığı gibi, yöneticinin okulun akademik programının hazırlanmasında öğretim kadrosunun katılımını sağlaması gerekir. Program denilince bir okulda öncelikle akla akademik program gelmektedir. Oysa geniş anlamda okul programı program dışı etkinlikler olarak nitelendirilen sosyal, sportif, kültürel etkinlikleri de kapsamaktadır.

## 6. OKUL KÜLTÜRÜ VE ORTAMI İLE İLGİLİ BULGULAR

**Tablo 21: Yöneticilerin Etkili Okul’un “Okul kültürü ve ortamı” Boyutunu Algılamasına İlişkin Dağılım Tablosu**

Okul kültürü ve ortamı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama
------------------------	-------------------------	--------------	---------------------	-------------	---------------------	----------

Okul, çevrenin ve velinin her türlü önerilerine daima açıktır.	0	1	18	39	27	<b>4,08</b>
	0,0%	1,2%	21,2%	45,9%	31,8%	
Okulda her örnek davranış ödüllendirilir ve pekiştirilir.	0	4	21	37	23	3,93
	0,0%	4,7%	24,7%	43,5%	27,1%	
Okul her türlü yenilik ve değişmeye açıktır.	0	2	24	31	28	4,00
	0,0%	2,4%	28,2%	36,5%	32,9%	
Okulda herkes kendilerini ilgilendiren konularda, karar verme süreçlerine katılır.	0	5	23	35	22	3,87
	0,0%	5,9%	27,1%	41,2%	25,9%	
Okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen, yönetici ve öğrenciler arasında uyum ve işbirliği vardır.	1	2	24	38	20	3,87
	1,2%	2,4%	28,2%	44,7%	23,5%	
Öğretmen ve öğrenciler arasında bir topluluk ve aile olma duygusu egemendir.	1	6	22	36	20	<b>3,80</b>
	1,2%	7,1%	25,9%	42,4%	23,5%	
<b>Genel Ortalama</b>						<b>3,93</b>

Bu boyutta yer alan özelliklere ilişkin okul yöneticilerinin algılamalarının ağırlıklı ortalaması (3,93) “katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Bulgular incelendiğinde yöneticinin en çok “Okul, çevrenin ve velinin her türlü önerilerine daima açıktır.” (4,08) özelliğine, en az “Öğretmen ve öğrenciler arasında bir topluluk ve aile olma duygusu egemendir.” (3,80) özelliğine katıldıkları görülmektedir.

Yöneticilerin algılamalarına ilişkin ilk sıralarda yer alan unsurların etkili okula ulaşma amacıyla ilköğretim okullarında kazandırılması gereken özellikler olduğu ve bu anlamda yöneticilerin, buldukları okulu etkili algıladıkları görülmektedir.

Yöneticinin “öğretmen ve öğrenciler arasında bir topluluk ve aile olma duygusu egemendir” sorusuna ilişkin algılamasının 3.80 ile son sırada yer almasında, bu okulların öğretim sürecinin özüne değil de destekleyici etkenlerine ilişkin biraz daha zayıf olduklarını göstermektedir.

Etkili okullarda egemen olan anlayışa göre okul ne sadece öğretmen ve öğrenciler için ne de yöneticiler için var olmayıp esas itibarıyla okullar; herkesin içinde mutlu yaşayabileceği, çalışabileceği öğrenme alanları olarak görülmektedir. Yöneticilerin “okul, çevrenin ve velinin her türlü önerilerine daima açıktır” sorusuna ilişkin ortalamasının 4,08 ile ilk sırada yer alması yöneticilerin buldukları okulları etkili algıladıklarını göstermektedir.

Bu alanda yapılan araştırmalarda etkili okullarda, okul kültürü ve ortamının okulun başarisında ve öğretmenlerin etkililiğinin artmasında önemli bir yere sahip olduğu grlmştir.<sup>1</sup>

## 7. OKUL ÇEVRESİ VE VELİLER İLE İLGİLİ BULGULAR

**Tablo 22: Yöneticilerin Etkili Okul’un “Okul evresi ve Veliler” Boyutunu Algılamasına İlişkin Dağılım Tablosu**

Okul evresi ve veliler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama
Veliler okul ve eğitim-ğretim ile ilgili kararlara katılırlar.	2 2,4%	5 5,9%	38 44,7%	26 30,6%	14 16,5%	3,53
Okulun etkinliklerine destek verirler.	3 3,5%	6 7,1%	29 34,1%	30 35,3%	17 20,0%	3,61
Okul yönetimi ile iyi bir ilişki ve etkileşim içindedirler.	1 1,2%	5 5,9%	27 31,8%	34 40,0%	18 21,2%	<b>3,74</b>
Eğitimin amaçları konusunda okulla aile arasında bir uyum vardır.	1 1,2%	5 5,9%	27 31,8%	36 42,4%	16 18,8%	3,72
Öğrenci velileri, okul ve öğretmenleri sıklıca ziyaret ederler.	3 3,5%	7 8,2%	30 35,3%	34 40,0%	11 12,9%	<b>3,51</b>
<b>Genel Ortalama</b>						<b>3,62</b>

Bu boyutta yer alan özelliklere ilişkin okul yöneticilerinin algılamalarının ağırlıklı ortalaması (3,62) “katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Tabloya göre yöneticilerin bu boyuta ilişkin, okulları etkili algıladıkları görülmektedir. Okul temel girdisini çevreden alıp çıktılarını da çevreye sunmasından dolayı çevrenin isteklerine duyarlı olmak zorundadırlar. Giderek gelişmiş ülkelerde de aileler eğitim ve okulla ilgili yeniden yapılanma sürecinde evre ve ailenin okula katılım ve desteğine daha çok önem vermektedirler. Bu anlamda ankete katılan yöneticilerde de bunun önemi ve gerekliliğinin anlaşıldığı görülmektedir.

Burada en düşük ortalamalar “ğrenci velileri, okul ve öğretmenleri sıklıca ziyaret ederler (3,51)” ve “veliler okul ve eğitim-ğretim ile ilgili kararlara katılırlar (3,53)” ile

<sup>1</sup> şilman, a.g.k., s.180.

ilgilidir. Buradan okul yöneticilerinin, velilerin okul ve öğretmenleri sıkça ziyaret etmeleri gerektiği beklentisi olduğu söylenebilir.

Yöneticinin okul müdürü boyutunda “çevrenin, velilerin okula gerekli desteğini sağlar” davranışına ilişkin algı düzeyinin son sırada yer alması ile veliler boyutunda “okul yönetimi ile iyi bir ilişki ve etkileşim içindedirler” davranışını en yüksek algılaması yöneticilerin velilerin gerekli desteği sağlamasında az etkili oldukları düşünülmektedir.

**Tablo 23: Yöneticilerin Etkili Okulun Boyutlarını Algılamalarına İlişkin Sıralama Tablosu**

<b>Etkili Okul Boyutları</b>	<b>Ağırlıklı Ortalama</b>	<b>Sıra No</b>
Okul Müdürü	4,14	1
Okul Kültürü ve Ortamı	3,93	2
Okul Programı ve Eğitim-Öğretim Süreci	3,82	3
Öğretmenler	3,69	4
Okul Çevresi ve Veliler	3,62	5
Öğrenciler	3,57	6

Tablo 23 incelendiğinde yöneticilerin ilk sırada, okul müdürü boyutunu etkili algıladıkları görülmektedir. Etkili okullarla ilgili okul müdürünün liderliği pek çok araştırmada ilk sıralarda söz edilen etmenlerden biridir. Etkili okulların diğer özelliklerinin gelişebilmesi, okul yöneticisinin liderliği ile açıklanmaktadır. Yapılan araştırmalarda etkili okula ulaşmada ilk adımın etkili yönetici olması buradaki bulguları desteklemektedir.

Ankete katılan yöneticiler ikinci sırada okul kültürü ve ortamı boyutunu etkili algılamaktadırlar. Teori kısmında da değinildiği gibi kurumlardaki yenilik ve değişim çabalarını sonuçsuz kılan etmenlerden biri kurum kültüründeki boşluklardır. Okullarda öğrenci ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin önemli olduğunu tayin eden okul kültürüdür. Bu nedenle yöneticilerin bu boyutu ikinci sırada etkili algılamaları etkili okula ulaşmada olumlu görülmektedir.



Ankete katılan yöneticiler okul programı ve eğitim-öğretim süreci boyutunu 3,82 ağırlıklı ortalama ile üçüncü sırada etkili algılamaktadırlar. Teoride de belirtildiği gibi öğrenci gelişimi açısından iyi geliştirilmiş bir program okulun temel amacıdır. Buna göre yöneticiler çalıştıkları okulda okul programı ve eğitim-öğretim sürecini olumlu algılayarak öğrenci gelişimi açısından önemli olan bir boyutu gerçekleştirdikleri düşünülmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin öğretmen boyutunu algılama düzeyleri dördüncü sırada olup, 3,69 genel ortalama ile “katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Öğretmen davranışı okul programının, okul ve sınıf içindeki öğrenme başarısının bir belirleyicisi olduğu kadar okulun etkililiğinin açıklanmasında da sıkça uygulanan bir boyuttur. Buna göre söz konusu okullarda yöneticiler, öğretmenlere ilişkin olumlu görüş bildirmekle birlikte, algılama düzeyinin dördüncü sırada yer alması, yöneticilerin öğretmenlerden daha fazla olumlu davranış beledikleri düşüncesi ile açıklanabilir.

Ankete katılan yöneticiler okul çevresi ve veli boyutunu 3,62 ağırlıklı ortalama ile etkili algılamaktadırlar. Johnson ve Synder etkili okullarla ilgili yaptıkları araştırmada, okul çevresinin ve velilerin, okula önemli ölçüde destek ve katkıda buldukları sonucuna ulaşmıştır.<sup>1</sup> Buna göre okul çevresi ve veliler, okul süreçlerine katıldığında öğrenciler daha başarılı olabilmektedirler. Öğrenci boyutu ile okul çevresi ve veli boyutuna ilişkin yöneticilerin algılama düzeylerinin birbirine yakın olması anlamca anlamlı görülmektedir.

---

<sup>1</sup> Şişman, a.g.k., s.193.

## SONUÇ

Eğitimde bireylere bilgi, beceri, tutum ve değerlerin kazandırılmasından sorumlu olan kurumların başında gelen okullar, bireylerin ve toplumların gelişimi ile doğrudan ilişkilidir. Eğitim sisteminin belkemiğini oluşturan ilköğretim okullarının üzerine düşen sorumluluk ise bu anlamda çok büyüktür. İlköğretim okullarında görülen aksaklık ve hatalar toplumun bütününe etkilemekte, gerek üst kurumlarında gerekse toplumsal diğer kurumlarda bu sorunlar katlanarak artmaktadır. Bu nedenle, toplumun ihtiyaçlarına cevap verme durumunda olan okullarda anahtar role sahip olan yöneticilerin tutumları ve liderlik rolleri ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu çerçevede, özellikle okulların etkililiğini sağlamada, etkili liderlik kritik değer taşımaktadır.

Etkili okullarda kritik öneme sahip okul yöneticisinin, mevcut ilköğretim okullarını etkili algılama düzeylerine ilişkin olarak yapılan bu çalışmada yöneticinin etkili okul boyutları olan “okul müdürü”, “öğretmenler”, “öğrenciler”, “okul programı ve eğitim-öğretim süreci”, “okul kültürü ve ortamı”, “okul çevresi ve veliler” boyutlarını algılama düzeyleri incelenmiştir.

Çalışmada, metodoloji kısmında da belirtildiği üzere, araştırmanın evreni oluşturan 105 ilköğretim okulu yöneticisine anket ulaştırılmış ve 85 yöneticiden geri dönüşüm sağlanmıştır. Araştırma dâhilinde 15’i kadın, 70’i erkek olmak üzere 85 yönetici ile görüşülmüştür. Bu şekilde bir dağılımın ortaya çıkması, okul yöneticiliğinin, çalışma saatlerinin öğretmenlere kıyasla daha uzun olması nedeniyle, kadınlar tarafından daha az tercih edilmesine bağlanabilir. Buna karşılık, yöneticilerde cinsiyet değişkeninin, yöneticilerin etkili okul boyutlarını algılama düzeyinde bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 84,7’si evli, %15,3’ü bekârdır. Yöneticilerin medeni durumlarının etkili okul boyutlarını algılama düzeylerinde bir fark yaratmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş dağılımları ise 31- 35 ve 36- 40 yaş aralığını oluşturan yöneticilerin %16,5 ile aynı oranda olduğu, 41- 45 ile 51- 55 yaş aralığını oluşturan yöneticilerin ise %14,1 ile eşit oranda olduğu görülmüştür. 26- 30 yaşındaki

yöneticilerin oranının %10,6 ve 46- 50 yaşındaki yöneticilerin %22,4 olduğu, 56 ve üstü yaşındaki yöneticilerin ise %5,9 oranında olduğu belirlenmiştir. Buna göre orta yaş ve üzeri yöneticilerin çoğunluğu oluşturması yöneticilerin kıdemli öğretmenlerin arasından seçiliyor olmasına bağlanabilir.

Ankete katılan yöneticilerin mezun oldukları okul türüne bakıldığında eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin % 35,3 ile en yüksek orana sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilerin %29,4 ile eğitim enstitüsü, % 20 ile diğer fakülteler, % 8,2 ile yüksek lisans, % 5,9 ile açık öğretim, % 1,2 ile öğretmen okulu mezunu oldukları görülmüştür.

Yöneticilerin öğretmenlikte geçirdiği hizmet süreleri ise 1-5 yıl % 7,1 ile en düşük orana sahiptir. 6- 10 yıl ve 11- 15 yıl olan yöneticiler % 21, 2 ile eşit orana sahiptir. 126- 20 yıl ile 21- 25 yıl hizmet süresi olan yöneticilerde % 14,1 ile eşit orana sahiptir. 26 ve üstü yıl olan yöneticiler % 22, 4 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Buna göre yöneticilerin büyük bölümünün öğretmenlikte kıdem sahibi olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin eğitim yöneticisi olarak hizmet yıllarına bakıldığında 1-5 yıl hizmet süresi olan yöneticiler % 38,8 ile en yüksek orana sahiptirler. 21-25 yıl ile 26 ve üstü yıl yöneticilik yapanların ise % 3,5 ile en düşük orana sahip oldukları tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bulunduğu okulda geçen hizmet sürelerine bakıldığında 1-3 yıldır çalışan yöneticilerin % 34,1 ile en yüksek oranı oluşturduğu ve 17- 19 yıl olan yöneticilerin ise %3,5 ile en düşük oranı oluşturduğu görülmüştür.

Yöneticilerin okul müdürüne ilişkin “ okuldaki kuralları korumada katıdır” özelliğine ilişkin algılamalarında, eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin, açık öğretim ve öğretmen okulu mezunu yöneticilere göre daha esnek ve disiplinli oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin yine okul müdürüne ilişkin “ eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına göre dizer, planlar ve uygulamaya koyar” özelliğine ilişkin algılamalarında eğitim enstitüsü ile diğer fakültelerden mezun yöneticilerin, öğretmen okulu mezunu olan yöneticilere eğitim –öğretimdeki önceliklere daha fazla özen gösterdikleri söylenebilir.

Yöneticilerin okul müdürüne ilişkin “ başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir” özelliğine ilişkin diğer fakülteler ile eğitim enstitüsü mezunu yöneticilerin bu maddeyi, öğretmen okulu mezunu yöneticilere göre farklı algılamaları, yüksek öğrenim gören yöneticilerin öğretmen ve öğrencilerin istek ve beklentilerini daha iyi karşılamaya dönük tutum sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin öğretmenlere ilişkin “öğrencilerin bir konuyu öğrenebilmesi için gereken yeterlilikte zaman ayırırlar” özelliğini algılamalarında hizmet yılı 5 yıla kadar olan yöneticilerin daha olumlu tutum sergiledikleri düşünülebilir.

Yöneticilerin, etkili okul boyutlarının geneline ilişkin ağırlıklı ortalamaları “katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Buradan yöneticilerin buldukları okulları etkili algıladıkları görülmüştür. Yöneticilerin algılamalarına göre çalıştıkları kurumda en etkili boyut (4,14) “okul müdürü” boyutu olup, kendilerine ilişkin davranışları büyük oranda gerçekleştirdikleri söylenebilir. Yöneticiler en düşük (3,57) öğrenci boyutunu algılamışlardır.

Okul yöneticilerinin sahip olduğu nitelikler öğretmen, öğrenci, veli-çevre üzerinde çok etkilidir. Bu nedenle de okul yöneticilerine çok iş düşmektedir. Ancak etkili okulların oluşumuyla ilgili anahtar role sahip olan yöneticilerin yine de tek başına yeterli olmadığı ve öğretmenlerin, öğrencilerin, okul programı öğrenme süreci, okul kültürü ve öğrenme iklimi, çevre ve aile ilişkilerinin de örgütün amaçlarına ulaşmasında önem arz ettiği söylenebilir. Yöneticilerin kendilerine ilişkin en yüksek oranda katıldıkları madde “Öğretmen ve öğrencilerden çok başarılı olmalarını bekler.” (4,39) özelliği olup katılımın en düşük olduğu madde ise “Okuldaki kuralları korumada katıdır. ” (3,87 ) özelliğidir. Etkili bir okulda yönetici tüm öğrenciler için yüksek düzeyde başarı bekleyen bir öğretim lideridir.

Yöneticinin öğretmen boyutuna ilişkin katılımın en çok olduğu madde “Eğitim-öğretim ile ilgili konularda işbirliği içinde çalışırlar.” (3,99) özelliği olup, katılımın en düşük olduğu madde “Sınıf kurallarını öğrenci katılımıyla oluştururlar.” (3,69) özelliğidir.

Yöneticilerin öğrenci boyutuna ilişkin katılımın en fazla olduğu madde “ Başarılı olabileceklerine inanırlar“ (3,76) ifadesi iken, katılımın en düşük olduğu madde” Okuldaki kurallara uyarlar “ (3,56) ifadesidir.

Okuldaki okul programı ve öğrenme süreci boyutunda katılımın en yüksek olduğu madde “ Ders dışı etkinliklerin planlanmasında öğretmen görüşüne önem verilir.” (3,91) ifadesi iken, en düşük olduğu madde “ öğrencilerin eleştirel düşüncelerine önem verilir” (3,78) ile “Eğitim-öğretimde, öğrencinin sadece 'ne?' sorusuna değil, 'niçin?' ve 'nasıl?' sorularına da cevap verilir ” (3,78) ifadesidir.

Yöneticinin okul kültürü ve ortamı boyutunda en çok katıldığı özellik “Okul, çevrenin ve velinin her türlü önerilerine daima açıktır.” ( 4,08 ) olup, en az katıldığı özellik “Öğretmen ve öğrenciler arasında bir topluluk ve aile olma duygusu egemendir.” ( 3,80 ) ifadesidir. Etkili bir okul kültürü ve ortamı yöneticinin denetim ve iş yükünü azaltır. Bu bakımdan yöneticilerin bu boyutu algılama düzeyleri etkili okula ulaşmada önemlidir.

Yöneticilerin okul çevresi ve velileri etkili algılama boyutuna ilişkin en yüksek katılımı “Okul yönetimi ile iyi bir ilişki ve etkileşim içindedirler.” ( 3,74 ) ifadesi iken, en düşük katılım “Öğrenci velileri, okul ve öğretmenleri sıkça ziyaret ederler. ” ( 3,51 ) ifadesi olmuştur. Başarılı bir öğretimde etkin bir okul- çevre ilişkisi en başarısız öğrencinin bile başarısını artıracaktır. Bu nedenle yöneticinin çevreyi iyi tanıyarak etkin bir iletişime geçmesi çok önemlidir.

Yöneticilerin etkili okul ölçütlerine ilişkin algılamalarında, mezun oldukları okul türü ve eğitim yöneticisi olarak geçirdikleri hizmet süresi değişkenlerinin, okul müdürü, öğretmen ve öğrenci boyutlarında bazı özellikleri algılama düzeylerinde farklılaşmalar yarattığı tespit edilmiştir. Yaş, cinsiyet, medeni durum ve öğretmenlikte geçirdiği hizmet süresi değişkenlerinin ise yöneticilerin algılama düzeyleri ile ilişkisi tespit edilememiştir.

Çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlara göre aşağıda belirtilen hususların yapılmasında yarar görülmektedir:

Bu araştırma yalnız 2007- 2008 öğretim yılı için İstanbul ili Zeytinburnu ilçesindeki ilköğretim okullarında yapılmıştır. Bu okullarda görevli yöneticilerin mevcut

ilköğretim okullarını algılama düzeyleri incelenmiş, değişkenlere göre yöneticilerin algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tespit edilmiştir. Bulguların Türkiye'deki tüm ilköğretim okullarına genellemesinden kaçınılmıştır. Bu sebeple, değişik il ve ilçelerde, bölgelerde, ilköğretim yanı sıra orta öğretim kurumlarında da benzer araştırmalar yapıp, karşılaştırmalar yapılması genelleştirmeler yapılmasını mümkün kılacaktır. Ayrıca, Zeytinburnu'ndaki özel ilköğretim okullarının sınırlı sayıda olması nedeni ile resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticileri arasında karşılaştırmalar yapılamamıştır. Özel ilköğretim okullarının yeterli sayıda olduğu bölgelerde resmi ve özel ilköğretim okulu yöneticilerinin etkili okulu algılamalarına ilişkin karşılaştırmalar yapılması da araştırmalarda ulaşılan sonuçların genelleştirilmesinin sağlanmasında yarar sağlayacağı kuşkusuzdur. Bunlara ilave olarak, okul yöneticilerinin nitelikleri, etkili okul ve etkili yöneticilikle ilişkili olan öğrenci başarısı, yöneticilerin mezun oldukları okul türü ve aldıkları eğitim türü ve seviyesi gibi değişkenler ile ilgi kurulacak başka değişkenler açısından da konunun irdelenmesi çalışmaların derinleştirilmesi bilimsel birikim sağlanması açısından olduğu kadar uygulamaya yönelik politika üretiminde etkili okul yöneticiliğinin gelişmesinin sağlanmasında katkı sağlayacağı da açıktır.

## **Kaynakça**

- Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994.
- Adıgüzel, E., “Okul Dışında Farklı Bir Öğrenme Ortamı Olarak Çocuk Müzeleri”, Bilim Eğitim Toplum Dergisi, Sayı.14, Ankara, 2006.
- Akar, A., İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısı, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.
- Akan, D., Değişim Sürecinde İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 2007.
- Akdağ, B., “İsveç’te Öğretmen Yetiştirme”, Eğitim Bilim Toplum Dergisi, Sayı.12, Ankara, 2005.
- Arıkan, M., Nitelikli İnsan, İstanbul, 2002.
- Asan, C., İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilere Uygulama Kılavuzu, Samsun, 1997.
- Aydın, M., Eğitim Denetimi, Ankara, 1993.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2005.
- Balcı, A., Etkili Okul/ Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma, Ankara, 2007.
- Baransel, B., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri, İstanbul, 1972.
- Başaran, İ.E., Eğitim Yönetim, Ankara, 1994.
- Baymur, F., Genel Psikoloji, İstanbul, 1994.
- Bloom, B., İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme (Çev. D.A.Özçelik), İstanbul, 1995.
- Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 1978.
- Ceylan, A., Örgütsel Davranış, Gebze, 1998.
- Cheng, Y., School Effectiveness and School Based Management: A Mechanism for Development, London, 1996.
- Coşkun, Y., Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları, TODAİE Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı, Ankara, 1997.

Çakıroğlu, K., Öğrenen Organizasyon-Etkili Okul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, İstanbul, 2006.

Çelik, V., Eğitimsel Liderlik., Ankara, 2003.

Çelik, B., Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, [Yeditepe Üniversitesi](#), [Sosyal Bilimler Enstitüsü](#), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Çinkır, Ş., Okul Büyüklüğünün Öğrenci Başarısı ile İlişkisi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996.

Doğan, S., Vizyona Dayalı Liderlik, Ankara, 2006.

Ekici, K.M., Vizyoner Liderlik, Ankara, 2006.

Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000.

Erdoğan, İ., Yeni Bir Binyıla Doğru Türk Eğitim Sistemi Sorunlar ve Çözümler, İstanbul, 2002.

Erdoğan, İ., Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001.

Gümüşeli, A.İ., “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı.28, Ankara, 2001.

Gordon, T., Etkili Öğretmenlik Eğitimi ( Çev. E. Aksay ), İstanbul, 1996.

Harris, A., Bennett, N., ve Preedy, M., Organizational Effectiveness and Improvement in Education, Bristol, 1997.

Hawley, W.D., ve Rollie, D.L., The Keys to Effective Schools, USA, 2007.

Hesapçı, Z., Öğrenen Organizasyon Etkili Okul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, İstanbul, 2006.

[http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/cagdas\\_okul\\_mudurleri.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/cagdas_okul_mudurleri.pdf) (28.11.2007)

[http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim\\_liderligi.pdf](http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim_liderligi.pdf) (10.01.2008)

<http://www.egitimbilim.com/makaleler4.htm> (25.06.2008)

<http://www.evcimen.com/wht011.htm> (11.01.1978)

<http://www.maximumbilgi.com/default.asp?sx=mkl&ID=5029> (28.11.2007)

[http://www.otmg.meb.gov.tr/belgeler/okul\\_mudurleri\\_standartlari.doc](http://www.otmg.meb.gov.tr/belgeler/okul_mudurleri_standartlari.doc). (28.11.2007)



<http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/toremen-kolay.htm> (28.11.2007)

James, C., Connolly, M., vd., How Very Effective Primary Schools Work, London, 2006.

Karslı, M.D., Etkili Okul Yöneticiliği, İstanbul, 2006.

Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi:Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1991.

Kaynak, T., Organizasyonel Davranış, İşletme Fakültesi, Yayın No.223, İstanbul,1990.

Keleş, B., İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

Kemertaş, İ., Uygulamalı Genel Öğretim Metodu, İstanbul, 1995.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul, 1989.

Levin, H.M., ve Lockheed, M.E., Effective Schools in Developing Countries, London, 1993.

Oğuz, M., 2000’li Yıllara Yaklaşırken Toplumumuzun Eğitim ve Öğretimden Beklentileri, İstanbul, 1995.

Okçabol, R., Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara, 2005.

Oral, Ş., İlköğretim Okullarının Etkili Okul Kavramı Açısından Değerlendirilmesi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır, 2005.

Özçelik, İ.- Okutan, M., Eğitime Giriş, Trabzon, 1992.

Özdemir, S., Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Ankara, 2000.

Senge, P., “Rethinking Leadership in the Learning Organization”, The Systems Thinker Newsletter, Cilt 7, Sayı.1,1996.

Serin, H., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Meslekli Benlik Saygısı, İstanbul, 2006.

Sullivan, S., ve Glanz, J., Building Effective Learning Communities, USA, 2006.

Şekerci, M., İlköğretim Okulu Müdürü Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2007.

Sönmez, V., Eğitim Felsefesi, Yenilenmiş 5. Baskı, Ankara, 2005.

Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, 2002.

Tahaoglu, F., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2007.

Tezcan, M., Sosyolojiye Giriş, Ankara, 1993.

Töremen,F., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı.160, Ankara, 2003.

Turan, S. ve Şişman, M., “Okul Yöneticileri İçin Standartlar”, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:4, İstanbul, 1999.

Ülgen, G., Eğitim Psikolojisi, Ankara, 1995.

Yakut, Ö., Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Yaralı, İ., İlköğretim Kurumlarının Etkili Okulun Veliler Boyutundaki Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002.

Yavuz, Y. ,“Okulda Yönetime ve Karara Katılma”, Eğitim Bilim Toplum Dergisi, Sayı.6, Ankara, 2004.

Yenipınar, Ş., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 1998.

Yılmaz, V., İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2006.

Zileli, M., Modern Yönetim Yaklaşımları Işığında Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, İstanbul, 2006.

[www.rizeshcek.gov.tr/egitim\\_arastirma\\_yazisi.htm](http://www.rizeshcek.gov.tr/egitim_arastirma_yazisi.htm). (11.01.2008)

[www.yyu.edu.tr/makaleler/cilt\\_1/mustafa\\_tatar.doc](http://www.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_1/mustafa_tatar.doc) (15.01.2008)

## **EKLER**

**EK-1: Valilik Oluru**

**EK-2: Anket Formu**

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2344/64715  
Konu : **Anket.**  
**Hülya YANIK**

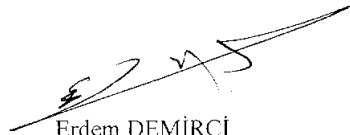
19/06/2008

**BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne**

- İlgi: a) Valilik Makamının 18/06/2008 tarih ve 2326/64255 sayılı Oluru.  
b) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.  
c) 05/06/2008 tarih ve 1237-2746 sayılı yazınız.

Be kent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi **Hülya YANIK**'ın, ilimizde ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Etkili Okul Algıları**" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

  
Erdem DEMİRCİ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İLGI (a) Valilik Oluru.  
2. Anket soruları.

**NOT** : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
**Adres** : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382  
**E-Mail** : [kultur34@meb.gov.tr](mailto:kultur34@meb.gov.tr) **Web** : <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2326/64255  
Konu: **Anket.**  
**Hülya YANIK**

18. Haziran 2008

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 05/06/2008 tarih ve 1237-2746 sayılı yazısı.  
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.  
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 13/06/2008 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Hülya YANIK**'ın, İlimiz ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Etkili Okul Algıları**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Hülya YANIK**'ın, İlimiz ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Etkili Okul Algıları**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarımıza arz ederim.

M. Ata ÖZER  
Millî Eğitim Müdürü

**EKLER :**  
Ek-1. İLĞİ (a)yazı ve ekleri

OLUR  
13/06/2008  
Hikmet DİNC  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**NOT :** Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
**Adres :** İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

**\*EK-2:**

## ANKET

Değerli Eğitim Yöneticisi,

Elde edilecek bilgiler “ İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Etkili Okul Algıları ” ile ilgili bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Anketteki her soruyu işaretlemeniz önemle rica olunur. Ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

HÜLYA YANIK  
Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM 1

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

**1. Cinsiyetiniz**

Kadın  Erkek

**2. Medeni Durumunuz**

Evli  Bekâr

**3. Yaşınız**

20–25  26–30  31–35  
 36–40  41–45  46–50  
 51–55  56 ve üstü

**4. Mezun olduğunuz okulun türü**

Öğretmen Okulu  
 Eğitim Enstitüsü – Eğitim Yüksek Okulu  
 Açık Öğretim Fakültesi  
 Eğitim Fakültesi  
 Diğer Fakülteler  
 Yüksek Lisans  
 Doktora

**5. Öğretmenlikte geçirdiğiniz hizmet süresi**

1 -5 yıl  6 -10 yıl  11- 15 yıl  
 16 – 20 yıl  21–25 yıl  26 ve üstü

**6. Eğitim yöneticisi olarak hizmet yılınız**

1 -5 yıl  6 -10 yıl  11- 15 yıl  
 16 – 20 yıl  21–25 yıl  26 ve üstü

**7. Bu okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

1 -3 yıl  4 -6 yıl  7- 9 yıl  
 10 – 12 yıl  13–16 yıl  17- 19 yıl  
 20 ve üstü

## BÖLÜM 2

Bu bölümde sizin aşağıdaki görüşlere ne derecede katıldığınızı tespit edilmek istenmektedir. Her ifadenin okulunuzdaki uygulamalarda ne derecede gerçekleştirildiğini düşününüz. Sonra da bu katılma durumunuzu gösteren ifadenin sağındaki kutucuğa (X) işareti koyunuz.

İlköğretim Okulunda görev yapan değerli yönetici;

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>A. ( Aşağıdaki cümlelerin başına, özne olarak “Bu okulda okul müdürü” ifadesini getirerek cevaplayınız.)</b> Bu okulda okul müdürü					
1. Okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına göre dizer, planlar ve uygulamaya koyar.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Eğitim-öğretim ile ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Eğitim-öğretim sürecini sürekli denetler ve değerlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Öğretmen ve öğrencilerden çok başarılı olmalarını bekler.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Okulda her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Personelin okula bağlanmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Okuldaki kuralları korumada katıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Başkalarına (öğretmen, öğrenci, veli v.s) eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Okulun her yerinde sık sık görülür ve sınıfları ziyaret eder.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Okuldaki zamanının çoğunu eğitim ve öğretim işlerine ayırır.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük etkinliklerde bulunur.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Çevrenin, velilerin okula gerekli desteğini sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>B. ( Aşağıdaki cümlelerin başına, özne olarak “Bu okuldaki öğretmenler” ifadesini getirerek cevaplayınız.)</b> Genel olarak bu okuldaki öğretmenler;					
1. Eğitim- öğretim ile ilgili konularda işbirliği içinde çalışırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Her öğrenciye, öğretebileceklerine inanırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Yüksek düzeyde sorumluluk duygusuna sahiptirler.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Öğrenciler için ideal davranış modeli oluştururlar.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Mesleki yönden sürekli gelişme arzusu içindedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Sınıf ortamında doğru iletişim biçimlerini kullanırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Öğrenci merkezli öğretim yaklaşımını uygularlar.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Öğrencilerin bir konuyu öğrenebilmesi için gereken yeterlilikte zaman ayırırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Öğrenme amaçlarına uygun öğretim stratejileri( teknikleri, yöntemleri) seçerler.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Velilerle sürekli iletişim halindedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Yönetici ve diğer çalışanlarla uyum içerisindedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Okul kültürü ve ikliminin oluşumunda etkin rol oynarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Öğrencilerin ders dışı sorunlarıyla da ilgilenirler ve gerekli yönlendirmeleri yaparlar.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Sınıf kurallarını öğrenci katılımıyla oluştururlar.	( )	( )	( )	( )	( )

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>C. ( Aşağıdaki cümlelerin başına, özne olarak “Genel olarak bu okuldaki öğrenciler” ifadesini getirerek cevaplayınız.)</b> Genel olarak bu okuldaki öğrenciler;					
1. Başarılı olabileceklerine inanırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Eğitim- öğretimin amacını bilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Verilecek her türlü sorumluluğu almaya isteklidirler.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Kendileriyle ilgili verilen kararlarda söz hakkına sahiptirler.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Okuldaki kurallara uyarlar.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>D. Okuldaki okul programı ve eğitim-öğretim süreci:</b>					
1. Öğrencilerin eleştirel düşünmelerine önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Eğitim- öğretimde, öğrencinin sadece “ ne ?” sorusuna değil; “ niçin ? ” ve “nasıl? ” sorularına da cevap verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Ev ödevi okul dışı çalışmalar/ araştırmalar okuldaki öğrenmenin kalitesini yükseltmek için önemli görülür.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Öğrencilerin bireysel gelişimlerini sağlamaya dönük program dışı etkinliklere ( gezi, okula uzman bir kişinin davet edilmesi v.s) önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Ders dışı etkinliklerinin planlamasında öğretmen görüşüne önem verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>E. Okul kültürü ve ortamı:</b>					
1. Okul, çevrenin ve velinin her türlü önerilerine daima açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Okulda her örnek davranış ödüllendirilir ve pekiştirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Okul her türlü yenilik ve değişmeye açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Okulda herkes kendilerini ilgilendiren konularda, karar verme süreçlerine katılır.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen, yönetici ve öğrenciler arasında uyum ve işbirliği vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Öğretmen ve öğrenciler arasında bir topluluk ve aile olma duygusu egemendir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>F. Okul çevresi ve veliler:</b>					
1. Veliler okul ve eğitim-öğretim ile ilgili kararlara katılırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Okulun etkinliklerine destek verirler.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Okul yönetimi ile iyi bir ilişki ve etkileşim içindedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Eğitimin amaçları konusunda okulla aile arasında bir uyuşma vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Öğrenci velileri, okul ve öğretmenleri sıkça ziyaret ederler.	( )	( )	( )	( )	( )

Bu konularda ayrıca belirtmek istediğiniz bir husus varsa lütfen yazınız.



## ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Kayseri’de doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Kayseri’ de tamamladıktan sonra 1999 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünden mezun oldum.

1999- 2000 eğitim- öğretim yılında Ankara’nın Haymana ilçesi, Yenice İlköğretim Okulu’nda göreve başladım. 2005 yılında isteğe bağlı olarak İstanbul’a tayin istedim.2006 Ekim döneminde Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans programına başladım. Şuanda İstanbul Zeytinburnu ilçesinde, Kazım Özalp İlköğretim Okulu’nda sınıf öğretmeni olarak çalışıyorum.

Hülya YANIK