

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

ETKİLİ OKULUN OLUŞMASINDA OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ETKİN İLETİŞİM BECERİLERİ
(BÜYÜKÇEKMECE ÖRNEĞİ)
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Nadide AKBAL

İSTANBUL, 2008

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

ETKİLİ OKULUN OLUŞMASINDA OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ETKİN İLETİŞİM BECERİLERİ
(BÜYÜKÇEKMECE ÖRNEĞİ)
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan

Nadide AKBAL

Öğrenci No

050712052

Danışman

Yrd. Doç. Dr. F. Şule KAYA

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, “Akademik Etik İlkeleri”ne bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendim hazırladığıma and içerim.
...../...../.....

**ETKİLİ OKULUN OLUŞMASINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN
ETKİN İLETİŞİM BECERİLERİ
(BÜYÜKÇEKMECE ÖRNEĞİ)**

Tezi Hazırlayan: Nadide AKBAL

ÖZET

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin sahip oldukları iletişim becerileri ile etkili okulun oluşması ilişkisi üzerinde çalışılmıştır. Çalışma İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenleri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınarak okullarının etkililiği ölçülmüş ve yöneticilerin iletişim becerileri ile etkili okul oluşumu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada Ali “Etkili Okul Anketi” ile “İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği” uygulanmıştır.

Yapılan istatistiki analizler sonuçlarına göre; okul etkililiği ile yöneticilerin “İnsanlara karşı sıcak bir ilgi duyarım.”, “Kendime ve başkalarına zarar vermeden içimden geldiği gibi davranabilirim.”, “Birisini anlamaya çalışırken sakın bir ses tonuyla konuşurum.” ve “İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissederim.” özellikleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etkili Okul, Okul Yöneticisi, İletişim becerileri, ilköğretim okullarında etkililik

**RESEARCH OF THE EFFECT OF COMMUNICATION ABILITIES OF A SCHOOL
DIRECTOR ON FORMING AN EFFECTIVE SCHOOL IN BUYUKCEKMECE
PRIMARY SCHOOL CASE**

Thesis Prepared by Nadide AKBAL

ABSTRACT

In this research, the relation between communication abilities of school directors their effects on forming an effective school. The hasbeen studied research has been realized on the directors and the teachers of the primary schools which are in Büyükçekmece town in Istanbul city.

In the research the effectiveness of the schools has been measured by asking the opinions of the directors and the teachers who work for the primary schools and the relation between communication abilities of the directors and forming an effective school has been searched. “Effective School Public Survey” and “Communication Abilities Evaluation Scale”, was applied .

According the results of this statisticks; a meaningful relation has been determined between school effectiveness and characteristics “I am very interested at people.”, “I can behave how I want without hurting anyone or myself.”, “I talk with mild sound tone while trying to understad.” , someone “I feel understood by the people who I contact with.” of directors. These features, belonging to directors, have an important place in forming an effective school.

Key Words: Effective School, School Director, Abilities of Communication, Effectiveness on Primary Schools

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar kelimeler(Abstract)	
TABLolar LİSTESİ.....	IV
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

ETKİLİLİK KAVRAMI, ETKİLİ OKULUN OLUŞUMU, TANIMI, UNSURLARI, AMAÇLARI, KAPSAMI

1.ETKİLİLİK KAVRAMI.....	3
1.1.Etkili Örgüt.....	4
1.2 Örgütsel Etkililik	5
1.3 Örgütsel Etkililik Modeller	6
2.ETKİLİ OKUL OLUŞUMUNUN TANIMLANMASI.....	10
2.1 Etkili Okul ve Tanımı	10
2. 2 Etkili Okul Düşüncesi	12
2.3 Etkili Okul Paradigması.....	13
3.ETKİLİ OKULUN TEMEL UNSURLARI.....	13
4.ETKİLİ OKULUN KOŞULLARI	15
5. ETKİLİ OKULUN AMAÇLARI.....	15
6. ETKİLİ OKULUN KAPSAMI	17
6.1 Etkili Okulda Okul Yöneticisi.....	17
6.2 Etkili Okulda Öğretmen.....	21
6.3 Etkili Okulda Öğrenci.....	23
6.4 Etkili okulda Okul Programı ve Eğitim Süreci	24
6.5 Etkili Okulda Veli (Aile).....	26
6.6.Etkili Okulda Okul Ortamı-Kültür	28
7.ETKİLİ OKULDA ÇEVRE	32
7.1 Sosyal Çevre.....	32
7.2 Ekonomik Çevre	33
7.3 Kültürel Çevre	33

II. BÖLÜM

ETKİLİ İLETİŞİMDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLÜ ve DAVRANIŞLARI

1. İLETİŞİM SÜRECİ.....	35
1.1 İletişim Sürecindeki Temel Unsurlar	36
1.1.1. Gönderici	37
1.1.2 Algılama ve Değerlendirme	38
1.1.3 Mesaj	39
1.1.4 Kanal	39
1.1.5 Alıcı	40
1.1.6 Geri Besleme	40
1.1.7 Gürültü	41
2.İLETİŞİM YÖNTEMLERİ	41
2.1 Sözlü İletişim.....	41
2.2 Sözsüz İletişim.....	42
3.ETKİLİ İLETİŞİM	44
4. YÖNETİM KAVRAMI, EĞİTİM YÖNETİMİ	44
4.1 Yönetim Kavramı	44
4.2 Eğitim Yönetimi	46
5.OKULYÖNETİCİSİ, NİTELİKLERİ, ROLLERİ, YETERLİKLERİ, VİZYONU, ETKİLİ YÖNETİCİLER.....	49
5.1 Okul Yöneticisi.....	49
5.2. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	50
5.3 Okul Yöneticisinin Rollerini	51
5.4 Okul Yöneticisinin Yeterlikleri	54
5.5 Etkili Yöneticiler	56
5.6 Yöneticinin ve Okulun Vizyonu.....	59

III.BÖLÜM

ETKİLİ OKULUN OLUŞMASINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETKİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİ ÖRNEĞİ

1.ETKİLİ OKULUN OLUŞMASINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETKİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN SAPTANMASINDA ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	61
1.2 Araştırmanın Modeli.....	61
1.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	61
1.4 Araştırmanın Sayıtlıları.....	61
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	62
1.6 Araştırmanın Önemi	62
2. BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİNİN TANIMLANMASI.....	63
3. ARAŞTIRMADA VERİLER ve TOPLANMASI.....	65
4. BULGULAR	67
4.1 Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilere Ait Demografik Özellikler ve Kişisel Bilgiler	67
4.2Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi	72
4.3.Öğretmenler ve Yöneticilerin Etkili Okul Oluşumu Hakkında Değerlendirmeleri.....	78
4.4.Yöneticilerin İletişim Becerileri İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki	92
5.BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	93
SONUÇ.....	98
KAYNAKÇA.....	101
EKLER	106
Ek-1 Yönetici Bilgi Formu.....	106
Ek-2 İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği.....	108
Ek-3 Etkili Okul Değerlendirme Anketi	110
Ek-4 Öğretmen Bilgi Formu.....	114
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1 Büyükçekmece İlçesi iş Kollarının Sayıları ve Yüzdeleri.....	63
Tablo- 2 Büyükçekmece İlçesi Ekonomik Yapı.....	63
Tablo-3 Öğretmen ve Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	68
Tablo- 4 Öğretmen ve Yöneticilerin Mezun Olduğu Fakültelele Göre Dağılımı.....	69
Tablo- 5 Öğretmen ve Yöneticilerin Meslekte/Yöneticilikte Geçen Hizmet Süresi	70
Tablo- 6 Öğretmen ve Yöneticilerin İlgi Alanlarına Göre Dağılımı.....	71
Tablo- 7 Öğretmen ve Yöneticilerin Güncel Takip Etme Çizelgesi	72
Tablo- 8 Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Cinsiyete Farklılık Gösterip Göstermediğinin Araştırılması İçin T-testi	73
Tablo-9 Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Araştırılması İçin Varyans Analizi.....	74
Tablo-10 Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Araştırılması İçin T-testi.....	74
Tablo- 11 Yöneticilerin iletişim Becerilerinin Meslekte Geçen Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Araştırılması İçin Varyans Analizi.....	75
Tablo-12 İletişim Becerilerini Değerlendirme Sorularına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo- 13 Okul Yönetimi Hakkındaki Görüşlerin Statüye Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi Amacıyla T-testi.....	79
Tablo- 14 Öğretmenler Hakkındaki Görüşlerin Statüye Göre Farklılık Göstermediğinin İncelenmesi Amacıyla T- testi	81
Tablo- 15 Okul Ortamı Hakkındaki Görüşlerin Statüye Göre Farklılık Göstermediğinin İncelenmesi Amacıyla T-testi.....	82
Tablo- 16 Veliler hakkındaki Görüşlerin Statüye Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi Amacıyla T- testi.....	84
Tablo- 17 Çocuğunun Şu An Görev Yaptığı Okulda Eğitim Almasını İsteyenler İle İstemeyenlerin Okul Yöneticileri Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Olup Olmadığının İncelenmesi Amacıyla T-testi	85
Tablo- 18 Çocuğunun Şu An Görev Yaptığı Okulda Eğitim Almasını İsteyenler İle İstemeyenlerin Okulda Görev Yapan Öğretmenler Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Olup Olmadığının İncelenmesi Amacıyla T-testi	87

Tablo- 19 Çocuğunun Şu An Görev Yaptığı Okulda Eğitim Almasını İsteyenler İle İstemeyenlerin Okul Ortamı Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Olup Olmadığının İncelenmesi Amacıyla T-testi	88
Tablo- 20 Genel Olarak Okul Etkinliği Hakkındaki Görüşlerin Statüye Göre Farklılık Göstermediğinin İncelenmesi Amacıyla T-testi.....	91

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kaynak
a.g.m.	Adı Geçen Makale
A.Ü.	Ankara Üniversitesi
An.Ü.	Anadolu Üniversitesi
Bil.	Bilimleri
Bkz.	Bakınız
Eğt.	Eğitim
Ens.	Enstitü
G.Ü.	Gazi Üniversitesi
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
İ.Ö.O	İlköğretim Okulu
M.Ü.	Marmara Üniversitesi
s.	Sayfa
Ün.	Üniversite
Vb.	ve benzeri
Y.L.	Yüksek Lisans

GİRİŞ

Bir ülkenin kalkınması, gelişmesi, ekonomisinin güçlenmesi, çağdaş medeniyetler seviyesine ulaşması iyi eğitilmiş insan gücüyle doğrudan alakalıdır. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve giderek artan ülkeler arası güç yarışı başarının koşullarında kabul gören fiziksel şartların etkisini azaltırken, beyin gücünün önemini giderek arttırmaktadır. Bu da ülke bireylerinin toplumun bu beklentilerini karşılayabilmesi ve evrensel başarıya bireysel manada ulaşabilmeleri için kaliteli bir eğitim almalarını gerekli kılmaktadır.

Eğitim sistemimizin ve eğitim kurumlarımızın amacı, toplumun değer yargılarını benimseyen, toplumun parçası olmaktan mutlu, mevcut düşünce sistemine bağımsız, özgür faydalı katkılar sağlayabilen, çağın gereklerinden haberdar, teknolojiyi kullanabilen, seçen, sorumluluk ve risk almaktan kaçınmayan, bireysel ve toplumsal karar verme sürecinde kendine ve alacağı kararların sonuçlarına güvenen, yeniliklere açık, paylaşımcı, işbirliğini önemseyen, saygı ve sevgi anlayışı içinde diğer insanlarla sağlıklı iletişim kurabilen bireyler yetiştirmektir. Etkili bir sistemin ve etkili okulların ürünü olabilecek bu nitelikte bireylerin yetişmesi ise okullarımızdaki mevcut yönetim sürecinin ve yönetim anlayışının merkezindeki yöneticilerle yakından alakalıdır.

Bu çalışmada, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi ilköğretim okulları evren ,evren içerisinde bulunan 20 okul ve bu okullarda görevli toplam 200 yönetici ve öğretmen örneklem olarak alınmıştır ve anket uygulanmıştır.

Büyükçekmece ilçesindeki ilköğretim okullarında; sosyal ve demografik yapısı farklı olan bölgelerden gelen öğretmen ve yöneticiler ile Büyükçekmece ilçesindeki ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin etkili iletişim becerilerine sahip olma becerileri dışındaki kişisel özellikleri değerlendirmemizin dışındadır.

Araştırmamızda uyguladığımız yöntem, konuyla ilgili literatür araştırması ve anket yöntemidir. Anket yöntemimizde, İlköğretim okullarının etkili okulun; yönetici, öğretmen, okul ortamı, öğrenciler ile veliler boyutlarındaki özelliklerine sahip olma düzeyleriyle yöneticinin sahip olduğu iletişim becerileri arasında ilişki test edilmiştir.

Araştırma üç bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde; etkililik ve etkili okulun oluşumu, unsurları ve kapsamından bahsedilmiştir. Burada kapsam olarak etkili okulun neleri kapsadığı üzerinde durulmuş etkili okulda çevre ilişkileri ile beraber bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Çalışmamızın ikinci bölümünde ise etkili iletişimde okul yöneticilerinin rolleri ve davranış biçimleri, etkili iletişim süreçleri üzerinde durulmuş, yönetim kavramı ve okul yöneticilerinin etkili iletişimdeki rolleri hakkında bilgiler sunulmuştur.

Çalışmamızın üçüncü ve son bölümünde ise etkili okulun oluşmasında okul yöneticilerinin etkin iletişim becerileri ile ilgili Büyükçekmece ilçesi örneği alınarak anket uygulamasıyla çalışmamıza yön verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin; okullarındaki diğer meslektaşları, okuldaki öğrenciler, öğrenci velileri ve okullarındaki ortam ile ilgili görüşleri alınmıştır. Aynı zamanda okul yöneticilerinin sahip olduğu iletişim becerileri saptanmak istenmiştir. Bu amaçla çalışmamızın uygulama aşamasında, okulun etkililiğini ölçmek üzere 'Etkili Okul Değerlendirme Anketi' ; okul yöneticilerinin iletişim becerilerini ölçmek üzere ise 'İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği' esas alınarak araştırmamızdaki bulgular test edilmeye çalışılmıştır.

I.BÖLÜM

ETKİLİLİK KAVRAMI, ETKİLİ OKULUN OLUŞUMU, TANIMI, UNSURLARI, AMAÇLARI, KAPSAMI

1.ETKİLİLİK KAVRAMI

Etkililiği tanımlamada kullanılan birçok kavram bulunmaktadır. Bu bakımdan, etkililik kavramının da değişik zamanlarda değişik anlamlarda tanımlarının yapılmış olduğu, yapılan farklı tanımların bu konuda oluşan yaklaşımlardan kaynaklandığı söylenebilir.

“Etkililik kavramı çok eskilere dayanan bir kavramdır. Kavramın, açık, uygulamalı, kapsamlı bir tanımı yapılamamakla birlikte çok yönlü bir kavram olduğu konusunda bir ortak görüş sağlanabilmiştir. Etkililik üzerine yapılan araştırma ve incelemelerin tarihçesi, insan emeğinden en yüksek verimi elde edecek biçimde örgütlemeye çalışan ilk örgüt yazarlarına kadar uzanmaktadır.”¹ Ancak o günden bugüne kadar etkililiğin çok boyutlu bir örgütsel kavram olduğu dışında, yazarlar, etkililiğin açık, spesifik, uygulamalı, kapsamlı ve kuramsal çerçevelere dayanan bir tanımını yapamamışlardır.²

Etkililik kavramının, yönetim alanında ilk defa 1930’larda Bernard tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bernard, etkililiği ‘Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi’ olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle, amacın gerçekleştirilme düzeyi etkililiğin düzeyi olarak kabul edilmiştir. Amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için işgörenin ve örgütün etkin ve yeterli olması gerekmektedir.³

“Becker ve Nevhauser’e göre etkililik, ucuz maliyeti, iyi kazanç ve yüksek moral elde etmeyi, gelişmeyi sürdüreceği yapıyı kurmayı, toplum tarafından tutulan ve arana bir imaj sağlamayı ve sürdürmeyi de kapsamaktadır. Örgütün türlerini, amaçlarını ve işlevlerini dikkate alarak etkililiği farklı şekillerde açıklamaya çalışan yazarlardan Hoy ve Miskel, amacı gerçekleştirme düzeyi ile çevreye uyum sağlama

¹ Tosun, M., Örgütsel Etkililik ,Ankara, 1981, s.1

² Balcı,A.,Etkili okul Kuram Uygulama ve Araştırma, Ankara, 1993,s.1

³ Balcı, A., Etkili okul Kuram Uygulama ve Araştırma, s.1

yeteneği olarak ve Hendrix ve McNichols ise gerekli kaynakları elde etme yeteneği olarak tanımlamışlardır.”⁴

Etkililik ve bu kavramla yakından ilişkili etkinlik, verimlilik, performans, başarı, karlılık gibi kavramlar birbiriyle karıştırılabilmekte ve zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılabilir. Bernard’a göre etkinlik örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doyum derecesi olarak tanımlanmıştır.⁵

Etkililik kavramıyla karıştırılan ve çoğu zaman da aynı anlamda kullanılan iki kavram da yararlılık ve etkenlik kavramlarıdır. Karşılı’ya göre yararlılık, çalışmayan üretim metotlarının değersizliğini belirten, genişlemeyi gerektiren ve yalnızca ideal ortamlarda işleyebilen bir kavram olarak, etkenlik ise girdilerde yapılan bir harcama için maksimum çıktı ve bir çıktının üretiminde kullanılan girdilerin azaltılması anlamında belirtilmektedir. Etkenlik kavramının zaman zaman etkinlik kavramı olarak da kullanıldığına, etkinliğin bir eylemi gerçekleştirme veya bir eylemde bulunma anlamına geldiğine ve asla etkenlik yerine kullanılmayacağına dikkat çekmektedir. Etkililik kavramının bireysel ve örgütsel davranış açısından da etkinlik kavramı ile ilişkili olduğuna değinmektedir. Bireysel açıdan; bireyin yaptığı bir eylem ve gösterdiği davranış, eğer önceden belirlenen bir amaca ulaşmış ise etkili, belirlenen amaca ilişkin nedenleri tatmin ediyorsa etkendir. Örgütsel açıdan ise bir davranış bürokratik rol beklentisiyle uygun ise etkili, bireylerin kişisel ihtiyaçları ile uygun ise etkendir.⁶

1.1.Etkili Örgüt

Örgüt belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulan, plan, politika ve stratejiler çerçevesinde işletilen yapıya denir. Etkili örgütler eylemden, alıcıdan işgörenden yanadır, özgür çalışır, girişimcidir, işgörenleri paylaşılmış değerlerle yönetir, uzmanı olduğu ürünleri üretir, örgütün yapısını yalınlaştırarak danışman sayısını azaltır, merkezden ve yerinden yönetimi dengeler; etkili planlama yapar, çevreye kapılarını açık tutar.⁷

⁴ Karşılı, M., D., Yönetimsel Etkililik, Ankara, 2004, s.1

⁵ Balcı, A., Etkili okul Kuram Uygulama ve Araştırma, s.2

⁶ Karşılı, M., D., a.g.k., s.3

⁷ Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri ,Ankara, 2004, s.179

1.2 Örgütsel Etkililik

Örgütsel etkililik, geçmişten günümüze kadar yönetim biliminin üzerinde en çok durduğu konulardan biri olmuştur. Bir örgütün etkili mi yoksa etkisiz mi olduğunu belirlemek oldukça zordur. Çünkü her örgüt diğerlerinden farklıdır ve onların etkililik ölçütleri de farklılık göstermektedir. Etkililik ölçütlerinin seçimini etkileyen genel ve çevresel faktörlerin, üzerlerinde birlik sağlanmayacak kadar ve karmaşık olmasından dolayı, örgütsel etkililik konu ile yazar ve araştırmacılar tarafından farklı yönlerden ve bakış açılarından değerlendirilmiş ve bu nedenle de çok çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlamalardan birini yapın Başaran'a göre örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını, dirikliğini ve topluma yararlılığını sürdürebilmesidir.⁸

“Örgütler üzerinde yapılacak çalışmalar için ihtiyaç duyulan ilk vasıta örgütlerin ne olduğuna ilişkin tanımdır. Örgüt toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insan gücü ve diğer kaynakların bir araya getirilmesidir.”⁹

Etkililik kavramı ise araştırmacıların ve kuramcılarının üzerinde anlaşmaya varamadıkları ve tanımını tam anlamıyla ortak olacak şekilde ortaya koyamadığı bir olgudur. Bu nedenle etkililik ve örgütün etkililiği hakkında çeşitli kuram ve uygulamacılar etkililiği açıklamaya çalışan çeşitli tanımlamalar yapmışlardır.

“Örgütsel etkililik üzerindeki incelemelerin tarihçesi, insan emeğini en yüksek çıktıyı verecek biçimde örgütlemeye çalışan ilk örgüt yazarlarına kadar uzatılabilir. Ancak etkililik, yirminci yüzyıla gelinceye değin, verimlilikle eşanlamlı bir sözcük olarak kullanılmıştır.”¹⁰ Fakat o günden bu güne etkililiğin açık, spesifik, uygulamalı, kapsamlı ve kuramsal çerçevelere uyan bir tanımı henüz yapılmamıştır. Sadece etkililiğin çok boyutlu bir kavram olduğu konusunda bir yaklaşma sağlanabilmiştir.¹¹

⁸ Başaran, İ.,E., Örgütsel Davranış Yönetimi, Ankara, 1982, s.30

⁹ Başaran, İ.,E., Örgütsel Davranış Yönetimi, s.44

¹⁰ Tosun, M., a.g.k., s.11

¹¹ Balcı, A., Etkili okul Kuram Uygulama ve Araştırma, s.13

Örgütsel etkililiğin birçok ögesi vardır. Örgütsel etkililiğin ögeleri olarak ifade edilebilecek verimlilik, sağlık, diriklik ve topluma yararlılık şöyle açıklanabilir:

“Verimlilik, örgütün girdilerinin değerinden daha yüksek değerde çıktılar üretmek bunların örgüte dönüşünü en üst düzeye çıkarabilmektir. Örgütün sağlıklı olması, iç çatışmalarını en aza indirerek, birlik içinde işlevini sürdürebilmesidir. Örgütün dirikliği, kendisini ussal, kararlı bir yaklaşımla çevresinde oluşan değişimlere uyarlatabilmesidir. Örgüt etkililiğini betimlemeye temel olan dördüncü kavram örgütün yararlılığıdır. Örgütün yararlılığının anlamı çıktılarıyla içinde yaşadığı topluma yararlı olması, çevresini yıkıma uğratmamasıdır. Örgütsel amaçların gereken düzeyde gerçekleştirilmesi örgütü etkili kılmaktadır.”¹²

1.3 Örgütsel Etkililik Modeller

1.3.1 Amaç modeli

Örgütsel etkililiğin ölçümünde kullanılan en eski ve geleneksel modellerden biridir. Bir örgüt amaçlarını gerçekleştirdiği ölçüde etkilidir. Bu modele göre örgüt belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için meydana getirilmiş ussal olarak işleyen eşgüdümlü bir araçtır. Örgüt, önceden belirlenen bu amaçlanarak ulaşmak için etkinlikte bulunur. Söz konusu amaçlar mal, hizmet, bilgi üretimine dönük olabilir.¹³

“Bu modelin iki temel varsayımı şunlardır: 1. Örgütte rasyonel karar alıcılara spesifik amaçlar kümesi yol gösterir.2. Bu amaçlar yeteri sayıda, yeterince anlaşılır ve ilgililerce katılım içinde tanımlanabilir.”¹⁴

Örgütler açısından daima bir karışıklık ve çeşitlilik gösteren amaçları Şişman şöyle açıklamıştır¹⁵:

Resmi amaçlar, bir örgütün temel misyonuyla ilgili olup önceden formal ve yazılı bir biçimde ifade edilmiş amaçlardır. Bu amaçlar, çoğu kez soyut nitelikte olup meşruiyeti koruma ve sürdürmeye hizmet etmesi ve kamu tarafından yönlendirilip

¹² Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış Yönetimi, s.40

¹³ Tosun, M.,a.g.k., s.4

¹⁴ Balcı, A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme,Ankara, 2001,s.5

¹⁵ Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar,Ankara,2002 s.7

desteklenmesi beklenen amaçlardır. Örneğin okulun resmi amaçlarından biri, her öğrenciyi yetenekleri ölçüsünde en iyi biçimde eğitmektir.

İşlevsel amaçlar, bir örgütün gündelik amaçlarıdır. Bir okul açısından bu amaçlar okulda gerçekleştirilen gündelik etkinlik ve eylemlere yol göstermesi beklenen amaçlardır. Okulun resmi amaçları, okuldaki gündelik eğitsel uygulamaların amaçlarını kapsama genişliğine bağlı olarak işlevsel olabilir ya da olmayabilir. Ayrıca işlevsel amaçlar çoğu kere açıkça ifade edilmemiştir. Örneğin, okulun çocuklar için bir bakım ve gözetim yeri olarak hizmet görmesi gibi.

Uygulamaya yönelik amaçlar, değerlendirme süreçlerinde kullanılmak üzere tanımlanmış daha spesifik sonuçları vardır. Bunlar, bir örgütün başarısını değerlendirmede kullanılacak somut, ölçülebilir nitelikte amaçlar olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bir örgütün etkililiğinin örgütsel amaçlara göre değerlendirilmek istenmesi durumunda, daha çok uygulamaya dönük amaçlar üzerinde çalışılması gerekli görülmektedir.

Amaç modeli çeşitli yönlerden eleştirilmiştir. Örneğin; örgütün amaçları, çevresel beklentilere göre sık sık değişebilir, fakat bu yaklaşımdaki amaçlar, değerlendirilebilmesi için sabit kalmak durumundadır.¹⁶ Amaç modeline göre örgütsel etkililiğin belirlenebilmesi için bu amaçların açık, kesin ve ölçülebilir nitelikte olması gerekmektedir. Kimi işletmelerde örgütsel çıktılarını ölçmek kolay, kimi örgütlerde (okullar, üniversiteler, kamu kuruluşlar vb.) ise son derece güç görülmektedir.¹⁷

1.3.2Sistem –Kaynak Modeli

Bu modele göre, örgütün etkililiğinin ölçülmesi, örgütün girdilerinin değerinin çıktılarının değeri ile karşılaştırılmasını gerektirir. Örgütün dengelenim-durulum dönülerini başarıyla atlama ve büyümesi de etkililiğin ölçülmesinde önemli etkidir.¹⁸

¹⁶ Şişman,M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar,s.15

¹⁷ Aldemir, Ceyhan, “Örgütsel Etkinlik” MPM Verimlilik Dergisi, Cilt: 1,Sayı:4,1983,s.124-125

¹⁸ Başaran,İ.,E., Yönetimde İnsan İlişkileri ,s.112

“Amaç modelinin dayanağı olan kuramsal görüş, örgütle çevresi arasındaki ilişkiler üzerinde durmamaktadır. Oysa dış bağlantıları göz önüne alınmadan örgütü açıklamak güçtür. Sistem modeli bu eksikliği gidermiştir. Bu model, örgütün, sürekli olarak değişen bir çevre içinde etkili olarak işleyebilmesi için gerekli koşulları belirtmektedir. Böylece örgütü, erişmeğe çalıştığı ideal duruma göre değerlendirmek yerine, benzer amaçlı başka örgütlerle karşılaştırma olanağı doğmakta başka deyişle örgütsel etkililik görelî bir anlam kazanmaktadır.”¹⁹

“Sistem kaynak modelinde örgütsel etkililik, örgütün içinde bulunduğu çevrede kendisine istediğı biçimde avantaj sağlayabilecek bir pozisyon yaratma bu çevrede bulunan değerli ve kıt kaynakları elde etme koşullarını kendi lehine çevirme yeteneğı olarak tanımlanır. Bu modele göre etkili örgüt, büyüme sağlar ve küçülmeyi, daralmayı azaltır. Örgütün büyüme sağlayabilmesi için kaynak elde edebilme yeteneğı, örgütsel etkililiğın bir ölçütü olarak kabul edilir.”²⁰

“Sistem modeline göre örgütsel etkililik, sistemin başarılı olarak yaşamasını sürdürmesidir. Sistemin başarılı olarak yaşamasını sürdürmesi ise şunlara bağlıdır:

- Girdileri planlanan nitelik ve nicelikte sağlayabilme,
- İç ve dış sorunları zamanında ve etkili olarak çözebilme
- Dış çevreyle başa çıkabilme,
- Alt sistemler arasında oluşan çatışmaları yönetebilme,
- Alt sistemler arasında eşgüdümü sağlayarak bütünlüğünü koruyabilme,
- Çevredeki değişmelere uyaranabilmek için anında yenileşebilme,
- Çıktıları değerine göre satabilme ”²¹

¹⁹ Tosun, M., a.g.k., s.1

²⁰ Karşlı, M., D., a.g.k., s.17

²¹ Başaran,İ.E.,Yönetimde İnsan İlişkileri,s. 110

1.3.3 Ekolojik Model

Amaç ve Sistem modellerinin yetersizliğinden yola çıkılarak 1970’li yıllardan itibaren örgütsel etkililikle ilgili başka modeller geliştirilmeye çalışılmıştır. Bunlar içsel süreçler modeli, yarışan değerler modeli, birleştirilmiş model başlıkları altında toplanmaktadır.²²

Bu yaklaşımlardan biri de literatürde önemli yer tutan ‘ekolojik modeldir’. Katılanların doyumu modeli olarak da adlandırılan bu modele göre: örgütsel etkililik,örgütün yaşamını sürdürmesinde önemli bir rol oynayan çevrenin,kritik katılımcıların,çıkar ve baskı gruplarının örgütten beklentilerini karşılama düzeyi olarak ele alınmaktadır.Bu modele göre örgütün yaşaması farklı bileşen ve kurumların gereksinimlerinin doyurulmasına bağlıdır. Amaç ve sistem yaklaşımlarının etkisi görülen bu yaklaşım, bir yandan amaçlar üzerinde dururken bir yandan çevresel koşul ve tanımları da içerir. Bu nedenle örgütün amaçlarına ulaşip ulaşmadığını belirlemeden önce bu amaçların uygun amaçlar olup olmadığı tartışılmalıdır. Eğer örgütün amaçları çevrenin ve işgörenlerin ihtiyaç ve beklentileri ile örtüşmüyorsa uygun amaçlar olamazlar.²³

“Örgütler bir sosyal çevre içerisinde yaşamaktadırlar. Dolayısıyla örgütle ister müşteri, ister çalışan, ister yönetici, ister katılımcı, ister devlet kuruluşları, ister sivil toplum kuruluşları olarak ilişki kuran bütün kişi ve kurumlar örgütten kendi çıkarları ve istekleri doğrultusunda beklentiye sahiptirler. Bu örgüt içi ve dışı beklenti sahipleri örgütlerin politika belirlemelerinde, planlama yapmalarında etkiye hatta kimi durumlarda yaptırıma sahiptirler. Ancak söz konusu grupların örgütten beklentileri, örgütün çıktılarını değerlendirmeleri, dolayısıyla örgütsel etkinliği anlamlandırmaları birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir.”²⁴

²² Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı,Etkili Okullar, s.7

²³ Karşlı, M.,D.,a.g.k., s.20

²⁴ Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı,Etkili Okullar, s.7

2.ETKİLİ OKUL OLUŞUMUNUN TANIMLANMASI

2.1 Etkili Okul ve Tanımı

Yönetim biliminin bir konusu olan ‘etkililik’ eğitim yönetimine ‘etkili okul’ olarak yansımıştır. Etkili okul hareketi giderek tüm dünyada yayılma eğilimi göstermektedir. Bu kavramın değişik ülkelerde uygulamaya konulmasıyla etkili okulun farklı sürümleri diyebileceğimiz yeni kavramlar doğmaktadır. Okul geliştirme, okula dayalı yönetim, kendini yönetin okul, kendini yenileyen okul vb kavramlar zaman zaman etkili okula denk sayılmakta bazen de farklı algılanmaktadır. Okul geliştirme esasen okulu etkili kılmak olarak anlaşılmaktadır. Okul geliştirmenin temel amacı da okulun problem çözme kapasitesini geliştirilmesidir.²⁵

“Okulun etkililiği konusunda yapılan çalışmalar esas itibariyle okulların iyi/başarılı ve kötü/başarısız okullar olarak sınıflandırılabilceği ve bu iki okul türünü birbirinden ayıran bir takım özellikler olduğu, etkili okulu başarılı kılan etmenlerin okulun iç çevresiyle ilgili bir takım farklı özelliklerin olduğu ve bu özelliklerin de daha çok nitel mahiyette olduğu varsayımı üzerinde durulmuştur.”²⁶

Etkili okul araştırmaları daha çok sanayileşmiş ülkelerde yapılmıştır. Bu araştırmalar şu sonuçları ortaya koymuştur: Endüstriyel ülkelerde okul dışı faktörlerin öğrenci akademik başarısı üzerinde, okulla ilgili faktörlerden daha fazla etkisi olduğu saptanmıştır. Fakir ülkelerde ise okulla ilgili faktörlerin öğrenci başarı farklılıklarının açıklanmasında okul dışı faktörlerden daha etkili oldukları bulunmuştur.²⁷ “Araştırmaların etkili okul kaynaklarına ilişkin sonuçları incelendiğinde, başarının kestiricisi olarak tutarlı biçimde yinelenen değişkenlerin olmadığı, bununla birlikte öğretmenlerin deneyimi, sözel becerileri, öğrenci başına harcama, öğretmen ücreti gibi daha sık yinelenen değişkenlerin dikkat çektiği görülmektedir. Eğitim finansmanı açısından, eğitimde üretim fonksiyonları, etkili

²⁵ Balcı, A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme, s.11

²⁶ Şişman, M.,Turan, S.,Sınıf Yönetimi,Ankara,2004,s.125

²⁷ Balcı, A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme, s.21

okul değişkenlerini belirlemek ve eğitim harcamalarını bu değişkenleri dikkate alarak yapmak bakımından önem taşımaktadır.”²⁸

Okul, özgün bir toplumsal sistem, formal bir örgüttür. Okulun temel amacı ise genç kuşakları eğitmektir.²⁹ Toplumda hemen herkesin ya doğrudan yara dolaylı olarak ilgilendiği, vazgeçilmez önemli bir örgüt olan okulun amaçları, aynı zamanda eğitimin ve içinde bulunduğu toplumun da amaçlarını oluşturmaktadır. Okullardan beklenen, eğitimin işlevini en iyi ve en etkili biçimde gerçekleştirmektir. Okullar, eğitim ve öğretim hizmeti veren örgütlerdir. Diğer sosyal örgütlerden farklı özellikler taşır. Okul yönetimi de diğer örgüt yönetimlerinden farklıdır. Okulda yapılan yönetimle ilgili her işin eğitsel bir ölçüsü ya da çerçevesi vardır. Her etkileşim ve faaliyet öğrenci ve öğretim açısından düşünülmelidir. Çünkü okulların var oluş nedeni bizzat öğrencinin kendisidir.³⁰

Ballantine, okulun dört temel işlevini şöyle açıklamaktadır;

“1.Toplumun genç kuşaklarına temel görev ve haklarını öğreterek onları toplumsallaştırma,

2.Bireylere gereksinim duydukları bilgi beceri ve tutumları kazandırarak onlara ekonomideki yerlerini almalarını sağlama,

3.Bilgiyi üretme ve yayma yoluyla toplumsal değişme ve gelişmeyi sağlama,

4.Bireylerin modern toplumla uyumunu sağlayacak kişisel ve toplumsal gelişmeyi sağlamadır.”³¹

Okulların temel işlevleri aynıdır. Ancak her okul tektir ve kendine özgü niteliği vardır. Okulun niteliğinin en önemli göstergelerinden birisi de onun ‘etkili’ olma özelliğidir. Okulun birey ve toplumun eğitim gereksinimlerini karşılama düzeyi, onun etkililik düzeyi ile doğru orantılıdır.³²

²⁸ Tural,N.,K., Öğrenci Başarısında Etkili Okul Değişkenleri ve Eğitimde Verimlilik,Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,2002,s.44-50

²⁹ Aydın, M., Eğitim Yönetimi:Kavramlar,Süreçler,İlişkiler,Ankara ,1994,s.71

³⁰ Binbaşoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği,Ankara,1983,s.173

³¹ Pehlivan, İ.,Okul Müdürü Yetiştirmede Farklı Bir Yaklaşım,Ankara,1997,s.83

³² Baştepe,İ.,Etkili Okul ve Nitelikleri,Çağdaş Eğitim Dergisi,Sayı 315,2004,s.33

Etkili okul konusu, eğitim yönetimi alanında merkezi konuma sahip konulardan biri olmasına karşılık, etkililik, örgütsel etkililik ve etkili örgüt konusunda olduğu gibi etkili okulun tanımı ve özellikleriyle ilgili olarak da araştırmacılar arasında genel bir uzlaşma sağlanabilmiş değildir.

“Etkili okulu tanımlayan en anlamlı ve kapsamlı tanımlardan birini yapan Klopff ve arkadaşları, etkili okulu, farklı zekâ ve yetenekteki her öğrencinin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik yönden gelişmesini sağlayan bir okul olarak tanımlarken; Brookover, etkili okulu; farklı düzeydeki ve yetenekteki her öğrenciye temel becerileri öğretmekle başarıyı hedef alan bir okul olarak tanımlamaktadır.”³³

Etkili okullar, buldukları çevrede bir çekim merkezi olurken, öğretmen ve öğrenciler için güvenli ve düzenli bir ortam oluşturmaktadır. Etkili okul ne sadece öğrenciler ne de öğretmen ve yöneticiler için vardır. Etkili okullar herkes için yaşanacak ve çalışılacak en güzel ve en iyi yerler olarak görülür.

2. 2 Etkili Okul Düşüncesi

“Etkili okulla ilgili ideoloji şu noktalarda betimlenebilir: a) Tüm öğrencilerin öğreneceklerine inanma, b)Öğretmenlerin tüm öğrencileri öğretebileceklerine inanma, c)Tüm öğrencilerden yüksek beklentileri olma, d)Yüksek başarı normları geliştirme e)Düşük öğrenci başarısızlığı duygusunu taşıma”

“Bu felsefeye bağlı olarak etkili okulun örgütlenmesinde şunlar esas alınır. Öğrenci rolü yüksek düzeyde başarılı öğrenci olarak tanımlanır, b)Öğrenci öğrenim için ödüllendirilir, doğru davranışları pekiştirilir, c)Öğretmen sadece iyi ve başarılı öğrencilerin değil de tüm öğrencilerin öğretmeni olarak tanımlanır, d)Öğretmen tüm öğrencilerin etkili öğretimi nedeniyle ödüllendirilir.”³⁴

³³ Balcı,A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme,s.1

³⁴ Balcı,A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme,s.11

2.3 Etkili Okul Paradigması

“Yaklaşım temelde öğrenci çıktıları ile ilgilenir. Okuldaki süreçler, sadece çıktıları etkilemeleri bakımından önemlidir. Bu paradigma ayrıca öğrenci ve okul çıktıları ile ilgilenir. Okul etkililiği paradigması, analitik ve betimsel yönelim bakımından örgütsel olarak ölçülebilirliğe yönelir.”³⁵

3.ETKİLİ OKULUN TEMEL UNSURLARI

“Etkili okul konusu, sistemin çok sayıdaki girdisi nedeniyle oldukça geniş değerlerle yüklü bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bütün bu güçlük ve sınırlılıklara rağmen, etkili okul konusundaki çalışma ve araştırmalar, başlangıcından bugüne kadar, okulların yapısal özelliklerine karşılık daha çok yapısal olmayan, niteliksel ve kültürel özelliklerini ön plana çıkarmışlardır. Etkili okulla ilgili olarak yapılan araştırmalardan hareketle etkili okulla ilgili bulunan ve görülen bazı özellikler sıralanmıştır.”³⁶

“Bu özellikler;

- Okul yöneticisinin güçlü öğretim liderliği,
- Okulun amaç, misyon ve eğitim felsefesinin açıkça ortaya konulması,
- Akademik başarı üzerinde yoğunlaşma ve bu konuda yüksek beklentilere sahip olma,
- Öğrenci gelişiminin ve performansının sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Güvenli ve düzenli bir okul havası ve ortamı,
- Aile, çevre ve toplumun okula destek ve katılımı,
- Öğretim üzerinde yoğunlaşma ve öğrenmeye azami zaman
- Program ve etkinliklerin ortaklaşa planlanması ve amaca dönük olması,
- Okuldaki disiplin ve davranışlarla ilgili açık ve net politikaların olması,
- Okul kadrosunun mesleki yönden yenileşme ve gelişmesine yönelik etkinlikler,
- Öğrencilerin kadrosunun mesleki yönden yenileşme ve gelişmesine yönelik etkinlikler,
- Okul yönetiminde, dış çevreyle ilişkilerde özerkliğe sahip olma,

³⁵ Balcı,A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme,s.53

³⁶ Şişman,M., Etkili Okul ve Okul Geliştirme,s.45

- Doğrudan öğretim yaklaşımının kullanılması,
- Okul programının, öğrenciye temel becerilerin kazandırılması üzerinde yoğunlaşılması,
- Yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasında işbirliğine dayalı planlama ve değerlendirme,
- Okuldaki etkinliklerde bireylerden çok grupların yarışması,
- Öğretmen ve öğrencilerin yüksek derecede sorumluluk duygusuna sahip olması,
- Öğrenci başarısı konusunda yüksek beklentilere sahip olma,
- İstikrarlı, uzun süreli beraberliğe dayalı bir öğretim kadrosu,
- Öğrencilerin bireysel gelişimlerini sağlamaya dönük program dışı etkinlikler,
- Eleştirel düşünme, ezberden çok düşünmeye yönelik yüksek düzeyde becerilerin vurgulanması,
- Kararlara katılma ve birlikte sorun çözme üzerinde yoğunlaşma,
- Öğretmenler arasında, her öğrencinin öğrenebileceği inancının egemen olması,
- Öğrencinin öğrenme ihtiyacına göre değişebilen esnek zaman kullanımı,
- Öğrencilerin öğrenebileceklerine ve başarılı olabileceklerine inanması,
- Gezinerek yönetim anlayışı,
- Öğretmenlerin performansının düzenli değerlendirilmesi,
- Okula örnek davranışların ödüllendirilmesi ve pekiştirilmesi,
- Okulda topluluk duygusunun egemen olması,
- Eğitimde mükemmellik ve eşitliğe aynı oranda önem verilmesi³⁷

Eğitim ve öğretime ilişkin işlevsel kararların okul düzeyinde alınması, eğitim teknolojisi kavramının bilgisayar alımı ötesinde düşünülmesi, okul programları ve takvimlerinde esneklik sağlanması bu yenilikleri işleyerek okulun verimliliği ve etkililiğini arttıracaktır.

Okul etkililiğini kavramlaştırmak zordur. Çünkü okulun çok yönlü ve karmaşık bir yapısı vardır. Diğer örgütlerde olduğu gibi okulun da etkili olmasını dış etkenler ve çevre zorunlu kılmaktadır. Etkili okullar, öğrencilerin bireysel, akademik ve toplumsal gelişimlerini sağlayan, okulun ve eğitimin evrensel amaçları doğrultusunda her düzeyde etkili öğretim yapan, eğitim ve öğretimin destekçisi ailenin ve çevrenin katılımını sağlayan, demokratik bir toplumu oluşturmada üzerine

³⁷ Balcı,A., Etkili Okul Kuram Uygula ve Araştırma, s.1

düşen eğitim-öğretim görevini etkili bir şekilde yerine getiren bir okul olarak tanımlanabilir.

4.ETKİLİ OKULUN KOŞULLARI

Okulun etkililiğinden söz ederken, okulun içsel etkililik (verimli, sağlıklı, dirik, yararlı)ve dışsal etkililik koşulları önem kazanmaktadır. Okulun etkililik koşullarının oluşması; okulun yaşamını sürdürmesi, büyümesi, güç yitimini azaltılması, okulun verimliliğinin sağlanması, eğitim işgörenlerinin işten doyumunu sağlanmasında yükümlülük büyük oranda yöneticiye aittir.

“Örgütsel etkililik, sistemin her ögesini, okulun örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmek için etkileyip bütünleştirerek eyleme geçirebilmelidir. Amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirememiş okul, etkili olmakta kusurludur. Örgütsel etkililik, içsel ve dışsal olmak üzere iki türdedir. İçsel etkililik, okulun eğitsel amaçlarına uygun olarak, planlanan nitelikte öğrenci yetiştirmesidir. İçsel etkililik, okulun girdisinin değerine göre çıktısının değerinin artmasıdır. Bir başka deyişle okulun verimliliğinin artmasıdır. Dışsal etkililik ise, nitelikli eğitsel amaçlara dayalı olarak örgütsel ve yönetsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesidir.”³⁸

5. ETKİLİ OKULUN AMAÇLARI

Teorisyenler ve araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda farklı şekilde tanımlanmış olan etkililiğin, Başaran'a göre, eğitim sistemi açısından amaçları şu şekilde belirtilmiştir: eğitsel amaçlar, örgütsel amaçlar, yönetsel amaçlar

5.1 Eğitsel Amaç

“Eğitilen kişide oluşturulması düşünülen davranışları ona kazandırmaktır. Okulun etkililiğini tam gerçekleştirebilmesi için, öğrencinin gördüğü eğitimle; kendisine, ailesine, ulusuna ve devletine yararlı olması gerekir.”³⁹Belli bir öğrenim basamağındaki öğrencilere kazandırılacak davranışların niteliğini gösterir.

³⁸ Başaran,İ.E, Eğitim Yönetimi,Ankara,2000, s.22

³⁹ Başaran,İ.E, Eğitim Yönetimi,s.2

İşgörenlerinin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda haz alma duygusunun oluşmasına ortam hazırlar.⁴⁰

5.2 Örgütsel Amaç

Okulun örgütsel amacı da diğer örgütler gibi, okulun var olması ve varlığını sürdürmesi için gerçekleştirdiği amaçları ifade eder. Eğitim sisteminin belli bir basamağında var olmak ve yaşamı sürdürmektir. Eğitim sisteminin belli bir basamağına hangi yaş çağındaki nüfusun alınacağını, kaç yıl süre ile eğitim sürecinden geçirilecekleri, bu eğitim sürecinin hangi düzeyde başarı göstermesi gerektiğini içerir. Başka bir deyişle, örgütsel amaçlar neyin, ne kadar sürede, ne nicelikte ve nitelikte üretilmesi gerektiğini gösterir.⁴¹

5.3 Yönetimsel Amaç

Okul yönetiminin eğitilenlerin sayısını artırması ve eğitimin niteliğini yükseltmesidir. Bir yandan örgütsel amaçların gösterdiği nitelik ve nicelikte öğrenciyi gereken süre içerisinde yetiştirmeyi, öbür yandan da bunların niceliğini ve niteliğini arttırmayı kapsar.

Eğitim sisteminin etkililiği, tüm bu örgütsel, eğitimsel ve yönetimsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Eğer önceden belirlenen bu amaçlar planlanan düzeyde gerçekleşmiş ise bir eğitim örgütü etkilidir.

“Eğitim yönetiminin amacı, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü(okulu),önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek ve yenileştirmektir.”⁴²

⁴⁰ Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama ,Ankara,2003,s.56

⁴¹ Başaran,İ.E, Eğitim Yönetimi, s.14

⁴² Başaran,İ.E, Yönetimde İnsan İlişkileri,s. 11

6. ETKİLİ OKULUN KAPSAMI

6.1 Etkili Okulda Okul Yöneticisi

‘Yönetim’ dendiğinde akla yönetici ve lider kavramları gelmektedir. Ancak bu kavramlar, farklı anlamda kullanıldığı gibi aynı anlamda da kullanılabilir. Yönetici, mevcut yol göstericilerini (emirler, direktifler, kararnameler vb),örgüt yapısını ve prosedürü kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olmasına karşılık lider, bunun ötesinde etkileme gücüne sahip olan kişi olmaktadır.⁴³

“Bu durumda okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve harsını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisidir. Okul yöneticisi, formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okulun iç öğeleri (yönetici yardımcısı, öğretmen, öğrenci, memur ve diğer personel) ve dış öğeleri(merkez örgütü, veli, çevre ve güç grupları) tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilmektedir.”⁴⁴

“Eğitim yöneticisi, öğretmen, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çeşitli beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.”⁴⁵ Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler onun bazı becerileri, yetenekleri ve özellikleri taşımasını zorunlu kılmaktadır.

“Eğitim ve okul yönetimiyle ilgili çağdaş tartışmalarda, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinden sıkça söz edilmektedir. Bu tartışmalarda okul yöneticilerinin, okulun işlevlerini yerine getirebilmesi için bazı liderlik davranışları göstermesi gerekli görülmektedir. Okul yöneticisi, etkili okul konusundaki literatürde üzerinde en çok durulan boyutlardan biridir. Ancak etkili okullarda etkili yöneticiyle ilgili ortak bir tanımın ve özelliklerin olmadığı görülmektedir. Etkili okulu oluşturma, yönetmede okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yere sahip olduğu, birçok araştırmacının üzerinde anlaştığı bir konudur.”⁴⁶

⁴³ Korkut,H., “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”A.Ü Eğitim Bilimleri Dergisi,Cilt:25,Sayı:1 1992,s.93

⁴⁴ Bursalıoğlu, Z.,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış,Ankara, 2002,s.39

⁴⁵ Kaya,Y.,K., Eğitim Yönetimi:Kuram ve Türkiye’deki Uygulama,Ankara, 1991,s.132

⁴⁶ Balcı, A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme,s.113

Etkili okuldaki yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranışları ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, etkili okullarda yöneticilerin liderlik davranışları konusunda araştırmacılar arasında bir uzlaşma sağlanamamış olsa da söz konusu okullardaki yöneticilerin davranışları arasında birçok yönlere benzerlikler bulunmuştur. Birçok araştırmacı, etkili okulun hem etkili bir işletme yöneticisi hem de etkili bir öğretim lideri rollerine sahip bir yöneticisi olduğu noktasında hemen hemen görüş birliği içindedir. Aynı zamanda okul yöneticisi, okuldaki disiplini sağlama, davranış modeli ve eğitim-öğretim lideri olma yönleriyle etkili okulu oluşturmada kritik bir role sahip görülmektedir.⁴⁷ Yöneticinin liderlik stili ile okul etkililiği arasında; gerçek bir ilişki konusunda ise araştırmacılar arasında bir görüş birliği vardır.

“Bossert ve diğerleri, etkili okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin olarak yazılanları dört grupta toplayarak şöyle sırlamışlardır.

- Etkili okullarda görev yapan yöneticiler, başarıyı vurgulamaya, öğretimin hedeflerinin belirtilmesine ve öğrenciler için performans standartlarının geliştirilmesine önem verirler. Bu davranışlar okulda sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlarlar.
- Etkili okullarda çalışan yöneticiler, özellikle program geliştirme, öğretim ve karar verme alanlarında etkisiz okullarda çalışan meslektaşlarına göre daha aktiftirler, güçlüdürler. Okul çevre ilişkilerinde etkilidirler. Çevreyi tanırlar aileleriyle iyi ilişkiler kurarlar.
- Etkili okul yöneticileri öğretimin eşgüdümü ve denetimi için daha fazla zaman ayırır ve bu işlevi başarıyla yerine getirirler.
- Etkili yöneticiler, insan ilişkilerinde başarılıdır. Çalışanların her türlü ihtiyaçlarının farkındadırlar ve onların hedeflerine ulaşmalarına yardım ederler, yapılan işleri takdir ederler.”⁴⁸

Filippo, okul yöneticisinin en önemli görevinin eğitim liderliği olduğunu belirtmektedir. Çünkü ancak bu sayede iç ve dış öğeler üzerinde yetki ve etki

⁴⁷ Şişman,M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı,Etkili Okullar ,s.20

⁴⁸Tanrıöğen,A., “Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”,Ankara,1998

yaratabilir. Etkileme özellikle eğitim yönetiminde çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü eğitim yöneticisinin yetkisinden çok etkileme şansı bulunmaktadır.⁴⁹

Etkili olmayan sıradan bir okul herhangi bir yönetici ile yönetilebilir. Fakat şüphesiz ki etkili bir okul güçlü ve etkili bir lider ister. Bir okul yöneticisinin etkililik bakımından seçkin bir yere ulaşabilmesi için liderliğin teknik, insani, eğitimsel, sembolik ve kültürel boyutlarının tümünde yeterli olması, bir başka deyişle öğretim lideri olması gerekir. “Genel olarak öğretim liderliği, okul yöneticisi, öğretmen ve denetçilerin okulla ilgili birey ve durumları etkilemede kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir. Okul yöneticileri açısından yaklaşıldığında ise öğreti liderliği, okulun amaçlarının gerçekleşebilmesi için okul yöneticisinin, özellikle okul programının yönetiminde üstlenmiş olduğu rolleri kapsamaktadır.”⁵⁰

Pehlivan, etkili okulların oluşturulması konusunda önemli boyutların başında okul yöneticilerinin geldiğini belirtmektedir.⁵¹Bu yüzden etkili okula ulaşmak için okul yöneticilerinin öğretim lideri olabilmeleri, yeterlik ve etkililiklerinin geliştirilmesinin gerektiğini vurgulamaktadır.

“Bir öğretim lideri olarak okul yöneticisinin, eğitimin, okulun amaç ve işlevlerinin farkında olması, bunları personeli için yorumlanması ve açık bir ifade ile personeline anlatması, öğretmenleri sınıfında ziyaret etmesi ve onlara rehberlik yaparak destek vermesi, eğitim ve öğretimin düzenli bir biçimde yürütülmesi için gerekli önlemleri alması gerekir. Etkili bir yöneticinin veya etkili olmak isteyen bir yöneticinin mutlaka bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticisinin vizyon sahibi olması, okulun geleceğine ilişkin olarak mümkün, makul ve kabul edilebilir zihinsel bir imaja sahip olmasını ifade eder. Etkili yöneticiler açık bir vizyona sahip olmakta, amaçlarını saptamakta, beklentilerini açıklamakta ve ulaşılabilecek sonuçların anlamını belirlemektedir. Etkili okul yöneticisi temsil ettiği vizyonu, başta öğretmenler olmak üzere okulun diğer üyeleri ile etkileşim içinde paylaşılmalıdır. Vizyonun paylaşılması demek, birtakım anlamların paylaşılması demektir.”⁵²

⁴⁹ Bursalıoğlu Z.,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, s.41

⁵⁰ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara,2000,s.43

⁵¹ Pehlivan, İ., a.g.k., s.84

⁵² Şişman,M.,Eğitimde Mükemmellik Arayışı ve Etkili Okullar, s.28

Etkili okulların akademik başarı üzerinde yoğunlaştığı, alanda çalışan birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Etkili okulun yöneticisi, okuldaki fizikî, insanî, ve malî kaynakları etkili şekilde kullanarak, öğretmen ve öğrencilerden yüksek düzeyde başarı beklentisi ve ümidi içindedirler. Aynı zamanda etkili okul yöneticilerinin, okulda öğretmen ve öğrenciler için destekleyici, huzurlu, güvене dayalı ve düzenli bir iklim oluşturdukları, okulun içinde yer aldığı çevre ile iyi ilişkiler kurup, çevrenin, velinin okula destek ve katılımını sağladıkları görülmektedir.⁵³

“Clark ve diğerleri, Purkey ve Smith ,Shcernaker ve Fraser ,etkili yönetici ile ilgili olarak bazı ortak özellikler belirlemişlerdir. Bu özellikler etkili yöneticilerin:

- Hem örgüt hem de eğitim-öğretim lideri özelliklerine sahip olması,
- Okulda kendisi ile öğretmen ve diğer personel arasında açık ve etkili bir iletişim kurması,
- Eğitimin ve okulun amaçlarını sık sık vurgulaması,
- Öğretmen ve öğrencilerden yüksek eğitimsel başarılar kazanmaları beklentisi içerisinde olmasıdır. ”⁵⁴

Okulun etkililiği yönetici davranışlarıyla belirlenir. Okulda, eğitim-öğretim ile ilgili olup bitenlerden birinci derecede sorumlu durumda bulunan yöneticinin davranışları, okulun verimli ve etkili olmasını önemli ölçüde etkiler.

Etkili okullar genelde etkili liderler, özellikle de öğretim liderleri tarafından yönetilmektedir. Bununla birlikte okul yöneticisinin öğretim liderliği davranışını, okulun sosyal ve kültürel ortamını, okulu etkileyen diğer özellikleri dikkate almaksızın etkililiğin tek belirleyici olarak görmek eksik bir değerlendirme olacaktır.

⁵³ Şişman,M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı ve Etkili Okullar,s.28

⁵⁴ Binbaşıoğlu,C.,a.g.k., s.152

6.2 Etkili Okulda Öğretmen

Öğretmen ve okul eğitim öğretim etkinliklerinin yapılmasını sağlayan iki önemli ve vazgeçilmez öğedir.⁵⁵ Öğretmen, eğitim-öğretim süreçlerinde temel kaynaktır. Aynı zamanda insan davranışını oluşturma veya davranış bilimleri alanında görevi olağanüstü güç ve karmaşık olan bir uzman, bir teknisyendir.⁵⁶

“Etkili okulla ilgili araştırmaların ortak bulgularından biri de etkili okullarda etkili öğretimin vurgulanmasıdır. Okulda etkili öğretimi sağlayan etkenlerin başında öğretmen boyutu gelmektedir. Başka bir ifade ile etkili okulun temelinde, etkili öğretmen bulunmaktadır.”⁵⁷

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Yasasının 43.maddesinde ‘Öğretmenlik’ özel bir uzmanlık mesleği olarak tanımlanmıştır. Sınıfın lideri öğretmendir. Program için uygun içeriği seçen, onu sıralayan ve sonunda ders programını oluşturacak şekilde bir araya getiren öğretmendir. Sürekli olarak içeriğin öğrenciler tarafından nasıl algılandığı ve onlar tarafından nasıl öğrenileceğini düşünmesi gerekir. Öğretmenini asıl görevi öğrencinin ilgi, ihtiyaç ve hazır bulunuşluğuna bağlı olarak etkili bir öğretim ortamı oluşturmaktır. Jones, öğretmeni, sınıfın nabzını elinde tutan bir doktor, yaşamın kurallara uygun gelişmesine özen gösteren bir hakem, sınıf içi uyum ve ahengi sağlayan bir orkestra şefi olarak tanımlamaktadır.⁵⁸

Açıköz’ün aktardığına göre, Rosenshine ve Furst, dersi coşkuyla işleyen, çeşitli araç-gereç ve yöntemler kullanabilen, konuyu anlaşılır hale getirebilen, öğrencinin öğrenmesine zemin hazırlayan öğretmeni ‘Etkili Öğretmen’ özelliklerine sahip öğretmen olarak görmüşlerdir.⁵⁹

“Aklan, etkili öğretilerde aranılan yeterlik, nicelik ve yetenek alanlarını şöyle tanımlamaktadır:

- Program geliştirebilme,
- Bilgi stoklarından yararlanabilme,

⁵⁵ Varış, F.,Eğitimde Program Geliştirme “Teori ve Teknikler” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları,1973,50

⁵⁶ Aklan,C. ,Eğitim Ortamları,Ankara, 1979,s. 73

⁵⁷ Balcı,A., Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma,s.30

⁵⁸ Aydın, M., Eğitim Yönetimi:Kavramlar,Süreçler,İlişkiler, s.16

⁵⁹ Açıköz, K,Etkili Öğrenme ve Öğretme, İzmir,1996,s.12

- Eğitim-öğretim etkinliklerini verimli bir şekilde yürütebilme,
- Öğrencilere sorunlarında danışmanlık ve rehberlik yapabilme,
- Gruba uyum ve grupta çalışabilme,
- Kendini geliştirebilme ve değerlendirme,
- Kendi öğretim alanında uzmanlaşabilme”⁶⁰

Etkili okullarda yönetici, öğretmen ve öğrenciler birlikte çalışmaktadır. Öğretmen ve öğrenciler arasında entelektüel yardımlaşma ve paylaşım teşvik edilmekte, buna ilişkin engeller ortadan kaldırılmakta, birlik duygusu yükseltilmektedir. Etkili okullarda öğretmenlerin, öğrencilerle ilgili yüksek beklenti ve inançlara sahip oldukları, öğrenciler için verimli bir öğrenme çevresi düzenledikleri ve işbirliği içinde çalıştıkları, daha iyi bir eğitim-öğretim için sürekli yeni yöntemler –teknikler bulma ve uygulamaya çabası içinde oldukları saptanmıştır.⁶¹

- “Başarılı bir eğitim-öğretim sürecinde, öğrencinin etkin olması gerekir. Dolayısıyla öğretmen, amaçların belirlenmesi, bilgilerin sınıflanması, kaynakların hazırlanması, yöntem ve tekniklerin seçimi, değerlendirme ölçütlerinin geliştirilmesi gibi öğretim etkinliklerinde, öğrenciyi merkez alan bir yaklaşım izlenmelidir”.⁶²

“Öğretmen ve öğrenciler arasında kurulan iletişimin niteliği, öğretmenin iletişim konusundaki yeterliliği, eğitim ve öğretimde başarıyı arttırmaktadır. Bu nedenle öğretmen, iletişimin doğası, niteliği konusunda bilgili olmalıdır. İletişimin en önemli ögesi dildir. Öğretmen kullandığı dil ile öğrencilerin davranışlarını kontrol etmelidir. Buna göre öğretmen, yargılayıcı olmayan esnek ve betimleyici bir dil kullanmalıdır. Öğrencilerin kaygıların azaltan, derse katılımını güçlendiren ve güdüleyen bir iletişim tarzı benimsemelidir.”⁶³

⁶⁰ Aklan,C.,a.g.k., s.75

⁶¹ Şişman,M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar, s.31

⁶² Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetimi,s.58

⁶³ Başaran, İ.E.,Türkiye Eğitim Sistemi,Ankara,1996,s.43

6.3 Etkili Okulda Öğrenci

Öğrenciler, okulların varlık nedenidir. Eğer öğrenci olmasaydı okul denilen kurumdan söz edilemezdi.”Okul öğrenciyi yetenekleri, ilgileri ve gereksinimlerine göre, hızla sanayileşen, şehirleşen bir çevre ve topluma, demokratik vatandaşlığın giderek güçleşen görevlerine, bilimsel yöntem ve üretimin geçerli olduğu bir çevreye, artan ve çeşitlenen bilgi ve becerilere hazırlamalıdır.”⁶⁴

Öğrenme-öğretme sürecinin temel taşı ve özü öğrencidir. Bu süreç boyunca öğrencilere sağlanan öğrenme, öğrenci çabasının etkin bir ürünün olarak ortaya çıkar.Eğer öğrenci başarısını kendi kontrolünde görürse ve çabaya ağırlık verirse başarılı olabilmektedir.⁶⁵

“Etkili okulda öğrencilerin bireysel farklılıkları önemlidir ve bu farklılık, sürekli olarak göz önünde bulundurulur. Öğrenciler, zorlandıkları konularda yardım ve destek görürler. Yeterli oldukları konularda ise daha da gelişmeleri için teşvik edilirler. Öğrencilerin çalışmaları yakın takibe alınır. Öğrenci çalışmaları ile ilgili düzenli dönüt alınır. Etkili okulun amacı, her düzey ve yetenekteki öğrencinin eğitilmesidir. Öğrenciler, birbirinin benzerliklerine ve farklılıklarına değer verirler. Her öğrencinin yeteneklerine değer verilir, ‘sen yapabilirsin’ güveni kazandırılarak, amaçlar açıkça ifade edilir.”⁶⁶

“Şişman, British Columbia Üniversitesi’nin, etkili okullardaki öğrencilerin nitelikleri konusundaki araştırma bulgularını şöyle aktarmaktadır. Etkili okullardaki öğrenciler:

- Kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılırlar ve sorumluluklar alırlar,
- Eğitim-öğretim süreçlerinde etkin bir şekilde rol alırlar,
- Okul yaşamının çeşitli yönlerine katılırlar.
- Okul yaşamının geliştirilmesi konusunda sorumluluk alır, öneri geliştirmeye çalışırlar,
- Öğrenme süreçlerinde aktiftirler. Yüksek eğitimsel beklentilere sahiptirler.

⁶⁴ Bursalıoğlu,Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama,s.70

⁶⁵ Fidan, N., ve M.,Erdem,Eğitim Bilimine Giriş,Ankara,,1987,s.58

⁶⁶Balcı.,A., “Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği”,Yeni Türkiye,Özel sayı, 1996,s.131

- Kendilerinden neler beklenildiği konularında bilinçlidirler.”⁶⁷

Etkili okulda öğrenci sorumluluk alan, paylaştan, tartışan, başarı konusunda inançlı, eğlenen, öğrenen kısaca yaşayan öğrenci tipi yaratmak önemlidir.

6.4 Etkili okulda Okul Programı ve Eğitim Süreci

Eğitim-öğretim süreci girdinin yani eğitilmemiş çocuğun çıktıya yani eğitilmiş bir çocuğa dönüşüncüye kadar geçirmiş olduğu eğitim yaşantısı boyunca edindiği bilgi, beceri, yetenek ve davranış değişikliği için gerekli etkileşim ve eylemleri kapsamaktadır.⁶⁸ “Bir okulda programla ilgili olarak eğitim programı ve ders programı gibi çeşitli ayrımlar yapılmaktadır. Bunlardan ilki, diğerlerini de kapsayıcıdır’.⁶⁹ Okuldaki eğitim-öğretim sürecine, okul programı; okul programını da eğitimin, okulun ve programın amaçları yol gösterir. Sosyal bir sistem olan okul, istenilen çıktıyı elde etmek için belli süreçler dizisi ile girdi üzerinde etkinlikte bulunmak üzere planlanır, düzenlenir.”⁷⁰

Etkili okullarda, okul programının eğitim-öğretim sürecinin içeriği iyi bir biçimde yapılandırılmış olup, sınıf içindeki süreçler, öğretmen tarafından önceden hazırlanan planlar doğrultusunda yönlendirilir. Etkili okullar öğrencilerin okuldaki öğrenme fırsatlarından en üst düzeyde yararlanabilmeleri için okul ve sınıfta geçen zamanın çoğunu, öğrenme etkinliklerine, öğrencinin öğrenmesine ayırmaktadırlar. Zamanın kullanımında bilişsel ve akademik olmayan süreçler için (sıraların düzenlenmesi, disiplini sağlama, derse hazırlık vb.) daha az zaman harcanırken, zamanın çoğu eğitim-öğretim etkinliklerine ayrılmaktadır.

“Etkili okul araştırmalarında, etkili okul programı ve eğitim-öğretim süreci ili ilgili olarak bazı özellikler sıralanmaktadır. Etkili okulun akademik programı, bütün öğrencilerin akademik yönden ve okul dışı yaşam için gerekli becerilerin geliştirilmelerine fırsat sağlayan bir programdır. Etkili okulun akademik programının hazırlanmasında, aileler, öğretim kadrosu, öğrenciler ve toplumun katılımı öngörülmektedir. Öğrenci gelişimi açısından uyu oluşturulmuş bir akademik

⁶⁷ Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar, s.34

⁶⁸ Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış Yönetimi, s.16

⁶⁹ Varış, F., a.g.k., s.18

⁷⁰ Aydın, M., Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Süreçler, İlişkiler, s.197

program, okulun temel amacıdır. Etkili okullarda olabildiğince zenginleştirilmiş öğrenme yaşantıları oluşturmaya dönük bir program söz konusudur.”⁷¹

Etkili okulun temel sayılısı ‘eğer gerekli ortam ve koşullar sağlanırsa, farklı yollarla, farklı sürelerde, farklı düzeylerde de olsa, tüm öğrenciler öğrenebilir’ inancıdır. Bu görüş, Bloom’un tam öğrenme yaklaşımı olarak geliştirdiği kuramla örtüşmektedir. Bu kurama göre, okulda gerekli ortam ve koşullar hazırlandığında, bir kişinin öğrenebildiğini herkesin öğrenebileceği ileri sürülmektedir.⁷²

Eğitim ve öğretim sürecini değişime uyarlama, okulun eğitim öğretim sürecinin yapılan değişimler doğrultusunda tümüyle analiz edilmesi ve yeniden düzenlenmesi ile gerçekleşir. Bu da üç önemli alt sürecin etkili bir biçimde yerine getirilmesi ile başarılabılır. Bunlardan birisi okulun eğitim programının ve etkinliklerinin değişimle tutarlı bir biçimde hazırlanması ve eşgüdümlemesi; diğeri okulda yapılan etkinliklerin değişime uygun bir biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin denetlenmesi ve bu konuda çalışanlara rehberlik yapılması; bir başkası ise öğrencilerin akademik, ruhsal ve sosyal ilerlemesinin değişimin gereklerine uygun ölçme araçları ile sürekli olarak ölçülüp, değerlendirilmesini sağlayacak ölçme değerlendirme sisteminin kurulmasıdır.

Etkili okullarda ev ödevleri ve okul dışı çalışmalar önemli görülmekte, izlenmekte ve düzenli olarak değerlendirilmektedir. Değerlendirme çalışmalarına öğretmenlerle birlikte yöneticiler de katılabilmektedir. Bu değerlendirme çalışmalarında öğrencilerin gelişimi, önceden geliştirilen standart ölçme araçlarıyla ve diğer yöntemlerle sürekli izlenmektedir. Öğretmenler, öğrencinin sadece akademik yönden değil, sanatsal, kültürel, folklorik, sportif vb. tüm yönlerden gelişimi ile ilgilenmektedir. Uygun bir ortam oluşturulduğunda, doğru program ve doğru yöntemlerle her insanın öğrenme isteğinin artacağı ve ‘bütün öğrencilerin öğrenebileceği’ söylenebilir.

Eğitim ve öğretim sürecini değişime uyarlama, okulun eğitim öğretim sürecinin yapılan değişimler doğrultusunda tümüyle analiz edilmesi ve yeniden düzenlenmesi ile gerçekleşir. Bu da üç önemli alt sürecin etkili bir biçimde yerine getirilmesi ile

⁷¹ Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar s.167

⁷² Bloob, B., İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme (Çeviren: Özçelik D. A.) Ankara ,1979

başarılabilir. Bunlardan birisi okulun eğitim programının ve etkinliklerinin değişimle tutarlı bir biçimde hazırlanması ve eşgüdümlemesi; diğeri okulda yapılan etkinliklerin değişime uygun bir biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin denetlenmesi ve bu konuda çalışanlara rehberlik yapılması; bir başkası ise öğrencilerin akademik, ruhsal ve sosyal ilerlemesinin değişimin gereklerine uygun ölçme araçları ile sürekli olarak ölçülüp, değerlendirilmesini sağlayacak ölçme değerlendirme sisteminin kurulmasıdır.⁷³

6.5 Etkili Okulda Veli (Aile)

Etkili okulu tanımlayan özelliklerden birisi çevresiyle yakın ve iyi ilişkiler kurması, etkili okul yöneticilerinin temel görev alanlarından birisi ise okul-çevre ilişkilerini güçlendirmeye önem vermesidir. Okul çevresini, öğrencinin her gün içinde bulunduğu yakın çevre (okul, sınıf, aile, boş zaman geçirme yerleri) ve uzak çevre(içinde yaşanılan ülke ve toplum) olarak ayırmak mümkündür. Bu ayırımında aile, okul ve öğrenci için yakın çevre içinde düşünülebilir.⁷⁴ “Aile, toplumun eğilimlerini ve kültürel değerlerini kuşaktan kuşağa aktarmanın temel aracıdır. Aile aynı zamanda çocuklara sosyal rolleri öğreten ilk ve en önemli sosyal bir kurumdur.”⁷⁵

Her ailenin çocuğa karşı tutumu farklı olmasına rağmen aile bireylerinin çocuklarına karşı tutumları genel olarak ‘otoriter’, ‘demokratik’ ve ‘ilgisiz’ olarak sınıflandırılabilir. Otoriter bir ailenin tutum ve davranışları, çocuğun kendisini güvensiz ve çekingen hissetmesine yol açar. Bu durum okulda da sürdüğü için çocuk etkisiz ve başarısız olur. Ailenin çocuğa karşı ilgisiz tutumu da, çocuğun okuldaki başarısını olumsuz etkiler. Çocuğun gerek aile içinde gerekse okulda kendisini kanıtlayabilmesi için ailenin demokratik bir tutum sergilemesi ve çocuğu özellikle okulda desteklemesi ve denetlemesi gerekmektedir.⁷⁶

Öğrenci başarısının arttırılması çok yönlü değişkenlere bağlıdır. Aile de bu değişkenlerden birisidir. Ancak ailenin, eğitime tam katılımının sağlanması

⁷³ Gümüşeli, İ., A., “Eğitimde Değişikliği Yönetmede Öğretim Liderliği Yaklaşımından Yararlanma” Eğitim Dergisi, Eylül 2005, Sayı 8, s. 6

⁷⁴ Başar, H., Sınıf Yönetimi, Ankara, 1994, s. 19

⁷⁵ Tan, H., Psikolojik Danışma ve Rehberlik, İstanbul, 1994, s. 45

⁷⁶ Yavuzer, H., “6-12 Yaş Çocuklarının Psiko-Sosyal Gelişmesi, İ.Ü. Edebiyat Fakültesi, Pedagoji Dergisi, s. 1

önemlidir.Tam katılım,ailenin,çocuğun okuldaki eğitimi ile ilgili her konuda ve mümkün olan her şekilde katılması demektir.⁷⁷

Okulun, eğitim-öğretim işini etkin biçimde yapabilmesi için çocuğun genel görünümünü şekillendiren aile ile birlikte çalışması gerekir. Ortak amaca ulaşmak için, okul ile veli arasında görüş birliği, işbirliği ve eylem birliği gerekir. Okul-veli ilişkilerinin gelişmesi, velinin okula olan güvenini artırır. Veli katılımını sağlayan ve desteğini alan okullar hedeflerini daha iyi gerçekleştirir. Veli, okul anlayabildiği oranda yardımcı olur, katkıda bulunur. Okul-aile işbirliği her düzeydeki öğrencilerin okul başarısının artırılmasında önemli rol oynar. Başarılı bir eğitimin temelleri aile ile okul arasındaki işbirliğine dayanır. Bu durumda, eğitim konusunda aile ve okulun bir araya gelmesi sağlanmalıdır.⁷⁸

“Çağdaş toplumlarda bireylerin eğitimi büyük ölçüde okullara devredilmiş olmakla birlikte, okulun, aile ve içinde yer aldığı çevre ile bireyin eğitim konusunda sorumlulukları paylaşmalarının gerekliliği her fırsatta vurgulanmaktadır. Etkili okullarda, okul çevresinin ve velilerin okula önemli ölçüde katkılarının buldukları görülmüştür. Okul öğretim kadrosu da okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, çocuğun eğitimi konusunda ailelerin aktif bir rol üstlenmelerini gerekli görmektedir. Bunun için okulun, öncelikle velilerle iyi ilişkiler kurması gerekmektedir. Daha sonra, velilerin okula gelmelerini ve okulla işbirliği yapmalarını sağlamak için etkili yollar kullanılmalı, okul-veli işbirliğinin devam edebilmesi için de birbirlerinin beklenti ve ihtiyaçlarını belirlemeleri gerekir. Bu işbirliğinin amacı, öğrencinin başarısı için yetişkinlerin güç birliği sağlanmalıdır.”⁷⁹

Okul, öğrenci yaşamının sadece belli bir bölümünün yaşandığı alandır. Okul zamanının dışında öğrenci ailesi ve sosyal çevresi içinde yaşamını devam ettirmektedir. Diğer bir anlatımla okul, aile ve çevre üç temel yaşam alanıdır. Bu nedenle eğitim etkinlikleri yalnızca okulda geçen kısıtlı zaman dilimiyle sınırlandırılmamalıdır ve okul öğretim kadrosu, üretken, anlamlı ve sürekli eğitim

⁷⁷ Başaran,S., ve Filiz K., “Ailenin Çocuğun Okuldaki Eğitimine Katılım Sorunları ve Katılımın Sağlanması İçin Alternatif Bir Model”,MEB Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı,2000,s.2

⁷⁸ Sarıtaş,M., “Öğretmen- Veli Görüşmelerinin Yönetimi”, Sınıf Yönetimi, (Editör: Şişman M.-Turan S.) Ankara,2004,s.205

⁷⁹ Şişman,M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar s.165

etkinliği gerçekleştirmek için velilerle düzenli ilişkiler kurmalı, aileleri bilgilendirmelidir.⁸⁰

Etkin okul-evre ve okul aile işbirliği sağlanamadığında okullarda eğitim gören çocukların gelişimlerinde tam bir verim sağlanamamaktadır. Çocuklar okul programlarından yararlınsalar da aile ve evre desteğinden yoksun olarak programdan edindikleri bilgi, beceri ve tutumları pekiştirememektedirler. Bir eğitim organizasyonu sadece okul içi faktörlerden meydana gelmez. Eğitilenlerin yetiştirilmesinde ve içinde yaşadıkları toplumsal hayata uyum sağlayabilmesinde, okulun yanında ailenin, ekonomi ve ticaret, siyaset ve dini kurumların, kısaca toplumun bütününün önemli etkileri vardır. Bu etkileri koordine etmek ve eğitim süreci içinde yararlı bir bütün haline getirmek ise okul ve çevresi arasındaki ilişki ve işbirliğinin etkililiğine bağlıdır.⁸¹

6.6.Etkili Okulda Okul Ortamı-Kültür

6.6.1 Örgütsel Kültür

Örgüt açık ve gizli pek çok sözleşmeler bütünü olarak görülebilir. Başka bir anlatımla örgüt birçok sözleşme sonucu ortaya çıkar. Bunlardan biçimsel sözleşmelerde, örgüt çalışanlarından neler bekleneceğini ve çalışanların performansına göre hangi ödül ve ceza uygulanacağı belirtilir.

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleksi norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi ilerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt kültürü olarak bilinir ve örgüt içinde değişik inanç, değer tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir araya gelmesine ve varlığını sürdürmesine yardım eder. Toplumda bir grubun veya kuruluşun yesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın, grup ya da kuruluş tarafından benimsenmesinin temel koşulu; ortak amaçların, standart değerler ile alişkanlıkların, felsefe ve ideolojilerin

⁸⁰ Aydın ,M., Eğitim Yönetimi:Kavramlar,Süreçler,İlişkiler ,s.210

⁸¹ Yılmaz,H. “21.Yüzyılın Eşiğinde lkemizde Aile-Okul İşbirliği”,Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,sayı: 6,1994,s.35

paylaşılması ile sağlanır. Üyeler bu sayede, benzer davranış, tutum ve işbirliği içinde hareket edebilirler.⁸²

“Örgüt kültürünün oluşması ile ilgili üç görüş bulunmaktadır:

- Örgüt kurucusu ve diğer yöneticiler örgüte kendi varsayım, değer ve artifaktlarını getirirler ve bunları örgüt üyelerine de benimsetirler.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşimlerden doğar.
- Örgüt üyelerinin örgüt kimliği, denetim, bireysel gereksinimler ve kabul görme sorunlarına ilişkin olarak geliştirdikleri çözümler, örgüt kültürünü oluşturur.”⁸³

Bu üç görüş çerçevesinde, örgütsel kültürün oluşumu ile ilgili şu sonuca ulaşılmaktadır: Örgüt kurucusunun felsefesi, seçim ölçütleri, üst yönetimin uygulamaları, çalışanların işe girişte beraberlerinde getirdikleri birikimleri ve sosyalleşme süreci örgüt kültürünü oluşturur.

“Örgüt üyeleri zamanla, formel sözleşmelerde yer almayan bazı konularla ilgili kendilerinden neler beklendiği, hangi davranışlarının cezalandırılacağı hangilerinin ödüllendirileceği konusunda gizli varsayım kalıpları geliştirir. Özetle, örgüt kültürü örgüt çalışanlarının örgütsel davranışını tayin eden bir yaşam biçimidir. Hatta örgüt kültürü çalışanların sadece iyi davranışını ve hangi ölçüde yapması gerektiğini tayin etmekle kalmaz, onun iş dışı davranışlarında, dünyaya bakışında da etkili olur.”⁸⁴

Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının bir parçası olmak durumunda olmak durumunda değildir; çalışanların çevrelerinde duyabilecekleri bir şeydir. Örgüt kültürü ise örgüt üyeleri nereye giderse, nerede olurlarsa beraberlerinde götürdükleri bir şeydir. Bu haliyle örgüt kültürü örgüt iklimini de kapsamaktadır. Kısacası; örgüt kültürü çalışanların örgütün sahip olduğu kültürel nitelikleri nasıl anladıkları, yorumladıkları ile ilgilidir, çalışanların bu niteliklerden hoşlanıp hoşlanmaması ile ilgilenmez.⁸⁵

⁸² Eren,E.,Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,İstanbul,2004,s.135

⁸³ Balcı, A., Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma, s.185

⁸⁴ Balcı, A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme, s.183

⁸⁵ Balcı,A., Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma s. 23

6.6.2 Etkili Okulda Kültür

Etkili okul kültürü, farklı düşüncelere ve bu düşünceleri ifade etmeye imkân sağlayan bir kültürdür. Böylece etkili okul, okul içi ve okul dışı çevreden gelebilecek her türlü önerilere açık bir okuldur. Gelişmenin ve yeniliğin sağlanabilmesi için bunlar gereklidir. Etkili okulun kültürü, karar sürecine herkesin katılmasına da olanak sağlar.⁸⁶

Çelik, kültürü, bir okulda yaşama geçirilmiş bilinçli ya da bilinçsiz ya da yarı bilinçli şekilde uygulanan bir dizi sayıtlı inanç ve değerler bütünü olarak tanımlar ve okulun davranışsal düzenlemelerinde etkili olduğunu vurgular.⁸⁷

Okul kültürü, okulun zamanla oluşturulduğu bir yaşam tarzı olarak değerlendirilebilir. Okulun tarih ve gelenekleri, okul personelinin birikimleri; karşılıklı etkileşimleri zamanla okulda o okula özgü bir kültürün gelişmesine neden olmaktadır. Bu kültür norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşmaktadır. Sonunda okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda personel arasında bir ortaklaşma doğmaktadır. Bu ortaklaşma, okulun asıl işlevi olan eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin vurgulanması gerektiğini tayin ederek okul kültürünü oluşturmaktadır. Kültür, etkili okulda, eğitim ve öğretimi destekleyici nitelikte, bireysel öğrenme ve gelişme çabalarını özendirici şekilde hissedilmektedir.⁸⁸

“Güçlü kurum kültürüne sahip örgütlerde “kurum kültürü” şu özellikleri göstermektedir:

- Ayırt edicidir.
- Kararlı bir yapıdadır.
- İfade edilmeden de anlaşılabilir.
- Semboliktir.
- Bütünleştiricidir.
- Kabul görmüştür.

⁸⁶ Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar s.184-186

⁸⁷ Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, 2002, s.47

⁸⁸ Balcı, A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme, s.187

- Üst yönetimin bir parçasıdır. ⁸⁹

“Okul yöneticisinin adil, tutarlı, yetenekli olması, doğru yer ve zamanda ‘görülebilir’, yenilikleri başlatan, olumlu girişimlere destek veren, olumlu öğrenme ortamına zemin hazırlayan özelliklere sahip olması gerekir.”⁹⁰

Etkili okul kültürünün oluşturulması ve korunmasında en büyük sorumluluğa sahip olan okulun yöneticisi, bu görevini yerine getirebilmek için öncelikle kültürü oluşturan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Okulun amaçlarına katkıda bulunacak bir örgüt kültürü geliştirmek için de bulunduğu okulu bu kültürel faktörler bakımından incelemeli, doğru bir biçimde tanımlayabilmelidir.⁹¹

Okul müdürü, kültür oluşturma sürecinin daha kolay ve başarılı bir biçimde sonuçlanabilmesi için, okulda nelere değer verildiğini, öğretim kadrosu ve öğrencilerin davranışlarını yönlendiren norm ve beklentilerin neler olduğunu, değer ve normlara uymayanlara ne tür yaptırımlar uygulandığını, okulu temsil eden semboller ve bunların okulda bulunanların davranışları üzerinde nasıl etki yarattığını başlangıç noktası kabul edebilir. Ancak etkili kültürün oluşturulması ve yerleştirilmesi için bunların yanında çok daha önemli şey, müdürün kültürü oluşturan değerler, normlar ve beklentilere uygun davranarak; yaptırımları eksiksiz ve yansız uygulayarak okulda bulunanlara örnek olmasıdır. Bu da müdürün liderlik yeterliklerini kazanması ile ilgilidir.⁹²

Etkili okula ulaşmada önemli olan bir adım da okulda etkili öğretime destekleyici bir iklimin yaratılmasıdır. Bu iklim okulun temel misyonu olan öğretimi vurgulamalı, herkesten yüksek beklentiler içinde olmalı, ortaklaşa planlamayı, akademik ve işbirlikçi ilişkileri özendirilmeli, başarının tanınması ve ödüllendirilmesini vurgulamalı, öğrencilerin etkili öğrenmesine yol açan düzen ve disiplinli işaret etmelidir.⁹³

⁸⁹ Gümüşeli İ.,A., “Okul Kültürü ve Liderlik” Eğitim Dergisi, Mart 2006, 14. Sayı, s.8.

⁹⁰ Gökyer,N., Öğretim Liderliği,İstanbul,2004, s. 24

⁹¹ Gümüşeli İ.,A., a.g.m., s.8.

⁹² Gümüşeli İ.,A., a.g.m., s.8.

⁹³ Balcı,A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme, s.192

7.ETKİLİ OKULDA ÇEVRE

Her okul, belli bir toplumsal çevre içinde yer alır. Okul, içinde yer aldığı toplumun gerektirdiğini tanımlamalıdır. Böylece en genel anlamda toplumun eğitimden sorumlu bir kurum olan okul kendisine yönelik sosyal beklenti ve gereksinimlerin bilincinde olacak ve işlevlerini yerine getirebilecektir. Kurumların etkililik düzeylerinin en önemli göstergelerinden biri, kontrol edebildikleri çevrenin genişliği ile ilgilidir. Bu anlamda okul, toplumsal çevrenin temel özelliklerini yansıtan bir örneklem olarak değerlendirilebilir. “Okul yönetiminde rol oynayan çeşitli öğeler, okul içi ve okul dışı öğeler olarak ikiye ayrılabilir. Ana-babalar, baskı grupları, kamu yönetiminin yapısı, iş piyasası gibi öğeler okul dışı öğeler içinde sayılabilir.”⁹⁴

Çevre ile etkili okulların ilişkisini inceleyen araştırmacılar, etkili okulun ancak eğitimi destekleyen etkili eğitim çevrelerinde olanaklı olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek düzeyde öğrenci başarısı, öğrenci gelişimi, bilgi ve beceri kazanma ancak etkili öğrenme çevresiyle sağlanmaktadır. Eğitimi destekleyen çevre, öğrencilerin ve okulun performansını yükseltmeleri konusunda onları olumlu yönde etkiler ve güdüler.⁹⁵

“Okulun genel çevresi, içinde yaşadığı toplumdur. Toplumun kültürel yapısı, siyasal düzeni, yönetsel birimleri, ekonomik yapısı, toplumsal değişim ve eğilimleri, kaynakları, yasal düzenlemeleri, bilimsel ve teknolojik gelişmişliği gibi pek çok değişken dolaylı ve dolaysız olarak okulu etkilerler.”⁹⁶

7.1 Sosyal Çevre

“Okul, sosyal çevrede bulunan diğer toplumsal kurumlarla yakın bir ilişkiye girmelidir. Basın yayın organlarında, okulda gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin tanıtımı için çaba göstermeli; basın yayın organlarında yer alan, farklı sosyal kesimlerin eğitim sistemine yönelik beklentileri ve eleştirileri değerlendirilmelidir.

⁹⁴ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar, s.40

⁹⁵ Baştepe, İ., a.g.m., s.76

⁹⁶ Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, s.45

Böylece toplumsal gereksinimlere dönük dinamik bir kurum kültürünün yerleşmesi ve okulun çevrede tanınması kolaylaşır.”⁹⁷

7.2 Ekonomik Çevre

Okul, çevresindeki ana üretim biçimlerini ve ilişkilerini tanımalı ve bunların geliştirilmesi için çaba göstermelidir. Örneğin okul tarımla uğraşan bir çevrede bulunuyorsa, modern tarım yöntemleri konusunda konferans, seminer vb. çalışmalar düzenleyerek ekonomik yaşamın iyileştirilmesi yönünde çaba göstermelidir. Aynı şekilde turizm bölgesinde yer alan okul, halkın turizm konusunda bilgilendirilmesi çalışmalarına katılmalı, tatil döneminde ise, okul binalarından konaklama amacıyla yararlanılması sağlanmalıdır. Böylece okul aynı zamanda bir işletme olarak ekonomik etkinliklere katılmış olacaktır.

7.3 Kültürel Çevre

Okul, çevrede bulunan kültür ve sanat kurumları ile de yakın ilişkiler kurmalı, olanakları ölçüsünde tiyatro, müzik ve spor gruplarının okulda gösteri yapmalarına fırsat tanımalıdır. Bu etkinlikler okulun, çevre için bir çekim merkezi haline gelmesini kolaylaştırır. Okul, çevresindeki ana üretim biçimlerini ve ilişkilerini tanımalı ve bunların geliştirilmesi için çaba göstermelidir. Örneğin okul tarımla uğraşan bir çevrede bulunuyorsa, modern tarım yöntemleri konusunda konferans, seminer vb. çalışmalar düzenleyerek ekonomik yaşamın iyileştirilmesi yönünde çaba göstermelidir. Aynı şekilde turizm bölgesinde yer alan okul, halkın turizm konusunda bilgilendirilmesi çalışmalarına katılmalı, tatil döneminde ise, okul binalarından konaklama amacıyla yararlanılması sağlanmalıdır. Böylece okul aynı zamanda bir işletme olarak ekonomik etkinliklere katılmış olacaktır.

“Okul çevrede bulunan kültür ve sanat kurumları ile de yakın ilişkiler kurmalı, olanakları ölçüsünde tiyatro, müzik ve spor gruplarının okulda gösteri yapmalarına fırsat tanımalıdır. Bu etkinlikler okulun, çevre için bir çekim merkezi haline gelmesini kolaylaştırır.”⁹⁸

⁹⁷ Aydın, M., Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Süreçler, İlişkiler, s.25

⁹⁸ Aydın A., Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2000, s.26

Okul sanat kuruluşlarıyla yakından işbirliği kurması, gerektiğinde her fırsatta öğrencilerini çevreyle iç içe eğitmesi türünden çalışmalarda okul yöneticisinin bilgisi ve kişiliği önemlidir.

II. BÖLÜM

ETKİLİ İLETİŞİMDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLÜ ve DAVRANIŞLARI

1. İLETİŞİM SÜRECİ

İletişim kavramı dilimize Fransızca ve İngilizce’ de karşılığı olan ‘communion’, Latince’ de ‘communis’ yani ‘ortak’ kelimesinden gelmektedir. Kişilerarası iletişim, insanların birbirinden anlam alma, birbirini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir.¹

“İletişim kavramı pek çok kişi tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Hobbes iletişimi ‘düşünce ve görüşlerin sözlü olarak karşılıklı alış-veriş’, Andersen ‘bizim başkalarını, başkalarının da bizi anlamalarına yarayan bir süreç’, Berelson ve Steiner, ‘sözcüklerin, resimlerin, figürlerin, grafiklerin vb. sembollerin kullanılarak bilgi, duygu, düşünce ve becerilerin aktarılması süreci’, Miller, ‘bir kaynağın, davranışlarını kasıtlı biçimde etkilemek üzere bir alıcıya mesajlar iletmesi’ olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlardan yola çıkarak iletişimi; davranış değişikliği meydana getirmek üzere düşünce, bilgi, duygu, tutum ve becerilerin paylaşılması süreci olarak tanımlayabiliriz.”²

Koçel, iletişimi bir kişiden diğer bir kişiye doğru gerçekleşen bilgi, veri ve anlayış aktarması şeklinde tanımlarken³ Ilgar, iletişimi; kaynak ve alıcı diye adlandırılan iki öge arasındaki anlam gönderme ve anlamı alıp birbirini etkileme süreci olarak tanımlamaktadır.⁴

“Geniş anlamıyla tanımlamak gerekirse iletişim, isteyen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır.”⁵

¹ Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara 2000, s.128

² <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi36/unal.htm>, (02.03.2008)

³ Öztürk, M. İşletme ve Yönetim (Fonksiyonları Açısından), İstanbul. 2003, s.278

⁴ Ilgar, L. Eğitim Yönetimi -Okul Yönetimi- Sınıf Yönetimi. İstanbul, 2005, s.50

⁵ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2002, s.270

İletişimin tanımlarına bakıldığında; kişilerarası sözlü veya sözsüz, bilgi, duygu, düşüncenin aktarıldığı, amacın karşı tarafı etkilemek olduğu etkin bir süreçten bahsedildiğini görüyoruz.

1.1 İletişim Sürecindeki Temel Unsurlar

İletişim sürecinin üç temel ögesi vardır. Bunlar: Bir mesajı ileten gönderici, mesajın iletildiği kanal ile mesaj alan ve onu yorumlayan alıcıdır.



Şekil 1. İletişimin Üç Temel Ögesi

Kaynak: Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2002, s. 271

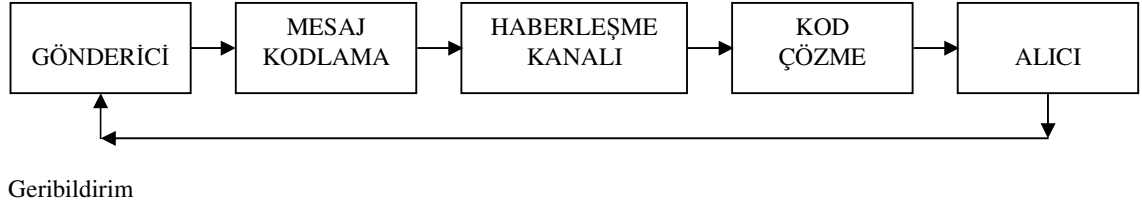
“Sağlıklı ve etkili iletişim iki yönlü olan iletişimidir. İletişimin amacına ulaşabilmesi için iletişim sürecinin işlemesi gerekir. Kaynak (gönderici) ile alıcı kişi arasındaki bilgi, düşünce, dilek ve duyguların karşılıklı olarak alınıp verilmesinden de anlaşılacağı üzere iletişimde bilgi akışının iki yönlü olması beklenir. Siberetikte bir bilgi kaynağından tek yönlü bilgi iletimine enformasyon, karşılıklı bilgi alışverişine ise iletişim adı verilmektedir. İletişimin gerçekleşmesi için bir dizi davranışın gerçekleşmesi gerekir. Bu anlamda iletişim bir süreçtir.”⁶

Eren, iletişim süreci başlıca yedi unsuru içerdiğini söyler ve bu unsurları şöyle sıralar:

- 1) gönderici,
- 2) göndericinin ve alıcının algılama ve değerlendirme biçimleri,
- 3) mesaj,
- 4) kanal,
- 5) alıcı,
- 6) geri besleme,
- 7) gürültüdür.⁷

⁶ Hoşgörür, V., Sınıf Yönetimi, (Editör: Kaya, Z.) Ankara, 2002, s. 70

⁷ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s. 354



Şekil 2.İletişim Süreci Modeli

Kaynak:Öztürk, M.,İşletme ve Yönetim,(Fonksiyonları Açısından) İstanbul,2003,s.278

1.1.1. Gönderici

Algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilerdir. Kısaca iletişimi başlatan kişidir.⁸

Eren, göndericinin mesajı hazırlarken dikkat etmesi gereken hususları; alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanılması, karşısındaki alıcının anlayabileceği nitelikte mesaj göndermesi, soyut ifade ve sembollerden çok somut semboller kullanması,sembolleri alıcının daha önce alışmış olduğu anlamda kullanması,alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklaması gerektiği şeklinde sıralarken⁹,Başaran, göndericiden gelen iletinin, etkisini, şu durumlarda artırılabilceğini belirtmektedir:

a. Göndericinin örgütsel konumu (makamı). Göndericinin makamı yükseldikçe, iletişimin etkisi artar.

b. Göndericinin toplumsal konumu. Gönderici, alıcının gözünde ne denli yüksek bir yere oturmuşsa, göndericinin yaptığı iletişim alıcıyı o denli etkiler. Toplumsal konumla örgütsel konum ilişkilidir, ama toplumsal konum, örgütsel konumdan doğmaz. Göndericinin başka işgörenler gözünde yerinin yükselebilmesi için birçok yönden üstün niteliğinin olması gerekir. Bunlardan en önemlisi göndericiye duyulan saygıdır. Göndericinin saygınlığını, dört etken belirler:

- Gönderici, doğru bilgiler vermede güvenilir olmalıdır.
- Göndericinin, uzman olduğuna alıcı inanmalıdır.

⁸ Zılhoğlu, M., İletişim Nedir? ,İstanbul,2003, s.98

⁹ Eren, E., a.g.k.,s.354

- Göndericinin, yansız ve
- Nesnel davranacağı kanısı yaygın olmalıdır.

c. Göndericinin anlatım gücü. Gönderici, ileteceği anlam için en elverişli sözcükleri seçebilmeli; kişilik erkiyle anlatım yeterliliğini güçlendirebilmelidir.

d. Göndericinin yeterliliği. Gönderici, iletişim yapacağı konuyu iyi bilmelidir.

e. Göndericinin coşkusu. Gönderici, iletisini olumlu coşkuyla donatıp gönderdiğinde alıcıyı daha çok etkiler. Olumlu coşku, kıvanç, övme, onaylama, sevgi, beğenidir. Buna karşılık olumsuz coşku yüklenmiş ileti, alıcıyı ancak bir süre etkileyebilir. Olumsuz coşku, düşmanlık, öfke gibi duyguları içerir.

f. Alıcıya açıklık. Sağlıklı iletişim için gönderici, alıcıdan gelen dönütlere açık olmalıdır. İletişimde açıklık, alıcıdan gelecek ters görüşlere, kötü bildiriye, istenmeyen tepkiye, beklenmeye tutuma hazır olmalıdır.¹⁰

1.1.2 Algılama ve Değerlendirme

Hem gönderici hem de alıcı için söz konusu olan bu algılama ve değerlendirme sürecinin, kişilerin kendilerine çevrelerinden ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimlerinden etkilendiğini görüyoruz.¹¹

“İletişim sürecinde bir sözcüğün anlaşılması için gönderici ve alıcının bu sözcüğe aynı anlamı vermesi gerekir. Aynı anlamı sağlayan şey, her ikisinin tecrübe alanlarının ortak oluşudur. Mesaj bu ortak alan içinde olduğu sürece anlaşılabilir. Ortak tecrübe alanına girmeyen mesajlar doğru biçimde yorumlanamaz ve böyle bir iletişim etkili olamaz.”¹²

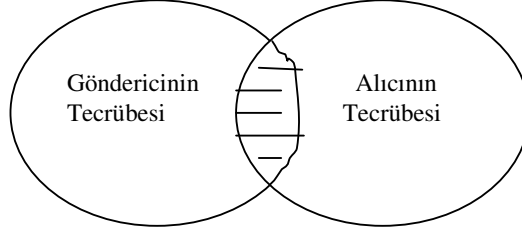
“İletişim süreci açısından algılanmanın önemi şu noktadadır: gönderici, göndereceği mesajı meydana getirirken, kendisine ulaşan bilgileri kullanacak, bunları kendi amaç, değer yargısı ve anlayışı doğrultusunda belirli kodlara (yazılı metin, konuşma vb) çevirecektir. Yani her mesaj, göndericinin algılama sürecinin bir sonucu olacaktır. Dolayısı ile bu algılama süreci, bir çeşit filtre rolü oynayacaktır.

¹⁰ Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, s.129

¹¹ Eren, E., a.g.k. ,s.355

¹² Can,H., a.g.k., s.273

Diğer bir deyimle, birey, her şeyi değil görmek istediğini görecek, anlamak istediğini anlayacaktır Bu durum mesajı gönderen için olduğu kadar alan içinde söz konusudur. İletişim kanalından gelen mesaj alıcının süzgecinden geçerek değerlendirilecektir. Mesajı çözen alıcı onun kapsadığı sembollere kendi algılama sürecine göre bir değer ve anlam verecektir.”¹³



Şekil 3 Ortak Tecrübe Alanı

Kaynak:Can,H., Organizasyon ve Yönetim,Ankara,2002,s.273

1.1.3 Mesaj

Gönderici tarafından, iletişim sürecinin içinde yer aldığı toplumsal ortamca bilinen ifadelerle, sembol ya da simgelerle kodlanan, paylaşılmak istenen bilgi, duygu ve düşünce ile yüklü olarak alıcıya çeşitli iletişim ortam ve kanalı ile ulaşan ögedir.¹⁴ “İletinin görevi, göndericinin alıcıya göndereceği anlamı bozmadan ulaştırmaktır. Bir ileti ne kadar anlamlıysa, ne kadar somutsa ve alıcının ne kadar çok duyusunu uyarıyorsa o kadar iyi algılanır. Göndericiden alıcıya anlam taşıyan iletiler, sözsüz, eylem, sözlü ve yazılı olmak üzere dört türdedir.”¹⁵

1.1.4 Kanal

İletişimde ‘kanal’, ışık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi gibi ileti taşıyan fizik araçlarıdır. Bunlar duyu organlarını uyarabilecek ve belli fiziksel özellikleri olan araçlardır ve onları uyardıkları duyular açısından işitsel, görsel, dokunmayla, koklamayla, tat almayla ilgili kanallar olarak sınıflandırabiliriz. Bu kanallara örnek olarak telefon, mektup, faks, resim, radyo, telsiz, televizyon, bilgisayar, gazete, kitap, dergi, ses, yüz veya vücut verilebilir.

¹³ Can,H., a.g.k., s.356

¹⁴ Hoşgörür, V., a.g.k., s.71

¹⁵ Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi,s.130

İletişimin gerçekleşebilmesi ve etkili olabilmesinde kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. Kime, ne için, neyi iletmek istediğimizle kullanacağımız kanal arasında sıkı bir ilişki vardır. Görmeyen bir hedef için görsel kanalları; işitmeyenler için işitsel kanalları kullanamayacağımız gibi, örneğin belli bir konuda etkileyici iletişim yapmak istiyorsak sonuca ulaşabilmek için görsel, işitsel ya da görsel-işitsel kanallardan hangisinden yararlanmamızın daha doğru olacağını belirlemeliyiz.¹⁶

1.1.5 Alıcı

Gönderici tarafından yollanan iletiyi alan kişidir. Başarılı bir iletişim, gönderici tarafından yollanan iletinin alıcı tarafından alınarak ona bir anlam verildiği ve bunun davranışlarla gösterildiği zaman oluşmaktadır.¹⁷

1.1.6 Geri Besleme

Geri besleme, kaynağın başarı derecesinin saptandığı ve iletişimin amacına ulaşip ulaşmadığının noktadır denilebilir. Geri besleme, mesajın alıcıya nasıl ulaşip, algılandığı konusunda kaynağa bilgi verir. Kaynak buna göre gereğinde, iletişim sürecinde yeniden düzenleme ve güçlendirme yaparak iletişimde istediği etkiyi sağlamaya çalışır. Geri besleme sayesinde, kaynak, sürdürdüğü iletişim işleminin başarısını ve etkisini değerlendirebilir ve bu değerlendirmesi ışığında yeni girişimlerle amacına ulaşmaya çalışır.

“Bir alıcı, bir mesajın kodlarını çözdükten ve ona bir anlam verdikten sonra kaynak durumuna dönüşür. Diğer bir deyimle, almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesajı hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla eski göndericiye iletir. Buna haberleşme mekanizmasında geri bildirim denir.”¹⁸

Yüz yüze iletişim, geri beslemeye elverişlidir. Kolay ve anında geri besleme elde edilebilir. Tarafların birbirini görmesine olanak verdiği için geri beslemenin dolaylı elde edilmesi açısından da uygundur.

¹⁶ Zıllıoğlu, M., a.g.k., s.117

¹⁷ Hoşgörür, V., a.g.k., s.71

¹⁸ Eren, E., a.g.k., s.359

1.1.7 Gürültü

İletişimde meydana gelen birtakım aksaklıklar nedeniyle, iletişim; yanlış anlaşılma veya anlaşılama, yanlış anlama veya anlamama gibi beklenmedik şekillerde sonuçlanabilir. Bu, kaynak ve alıcıyı etkili iletişimden alıkoyan bir durumdur.

“İletişim dilinde gürültü, göndericiden alıcıya gelirken iletinin anlamının bozulmasına yol açan etkenleri anlatır. Gönderilen iletinin anlamı ile alınan iletinin anlamı ayrı olduğunda, bu ayrılığı yaratan etkenlere gürültü denir. Bu etkenler, anlambilim sorunları, alıcıdan dönüt alamama, iletiye uygun kanal seçememe, anlamı bozan fiziksel engeller, bireysel ve kültürel ayrılıklar olabilir. Öte yandan en önemli gürültü etkenleri, gönderici ile alıcı arasındaki çatışma ve bireysel ayrılıklardır. Göndericinin ile alıcının önyargıları; birbirlerini yadsımaları; iletinin anlamını bozarak iletişimi kişiselleştirmeleri; birbirine güvenmemeleri; iletişimde beceriksizlikleri bireysel etkenlerden önemlileridir.”¹⁹

2. İLETİŞİM YÖNTEMLERİ

İletişim sözlü ve sözsüz olmak üzere ikiye ayrılır:

2.1 Sözlü İletişim

Sözlü iletişim aracı olan dilin aynı zamanda sosyalleşme ve kültür ögesi de olması özelliğiyle İnsanların sözlü iletişimden yararlanma durumlarının sınırlı olması bir anlamda sosyalleşme ve kültürlenme sürecinin yetersizliği olacaktır.²⁰

“İnsanlar arasında en etkili iletişim konuşarak yapılan iletişimdir. Her insanın ses tonu, telaffuzu, vurgusu, konuşma hızı vb. özellikleri farklılık göstermektedir. Ayrıca insanlar sözlü iletişimin yanında sözsüz iletişimden de yararlanmaktadırlar. Bazen sözlü ve sözsüz iletişimi bir arada kullanmak iletişimin daha sağlıklı ve etkin bir şekilde kurulmasına yardımcı olabilir. Bazı durumlarda ise iki iletişim yönteminin bir arada kullanılması iletişimde kopukluk meydana getirebilir. Sözlü iletişimi (hem konuşmayı hem dinlemeyi) etkileyen başlıca faktörler şunlardır: Konuşmayla ilgili

¹⁹ Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, s.132

²⁰ Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2006, s.258

fizyolojik durum (beyindeki konuşma merkezi, ses çıkarma ile ilgili mekanizma olarak ses telleri, küçük dil, dil ve dudaklar, ağız yapısı), sözsüz işaretler (mimikler, jestler, fiziksel çekicilik, beden duruşu vb.), kişinin kimliği (yakınlık derecesi, yaş, eğitim vb.), çevre (gürültü, ısı, ışıklandırma vb.), kişilerin fiziksel durumu (işitme vb.) ve kültürdür (her ülke insanı beden dilini farklı kullanır)”²¹

Konuşmanın anlamlı ve etkili bir iletişim aracı olabilmesi, etkili bir dinlemeyle tamamlanıp bütünleşmesiyle mümkündür. “Dinleme insanın başlattığı işitme içindeki bilinçli bir süreçtir. Dinlemek işleminde duymaktan farklı olarak sadece kulaklarımız değil zihnimiz de çalışmaktadır.1984 yılında toplanan ‘Konuşma İletişim Birliği’ dinlemeye ilişkin olarak şu tanımlı yapmıştır: Dinleme sözel mesajlardan bilgi ve fikirleri alma ve özümleme sürecidir. Konuşma ve anlama dinleme ile bütünleşip birleşir. Karşımızdakini anlamak için dinlemeyi bilmek gerekir. Dinlemeyi konuşandan, dinleyenden ve çevreden gelen faktörler etkilemektedir.”²²

“Etkin dinlemenin dört temel noktası vardır:

- Bütün bedeniyle dinlemek,
- Gerekğinde soru sormak üzerine dinlemek,
- Geribildirim vererek dinlemek,
- Önemli görülen kısımları not almaktır.

Bazen karşımızdakinin söylediklerinden bir şey öğrenmeye ihtiyacımız olduğu için bazen de karşımızdaki insanın dinlenmeye ihtiyacı olduğu için dinleriz.”²³

2.2 Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişimde konuşma ya da yazı olmaksızın insanlar birbirlerine birtakım mesajlar iletirler. Bu iletişim şeklinde insanların ne söyledikleri değil, ne yaptıkları ön plana çıkar.²⁴

“Sözsüz iletişim, söze dayalı iletişim şekillerinin yetersiz kaldığı ya da zihnin tasarımı yaptığı anlamların söze dökülmeden çeşitli beden hareketleri, mimik ve jestler,

²¹ Telman, N., Ünsal, P., İnsan İlişkilerinde İletişim, İstanbul, 2005, s.78

²² Telman, N., a.g.k., s.89

²³ Telman, N., a.g.k., s.92

²⁴ Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 1999, s.28

ses tonlamaları, beden duruşu, kılık ve kıyafetler, mekânın fiziki kullanımı ve kişisel özellikler gibi görsel göstergeler şeklinde ortaya çıkan bir iletişim tipidir.”²⁵

Sözel olmayan ve mesajın anlamına katkıda bulunan insana ait farklılıklar iletişimde beden dili olarak ele alınır. Zıllıoğlu, yüz yüze bir iletişimin yapılandırılmasında, ortalama olarak sözcüklerin %10, ses tonunun %30 ve beden dilini oluşturan mimik ve jestlerin %60 rol oynadığı belirtmiştir. ²⁶

“Yüzümüzdeki ifade, el ve vücut hareketlerimiz, vücudumuzun duruşu ve göz temasımız, sözsüz iletişimde önemli yer tutar. Sözlü iletişimde ses sistemimiz(ses telleri, dil, dişler vb. ‘gönderici’ olarak görev yapmaktaydı; sözsüz iletişimde ise yüzümüzü ve bedenimizi ‘gönderici’ olarak kullanırız.”²⁷

“Knapp, sözsüz iletişime ait altı temel boyut ortaya koymuştur. Bunlar:

- El, kol, kafa, ayak, bacak hareketleri, vücut duruşları, jestler, göz hareketleri, yüz ifadeleri ve mimikler,
- Söylenen sözlerin ötesinde ses yüksekliği, tizliği, frekansı, kekeleme, sözcükler arasında bırakılan sessizlikler gibi unsurlar,
- Dokunma gibi fiziksel temas davranışları,
- Kişisel alan kullanımı ve kişilerarası mesafelere ilişkin davranışlar,
- İletişime giren kişilerin vücut kokuları veya giysileri, kullandıkları aksesuarlar ile birbirlerine verdikleri mesajlar,
- Davranışın oluştuğu ortamın fiziksel özelliklerine ait etkilerdir.

İnsanların kullandıkları sözlü iletişim unsurlarından ziyade beden dilleri aracılığıyla haklarında daha fazla bilgi sahibi olmak mümkündür. Fakat burada sınırı koymak çok önemlidir. Çünkü insanların bir davranışına bakarak haklarında fikir yürütmek yanlış bir tutumdur.”²⁸

²⁵ Eroğlu, F., a.g.k., s.260

²⁶ Zıllıoğlu, M., a.g.k.,s.190

²⁷ Dökmen, Ü., a.g.k., s.28

²⁸ Telman, N., a.g.k.,s.98

3.ETKİLİ İLETİŞİM

Etkili iletişim, kaynağın gönderdiği mesaj doğrultusunda alıcı veya alıcıların, beklenen ve istenilen davranış ve tutum değişikliği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, etkili iletişim sürecinden yararlanmak isteyen belirli kaynakların hedef aldıkları çok sayıda mesaj alıcı insan vardır. Kaynağın mesaj yollamadaki temel amacı kişilerin, bilgi, duygu, fikir, izlenim, anlayış ve görüşleri üzerinde etkili olarak onlara etkili bir davranış değişikliği yaratmaktır. Etkili iletişim konusuna daha yakından bakıldığında üç farklı amacın ya da sonucun olduğu görülür: Birincisi mesaj alıcı fertlerde yeni bir tutum yaratmak, ikincisi onlarda var olan bir tutumun şiddetini artırmak ve üçüncüsü de var olan tutumunu değiştirmek(olumlu tutumu olumsuz ya da olumsuz tutumu olumlu yapmak)²⁹

“Başarılı yöneticiler insanlarla iletişim kurmayı iyi bilirler. Birlikte çalıştığı kişiler her kim olursa olsun herkesle sağlıklı ve doğru iletişim becerisinin iyi bir yönetici olmakla doğrudan alakası vardır. Bir yöneticinin mümkün olduğunca açık konuşması gerekir. Bu söylenmesi gerekmeyen bir şey gibi görünmeyebilir, ama fikirlerimizi başkalarına aktarmak kolay bir iş değildir. Bir yöneticinin mesajı yanlış anladığında, zamanın boşa geçmesine, iş güvenliğinin tehlikeye girmesine veya işlerin ters gitmesine sebep olabilir. Çalışanlar yöneticiden sık sık yanlış mesajlar almaya alıştırlarsa bir süre sonra anlamaya çalışmaktan da vazgeçebilirler.”³⁰

4. YÖNETİM KAVRAMI, EĞİTİM YÖNETİMİ

4.1 Yönetim Kavramı

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirebilmek için işbirliği yapma gereksinimlerinden doğan örgütler insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplu olarak yaşadıkları her yerde örgütler oluşmuştur. Gelişim süreçlerinin başında kendi temel gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilen insanlar zamanla artan ve tek başlarına karşılayamadıkları gereksinimlerini gidermek ve dış çevrenin koşullarına uyum sağlamak amacıyla diğer insanlarla iş yapmaya başlamışlardır. ortak çabayı

²⁹ Eroğlu, F., a.g.k., s.286

³⁰ Sayers, F.Bingaman , E.Wheeler, M., (çeviren: Ş. Doğan)Yöneticilikte İletişim,İstanbul,1993,s.54

gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır.³¹

Ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için işbirliği yapma gereksiniminden doğan örgütlerin ne olduğuna ilişkin farklı tanımlar yapıla gelmiştir. Belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatımla örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar. Etkililik ve yeterlilik bir örgütün var oluşu ve yaşayışı için zorunlu özelliklerdir. “Bernard’a göre örgütte etkililik ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi etkililiğin ölçütüdür. Örgütte yeterlilik ise gereksinimlerin karşılanmasıyla ilgilidir. Örgütün amacını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli yeter sayıda bireyin sağlanması, yeterliliğin ölçütüdür. Amaçlarını gerçekleştirebilen örgütler ‘etkili’ bireylerin gereksinimlerin karşılayabilen örgütler ise ‘yeterli’ olarak nitelendirilmektedir.”³²

“Örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerini etkileyen en önemli etkenlerden biri de bireylerin amaca katkıda bulunma istekleridir. Etkililik ve yeterliliğin, önemi isteklilik üzerindeki etkisinden kaynaklanır. İsteklilik, amacın gerçekleştirilmesine ilişkin bir inancı gerektirir. Etkililik azaldığında yani örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi düştüğünde isteklilik azalır. Aynı şekilde yeterlilik azaldığında yani örgütün bireylerin gereksinimlerin karşılayabilme derecesi düştüğünde de isteklilik azalır.”³³

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinde önemli olan ‘etkililik’, ‘yeterlilik’ ve ‘isteklilik’ kavramları birbirleriyle ilişkilidir. Birinde olan değişme diğerlerine de yansıtılmaktadır. Örgütlerin etkili ve yeterli olmaları ile örgütlerin nasıl yönetildikleri arasında ilişki vardır. Bir örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirilebilmesi örgütün etkili bir biçimde yönetilmesiyle olanaklıdır. Bu anlamda yönetimin örgütsel yaşam ve süreklilikte oldukça önemli bir yeri vardır.

“Yönetim, evrensel bir süreç toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat

³¹ Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetimi, Ankara, 1994, s. 13

³² Balcı, A., Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma, Ankara, 1993, s. 21

³³ Tanrıoğen, A., Okul Yöneticisinin Etkililiği İle Öğretmenin Morali Arasındaki İlişkiler, Ankara, 1988 s. 25

olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder.”³⁴

4.2 Eğitim Yönetimi

Örgüt özellikleri açısından değerlendirildiğinde, bürokratik bir yapıya sahip olan, yetki ve sorumluluğun hiyerarşik olarak dağıtıldığı, biçimsel bir yapının bulunduğu eğitim kurumları da birer örgüt olma özelliği taşırlar. Temel girdisi ve çıktısının insan olması ve eğitimin temel hedefi olan ‘davranış değiştirme’ sürecinin oluşturulduğu özel bir çevre olması eğitim örgütlerini ve bu örgütlerin yönetiminin önemini arttırmaktadır.

“Yönetim biliminin özel bir alanı olan eğitim yönetiminin önemi, eğitim örgütlerinin özelliklerinden ötürü her geçen gün artmaktadır. Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir.”³⁵ Hemen tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında dikkat çeken nokta yönetimin öncelikle insanla çalışma süreci olduğudur. Örgüt dendiğinde ilk akla gelen insan ögesidir. Maddi kaynak ise ancak insan ögesi varsa anlamlı olabilen, insan tarafından üretilen, insan kullanımına göre biçimlenen, insanın bir araç olarak kullandığı bir etkidir. Bu nedenle, insan boyutu olmaksızın ne örgütten ne de yönetimden söz edebilir.³⁶

Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi içerisinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Buradan insan ilişkilerinin yönetiminin, eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediği ve etkili olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin insan ilişkilerini yönetmek açısından etkin olması gerektiği söylenebilir.

“Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerin

³⁴ Baransel, A., Çağdaş yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 1972, s.25

³⁵ Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, s. 12

³⁶ Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994, s.8

önemlerini arttırmaktadır. Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisine, etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir.”³⁷

“Eğitim yöneticisi, öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak onların çeşitli beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.”³⁸

Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler onun bazı becerileri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır. Geleneksel olarak etkili bir eğitim yöneticisinin sahip olması gereken yeterlilikler; teknik, insansal ve kavramsal beceriler kabul görmekteydi. Teknik beceri öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. İnsansal beceri, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir.³⁹

Okullar dahil tüm örgütlerde yöneticilerin yürüttükleri ortak etkinlikler vardır. Bu ortak etkinlikler; amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma ve örgütün dış çevresine uyumunu sağlamaktır.

“Okul denilen sosyal sistemin, birey ve kurum olmak üzere iki temel boyutu vardır. Bu iki boyutun dengede tutulması gerekmekte ve bu durum okul müdürünün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir. Ayrıca, bizim eğitim düzenimizin öngördüğü sorumlulukları karşılayabilmesi için iyi bir

³⁷ Balcı, A., Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma, s. 23

³⁸ Kaya, Y., Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1991, s. 132

³⁹ Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, s. 10

bürokrat olması zorunludur. Okul müdürü, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri olmalıdır.”⁴⁰

“Bir eğitim yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak ifade edilen bu güç görevlerin yerine getirilmesi, başarılması, ‘etkililik’ kavramıyla doğrudan ilişkilidir. Etkili okulların mı etkili müdürler yetiştirdiği yoksa etkili müdürlerin mi etkili okullar yetiştirdiği tartışılmıştır. Lipham’a göre, müdür etkililiği ile okul etkililiği arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Okullar öğrencilerin öğrenmelerinde bir fark yaratırken, müdürler de okullar arasında bir fark yaratmaktadır.”⁴¹

Etkili bir eğitim yöneticisinin, etkili bir okula neden olduğu, etkili bir okulun da öğretmen ve öğrenci başarısını arttırdığından hareketle, etkili bir eğitim yöneticisinin hem öğretmen hem de öğrenci performanslarına olumlu yönde etki edeceği söylenebilir.

“Yakın zamanlarda okul yöneticiliği ya da müdürlüğü yerine yaygın bir biçimde eğitim liderliği, okul liderliği ve öğretim liderliği gibi kavramlaştırmaların sıklıkla tercih edilmesine bağlı olarak okul yöneticisi yetiştirmeye dönük programlara da bir temel oluşturmak üzere bir takım standartlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda okul yöneticilerinin liderlik alanları altı başlıkta toplanmıştır. Buna göre bir eğitim lideri olarak okul müdürü:

- 1.Öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren, uygulayan,
- 2.Bütün öğrencilerin başarısı için öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren,
- 3.Sahip olduğu bütün kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen,
- 4.Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla işbirliği yapabilen,
- 5.Bütün öğrencilerin başarısı için tutarlı, adil, ahlaki bir lider olabilen,

⁴⁰ Bursalıoğlu, Z., Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik, Ankara, 1991, s. 38

⁴¹ Bursalıoğlu, Z., Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik, s. 38

6.Bütün öğrencilerin başarısı için, siyasi, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişidir.”⁴²

“Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır. Başka bir ifade ile okul yönetimi, eğitim yönetimi'nin bir alt uygulama alanıdır. Okul yönetimi'nin eğitim yönetimi ile olan farkı şu şekilde açıklanabilir: Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani, eğitim yönetimi, eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır. Ancak eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramsal açıdan birbirinden farklı olsa da pratikte her iki alanın çerçeveleri arasında genel olarak önemli farklılıklar bulunmamaktadır.”⁴³

Okul, yöneticisi ve sahip olduğu personelin özellikleri açısından da eğitim dışı kurumlara göre farklıdır. Nitekim okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin almış oldukları eğitim ve sahip oldukları sosyokültürel özellikler açısından birbirlerinden çok farklı veya yöneticilerin daha üstün olduğunu söylemek zordur. Eğitime ve okula özgü olan bu özellikler, eğitim ve okul yönetiminde göz önünde bulundurulması gereken durumlardır.

5.OKULYÖNETİCİSİ, NİTELİKLERİ, ROLLERİ, YETERLİKLERİ, VİZYONU, ETKİLİ YÖNETİCİLER

5.1 Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi denince akla genel olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında okulda başka yöneticiler de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelenebilirler.⁴⁴

“Okul müdürü, okulu yasa ve yönetmeliklerin kendisine verdiği yetkiye bağlı olarak okulun her türlü girdilerinin sağlanmasından ve okul amaçlarını gerçekleştirme yönünde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Okul müdürü, okulun insan kaynağı ve diğer kaynaklarının sağlanması, yerli yerinde kullanılması, eğitim ve öğretimle

⁴² Balcı,A., Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma, s. 86

⁴³ Bursalıoğlu, Z.,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış,Ankara ,2002,s.63

⁴⁴ Erdoğan, İ.,Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği,İstanbul, 2000,s. 94

ilgili her türlü etkinliklerin planlanıp uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, okulda iş birliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanması, ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında yer alan görevleri yerine getirmek durumundadır.”⁴⁵

5.2. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kurma, çalışanları eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir.⁴⁶ “Amerika Birleşik Devletleri’nde okul müdürleri üzerine yaptığı araştırmada, Bredeson okul müdürlerinin rollerini sıralamış ve onların en önemli görevlerinden birinin de okulu amaçlarına ulaştırmak için sürekli karar mekanizmasını işletmesi olduğunu vurgulamıştır. Yine aynı araştırmacı tarafından yapılan bir ankette okul müdürlerinin% 90’ının üniversitelerde verilmekte olan ve lisansüstü eğitime denk olan ‘yöneticilik programını’ bitirdikleri ve bununla da yetinilmeyerek belli dönemler içerisinde tekrar üniversitelere devam ederek alanlarıyla ilgili dersler almak zorunda olduklarını belirtmiştir. Okul yöneticileri konusunda yapılan bir araştırma da Peterson tarafından yapılmıştır. Peterson’a göre okuldaki başarı için eğer tek bir kişi göstermek gerekirse o da hiç şüphesiz ki okul müdürüdür.”⁴⁷

“Okul yöneticisi eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir. Ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı özümsemelidir. Okul yöneticisi bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli olmalıdır. Değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. Okul yöneticisi, sahip olduğu yetkilerini, teknik, insan ilişkileri, eğitimcilik, sembolik, kültürel alanlarda kazanacağı güç ile desteklemeli ve sağlamlaştırılmalıdır. Ancak bu güç birimlerine sahip olduğu ve onları iyi kullanabildiği taktirde mevcut prosedürlerin dışına çıkabilir ve yeni değerler yaratabilir. Başka bir söyleyişle kurumunu başarılı bir

⁴⁵ Özden, Y., Eğitimin Yönetimi ,Ankara, 2000, s. 108

⁴⁶ Başar, H., Eğitim Denetçisi, Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Ankara, 1995, s.29.

⁴⁷ Can, N., Çelikten, M., “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci”, Milli Eğitim Dergisi, 2000, sayı 148, s.4

şekilde geleceğe taşır. Bu şekilde yönetici gerçek bir lider olabilir. Ayrıca, okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini geliştirebilir.”⁴⁸

Yöneticinin kendini geliştirmesi için sahip olduğu öğrenme yeteneği önemlidir. Özellikle her geçen gün yeni durumlarla karşı karşıya olan yönetici, öğrenme yeteneği sayesinde daha rahat uyum sağlayabilir. Yeni gelişmelerin izlenmesi, yeni bilgi ve becerilerin edinilmesi de yine öğrenme yeteneği ile ilgilidir. Bu durumda öğrenme yeteneğine sahip olmak yönetici için önemlidir. Bu nedenle yönetici sahip olduğu öğrenme becerisini de sürekli olarak geliştirmelidir.

5.3 Okul Yöneticisinin Roller

Okul yöneticisi, eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için mevcut imkânlar ve programlarla yetinmemeli, okulda sunulan eğitim ve öğretim fırsatlarını sürekli olarak geliştirmeye çalışmalıdır.

“Okul yöneticisinin temel görevi okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Birçok otorite, okul yöneticilerinin öncelikli olarak öğretmenliği bilmesi ve yapması gerektiğini ileri sürmektedir. Edmons’a göre okul yöneticisi, zamanının yarısını okul koridorlarında ve dersliklerde geçirmelidir. Benzer düşüncelere sahip Lezotte’ye göre de okul yöneticisi, zamanının çoğunu öğretime ayırmalıdır. Etkili bir okul yöneticisinin öncelikle öğrencinin her yönden gelişmesi için bilişsel, duygusal, sağlayabilmesi gerekir.”⁴⁹

Okul yöneticileri, öğrenci başarısına önem vermeli, öğretmenleri karar sürecine katmalı, okulun eğitim programlarını anlamalı, öğrenci ve personele yönelik olarak yüksek beklentilere sahip olmalı. Görevleri sadece yasal yani resmi işleri yapmak olmamalı. Yönetici sadece konulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de yaratan ve bu yolla kurumunun canlı kalmasını sağlayan bir kişi olmalıdır. Formal ve informal liderliği bir arada toplayabilmelidir. Yönetici hem görevlerini ve sorumluluklarını

48 Açıkalın, A.,Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara,1995,s 39

49 Taymaz, H.,Okul yönetimi ve Yönetici Yetiştirme,Eğitim Bilimleri Dergisi,1986,s.123

yerine getirmeli hem de okulunu kendi insiyatifi ve yeteneğini kullanarak canlı ve dinamik tutmalıdır.⁵⁰

“Binbaşoğlu ‘Eğitim Yöneticiliği’adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirtmiştir. Binbaşoğlu’nun sıraladığı, iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken niteliklerden bazıları şunlardır:

- Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir,
- Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir,
- Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır,
- Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır,
- Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar,
- Üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır,
- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar,
- Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir,
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular,
- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir,
- Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir,
- Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar,
- Tutum ve giyimine özen gösterir,
- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı, düzgün bir dille açıklar,
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez,
- İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir,
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar,
- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir,
- Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.⁵¹

⁵⁰ Bursaloğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar,s.15

⁵¹ Binbaşoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği ,Ankara,1983, s. 85

“Çağdaş okul yöneticisi kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim yeterliliğine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir.”⁵²

Okul yönetimi mesleğinde başarılı olmak için geleceğin eğitim yöneticilerinin temel yeterliliklerinin iyi belirlenmesi gerekir. Ancak okul yönetiminde başarı, sadece yeterliliğe bağlı değildir. Okul yönetiminde başarılı olmak için yeterliliklere uygun ahlaki inançlar, ölçütler ve eğilimler setinin belirlenmesi gerekir. İnançlar dikkate alınmadığı zaman, kişinin yeterlikleri yanlış kullanılabilir. Oysa ki, okul yöneticisi en iyi liderlik biçimini uygulamak zorundadır. Bununla birlikte her okul yöneticisi okuldaki eğitimi geliştirmek için yüksek etiksel ölçütlere bağlı kalmalıdır.⁵³

Okul yöneticisi, okulun vizyonuna uygun özel bir bilinç ve anlayışa sahip olmalıdır. Etrafında bulunan kişileri etkileyebilmeli, okulu bu etkileme gücü ile harekete geçirmelidir. Ancak etrafındaki insanları sadece belli yollarla değil değişik durumlara göre değişik yöntemlerle etkilemelidir. Okuluna yön verecek olan amaçları saptamak, bu amaçları gerçekleştirebilecek havayı yaratmak ve kurum içi çatışmaları çözmek için uğraş vermelidir.

Okul yöneticisi astlarının önünde gitmeli, onlara hizmet etmeli ve gerekirse fedakârlıklar yapmalıdır. Astlarının kendisine itaat etmesine değil katılmasına önem vermelidir. Kurumunda çalışan kişilerin enerjisini birleştirmeli yani sinerji yaratmalıdır. Ve elde edeceği gücün bireylerin bireysel güçlerinden daha üstün olacağını bilmelidir. Okul yöneticisi, kendi gelişimini görebilmeli ve bunu başkalarına da gösterebilmelidir. Yani yönetici, kendi gelişim çizgisini yönetebilmelidir.

Okul yöneticilerini, başka alanlardaki yöneticilerden ayıran en önemli özelliklerden birisi de, yöneticinin, okul dışındaki çevreye ve bazı gruplara da liderlik etmesi gerektiğidir.

⁵² Açıkalın, A., Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1995, s.33

⁵³ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, s. 43

“Taymaz’ın aktarmalarına göre, okul yöneticilerinin şu yeterliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir: okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı ögelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek”⁵⁴

5.4 Okul Yöneticisinin Yeterlikleri

Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır:

5.4.1. Teknik Yeterlikler

Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması çoğu kez başka yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki teknik yeterliliklerle, insancıl ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma iletişime ilişkin teknik yeterliliklerdir.⁵⁵

“Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu dört kategoride toplanmaktadır. Bunlar;

- Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir.
- Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
- Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,

⁵⁴Tanrıöğen,A., a.g.k., s.55

⁵⁵ Başar,H., Eğitim Denetçisi, Rollerini,Yeterlikleri,Seçilmesi ,s. 178

- Okul binalarının planlanması."⁵⁶

Yönetici atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır, üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde yönetici, gerçek bir lider rolüne girebilecek etrafındaki öğeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir. Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlilikler içinde sayılabilir.⁵⁷

5.4.2. İnsancıl Yeterlikler

İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir. İnsansal yeterlik, yöneticinin gerek birebir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl yeterlikler arasında sayılabilir. İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır.⁵⁸

5.4.3. Kavramsal Yeterlikler

Kavramsal yeterlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir.⁵⁹ Okul müdürünün, okulu içinde bulunduğu toplum, eğitim sistemi ve evrensel ölçüler içerisinde, okulu meydana getiren tüm öğelerin karşılıklı etkileşimi

56 Aydın, M. Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994, s. 14

57 Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar , s. 20

58 Açıkalın, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara, 1996, s. 41

59 Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, s.76

bütünlüğüyle görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri takip etme,kavrama ve ulaşılan sonuçları kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir.Bu yetenek okul müdürünün,yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi gibi eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmasını gerektirir.⁶⁰

“Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.”⁶¹

Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir.⁶²Dönmez, ilköğretim okul yöneticilerinin; amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme, personeli nasıl değerlendireceğini bilme, değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama, eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, , işi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme, okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleceğini bilme, okulun bulunduğu bölgedeki ahlakî değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme alanlarında yeterli olmasını belirtmiştir.⁶³

5.5 Etkili Yöneticiler

Bursalıoğlu ‘Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri’ konulu araştırmasında, ilköğretmen okulu yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul yöneticilerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterliklerden bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur. Tarafsız değerlendirme yapabilme, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme, liderlik, öğrenci rehberliği, okulun bina,

60 Kayıkcı,K, Yönetici Yetiştirme Sorunu,Milli Eğitim Dergisi,Sayı:150, 2001

61 Bursalıoğlu, Z.,Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik,s.40

62 Güçlüol, K. Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar, Ankara.,1985,s. 55

63 Dönmez, B., Müfettiş, Okul Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri, Eğitim Yönetimi Dergisi, 2002 Sayı:29, s. 27-45

tesis ve demirbaşlarının kullanma, korunma, araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme, okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme, okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme, okul ve çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilmektir.⁶⁴

“Drucker , ‘Etkin Yöneticilik’ adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar:

- Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcadığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
- Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, ‘benden ne yapmam bekleniyor?’ sorusuyla başlarlar.
- Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları şeylere işe girişmezler.
- Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.
- Etkili yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.”⁶⁵

Etkili yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalara göre etkili yöneticilerin; çok fazla enerjiye sahip, saatlerce çalışan, iyi bir dinleyici ve gözleyici, yetenekli bir bilgi aktarıcı, insanlar arası ilişkilerde başarılı, strese karşı hoşgörülü, bireyler oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

“Tanrıoğen’in aktarmalarına göre Clark ve Lotto etkili okul yöneticilerinin özelliklerini saptamaya yönelik “Principals In Inservetionally Effective Schools” adlı Delphi türü araştırmalarında, etkili okullarda çalışan yöneticilerin rollerine ilişkin 53

⁶⁴Bursalıoğlu,Z.,Eğitim Yöneticisinin Yetenekleri,Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,Ankara,1981,s. 24

⁶⁵Drucker, P. F.,Etkin Yöneticilik (Çevirenler: Özden A.- Tunalı N.), İstanbul,1994,s. 66

maddelik bir liste hazırlamışlardır. Daha sonra bu özellikler önem sırasına konmuştur. Sıralama sonucunda etkili okullarda çalışan yöneticilerin en önemli özellikleri aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

- Okulun temel ürünü ve eğitim öğretim programının temel sonucu olarak öğrenci başarısını kabul ederler.
- Öğrenci ilerlemesini izler ve değerlendirirler, -Okulun amaçlarını açık olarak okuldaki herkese iletirler,
- Okulun en temeldeki eğitsel hedefinin, temel yeterliklerinin kazandırılması olduğunu, kabul ederler,
- Öğrenciler ve öğretmenler için yüksek performans standartları koyarlar,
- Öğrenci davranışı ve başarısı için yüksek beklentilere sahiptirler,
- Öğretmenlerin sınıf içindeki performansları için yüksek beklentilere sahiptirler.”⁶⁶

“Özmen’ in aktarmalarına göre Clark ve Palmer okul yöneticilerinin etkili liderler olabilmeleri için, olmak, bilmek ve yapmak sözcükleriyle tanımlanan birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir:

Olmakla ilgili olarak;

- Profesyonel olarak (sorumluluk yüklenmek, örgüt yararına ve tarafsız çalışmak, zamanında doğru kararlar almak, teknik ve mesleki açıdan yeterli olmak, vb.),
- İyi karakter özelliklerine sahip olmak (dürüst, bütünleştirici, cesaretli, içten olmak),

Bilmekle ilgili olarak;

- Liderlikte rol oynayan etkenleri bilmek (izleyenler, lider, iletişim, durum),
- Kendini bilmek (güçlü ve zayıf yanlar, bilgi ve yeterlikler),
- Mesleğini bilmek (mesleğinde ehil olmak ve diğerlerini görevleriyle ilgili olarak eğitebilmek),
- İnsan doğasını bilmek(insanların ihtiyaçları ve istekleri, insanların stres karşısındaki durumları, vb.),

⁶⁶ Tanrıoğen, A.,a.g.k. ,s. 76

- Örgütü bilmek (kimden yardım alınabileceği, örgüt iklimi, kültürü vb.),

Yapmakla ilgili olarak;

- Yönlendirme yapmak(amaç oluşturmak, sorun çözmek, karar almak, planlamak),
- Uygulama yapmak(iletişim, eşgüdümleme, denetim, değerlendirme vb.),
- Güdüleme yapmak(örgütte morali geliştirmek, eğitmek, yönlendirmek vb.)”⁶⁷

“Aydın, eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanlarını da şöyle sıralamaktadır: öğretim ve program geliştirme, öğrenci işleri, çevre-okul liderliği, öğretmen işgören hizmeti, okul binası ve alanı, ulaşım, örgüt ve yapı, okul bütçesi ve işletme yönetimi.”⁶⁸ Şahin, 2000 yılında yaptığı ‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterlilikleri’ adlı çalışmasında 97 yeterlik maddesini öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği, kişilik özellikleri gibi başlıklar altında incelemiştir.⁶⁹

5.6 Yöneticinin ve Okulun Vizyonu

Bireyin, ailenin, şirketin ve bir okulun yaşamı vizyonu olduğu ölçüde anlamlıdır. “Vizyon, yaşamın her anını anlamlaştıran, her ana anlam veren bir ışıktır.Kişiyi motive eden,heyecanlandıran,mükemmeli yaptıran bir güç, değerlerin yarattığı bir imgedir.Kısacası vizyon geleceğe yön veren,uzun vadeli düşünmeyi sağlayan bir sözleşmedir.”⁷⁰

Bu haliyle vizyon, okulda çalışanlarda coşku ve bağlılık yaratır. Okulun geleceğinin görülmesine ışık tutar. Okula, yöneticiye ve çalışanlara enerji verir. Okulun geleceğine yol gösterir, ufuk çizer. Kısacası vizyon, okul için uzun dönemli düşünmeyi sağlar. “Okullar vizyonu olduğu sürece anlamsız sorunlarla boğuşmaz ve ayrıntılar arasında boğulmaz. Gündelik sorunlar için dayanma gücü kazanır.”⁷¹

⁶⁷ Özmen, F. , Eğitimde Okul ve Sınıf ,Fırat Üniversitesi, Elazığ,2002,s 102

⁶⁸ Aydın M., Çağdaş Eğitim Denetimi, s. 54

⁶⁹ Şahin,A.,İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri,Eğitim Yönetimi Dergisi,2000,sayı: 22

⁷⁰ Özden, Y.,Eğitimde Dönüşüm, Ankara,1998,s 23

⁷¹ Çelik, V.,Eğitimsel Liderlik,s.79

Sorunlar kolayca ve kendiliğinden çözülebilir. Vizyon sayesinde bir heyecan yakalanabilir. Ancak vizyon bir süreçtir ve belirli ilkelere uyularak geliştirilmelidir.

Vizyon, kurumdaki üst düzey yöneticilerden alt düzey yöneticilere kadar herkesin katılımı ile ve hiç kimse için herhangi bir belirsizliğe yer vermeyecek açıklıkta olmalıdır. Yapılan araştırmalar, okul müdürünün geleneksel rol ve sorumluluklarının değiştiğini, çağdaş okul müdürünün görev ve sorumluluklarının, liderlik, iletişim, program geliştirme, öğretme ve öğrenme, süreçleri, performans değerlendirme gibi birçok farklı başlıklar altında toplandığını göstermektedir.

Yöneticiden beklenen; okulun mevcut yapısında, işleyişinde, amaçlarına ulaşma derecesinde nasıl daha başarılı olacağı ile ilgili yapacağı çalışmalardır. Okul yönetimi, nihai olarak öğrenci başarısıyla ilgilenen ancak bu süreçte çeşitli kaynakların yönetimini de kontrol etme sorumluluğu olan bir yapıdır. Bu durumda yöneticinin çağdaş değişim ve gelişimlerin takipçisi olması, okulun varlığı ve devamı açısından yöneticiyi yeterli kılmamaktadır. Yönetici gerektiğinde bizzat değişim ve gelişimin öncüsü olmayı gerçekleştirebilmelidir.

III. BÖLÜM

ETKİLİ OKULUN OLUŞMASINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETKİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİ ÖRNEĞİ

1.ETKİLİ OKULUN OLUŞMASINDA OKUL YÖNETİCİLERİNİN ETKİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN SAPTANMASINDA ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

1.1 Araştırma Yöntemi

Bu bölümde; araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin işlenmesi, çözümü ve yorumlanması yer almıştır.

1.2 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre, etkili okul oluşumunda okul yöneticisinin kişilik özelliklerinin etkisinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi için tarama modeli kullanılmıştır.

1.3 Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın çalışma evrenini 2006-2007 eğitim öğretim yılı, İstanbul ili, Büyükçekmece ilçesi sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okulları oluşturmaktadır.

Araştırma örneklemini ise; İstanbul ili, Büyükçekmece ilçesi sınırları içerisinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan 147 öğretmen ve 53 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

1.4 Araştırmanın Sayıtları

Bu araştırmada;

- 2006 – 2007 Eğitim - Öğretim Yılı İl Milli Eğitim Müdürlüğü istatistikî bilgilerinden yararlanılacak, İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde, alt, orta ve üst sosyo-ekonomik özellikleri yansıttığı düşünülen okulların, buldukları grupları temsil ettiği,
- Yararlanılan kaynaklardaki bilgilerin gerçeği yansıttığı,
- Araştırmaya katılacak yöneticilerin, okul etkililiğini ölçme amacına yönelik hazırlanan 'etkili okul anketi'ne verdiği yanıtların gerçeği yansıttığı,

- Araştırmaya katılacak öğretmenlerin, okul etkililiğini ölçme amacına yönelik hazırlanan ‘etkili okul anketi’ne verdiği yanıtların gerçeği yansıttığı,
- Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin iletişim becerilerini değerlendirme sorularına verdiği yanıtların gerçeği yansıttığı,
- Random yöntemiyle seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

- 2006–2007 öğretim yılı eğitim-öğretim yılı ile,
- İstanbul ili Büyükçekmece ilçesi sınırları içinde bulunan resmi ilköğretim kurumlarının yönetici, öğretmen ve öğrencileriyle,
- Elde edilen bilgiler geliştirilen, veri toplama aracı olan anket formundaki sorularla,
- Yararlanılan kaynaklardan elde edilen verilerle,
- Bulgular resmi ilköğretim okulları ile sınırlıdır.

1.6 Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada etkili okul tanıtılacaktır.

- Bu araştırmada okul yöneticiliği tanıtılacaktır.
- Bu araştırma ile yöneticilerin kişisel özelliklerinin etkili okulun oluşmasına etkileri belirlenecek.
- Bu araştırma ile ilköğretim okullarının etkililiğinin yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin bazı değişkenler belirlenecektir.
- Bu araştırma ilköğretim okullarını etkili okul özellikleri bakımından karşılaştırıp var olan durumun tespit edilmesi açısından önemlidir.
- Araştırmanın ilköğretim okullarındaki öğretmen, yönetici ve yönetici adaylarına yol gösterici olacağı düşünülmektedir.
- Araştırmanın bulguları gelecekte ilköğretim okullarına ilişkin iyileştirme politikalarına da yön verebilir.
- Seçilecek örneklem grubu evreni yansıtır niteliktedir.

2. BÜYÜKÇEKMECE İLÇESİNİN TANIMLANMASI

2.1. Sınırları

Büyükçekmece; İstanbul'un Avrupa yakasında, İstanbul ilinin batı yakasında Çatalca Yarımadasında, kendi adını taşıyan körfezin doğu kıyısında ve yine kendi adını taşıyan Büyükçekmece lagün gölünün doğu ve güney doğusunda yer almaktadır.

Büyükçekmece'yi; batısından Silivri, kuzeyinden Çatalca, doğusundan Küçükçekmece ve Avcılar ilçeleri ile güneyinden Marmara Denizi çevreliyor.¹

2.2 Sosyal-Ekonomik ve Kültürel Yapı

Şehircilik açısından bakıldığında Büyükçekmece; yerleşim, imar, altyapı, çevre sorunlarını şehircilik donanımı ile çözmüş, İstanbul'un gecekondulu sorunu olmayan birkaç ilçesinden biridir. Halkın büyük bir bölümü devlet ve özel sektörde memur, işçi olarak çalışmaktadır. Bölgedeki sanayi, fabrika, alışveriş merkezleri, ticari işletmeler hem Büyükçekmeceliler hem de komşu ilçedeki halk için geniş istihdam alanı oluşturmuştur.

İlçedeki iş kolları, nüfusunun geçimini sağladığı iş kollarına göre dağılımı aşağıdaki gibidir:²

Tablo 1
Büyükçekmece İlçesi İş Kollarının Sayıları ve Yüzdeleri

İş Kolu	İşyeri Sayısı	%
Ticaret	1.096	75
İmalat	164	11
Hizmetler ve Turizm	136	9
Resmî Kurum	67	5
Toplam	1.463	100

Kaynak: http://www.bcekmece.bel.tr/faaliyet_raporlari/2007 (13.04.2008)

¹ <http://www.bcekmece.bel.tr/buyukcekmece.aspx?kod=8&tkod=21> (13.04.2008)

² <http://www.bcekmece.bel.tr/buyukcekmece.aspx?kod=11&tkod=21> (13.04.2008)

Tablo 2

Büyükçekmece İlçesi Ekonomik Yapı

Fonksiyonlar	Geçinen Nüfus (%)
Ticaret	42.0
İmalat	16.6
Hizmetler ve Turizm	7.4
Resmî Kurum	6.4
Diğer	27.6
Toplam	100

Kaynak: http://www.bcekmece.bel.tr/faaliyet_raporlari/2007 (13.04.2008)

Modern şehircilik anlamında gerekli düzenlemelerle sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan önemli bir yerleşim yeri olma özelliğini koruyan ilçede, halk, geleneksel değerlerin korunduğu, aynı zamanda globalleşen dünyanın gerektirdiği modern bir yaşam biçimini benimsemiştir.

İlçedeki eğitsel, sanatsal yatırımlar, Büyükçekmece halkına, bu alanlardaki ihtiyaçlarının büyük kısmını ilçe sınırlarında giderme kolaylığı sağlamaktadır. Yılın belirli tarihlerine geleneksel olarak düzenlenen kültürel faaliyetler (fuar, şölen, şenlik v.b) bir taraftan modern yaşamla geleneği buluştururken diğer taraftan da genç neslin kültür kimliğinin oluşumuna destek olmaktadır.³

2.3 Nüfus Yapısı

Ülkemizde 1950’li yıllardan itibaren kırlardan kentlere doğru iç göç hareketinin başladığı bilinmektedir. Karadeniz Bölgesi’nden başlayan bu göç hareketine, sonra Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinin kırsal alanlarında yaşayan insanlar katılmıştır. Bu bölgelerimizden Batı’ya doğru yönelen göçte en büyük çekim merkezlerini ülkemizin batı yarısında yer alan sanayileşmiş kentler oluşturuyor ve bunların başında İstanbul geliyordu. Büyükçekmece iller arası göçte, Karadeniz Bölgesi’nden özellikle de Doğu Karadeniz illerinden nüfus çekmeye başlamıştır.

³ <http://www.bcekmece.bel.tr/buyukcekmece.aspx?kod=11&tkod=21> (30.04.2008)

Karadeniz Bölge'sine benzeyen iklim ve kıyı koşulları, balıkçılık imkânı, diğer taraftan Karadenizlilerin yatkın olduğu inşaat iş koluna elverişli arazi mülkiyeti yapısı, Karadeniz doğumlu vatandaşların Büyükçekmece'ye yerleşmesini teşvik etmiştir.⁴

Gerek Karadeniz Bölgesi'ndeki illerden, gerekse İstanbul'da yaşayan Karadeniz doğumlu nüfusun göçü 1980'li yıllara kadar kesilmeksizin sürmüş, bu olgu nüfus ve yerleşme yapısında önemli değişme meydana getirmiştir. Yerleşmenin nüfusu devamlı artış eğilimine girmiştir, tarımsal fonksiyonlara dayalı kasaba yapısı değişmiş, kentleşme sürecinin içine girilmiştir.1950'li yıllarda başlayan göç hareketi, kısa bir süre sonra İstanbul'u, trafik, çevre kirliliği, gürültü gibi sorunlarla karşı karşıya bırakmış ve Büyükçekmece'nin İstanbul'un vazgeçilmez banliyösü olma özelliği kesinlik kazanmıştır.

2000 yılı genel nüfus sayımı sonuçlarına göre ilçe merkezinde nüfus; 44.287 olarak belirlenmişse de; kıyı kenti olma özelliği nedeniyle, bu sayı yaz-kış sezonu itibariyle önemli farklılıklar göstermektedir.

Nüfusun %55.4'ünü erkekler %44.6'sını kadınlar oluşturmaktadır. Nüfus yoğunluğu içinde ilçe merkezindeki yaş ortalaması 29'dur.6 yaşın üzerindeki okur-yazarlık oranı %94.1'dir. Bunların %54'ü ilköğretim, %19'u orta ve lise, %6.4'ü ise yüksek öğrenim mezunudur.⁵

3. ARAŞTIRMADA VERİLER ve TOPLANMASI

Anket çalışmasının yapıldığı okullar; Okyanus Koleji, Beyfen Koleji, Fatih Koleji, Yenikent, Esenyurt, On Dokuz Mayıs, Gürpınar, Yakuplu, Pınarkule, Ömer Gültekin, Memurdan Armağan, Büyükşehir, Fatih Sultan, Bizimkent, Koç ve Adem Çelik İlköğretim okullarıdır.

Araştırmada öncelikle edebiyat taraması yapılmıştır. Uygulama aşamasına gelindiğinde, genel anket çalışmasında meydana gelebilecek olası aksaklıkların önlenmesi, yanlış anlaşılması olası soruların düzeltilmesi ve çalışma içeriğinin

⁴ Akgün, H., a.g.k.,s.161

⁵ <http://www.bcekmece.bel.tr/buyukcekmece.aspx?kod=2&tkod=21> (13.04.2008)

zenginleştirilmesi amacıyla Gürpınar Azime Yılmaz İ.Ö.O ve Dr. Hasan Akgün İ.Ö.O'da 40 öğretmen ve 10 yöneticinin katılımıyla pilot uygulama yapılmıştır. Uygulama sonucunda ölçek ve anket sorularında herhangi bir değişikliğe gidilmezken, kişisel bilgi alanlarında 17 olan soru sayısı 21'e çıkarılmıştır.

Öğretmen ve okul yöneticilerine uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin 21 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, okulun etkililiğini belirlemeye yönelik olarak toplam 64 soru yer almaktadır. Beşli likert tipinde hazırlanan anket soruları öğretmen ve okul yöneticilerinin söz konusu yargıya katılma dereceleri ile ilgili olduğu için verilen seçenekler, (5) Kesinlikle katılıyorum- (4) Katılıyorum- (3) Kararsızım- (2) Katılmıyorum- (1) Kesinlikle katılmıyorum biçimindedir. Ayrıca okul yöneticilerine iletişimle ilgili bazı özelliklerini ölçmeye yönelik olarak 25 soruluk ikinci bir anket uygulanmıştır. Beşli likert tipinde hazırlanan anket soruları katılma için verilen seçenekler, (5) Her zaman- (4) Sıklıkla- (3) Bazen- (2) Nadiren- (1) Hiçbir zaman şeklinde düzenlenmiştir.

Uygulama çalışması sürecinde, okullara toplam 190 adet öğretmen anketi ve 70 adet yönetici anketi teslim edilmiş olup 43 adet veli anketi ile 17 adet yönetici anketi teslim alınamamıştır. Verilerin toplanması esnasında, katılımcıların anket sonuçlarını zamanında teslim etmemeleri, dağıtılan anketlerin, kişisel tutumlar sebebiyle (unutma, kaybetme, ihmal vb.) dağıtılan sayı kadar geri alınamaması veya kimi yönetici ve öğretmenlerin çalışmaya katılmak istememeleri, çalışmanın hızını yavaşlatan ve verilerin toplanmasında karşılaşılan zorluklar olarak değerlendirilebilir.

4. BULGULAR

Anket sonuçları rakamlarla kodlanarak, öğretmen ve okul yöneticilerinin verdikleri yanıtlara göre bilgisayar ortamında SPSS paket programına aktarılmıştır.

4.1 Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilere Ait Demografik Özellikler ve Kişisel Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticilerin %71,7'si erkek, %28,3'ü bayandır. Bu yöneticiliğin erkekler tarafından daha çok tercih edilmesiyle birlikte, yöneticilikte fırsatın kadınlardan ziyade erkeklere verildiğini düşündürmektedir. Yöneticilerin çoğunluğu(%28,3) 46-50 yaş grubundadır. Bunu %18,9 ile 31-35 yaş grubu, %17 ile 36-40 %13,2 ile 41-45 ve 51 üstü yaş grubu takip etmektedir. 21-25 yaş aralığında ise yöneticilik yapan yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %45'i erkek, %55'i bayandır. Öğretmenlerin çoğunluğu(%32) 26-30 yaş grubundadır. Bunu %18 ile 31-35 ve 36-40 ile 41-45 ve 51 üstü yaş grubu takip etmektedir. 21-25 yaş aralığında öğretmenlik yapanların oranı ise %4'tür.

Yöneticilerin %86,8'i evli ve %85'i çocuk sahibi, öğretmenlerin ise %77,6'si evli ve %60'ı çocuk sahibidir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %94,3'ünün annesi ev hanımı, %3,8'i öğretmen, öğretmenlerin annelerinin ise % 84'ü ev hanımı, %9'u öğretmendir. Yöneticilerin %24,5'nun babası serbest meslek sahibi, %17'si çiftçi, %13,2'si işçi, %13,2'si esnaf ve %11'i emeklidir. Öğretmenlerin %20,4'nün babası serbest meslek sahibi, %14'ü emekli, %11'i işçi, %11'i esnaf, %8,8'i öğretmen, %8,8'i memurdur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %56,6'si ilk-orta ve lise eğitimini şehirde, %28'ü ilçede, % 6,8'i ise kasabada tamamlarken bu oranlar öğretmenler için sırasıyla %58,5, %30,6 ve %6,8'dir.

Tablo-3
Öğretmen ve Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Statü		Eğitim Enstitüsü				Toplam
		Ön lisans	Lisans	Yüksek lisans		
Öğretmen	Frekans	8	15	108	15	146
	% (statü)	5,5	10,3	74,0	10,3	100,0
Yönetici	Frekans	10	9	28	6	53
	% (statü)	18,9	17,0	52,8	11,3	100,0
Toplam	Frekans	18	24	136	21	199
	% (statü)	9,0	12,1	68,3	10,6	100,0
	% (eğitim)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Yukarıda Tablo-3'te öğretmen ve yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %52,8'i lisans, %11,3'ü yüksek lisans, öğretmenlerin ise %74'ü lisans ve %10,3'ü yüksek lisans mezunudur. Yöneticilerin yaş ortalamalarına bakıldığında %28,3'ünün 46-50 yaş grubuna dahil olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, lisans mezunu olan yöneticilerin sayısının öğretmenlerden az olması, yaş faktörüyle ilişkilendirilebileceği gibi, dönemin öğretmen atama şartlarıyla da açıklanabilir. Diğer taraftan, yüksek lisans mezunu olan yöneticiler ortalama bakımından öğretmenlerden daha fazladır. Buna göre yöneticilerin konumları, sorumlulukları gereği eğitim düzeyindeki artışı ihtiyaç olarak algıladıklarını söyleyebiliriz.

Tablo- 4
Öğretmen ve Yöneticilerin Mezun Olduğu Fakültelere Göre Dağılımı

Statü		Eğitim F. F.	Fen Edebiyat F.	Yabancı Dil Okulu	Öğretmen okulu	İlahiyat	Eğitim yüksek okulu	Diğer	Toplam
Öğretmen	Frekans	77	33	5	1	6	9	9	140
	% (statü)	55,0	23,6	3,6	0,7	4,3	6,4	6,4	100
Yönetici	Frekans	23	6	1	2	5	6	1	44
	% (statü)	52,3	13,6	2,3	4,5	11,4	13,6	2,3	100
Toplam	Frekans	100	39	6	3	11	15	1	184
	% (statü)	54,3	21,2	3,3	1,6	6,0	8,2	5,4	100
	% (fakülte)	100	100	100	100	100	100	100	100

Yukarıda, Tablo-4'te öğretmen ve yöneticilerin mezun olduğu fakülteye göre dağılımı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %52,3'ü Eğitim, %13,6'sı Fen Edebiyat, %11,4'ü ise İlahiyat Fakültesi mezunudur. Öğretmenlerin %55'i Eğitim, %23,6'sı ise Fen Edebiyat Fakültesi mezunudur. Öğretmen ve öğretmen kökenli yönetici ihtiyacının yarısından fazlasının eğitim fakülteleri tarafından karşılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların %91,5'i kadroludur. Araştırmanın evrenini oluşturan ilçedeki okulların öğretmen ve yöneticiler tarafından tercih ediliyor özelliğinin olması, bu okullara 'sıralı okul' vasfı kazandırmıştır. Dolayısıyla sözleşmeli ve ücretli öğretmen ihtiyacı da nispeten daha azdır. Yöneticilerin %56,6'sı sınıf, %39,6'sı branş öğretmeni iken öğretmenlerin %46,9'u sınıf, %51,7'si branş öğretmenidir. Buna göre sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine oranla yöneticiliği daha çok tercih etmektedirler denilebilir.

Tablo- 5

Öğretmen ve Yöneticilerin Meslekte/Yöneticilikte Geçen Hizmet Süresi

Meslekte/yöneticilikte gecen hizmet süreniz							
Statü		0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 +	Toplam
Öğretmen	Frekans	38	40	25	15	29	147
	% (statü)	25,9	27,2	17,0	10,2	19,7	100
Yönetici	Frekans	3	11	10	4	25	53
	% (statü)	5,7	20,8	18,9	7,5	47,2	100
Toplam	Frekans	41	51	35	19	54	200
	% (statü)	20,5	25,5	17,5	9,5	27,0	100
	% (süre)	100	100	100	100	100	100

Yukarıda, Tablo-5'te öğretmen ve yöneticilerin meslekte/yöneticilikte geçen hizmet sürelerine göre dağılımı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %47,2'si 21 yıldan fazla süredir, %20,8'i 6-10 yıldır hizmet vermektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki deneyimleri daha fazla olanlar sayıca da daha fazladır sonucuna ulaşıyoruz. Öğretmenlerin ise %27,2'si 6-10 yıldır, %26'sı 0-5 yıldır bu meslekte hizmet vermektedir. Kıdemli öğretmenlerin yüzdelik oranlarının daha fazla olmasının sebebi, ilçedeki okullara atanabilmenin hizmet puanının dolayısıyla kıdem 10 yıldan fazla süredir aynı okulda hizmet veren yöneticilerin oranı %17, öğretmenlerin oranı ise %5,4'tür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %40'ı 15 yıldan fazla süredir, %24,5'i 6-10 yıl, %19'u 0-5 yıldır İstanbul'da çalışmaktadır. Öğretmenlerin ise %38,8'i 0-5 yıl, %28,6 6-10 yıl, %15'i 15 yıldan fazla süredir İstanbul'da çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %3,8'nin öğretmenlerin ise %12,9'nun mesleki anlamda yurtdışı deneyimi vardır. Yurtdışı deneyimi olan öğretmenler yöneticiliği tercih etmiyorlar denilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %62,3'ü öğretmenlerin ise %54,4'ü çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını istediğini belirtmiştir. Buradan, yöneticilerin görev yaptığı okullara olan güvenlerinin, öğretmenlerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo-6
Öğretmen ve Yöneticilerin İlgili Alanlarına Göre Dağılımı

Aşağıdakilerin hangisi ilgi alanınızı oluşturur?								
Statü		Kitap	müzik	Sinema	Tiyatro	Bilgisayar	spor	Toplam
Öğretmen	Frekans	61	22	25	12	26	1	147
	% (statü)	41,5	15,0	17,0	8,2	17,7	0,7	100,0
Yönetici	Frekans	23	6	7	4	13	0	53
	% (statü)	43,4	11,3	13,2	7,5	24,5	0,0	100,0
Toplam	Frekans	84	28	32	16	39	1	200
	% (statü)	42	14	16	8	19,5	0,5	100

Tablo-6'ya göre araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlere ilgi alanları sorulduğunda ilk sırada kitap, ikinci sırada ise bilgisayar yer almaktadır. Mesleki açıdan bakıldığında şaşırtıcı olmayan bu sonuç, öğretmenlerin belli bir eğitim düzeyine ulaşmış olmalarıyla edindikleri bir kazanım olarak açıklanabilir.

Tablo-7

Öğretmen ve Yöneticilerin Günceli Takip Etme Çizelgesi
Günceli daha ağırlıklı hangisiyle takip ediyorsunuz

Statü		gazete	televizyon	İnternet	Diğer	Toplam
Öğretmen	Frekans	47	60	39	1	147
	% (statü)	32,0	40,8	26,5	0,7	100
	% (güncel)	75,8	85,7	59,1	50,0	73,5
Yönetici	Frekans	15	10	27	1	53
	% (statü)	28,3	18,9	50,9	1,9	100
	% (güncel)	24,2	14,3	40,9	50,0	26,5
Toplam	Frekans	62	70	66	2	200
	% (statü)	31	35	33	1	100
	% (güncel)	100	100	100	100	100

Yukarıdaki Tablo-7'ye göre öğretmenler ağırlıklı olarak günceli televizyonla yöneticiler ise internet ile takip etmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetici odalarına internet erişim hizmetini sunması yöneticilerin internet üzerinden bilgi takibini kolaylaştıran bir faktör olarak değerlendirilebilir. Öğretmenlerin günceli daha sıklıkla televizyonla takip etmesi, okul içinde geçirdikleri mesai saatlerinin sınırlı olması ve televizyonun ulaşılabilirliğinin daha fazla olmasıyla açıklanabilir.

4.2 Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi

Yöneticilerin iletişimle ilgili bazı özelliklerini ölçmeye yönelik olarak yöneticilere 25 adet ifade yöneltilmiş ve bu yargıları her zaman, sıklıkla, bazen, nadiren ve hiçbir zaman olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir. Yöneticilerin değerlendirmelerinden hareketle puanları toplanarak iletişim becerilerini değerlendirme ölçeği oluşturulmuştur. Ölçekte yer alan 25 sorunun iletişim becerilerini değerlendirme yeteneğine sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre cronbach alfa katsayısı 0,88 bulunmuştur, ölçek güvenilirdir. İletişim becerileri değerlendirme ölçeği normal dağılıma sahiptir. ($p=0,437 > \alpha=0,05$)

- Yöneticilerin iletişim becerilerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için T-testi kullanılmıştır.

Tablo- 8
Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Cinsiyete Farklılık Gösterip
Göstermediğinin Araştırılması İçin T-testi

	Cinsiyet	Birim Sayısı	Ortalama	Std. Hata	Ort. Std.Hata
iletişim becerilerini değerlendirme ölçeği	Erkek	38	108,079	8,588	1,393
	Kadın	14	109,500	9,654	2,580

İletişim becerilerini değerlendirme ölçeği						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-0,51201973	50	0,61089145	-1,42105263	2,775386	-6,99558	4,153475

Kadınların iletişim becerilerini değerlendirme ölçeği ortalaması 109,5, erkeklerin ise 108,079'dur.T-testi sonucuna göre yöneticilerin iletişim becerileri cinsiyete göre farklılık göstermez.($p=0,61 > \alpha=0,05$) Buna göre yöneticilerin cinsiyet farkının iletişim becerileri üzerinde etkisi yoktur diyebiliriz.

- Yöneticilerin iletişim becerilerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için varyans analizi yapılmıştır.

Varyans analizinin kullanılabilmesi için örneklemelerin seçildiği anakütlelerin varyansları eşit olması gerekir. Varyans eşitliğinin sınanması için Levene Testi kullanılmıştır.

Levene $F=0,816 \rightarrow p=0,545 > \alpha=0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir. Varyans analizinin temel varsayımı sağlandığından elde edilen sonuçların sağlıklı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo- 9
Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip
Göstermediğinin Araştırılması İçin Varyans Analizi

İletişim becerilerini değerlendirme ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	511,272	5	102,254	1,364	0,255
Gruplar İçi	3449,651	46	74,992		
Toplam	3960,923	51			

Yöneticilerin iletişim becerileri yaşa göre farklılık göstermez. Katılımcıların yaş ortalamasının yetişkin yaş grubu içinde yer alması, sonucu bu şekilde etkilemiş olabilir. ($p=0,255 > \alpha=0,05$)

- Yöneticilerin iletişim becerilerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için varyans analizi yapılmıştır.

Levene $F=1,347 \rightarrow p=0,27 > \alpha=0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir. Varyans analizi yapılabilir.

Tablo-10
Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip
Göstermediğinin Araştırılması İçin T-testi

İletişim becerilerini değerlendirme ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	342,138	3	114,046	1,513	0,223
Gruplar İçi	3618,785	48	75,391		
Toplam	3960,923	51			

Yöneticilerin iletişim becerileri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermez. ($p=0,223 > \alpha=0,05$) Buna göre yöneticilerin eğitim düzeyinin, sahip oldukları iletişim becerileri üzerinde etkisi yoktur. Bunu katılımcıların mesleki kökenlerinin ve atanma şartlarının ortak bir paydada kesişmesiyle açıklayabiliriz.

- Yöneticilerin iletişim becerilerinin meslekte geçen hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması için varyans analizi yapılmıştır.

Levene $F=0,938 \rightarrow p=0,451 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir. Varyans analizi yapılabilir.

Tablo- 11

Yöneticilerin iletişim Becerilerinin Meslekte Geçen Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Araştırılması İçin Varyans Analizi Yapılmıştır.

İletişim becerilerini değerlendirme ölçüğü	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	223,539	4	55,885	0,703	0,594
Gruplar İçi	3737,384	47	79,519		
Toplam	3960,923	51			

Yöneticilerin iletişim becerileri meslekte geçen hizmet sürelerine göre farklılık göstermez. ($p=0,594 > \alpha =0,05$) Yöneticilerin meslekte geçen hizmet sürelerinin iletişim becerileri üzerinde etkisinin olmaması, iletişimde kişisel faktörlerin de etkili olmasıyla açıklanabilir.

Aşağıdaki tabloda iletişim becerilerini değerlendirme sorularına ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo-12
İletişim Becerilerini Değerlendirme Sorularına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İletişim Becerilerini Değerlendirme Soruları	Min. Değer	Maks. Değer	Ortalama	Std.Hata
1.Sorunlarını dinlediğim insanlar benim yanımdan rahatlayarak ayrılırlar.	1	5	4,058	0,826
2.Düşüncelerimi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim.	3	5	4,442	0,669
3.Başkalarını bir kasıt aramadan dinlerim.	4	5	4,673	0,474
4.Sosyal ilişkide bulunduğum insanları oldukları gibi kabul edebilirim.	3	5	4,442	0,725
5.İnsanların önemli ve değerli olduklarını düşünürüm.	3	5	4,692	0,544
6.Birisiyle ilgili bir karar varmadan önce onunla ilgili gözlemlerimi gözden geçiririm.	1	5	4,365	0,817
7.İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırırım.	3	5	4,635	0,525
8.İnsanlara karşı sıcak bir ilgi duyarım.	2	5	4,442	0,639
9.İnsanlara gerektiğinde yardım etmekten hoşlanırım.	2	5	4,558	0,698
10.Olaylara değişik açılardan bakabilirim.	3	5	4,212	0,667
11.Düşündüklerimle yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır.	3	5	4,442	0,574
12.İlişkilerimin daha iyiye gitmesi için bana düşenleri yapmaya özen gösteririm.	3	5	4,635	0,525
13.Kendime ve başkalarına zarar vermeden içimden geldiği gibi davranabilirim.	2	5	4,269	0,770
14.Arkadaşlarımla beraberken kendimi rahat hissedirim.	3	5	4,423	0,667
15.Yaşadığım olaylardaki coşkuyu her halimle başkalarına iletebilirim.	1	5	3,923	0,987
16.İlişkilerimin nasıl geliştiğini ve nereye gittiğini anlamak için düşünmeye zaman ayırırım.	3	5	4,115	0,676

17.Karşımdaki dinlerken anlamadığım bir ayrıntı olduğunda konunun açığa kavuşması için sorular sorarım.	2	5	4,404	0,721
18.Benimle özel olarak konuşmak isteyen bir arkadaşım olduğunda konuyu ayak üstü konuşmamaya özen gösteririm.	2	5	4,442	0,698
19.Birisini anlamaya çalışırken sakın bir ses tonuyla konuşurum.	2	5	4,250	0,711
20.İlişkilerimi zenginleştiren eğlenceli, keyifli bir yanım var.	1	5	3,846	0,916
21.Birisine bir öneride bulunurken, onun öneri vermemi isteyip istemediğine dikkat ederim.	3	5	4,115	0,646
22.Birini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.	2	5	4,404	0,634
23.İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissederim.	3	5	4,154	0,638
24.Bir yakınımla sorunum olduğunda bunu onunla suçlayıcı olmayan bir dille konuşmak için girişimde bulunurum.	2	5	4,173	0,678
25.Karşımdakini dinlerken sırf kendi merakımı gidermek için ona özel sorular sormaktan kaçınırım.	2	5	4,346	0,711

Yukarıda Tablo-12’de ‘İletişim Becerilerini Değerlendirme Soruları’na ait tanımlayıcı istatistik sonuçlarına bakıldığında, soru ortalamalarının çoğu 4(Sıklıkla)’ün üzerinde veya yakın olduğundan araştırmaya katılan yöneticilerin genellikle belirtilen yargıların kendilerine sıklıkla uyduğunu belirtmişlerdir diyebiliriz. En düşük ortalamalar ise 3,846 ile “İlişkilerimi zenginleştiren eğlenceli, keyifli bir yanım var.” ve 3,923 ile “Yaşadığım olaylardaki coşkuyu her halimle başkalarına iletebilirim.” sorularına aittir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin kendilerini iletişim becerileri açısından değerlendirirken genel olarak yeterli bulduklarını söyleyebiliriz.

4.3.Öğretmenler ve Yöneticilerin Etkili Okul Oluşumu Hakkında Değerlendirmeleri

Anketin 2. bölümünde öğretmen ve yöneticilere okulun etkililiğini değerlendirmek üzere okul yöneticisi, okulda görev yapan öğretmenler, öğrenciler ve velileri hakkında yargılar belirtilmiştir. Bu yargıları “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” olarak değerlendirmeleri istenmiştir.

Okul yöneticisini değerlendiren 12 soru (1-12) toplanarak okul yöneticisi hakkında görüş, öğretmenleri değerlendiren 19 soru (13-31) toplanarak öğretmenler hakkında görüş, okul ortamını değerlendiren 22 soru (32-53) okul ortamı hakkında görüş, öğrencileri değerlendiren 5 soru (54-58) toplanarak öğrenciler hakkında görüş, velileri değerlendiren 6 soru (59-64) toplanarak veliler hakkında görüş olmak üzere 5 yeni değişken oluşturulmuştur.

Oluşturulan yeni değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov Smirnov Testi ile incelenmiştir. Test sonucuna göre; okul yöneticisi hakkında görüş ($p=0,054 > \alpha=0,05$), öğretmenler hakkında görüş ($p=0,663 > \alpha=0,05$), okul ortamı hakkında görüş ($p=0,065 > \alpha=0,05$), veliler hakkında görüş ($p=0,228 > \alpha=0,05$) değişkenleri normal dağılıma sahiptir. Ancak öğrenciler hakkında görüş değişkeni normal dağılmamaktadır. ($p=0,029 < \alpha=0,05$)

Bu değişkenler için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alfa değerleri 0,70’in üzerindedir, ölçekler güvenilirlerdir.

- Okul yönetimi hakkında yöneticiler ile öğretmenlerin görüşleri farklı mıdır?

Okul yönetimi hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla T-testi kullanılmıştır.

Tablo- 13

Okul Yönetimi Hakkındaki Görüşlerin Statüye Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi Amacıyla T-testi

	Statü	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Okul yöneticisi hakkında görüş	Öğretmen	147	44,884	9,139	0,754
	Yönetici	53	49,528	8,428	1,158

Okul yöneticisi hakkında görüş						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-3,235869	198	0,001421	-4,64395	1,43514698	-7,47408	-1,81381

Yukarıdaki T-testi sonucuna göre (Tablo-13) okul yöneticisi hakkında görüş statüye göre farklılık göstermektedir. ($p=0,001 < \alpha=0,05$) Öğretmenlerin okul yöneticisi hakkında görüş ölçeği ortalaması 44,88, yöneticilerin ise 49,52'dir. Doğal bir sonuç olarak yöneticiler kendilerini öğretmenlerden daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Hangi konularda öğretmen ve yönetici görüşlerinin farklılaştığını belirleyebilmek amacıyla ölçeği oluşturan sorular ayrı ayrı incelenmiştir. Ölçeği oluşturan 12 soru normal dağılım göstermediğinden statüye göre farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U Testi kullanılmıştır.

Test sonuçlarına göre:

“Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar.” ($U=2912,5; p=0,003 < \alpha=0,05$),

“Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.” ($U=3057,5; p=0,012 < \alpha=0,05$),

“Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır.” ($U=3064,5; p=0,014 < \alpha=0,05$),

“Personelin okula bağlanmasını sağlar.” (U=2872,5;p=0,003< $\alpha=0,05$),
“Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir.” (U=2877,5;p=0,003< $\alpha=0,05$),
“Sınıflarda olup bitenleri (ne tür kitap ya da materyal okutulmakta, öğrenciler kaynaklara nasıl ulaşmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs) sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir.” (U=3014,5;p=0,011< $\alpha=0,05$),
“Sıkça okulun her tarafında görülür.” (U=2778,5;p=0,001< $\alpha=0,05$),
“Sürekli öğrenci ile temas halindedir.” (U=2419;p=0,00< $\alpha=0,05$),
“Okulda kuralları korumada katı; ancak adildir.” (U=3172,5;p=0,035< $\alpha=0,05$)
konularındaki görüşler statüye göre farklılık göstermektedir. Etkili okulu değerlendirme anketinde, yönetici konumundaki kişiye yönelik olarak, öğretmen ve yöneticilere yöneltilen bu soruların sıra ortalamaları incelendiğinde yöneticilerin görüşleri öğretmenlerden daha olumludur. Doğrudan yöneticiyi sorgulayan bu soruların yöneticiler tarafından daha olumlu değerlendirilmesi, yöneticilerin, okulları ile ilgili olumlu bir tablo oluşturmak üzere soruları objektif değerlendirmedikleri ile özdeğerlendirme yapmaktan kaçınmak istemeleriyle veya olumsuz durumların farkında olup görmezden gelme çabasıyla açıklanabilir.

Aynı amaç doğrultusunda yönetilen “Öğretim programlarını koordine eder.”, “Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.” ve “Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.” konularındaki görüşler statüye göre farklılık göstermemektedir. Buna göre öğretmen ve yöneticilerin bu konulardaki görüşleri birbirine benzerdir denilebilir.

- Öğretmenler hakkında yöneticiler ile öğretmenlerin görüşleri farklı mıdır?

Öğretmenler hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık göstermediğinin incelenmesi amacıyla T- testi kullanılmıştır.

Tablo- 14

Öğretmenler Hakkındaki Görüşlerin Statüye Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi Amacıyla T-testi

	Statü	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Öğretmenler hakkında görüş	Öğretmen	147	76,912	10,390	0,857
	Yönetici	53	76,755	9,754	1,340

Öğretmenler hakkında görüş						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
0,095720663	198	0,923839238	0,156848	1,638598	-3,074495372	3,388191

Yukarıdaki T-testi sonucuna göre (Tablo-14) öğretmenler hakkında görüş statüye göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,922 > \alpha=0,05$) Öğretmenlerin kendilerini ve birbirlerini yöneticilerinden daha objektif değerlendirdiğini söyleyebiliriz.

Ölçeği oluşturan sorular normal dağılıma uymamaktadır. Sorular ayrı ayrı incelendiğinde de yapılan Mann Whitney U test sonuçlarına göre 19 yargı için yönetici ve öğretmenlerin görüşleri farklılık göstermemektedir. ($p > \alpha$)

- Okul ortamı hakkında yöneticiler ile öğretmenlerin görüşleri farklı mıdır?

Okul ortamı hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla T-testi kullanılmıştır.

Tablo- 15

**Okul Ortamı Hakkındaki Görüşlerin Statüye Göre Farklılık Göstermediğinin İncelenmesi
Amacıyla T-testi**

	Statü	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Okul ortamı hakkında görüş	Öğretmen	147	81,014	14,103	1,163
	Yönetici	53	84,830	14,019	1,926

Okul ortamı hakkında görüş						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-1,691718	198	0,092273	-3,81658	2,256040092	-8,26553	0,632367

Yukarıdaki T-testi sonucuna göre (Tablo-15) okul ortamı hakkında görüş statüye göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,09 > \alpha=0,05$) Öğretmenlerin okul ortamı hakkında görüş ölçeği ortalaması 81,014, yöneticilerin ise 84,83'tür.

Ölçeği oluşturan soruları ayrı ayrı incelemek amacıyla 22 soru normal dağılım göstermediğinden statüye göre farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Test sonuçlarına göre:

“Okulun amaçlarına ulaşması için, öğretmen, öğrenci ve yöneticiler arasında uyum ve işbirliği vardır.” ($U=3120,5; p=0,022 < \alpha=0,05$),

“Başarılı olanlar her zaman ödüllendirilir.” ($U=3224,5; p=0,044 < \alpha=0,05$),

“Okul mali kaynakları, eğitim-öğretim hizmetlerinin geliştirilmesi için ve etkili olarak kullanır.” ($U=3144; p=0,023 < \alpha=0,05$),

“Yönetici, öğretmen ve öğrenciler temel ilişki kurallarına inanırlar.” ($U=3219,5; p=0,037 < \alpha=0,05$),

“Başarılı öğrenciler okul toplumuna açıkça ilan edilir, toplum önünde onore edilir.” ($U=2959; p=0,005 < \alpha=0,05$),

“Eğitim araç gereçleri hayli zengindir.” ($U=3151,5; p=0,034 < \alpha=0,05$),

“Paylaşılmış yönetim ve programlama anlayışı hâkimdir.” ($U=2952; p=0,005 < \alpha=0,05$) konularındaki görüşler statüye göre farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde yöneticilerin görüşleri öğretmenlerden daha olumludur. Öğretmenler görev yaptıkları okul ortamıyla ilgili yöneltile yargıları daha olumsuz değerlendirirken, aynı yargıları yöneticiler daha olumlu değerlendirmişlerdir. Okul ortamının değerlendirilmesiyle ilgili olarak, belirtilenlerin dışındaki yargılar için öğretmen ve yönetici görüşleri farklılık göstermemektedir. Okul ortamıyla ilgili sorular ayrı ayrı incelendiğinde içerik bakımından benzer sorulara verilen cevapların çelişkili olması soruların içtenlikle cevaplandırılmadığını düşündürmektedir.

- Öğrenciler hakkında yöneticiler ile öğretmenlerin görüşleri farklı mıdır?
Öğrenciler hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık göstermediğinin incelenmesi amacıyla öğrenciler hakkında görüş değişkeni normal dağılmadığından Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Test sonucuna göre öğrenciler hakkında görüş statüye göre farklılık göstermemektedir. ($U=3348; p=0,922 > \alpha=0,05$)

Ölçeği oluşturan soruları ayrı ayrı incelemek amacıyla 5 soru normal dağılım göstermediğinden statüye göre farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Öğretmenler ile yöneticilerin öğrencileri değerlendiren “Kendilerinden ne beklediğini bilirler.”, “Kendi başlarına okuma, sınıf ve okul kütüphanelerini kullanmaları için özendirirler.”, “Bazı okul işlerinden sorumlu tutulurlar.”, “Sık ve sistemli olarak değerlendirilirler.” ve “Öğrenme etkinliklerine daha çok zaman ayırırlar.” konularındaki görüşleri birbirinden farklı değildir. Farklılığın çıkmamasını, yargıların, sorumluluğu, yönetici ve öğretmenlere eşit olarak yüklediği ile açıklayabiliriz.

- Öğrenci velileri hakkında yöneticiler ile öğretmenlerin görüşleri farklı mıdır?

Veliler hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla T- testi kullanılmıştır.

Tablo-16**Veliler hakkındaki Görüşlerin Statüye Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin İncelenmesi Amacıyla T- testi**

	Statü	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Veliler hakkında görüş	Öğretmen	147	20,170	5,469	0,451
	Yönetici	53	20,774	5,546	0,762

Veliler hakkında görüş						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-0,686216025	198	0,493379667	-0,603517	0,879485	-2,337877182	1,130843

Yukarıda, Tablo-16'daki T-testi sonucuna göre veliler hakkında görüş statüye göre farklılık göstermektedir. ($p=0,001 < \alpha=0,05$) Öğretmenlerin veliler hakkında görüş ölçeği ortalaması 20,17, yöneticilerin ise 20,77'dir.

Ölçeği oluşturan 6 soru ayrı ayrı incelendiğinde de; öğrenci velileri “Okulun etkinliklerine destek verip katılırlar.”, “Okul yönetimi ile iyi bir ilişki ve etkileşim içindedirler.”, “Günlük olarak okulu ziyaret edebilirler.”, “Öğrencilerin sorununu öğretmen ve yöneticilerle tartışabilirler.”, “Okulun kendilerinden neler beklediğini bilirler.” ve “Okulun başarısında rol almaya isteklidirler.” konularındaki öğretmen ve yönetici görüşleri arasında fark yoktur. Buna göre veliler hakkındaki görüş statüye göre farklılık göstermemektedir. Bu, veli profilinin etkili okul oluşumunu etkileyen bir faktör olmasına rağmen dış etken olarak değerlendirilmesi ve kontrolünün doğrudan olamaması şeklinde değerlendirilebilir.

- Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin okul yönetimi hakkındaki görüşleri farklı mıdır?

Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin okul yöneticileri hakkındaki görüşlerinin farklı olup olmadığının incelenmesi amacıyla T-testi kullanılmıştır.

Tablo-17

Çocuğunun Şu An Görev Yaptığı Okulda Eğitim Almasını İsteyenler İle İstemeyenlerin Okul Yöneticileri Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Olup Olmadığının İncelenmesi
Amacıyla T-testi

	Çocuğunuzun görev yaptığınız okulda eğitim almasını ister miydiniz?	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Okul yöneticisi hakkında görüş	Evet	113	47,7168	8,4107	0,7912
	Hayır	87	44,0345	9,7270	1,0428

Okul yöneticisi hakkında görüş						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
2,8666	198	0,0046	3,6823	1,2846	1,1492	6,2155

Yukarıda T-testi sonucuna göre (Tablo-17) ; çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin okul yöneticileri hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. ($p=0,0046 < \alpha=0,05$) Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenlerin okul yöneticisi hakkında görüş ölçeği ortalaması 47,71, istemeyenlerin ortalaması ise 44,03'tür.

Hangi konularda görüşlerinin farklılaştığını belirleyebilmek amacıyla ölçeği oluşturan sorular ayrı ayrı incelenmiştir. Ölçeği oluşturan 12 soru normal dağılım göstermediğinden çocuğunun görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenler arasında farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Test sonuçlarına göre, çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin, etkili okulun yönetici boyutuyla ilgili:

“Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar.”
($U=4148$; $p=0,039 < \alpha=0,05$),

“Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.” (U=4036,5; p=0,019< α =0,05),
“Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır.” (U=3769; p=0,003< α =0,05),
“Personelin okula bağlanmasını sağlar.” (U=3869; p=0,007< α =0,05),
“Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir.” (U=3621,5; p=0,001< α =0,05),
“Okulda kuralları korumada katı; ancak adildir.” (U=3976,5; p=0,015< α =0,05) ve
“Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.” (U=3729; p=0,002< α =0,05) konularındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde evet diyenlerin görüşleri daha olumludur. Buna göre katılımcıların bu yargılarda belirtilen durumları eğitim adına önemsedikleri söylenebilir ve çocuklarının şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını istemeleri ile okul yöneticisinin eğitim-öğretimle ilgili olumlu tutumu arasında bir ilişki vardır denilebilir. Aynı bulgulardan hareketle bahsedilen yargıların, katılımcı öğretmenlerin bu yargıları veli sıfatıyla değerlendirdiği düşünüldüğünde, okul tercihini etkilediği söylenebilir. “Öğretim programlarını koordine eder.”, “Sınıflarda olup bitenleri (ne tür kitap ya da materyal okutulmakta, öğrenciler kaynaklara nasıl ulaşmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs) sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir.”, “Sıkça okulun her tarafında görülür.”, “Sürekli öğrenci ile temas halindedir.” ve “Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.” konularındaki görüşleri farklılık göstermemektedir. Buna göre, yargılarda belirtilen özelliklerin katılımcılar tarafından doğrudan okul tercihinde etkili faktörler olmadığını görüyoruz.

- Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin öğretmenler hakkındaki görüşleri farklı mıdır?

Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin okulda görev yapan öğretmenler hakkındaki görüşlerinin farklı olup olmadığının incelenmesi amacıyla T-testi kullanılmıştır.

Tablo- 18

Çocuğunun Şu An Görev Yaptığı Okulda Eğitim Almasını İsteyenler İle İstemeyenlerin Okulda Görev Yapan Öğretmenler Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Olup Olmadığının İncelenmesi Amacıyla T-testi

	Çocuğunuzun görev yaptığınız okulda eğitim almasını ister miydiniz?	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Öğretmenler hakkında görüş	Evet	113	79,557 5	9,343 6	0,8790
	Hayır	87	73,379 3	10,26 20	1,1002

Öğretmenler hakkında görüş						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
4,4412	198	0,0000	6,1782	1,3911	3,4349	8,9215

Yukarıda görülen, Tablo-18'deki T-testi sonucuna göre; çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin okulda görev yapan öğretmenler hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. ($p=0,00<\alpha=0,05$) Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenlerin öğretmenler hakkında görüş ölçeği ortalaması 79,55, istemeyenlerin ortalaması ise 73,37'dir.

Hangi konularda görüşlerinin farklılaştığını belirleyebilmek amacıyla ölçeği oluşturan sorular ayrı ayrı incelenmiştir. Ölçeği oluşturan 19 soru normal dağılım göstermediğinden çocuğunun görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenler arasında farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Test sonuçlarına göre; çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin "Aynı sınıfları okutan diğer öğretmenler tarafından okutulan derslerin içeriğine aşinadırlar." ($p=0,187>\alpha$) ve "Ders kitabı ve diğer öğretim materyallerinin seçilmesinde, öğretmenlerin etki derecesinin var olduğuna inanırlar." ($p=0,075>\alpha$) konularındaki görüşleri farklılık göstermez. Buna göre bu

yargıların, katılımcılar tarafından, öğretmenin öncelikli görevi olan bilgi aktarımında doğrudan etkili olmadığı yönünde değerlendirildiği söylenebilir. Ölçeği oluşturan tüm diğer yargılar içinse görüşler farklılık gösterir. Sıra ortalamaları incelendiğinde çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler yöneltilen yargılara daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Buradan, bu istekte bulunan kişilerin görev yaptığı okulların ‘etkili okul’ olma düzeyi nispeten daha yüksektir sonucuna ulaşılabilir.

- Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin okul ortamı hakkındaki görüşleri farklı mıdır?

Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin okul ortamı hakkındaki görüşlerinin farklı olup olmadığının incelenmesi amacıyla T-testi kullanılmıştır.

Tablo- 19

Çocuğunun Şu An Görev Yaptığı Okulda Eğitim Almasını İsteyenler İle İstemeyenlerin Okul Ortamı Hakkındaki Görüşlerinin Farklı Olup Olmadığının İncelenmesi Amacıyla T-testi

	Çocuğunuzun görev yaptığınız okulda eğitim almasını ister miydiniz?	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Okul ortamı hakkında görüş	Evet	113	85,8850	12,7460	1,1990
	Hayır	87	77,0115	14,3701	1,5406

Okul Ortamı hakkında görüş						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
4,6167	198	0,0000	8,8735	1,9220	5,0832	12,6637

Yukarıdaki Tablo-19’deki T-testi sonucuna göre; çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin okul ortamı hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Okul ortamı, başarıyı ve öğrenci davranışını

etkileme gücü bakımından önemli bir faktördür. Buradan katılımcıların okul ortamını önemseydiği sonucuna ulaşılabılır. ($p=0,00<\alpha=0,05$) Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenlerin okul ortamı hakkında görüş ölçeği ortalaması 85,88, istemeyenlerin ortalaması ise 77,01'dir.

Hangi konularda görüşlerinin farklılaştığını belirleyebilmek amacıyla ölçeği oluşturan sorular ayrı ayrı incelenmiştir. Ölçeği oluşturan 22 soru normal dağılım göstermediğinden çocuğunun görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenler arasında farklılığın olup olmadığının belirlenmesi amacıyla Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Test sonuçlarına göre; çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin “Öğrenim çevresi öğrenci için okul başarısına katkıda bulunucu nitelikte değildir.” ($U=3790$; $p=0,004<\alpha=0,05$), “Okulun amaçlarına ulaşması için, öğretmen, öğrenci ve yöneticiler arasında uyum ve işbirliği vardır.” ($U=3493,5$; $p=0,00<\alpha=0,05$), “Yaratıcı düşünenler teşvik görür.” ($U=3373$; $p=0,00<\alpha=0,05$), “Değişme ve gelişmeyi teşvik edici bir kültür (norm, beklenti, inanç, uygulama) vardır.” ($U=3550$; $p=0,00<\alpha=0,05$), “Yönetici, öğretmen ve öğrenciler temel ilişki kurallarına inanırlar.” ($U=3731,5$; $p=0,001<\alpha=0,05$), “Başarılı öğrenciler okul toplumuna açıkça ilan edilir, toplum önünde onore edilir.” ($U=3945,5$; $p=0,01<\alpha=0,05$), “Öğrenci gelişimi test, yazılı ve sözlü sınavlarla izlenir, anında öğrenciye başarısı hakkında bilgi verilir.” ($U=4174$; $p=0,04<\alpha=0,05$), “Küçük sınıflarda küçük gruplarla ders yapılır.” ($U=3764$; $p=0,003<\alpha=0,05$), “Sınıftaki öğretim diğer öğrenme imkanları ile tamamlanır.” ($U=3803,5$; $p=0,002<\alpha=0,05$), “Eğitim araç gereçleri hayli zengindir.” ($U=3337,5$; $p=0,00<\alpha=0,05$), “Öğretmen ve yöneticiler okulun disiplin politikası konusunda yakın bir anlayış içindedir.” ($U=3211$; $p=0,00<\alpha=0,05$), “Tüm personel yakın bir anlayış içindedir.” ($U=3898$; $p=0,008<\alpha=0,05$), “Paylaşılmış yönetim ve programlama anlayışı hakimdir.” ($U=3855$; $p=0,005<\alpha=0,05$), “Eğitim ve öğretim için olumlu bir ortam vardır.” ($U=3651,5$; $p=0,001<\alpha=0,05$), “Tüm örgüt ve yönetim düzenlemeleri sınıftaki öğretimi kolaylaştırıcı niteliktedir.” ($U=4177$; $p=0,044<\alpha=0,05$), “İşbirliğine dönük davranışı pekiştirir.” ($U=3814$; $p=0,002<\alpha=0,05$) ve “Her bir konunun neden öğretildiğinin çocuklara açıklanmasını vurgular.” ($U=3727$; $p=0,001<\alpha=0,05$) konularındaki görüşleri farklılık

göstermektedir. Bu yargıların sıra ortalamaları incelendiğinde evet diyenlerin görüşleri daha olumludur. Buna göre, okulun etkili okul olma düzeyini belirleyen bu konular ile ‘çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteme’ arasında ilişki vardır denilebilir. “Başarılı olanlar her zaman ödüllendirilir.”, “Okul mali kaynakları, eğitim-öğretim hizmetlerinin geliştirilmesi için ve etkili olarak kullanır.”, “Yönetici ve öğretmenler öğrencilerine ilgi duyarlar, öğrenciler de bunun farkındadır.”, “Öğrencilere sorumluluk almaları için (nöbet, disiplin kurulu üyeliği, yol yönetimi gibi) fırsatlar verilir.” ve “Sınıfta dersler kesintiye uğramadan yapılır.” konularındaki görüşleri farklılık göstermemektedir. Bu durumu, bu görüşlerin katılımcılar tarafından okul etkililiğinin okul ortamını doğrudan düzenleyen faktörler olarak algılanmadığı şeklinde açıklayabiliriz.

- Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin öğrenciler hakkındaki görüşleri farklı mıdır?

Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin öğrenciler hakkındaki görüşlerinin farklı olup olmadığının incelenmesi amacıyla Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Test sonucuna göre; çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin öğrenciler hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. ($U=3730,5$; $p=0,003 < \alpha=0,05$) Görev yaptığı okuldaki öğrencilerle ilgili olumsuz gözlemleri olan öğretmenlerin kendi çocuklarının bu okullarda eğitim almalarını istememeleri normaldir. Bunu akran model faktörünün ilköğretim çağındaki çocuklar üzerinde etkili olmasıyla açıklayabiliriz.

Hangi konularda görüşlerinin farklılaştığını belirleyebilmek amacıyla ölçeği oluşturan sorular ayrı ayrı incelenmiştir. Test sonuçlarına göre; çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin “Kendi başlarına okuma, sınıf ve okul kütüphanelerini kullanmaları için özendirirler.” ($U=3950$; $p=0,011 < \alpha=0,05$), “Sık ve sistemli olarak değerlendirilirler.” ($U=3618$; $p=0,000 < \alpha=0,05$) ve “Öğrenme etkinliklerine daha çok zaman ayırırlar.” ($U=4162,5$; $p=0,04 < \alpha=0,05$) konularındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Katılımcıların, öğrencilerin; kendi başlarına okuma, sınıf ve okul kütüphanelerini

kullanmaları için özendirilmesi, Sık ve sistemli olarak değerlendirilmeleri, Öğrenme etkinliklerine daha çok zaman ayırmaları konularında beklentilerinin olduğunu görüyoruz. Sıra ortalamaları incelendiğinde, çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenlerin yöneltile yargılara daha olumlu cevaplar verdiğini görüyoruz. “Kendilerinden ne beklendiğini bilirler.” ve “Bazı okul işlerinden sorumlu tutulurlar.” konularındaki görüşleri farklılık göstermemektedir. Buradan, ‘öğrencilerin kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri ve bazı okul işlerinden sorumlu tutulmaları’ nı katılımcılara, okulun etkililiği açısından önem ifade etmediği sonucuna ulaşabiliriz.

- Genel olarak okulun etkililiği hakkında yöneticiler ile öğretmenlerin görüşleri farklı mıdır?

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin etkili okul değerlendirme anketinden hareketle elde edilen okul yöneticisi hakkında görüş, öğretmenler hakkında görüş, okul ortamı hakkında görüş, öğrenciler hakkında görüş ve veliler hakkında görüş değişkenleri toplanarak okul etkililik ölçeği oluşturulmuştur. Oluşturulan bu yeni değişken normal dağılmaktadır.

Genel olarak okul etkililiği hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık göstermediğinin incelenmesi amacıyla T-testi kullanılmıştır.

Tablo-20

Genel Olarak Okul Etkinliği Hakkındaki Görüşlerin Statüye Göre Farklılık Göstermediğinin İncelenmesi Amacıyla T-testi

	Statü	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata	
Okul etkinlik ölçeği	Öğretmen	147	240,782	35,350	2,916	
	Yönetici	53	250,509	33,492	4,600	
Okul etkinlik ölçeği						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-1,740978764	198	0,083240633	-9,72712	5,587157	-20,7450916	1,290849

Yukarıdaki T-testi sonucuna göre (Tablo-20) genel olarak okul etkililiği hakkındaki görüş statüye göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,08 > \alpha=0,05$) Öğretmenlerin genel olarak okul etkinliği hakkında görüş ölçeği ortalaması 240,78, yöneticilerin ise 250,5'dir. Kuyruk olasılığının anlamlılık düzeyine yakın çıkması nedeniyle ortalamalardan hareketle yöneticilerin genel olarak okul etkililiği konusundaki görüşlerinin daha olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

4.4.Yöneticilerin İletişim Becerileri İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki

Yöneticilerin iletişimle ilgili bazı özelliklerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan 25 sorunun okul etkililiği ölçeği ile arasında ilişkinin belirlenmesi amacıyla Spearman Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; okul etkililiği ile yöneticilerin“İnsanlara karşı sıcak bir ilgi duyarım.”($p=0,007 < \alpha=0,05; \rho=0,371$) , “Kendime ve başkalarına zarar vermeden içimden geldiği gibi davranabilirim.” ($p=0,045 < \alpha=0,05; \rho=0,273$), “Birisini anlamaya çalışırken sakın bir ses tonuyla konuşurum.” ($p=0,012 < \alpha=0,05; \rho=0,345$) ve “İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissederim.” ($p=0,033 < \alpha=0,05; \rho=0,297$) özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilere ait bu özellikler etkili okulun oluşmasında önemli bir yere sahiptir denilebilir.

5.BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Okullaşma oranının arttığı günümüzde, bu artışa paralel olarak okullardaki etkililiğin de oluşması ve sürekliliği, okulların eğitim öğretim sürecinden başarılı sonuçlar elde etmesi için kaçınılmazdır. Bu çalışmada da okulların merkezi konumundaki okul müdürlerinin sahip oldukları iletişim becerilerinin; etkili okulun yönetici, öğretmen, öğrenci, okul ortamı, veli boyutlarında oluşmasında ne denli etkili olduğunu anlamaya çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ili Büyükçekmece ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan kişilerden rasgele olarak seçilen 147 öğretmen ve 53 yöneticiden elde edilen verilerle T-testi, Mann Whitney U testi ve Varyans Analizi uygulanmış ve bununla birlikte araştırmaya katılan 200 kişinin demografik ve bazı kişisel özellikleri ve okullarının etkili okul boyutuyla ilgili görüşleri belirlenmiştir.

Araştırmanın katılımcı profili incelendiğinde; yöneticilerin daha çok erkeklerin katılımıyla, çoğunun 46-50 yaş grubunda olduğu, evli olanların çoğunlukta olduğu, öğretmenlerin ise çoğunun kadın, 26-30 yaş grubunda daha genç bir profile sahip olduğu ve evli olanların çoğunluk olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğu ilk-orta ve lise eğitimini şehirde tamamlamıştır ve eğitim düzeyleri lisans seviyesindedir. Mesleki anlamda yurtdışı deneyimi olanlar mesleki anlamda yurtdışı deneyimi olmayanlara oranla azınlığı oluşturmaktadır. Kitap ve bilgisayar araştırmaya katılan hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin müzik, sinema, tiyatro ve spordan daha fazla ilgisini çekmektedir. Öğretmenler ağırlıklı olarak günceli televizyonla, yöneticiler ise internet ile takip etmektedir.

Okul yönetimi hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla T-testi kullanılmıştır. Okul yönetimi ile ilgili öğretmenler ile okul yöneticilerinin görüşleri farklılık göstermiştir. Yapılan araştırmalarda kişilerin kendilerini değerlendirmeleri gerektiğinde çoğunlukla olumlu görüş bildirmeyi tercih ettikleri bilinmektedir. Bu çalışmada da okul yöneticileri olağan olarak kendilerini öğretmenlerden daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Öğretmenler hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık göstermediğinin incelenmesi amacıyla T-testi kullanılmıştır. Test sonucuna göre öğretmenler

hakkında görüş, statüye göre farklılık göstermemektedir bu durumda öğretmenlerin kendilerini okul yöneticilerinden daha objektif değerlendirdiği söylenebilir.

Okul ortamı hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık göstermediğinin incelenmesi amacıyla T-testi; öğrenciler hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık göstermediğinin incelenmesi amacıyla öğrenciler hakkında görüş değişkeni normal dağılmadığından Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Test sonuçlarının statüye göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Veliler hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla T- testi kullanılmıştır. T-testi sonucuna göre veliler hakkında görüş statüye göre farklılık göstermektedir.

Çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin okul yöneticileri, okulda görev yapan öğretmenler, okul ortamı, öğrenciler, veliler hakkındaki görüşlerinin farklı olup olmadığının incelenmesi amacıyla uygulanan T-testi ve Mann Whitney U testi. sonucuna göre; çocuğunun şu an görev yaptığı okulda eğitim almasını isteyenler ile istemeyenlerin etkili okulun beş boyutuyla ilgili görüşleri farklılık göstermektedir. Buradan, 'Etkili Okulun Boyutu' çerçevesinde ele aldığımız; okul yöneticisinin, öğretmen profilinin, okul ortamının, öğrenci ve veli yapısının, okul tercihlerinde önemli ve belirleyici olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin etkili okul değerlendirme anketinden hareketle elde edilen okul yöneticisi hakkında görüş, öğretmenler hakkında görüş, okul ortamı hakkında görüş, öğrenciler hakkında görüş ve veliler hakkında görüş değişkenleri toplanarak okul etkililik ölçeği oluşturulmuş ve bu yeni değişkenin normal dağıldığı görülmüştür.

Genel olarak okul etkililiği hakkındaki görüşlerin statüye göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla T-testi yapılmış ve T-testi sonucuna göre genel olarak okul etkililiği hakkındaki görüşün statüye göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Görev yaptığı okulda çocuğunun eğitim almasına yöneticiler öğretmenlerden daha olumlu yaklaşmaktadır. Çocuğunun görev yaptığı okulda eğitim almasını istemeyenlerin görüşleri etkili okul oluşumundaki eksikliklerimize ışık tutacağı kanaatindeyiz. Buna göre; eğitim öğretimi planlama, başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi, eğitim öğretim beklentilerinin yüksekliği, personelin okula bağlılığının sağlanması, öğretmene destek verilmesi, yöneticinin başkalarına eşit şekilde ilgi göstermesi, kuralları korumada adil davranması gibi yöneticide bulunması öngörülen liderlik vasıflarıyla ilgili yargılar, çocuğunun görev yaptığı okulda eğitim almasını istemeyenler tarafından nispeten daha olumsuz değerlendirilmiştir.

Okul ortamı ile ilgili olarak öğrenim çevresinin iyileştirilmesi, öğrenci-öğretmen-yönetici arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi, değişim-gelişim ve yaratıcılığın desteklenmesi, başarının ödüllendirilmesi, sürekli test vb. yollarla öğrenci gelişiminin izlenmesi, sınıf mevcudunun az olması, eğitim araç gereçlerinin zenginleştirilmesi ve paylaşılmış yönetim ve programlama anlayışının benimsenmesi gerekliliği araştırmanın alt bulguları olarak sıralanabilir.

Test sonuçlarına göre; “eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar”, “öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar”, “öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır”, “personelin okula bağlanmasını sağlar”, “öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir”, “sınıflarda olup bitenleri (ne tür kitap ya da materyal okutulmakta, öğrenciler kaynaklara nasıl ulaşmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs) sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir”, “sıkça okulun her tarafında görülür”, “sürekli öğrenci ile temas halindedir”, “okulda kuralları korumada katı; ancak adildir” konularındaki görüşler statüye göre farklılık göstermektedir. Sıra ortalamaları incelendiğinde yöneticilerin görüşleri öğretmenlerden daha olumludur. “Öğretim programlarını koordine eder.”, “öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder” ve “başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir” konularındaki görüşler statüye göre farklılık göstermemektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin birbirleri ile ilgili değerlendirmeleri karşılaştırıldığında öğretmenlerin kendilerine daha objektif bir şekilde bakabildiğini söyleyebiliriz. Öğretmenlere göre; yöneticilerin eğitim öğretim etkinliklerini planlama, başarılı öğrenciyi ödüllendirme, eğitim öğretim beklentilerinin yüksek olması, personelin okula bağlılığını sağlaması, öğretmenlere destek vermesi, sınıfları ziyaret etmesi, öğrenci ile sürekli temas halinde olması ve kuralları korumada katı ancak adil davranması konularındaki tavırları kendi değerlendirmelerinden daha az olumludur.

Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin özelliklerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan 25 sorunun okul etkililiği ölçeği ile arasında ilişkinin belirlenmesi amacıyla Spearman Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

İletişimde, kişisel özelliklerin etkili olduğu dikkate alındığında, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin yaş, eğitim düzeyi ve meslekte geçirdikleri süreye göre değişmemesi sonucu dikkat çekicidir. Yaş faktörünün iletişim becerilerinde farklılık göstermemesi katılımcıların yetişkin yaş grubunda olduğu ile açıklanabilir. Eğitim düzeyi ile iletişim becerileri arasında bir farklılığın olmaması, araştırmaya katılan yöneticilerin, eğitim düzeylerinin iletişim becerilerinde farklılık yaratmadığı ile açıklanabilir. Bu durum, örneklemin özel durumu, katılımcıların objektif cevap verip vermediği ile açıklanabilir. Cinsiyet faktörü iletişim becerilerinde farklılaşma göstermemiştir. Bunun sebebi yalnız yöneticilere uygulanan ‘İletişim Becerileri Ölçeği’ni cevaplayan yöneticilerin %71.7’sinin erkek yöneticilerden meydana gelmesi olabilir.

Yöneticilere, iletişim becerilerini anlamaya yönelik uygulanan “İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği”nde yer alan sorulara verilen cevap ortalamalarının çoğu 4(Sıklıkla)’ün üzerinde veya yakın olduğundan araştırmaya katılan yöneticilerin genellikle belirtilen yargıların kendilerine sıklıkla uyduğunu belirttiklerini söyleyebiliriz. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin; okul yöneticisinin sahip olması gereken yeterliklerden ‘insancıl nitelikler’e sahip oldukları değerlendirmesini yaptıklarını görüyoruz. Verilen cevapların ve özdeğerlendirmelerin içtenliğini kabul ettiğimizde ilgili okulların bu durumu başarı adına fırsat olarak değerlendirebilecekleri söylenebilir. Ölçekte en düşük ortalamalar ise 3,846 ile “ilişkilerimi zenginleştiren

eğlenceli, keyifli bir yanım var.” ve 3,923 ile “yaşadığım olaylardaki coşkuyu her halimle başkalarına iletebilirim” yargılarına aittir. Buna göre okul yöneticilerinin kendilerinin iletişim becerileri konusunda yeterli bulmakla birlikte konularının gerektirdiği vakarlığı ve saygınlığı korumak adına mizahi özellikte davranışlar sergilemekten kaçındıklarını söyleyebiliriz.

Yapılan analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin iletişim davranışları ile ilgili olarak kendilerini algılayışları genelde olumlu görünmektedir. Okul etkililiği ile yöneticilerin “insanlara karşı sıcak bir ilgi duyarım”, “kendime ve başkalarına zarar vermeden içimden geldiği gibi davranabilirim”, “birisini anlamaya çalışırken sakın bir ses tonuyla konuşurum” ve “iletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissedirim” özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilere ait bu özellikler etkili okulun oluşmasında önemli bir yere sahiptir denilebilir.

SONUÇ

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

Okul ortamını yöneticiler daha olumlu değerlendirirken öğretmenler öğretmen-yönetici-öğrenci arasındaki işbirliğini, başarının ödüllendirilmesini, mali kaynakların etkin kullanımını, eğitim araç gereçlerini ve paylaşılmış yönetim programlama anlayışının daha yetersiz olduğunu düşündürmektedirler. Okulun amaçlarına ulaşmasında olumlu bir iletişim iklimi oluşturulmasının gerekliliği ve önemi göz ardı edilmemeli uygulamalarda öğretmenler kurul kararlarına değer verilmelidir. Okul yöneticilerinin okul içi olumlu rekabet ortamını yaratma, ödül ve cezanın uygulanmasında kabul edilebilir bir yönetim anlayışı sergilemeleri gerekmektedir. Adalet ilkelerine uygun olarak uygulanacak ödül ve cezaların motive edici ve caydırıcı etkisi unutulmamalıdır. Etkili okul oluşumunun sağlanabilmesi için yöneticilerin bu konularda daha hassas davranmaları gerekmektedir.

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

değerlendirilmelidir. Öğrencilerin öğrenme etkinliklerine daha fazla zaman ayırmaları sağlanmalıdır.

Bir eğitim yöneticisinin liderlik davranış boyutlarını kullanabilmesi, başarabilmesi, etkililik kavramıyla doğrudan ilişkilidir. Etkililiğin, birer sosyal sistem olan okullarımızda yer alması okul yöneticisinin liderlik davranışlarını tam olarak kullanmasıyla mümkündür. Okullarımız ancak bu sayede başarılı öğrenciler yetiştirebilecektir. Araştırmada etkili okulun boyutlarıyla ilgili olarak öğretmen ve yönetici görüşlerindeki farklılaşma dikkat çekicidir. Bu durum okulun etkililiğinin oluşmasında, yöneticinin; konumunun ve görevinin öneminin ne denli etkili olduğunun farkında olduğu ve bu nedenle korumacı bir tutum sergilediği ile açıklanabilir. Okulun başarıya ulaşmasında tartışılmaz öneme sahip olan etkililiğin sağlanabilmesi için okulun, etkililik boyutlarına ilişkin mevcut nitelikleri okul yöneticileri tarafından objektif olarak değerlendirilebilmelidir.

Etkili iletişimin, etkili okul oluşumunu dolayısıyla da başarıyı olumlu etkilediği görülmektedir. Okul müdürü, öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren, uygulayan, bütün öğrencilerin başarıya ulaştıracak bir okul kültürü savunan, geliştiren ve sürdüren bir kişidir. Okullarımızın beklenen etkililik düzeyine ulaşmasında kilit noktası olan okul müdürlerinin bu nitelikleri okullarına taşımaları, işlevsel ve etkili kullanabilmeleri, etkili iletişim becerilerine sahip olmalarıyla mümkün olacağı düşünülmektedir.

Etkili okul oluşumunun gerçekleşmesi için gerekli koşulların belirlenmesinde yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik özellikler belirginleşmektedir. Etkili okul oluşumu ile yöneticilerin iletişim becerileri arasındaki ilişki analiz edildiğinde anlamlı bir sonuç çıkması, okulun merkezi konumundaki yöneticinin önemini vurgulamaktadır.

Yapılan çalışma sonucunda istenilen iletişim becerilerine sahip etkili okul yöneticilerinin, insanlara karşı sıcak ilgi duyan, içinden geldiği gibi davranabilen, sakin ses tonu ile konuşan ve iletişim kurduğu insanlar tarafından anlaşıldığını hisseden bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

Kişiler arasında yer alan bir etkinlik olan ve okul müdürlerinin ‘insancıl yeterlikleri’ içinde de yer alan iletişimin, başarının önemli faktörlerinden biri olarak kabul görmesi, kişileri, uygun iletişim yöntemlerini bulmaya ve iletişim yöntemlerini doğru biçimde kullanmaya yöneltmektedir. Bu nedenle her zaman için önemli bir konu olarak karşımıza çıkan, çağımızda etkili bir okul müdürünün kaçınılmaz ihtiyacı olan; bireysel, gruplar arası ve kitle iletişiminin tam ve sağlıklı kurulabilmesi için etkili iletişim becerilerinin kazanılması gerekmektedir.

İlköğretim okulu müdürleri, etkili iletişim becerilerinin geliştirilmesi adına, konuyla ilgili hazırlanmış hizmetiçi eğitimden geçirilebilir, iletişim becerileri güçlendirilebilir, İlköğretim okullarına atanacak yöneticilerin atama kriterlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir, iletişim becerisi, atamalarda belirleyici nitelik olarak aranabilir, Diğer taraftan dikkat çekici bir başka husus da araştırmanın bulgularında yönetici ve öğretmenlerin görüş farklılığına sahip olmasıdır. Bu doğrultuda görüş farklılığının ortaya çıktığı konularda ve iletişim kalitesinin geliştirilmesine yönelik olarak ihtiyaç belirlemeleri yapılabilir, yönetici ve öğretmenlerin okulun etkililiği ve devamı esası çerçevesinde ortak bakış açısı kazanmalarını sağlayacak seminer çalışmaları yapılabilir. Ayrıca okul ikliminin öğretmen ve yönetici açısından farklı algılanmasının sebepleri, müdür etkililiği konusunda müdürlerin görüşlerinin belirlenmesi, etkili okul oluşumuna veli yapısı- okul çevresi faktörlerinin etkisi, etkili okul müdürlerinin eğitimsel liderlik rollerinin belirlenmesi konularında araştırma çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklın, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara , 1996
- Açıklın, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1995
- Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994
- Açıkgöz, K., Etkili Öğrenme ve Öğretme, İzmir , 1996,
- Aldemir, C., “Örgütsel Etkinlik” MPM Verimlilik Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 4, 1983, s. 124-125
- Akgün, H., Kentsel Gelişim Sürecinde Büyükçekmece, Türkiye Demokrasi Vakfı, İstanbul, 1997
- Aklan, C., Eğitim Ortamları, Ankara , 1979
- Aydın, A., Sınıf Yönetimi, İstanbul, 2000
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Süreçler, İlişkiler, (Genişletilmiş Baskı) Ankara, 1994
- Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetimi, Ankara, 1994
- Balcı, A., Etkili okul Kuram Uygulama ve Araştırma, Ankara, 1993
- Balcı, A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Ankara , 2001
- Baransel, A., Çağdaş yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 1972
- Başar H., Eğitim Denetçisi, Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi. Ankara, 1995
- Başar, H., Sınıf Yönetimi , Ankara, 1994,
- Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri , Ankara, , 2004,

- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış Yönetimi, Ankara ,1982**
- Başaran, İ. E., Eğitim Yönetimi,Ankara,2000**
- Başaran, İ. E., Türkiye Eğitim Sistemi ,Ankara,1996**
- Başaran,S., ve F., Koç, “Ailenin Çocuğun Okuldaki Eğitimine Katılım Sorunları ve Katılımın Sağlanması İçin Alternatif Bir Model”,MEB Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı,2000**
- Baştepe, İ., “Etkili Okul ve Nitelikleri”,Çağdaş Eğitim Dergisi, Ankara, 2004,Sayı 315**
- Binbaşıoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği,Ankara, 1983**
- Bloob Benjamin,İnsan Nitelikleri ve Okulda Öğrenme (Çev:Durmuş Ali Özçelik)Ankara,1979**
- Bursalıoğlu, Z., Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik, Ankara, 1991**
- Bursalıoğlu, Z.,Eğitim Yöneticisinin Yetenekleri,Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,Ankara,1981**
- Bursalıoğlu, Z.,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış,Ankara, 2002**
- Bursalıoğlu,Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara,2003**
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim,Ankara,2002**
- Can,N. -Çelikten,M., “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci”,Milli Eğitim Dergisi,2000,Sayı 148**
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2000**
- Çelik,V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara,2002**
- Dönmez, B., “Müfettiş, Okul Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri”, Eğitim Yönetimi Dergisi, 2002, Sayı:29**

- Dökmen,Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati,İstanbul,1999**
- Drucker, P. F.,Etkin Yöneticilik. 2. Baskı (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), İstanbul,1994**
- Erdoğan, İrfan,Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği,İstanbul, 2000**
- Eren,E.,Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,İstanbul,2004**
- Eroğlu, F.,Davranış Bilimleri,İstanbul,2006**
- Fidan Nurettin ve Münire Erdem,Eğitim Bilimine Giriş,Ankara,1987**
- Güçlüol, K. Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar, Ankara 1985**
- Gümüşeli, İ.,A., “Okul Kültürü ve Liderlik” Eğitim Dergisi, Mart 2006, 14. Sayı**
- Gümüşeli, İ.,A., “Eğitimde Değişikliği Yönetmede Öğretim Liderliği Yaklaşımından Yararlanma” Eğitim Dergisi,Eylül 2005,Sayı 8**
- Gökşen, N., Öğretim Liderliği,İstanbul,2004**
- Hoşgörür, V., Sınıf Yönetimi,(Editör: Kaya Z.),Ankara, 2002**
- İlgar, L., Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi,İstanbul, 2005**
- Karlı, M.,D., Yönetimsel Etkililik,Ankara ,2004**
- Kaya,Y.,K., Eğitim Yönetimi:Kuram ve Türkiye’deki Uygulama,Ankara, 1991**
- Kayıkçı, K, “Yönetici Yetiştirme Sorunu”,Milli Eğitim Dergisi,Sayı:150, 2001**
- Korkut, H., “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları” A.Ü. Eğitim Bilimleri Dergisi,cilt:25,Sayı:1 1992**
- Özden, Y.,Eğitimde Dönüşüm, ,Ankara,1998**
- Özden, Y., Eğitimin Yönetimi ,Ankara, 2000**
- Özmen, F. , Eğitimde Okul ve Sınıf ,Fırat Ün. Elazığ,2002**

- Öztürk, M. İşletme ve Yönetim (Fonksiyonları Açısından) İstanbul,2003**
- Pehlivan, İ.,Okul Müdürü Yetiştirmede Farklı Bir Yaklaşım,Ankara,1997**
- Sarıtaş, M., “Öğretmen- Veli Görüşmelerinin Yönetimi”, Sınıf Yönetimi(Editör:Şişman M.-Turan S.), Ankara,2004**
- Sayers, F. Bingham , E. Wheeler, M., (Çeviren: Ş. Doğan)Yöneticilikte İletişim,İstanbul,1993**
- Şahin, A.A., İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri, Eğitim Yönetimi Dergisi, 2000,Sayı:22,**
- Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Etkili Okullar,Ankara,2002**
- Şişman, M.,Sınıf Yönetimi, Ankara,2004**
- Tan ,H., Psikolojik Danışma ve Rehberlik,MEB Yayınları, İstanbul,1994**
- Tanrıoğen, A.,Okul Yöneticisinin Etkililiği İle Öğretmenin Morali Arasındaki İlişkiler,Ankara,1988**
- Taymaz, H.,Okul yönetimi ve Yönetici Yetiştirme,Eğitim Bilimleri Dergisi,1986**
- Telman, N ve Ünsal, P. İnsan İlişkilerinde İletişim, İstanbul, 2005**
- Tosun, M., Örgütsel Etkililik ,Ankara, 1981**
- Tural, N.,K., Öğrenci Başarısında Etkili Okul Değişkenleri ve Eğitimde Verimlilik,Ankara Üniv.Eğt.Bil. Fak. Dergisi,2002**
- Variş, F.,Eğitimde Program Geliştirme “Teori ve Teknikler” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları,1973**
- Yavuzer, H., “6-12 Yaş Çocuklarının Psiko-Sosyal Gelişmesi”,İ.Ü. Edebiyat Fakültesi , Pedagoji Dergisi,Sayı 1,İstanbul**
- Yılmaz,H., “21.Yüzyılın Eşiğinde Ülkemizde Aile-Okul İşbirliği”,Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 1994,Sayı: 6,**

Zılhoğlu, M., İletişim Nedir? , İstanbul,2003

<http://www.bcekmece.bel.tr/buyukcekmece.aspx?kod=2&tkod=21> (13.04.2008)

http://www.bcekmece.bel.tr/faaliyet_raporlari/2007 (13.04.2008)

<http://www.bcekmece.bel.tr/buyukcekmece.aspx?kod=11&tkod=21> (30.04.2008)

EKLER

Ek-1 Yönetici Bilgi Formu

Sayın Meslektaşım,

Bu anket, bir yüksek lisans tezinin ölçme aracıdır Söz konusu tezde 'İlköğretim Okullarında Etkili Okulun Oluşmasında Okul Yöneticisinin Kişilik Özelliklerinin Etkisi' saptanmaya çalışılmaktadır. Ankette toplanan bilgiler tez dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Anketin sağlıklı sonuçlanabilmesi anketin titiz ve doğru olarak doldurmasına bağlıdır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim. Nadide AKBAL

LBÖLÜM

YÖNETİCİ BİLGİ FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

(1) Bay () (2) Bayan ()

2. Yaşınız

(1) 21 – 25 () (2) 26 – 30 () (3) 31 – 35 ()

(4) 36 – 40 () (5) 41 – 45 () (6) 46 – 50 ()

(7) 51 - ... ()

3. Doğum yeriniz(il)

.....

4. Nüfusa kayıtlı olduğunuz yer(il)

.....

5. Medeni durumunuz

(1) Evli () (2) Bekar ()

6. Çocuğunuz var mı?

(1) Var () (2) Yok ()

7. İlk-orta- lise eğitiminizi tamamladığınız yer:

(1) Köy (2) Kasaba (3) İlçe (4) Şehir merkezi

8. Annenizin mesleği

9. Babanızın mesleği

10. Aşağıdakilerden hangisi daha çok ilgi alanınıza girer?

(1) Kitap (2) Müzik (3) Sinema

(4) Tiyatro (5) Bilgisayar

11. Eğitim düzeyiniz :

(1) Eğitim Enstitüsü() (2) Ön lisans() (3) Lisans()

(4) Yüksek lisans() (5) Doktora()

12. Mezun olduğunuz üniversite :

.....

13. Mezun olduğunuz fakülte :

(1) Eğitim Fakültesi (2) Fen Edb. Fak

(3) Yabancı Dil (4) Öğretmen Okulu (5)Diğer

14. Branşınız :

(1) Sınıf öğretmeni (2) Branş öğretmeni (3) Diğer

15. Aşağıdakilerden kendinize uygun olanı işaretleyiniz.

(1) Kadrolu (2) Vekil (3) Görevlendirme

(4) Diğer

16.Meslekte geçen hizmet süreniz :

(1) 0 – 5 yıl (2) 6 – 10 yıl (3) 11 – 15 yıl

(4) 16 – 20 yıl (5) 21 - ... yıl

17. Aynı okulda geçen hizmet süreniz :

(1) 0-5 yıl () (2) 5-10 yıl () (3) 10+

18. Kaç yıldır İstanbul'da görev yapıyorsunuz?

(1) 0 – 5 yıl (2) 6 – 10 yıl (3) 11 – 15 yıl (4) 15+

19.Mesleki anlamda yurtdışı deneyiminiz var mı?

(1) Evet () (2)Hayır ()

20. Günceli (daha ağırlıklı) hangisiyle takip ediyorsunuz?

(1)Gazete (2)Televizyon (3) Internet (4)Diğer

21.Çocuğunuzun şu anda görev yaptığınız okulda eğitim almasını ister miydiniz?

(1) Evet () (2)Hayır ()

Ek-2 İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği

YÖNERGE: Bu ölçek iletişimle ilgili bazı özelliklerinizi ölçmeye yöneliktir. Aşağıda sunulan ifadeleri, o ifadelerle ilgili genelde nasıl olduğunuzu düşünerek okuyunuz. İlişkilerimizdeki özelliklerimiz elbette kiminle, hangi koşullarda, ne zaman ilişkide bulunduğumuza bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. O nedenle ifadeleri genelde gösterdiğiniz tepkilere göre değerlendiriniz. Değerlendirmenizi **her zaman, sıklıkla, bazen, nadiren, hiçbir zaman** olmak üzere değerlendirdikten sonra ifadelerin sağındaki boşluklardan uygun olanın içine (X) işareti koyunuz. Hiç bir ifadeyi boş bırakmamanız sonuçları daha sağlıklı değerlendirmemize yardımcı olacaktır. Teşekkürler.

	Her zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Sorunlarımı dinlediğim insanlar benim yanımdan rahatlayarak ayrılırlar.					
2. Düşüncelerimi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim.					
3. Başkalarını bir kasıt aramadan dinlerim.					
4. Sosyal ilişkide bulunduğum insanları oldukları gibi kabul edebilirim.					
5. İnsanların önemli ve değerli olduklarını düşünürüm.					
6. Birisiyle ilgili bir karar varmadan önce onunla ilgili gözlemlerimi gözden geçiririm.					
7. İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırırım.					
8. İnsanlara karşı sıcak bir ilgi duyarım.					
9. İnsanlara gerektiğinde yardım etmekten hoşlanırım.					
10. Olaylara değişik açılardan bakabilirim.					
11. Düşündüklerimle yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır.					
12. İlişkilerimin daha iyiye gitmesi için bana düşenleri yapmaya özen gösteririm.					
13. Kendime ve başkalarına zarar vermeden içimden geldiği gibi davranabilirim.					
14. Arkadaşlarımla beraberken kendimi rahat hissederim.					
15. Yaşadığım olaylardaki coşkuyu her halimle başkalarına iletebilirim.					

16.İlişkilerimin nasıl geliştiğini ve nereye gittiğini anlamak için düşünmeye zaman ayırırım.					
17.Karşımdaki dinlerken anlamadığım bir ayrıntı olduğunda konunun açığa kavuşması için sorular sorarım.					
18.Benimle özel olarak konuşmak isteyen bir arkadaşım olduğunda konuyu ayak üstü konuşmamaya özen gösteririm.					
19.Birisini anlamaya çalışırken sakın bir ses tonuyla konuşurum.					
20.İlişkilerimi zenginleştiren eğlenceli,keyifli bir yanım var.					
21.Birisine bir öneride bulunurken,onun öneri vermemi isteyip istemediğine dikkat ederim.					
22.Birini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.					
23.İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissedirim.					
24.Bir yakınımla sorunum olduğunda bunu onunla suçlayıcı olmayan bir dille konuşmak için girişimde bulunurum.					
25.Karşımdakini dinlerken sırf kendi merakımı gidermek için ona özel sorular sormaktan kaçınırım.					

Ek-3 Etkili Okul Değerlendirme Anketi

II.BÖLÜM

ETKİLİ OKUL DEĞERLENDİRME ANKETİ

I-OKUL YÖNETİCİSİ Bu okulun yöneticisi;		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
	1.Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar.					
	2.Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.					
	3.Öğretim programlarını koordine eder.					
	4.Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır.					
	5.Personelin okula bağlanmasını sağlar.					
	6.öğretmenlerin ilgilerine eğilir,onlara destek verir.					
	7.Sınıflarda olup bitenleri (ne tür kitap ya da materyal okutulmakta,öğrenciler kaynaklara nasıl ulaşmakta,sınıfta ne öğretilmekte vs) sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir.					
	8.Sıkça okulun her tarafında görülür.					
	9.Sürekli öğrenci ile temas halindedir.					
	10.Okulda kuralları korumada katı;ancak adildir.					
	11.Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.					
	12.Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.					
	II-ÖĞRETMENLER Bu okulda öğretmenler;					
	13.Okulun hedef ve amaçları ile öğretimden neler beklendiği konusunda anlaşmaya varmışlardır.					

14.Öğrenme amaçlarına uygun öğretim stratejileri seçerler.					
15.Sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlarlar.					
16.Öğretimde doğrudan öğretim yaklaşımını(yani öğrencinin doğrudan öğrenme görevleri ile uğraşmayı,doğrudan öğrenci ile ilgilenmeyi)uygularlar.					
17.Her derste ulaşılması istenen amaçları ve bunlara ulaştırıcı etkinlikleri açıkça gösterirler.					
18.Tüm öğrencilerin öğretilebileceğine inanırlar.					
19.Öğrencilerin zayıf oldukları konu ve alanlarda ısrar etmeyerek, onların yetenekli oldukları alanlarda gelişmelerini sağlarlar.					
20.Kendi branşlarında öğretmenlik yaparlar.					
21.Aynı sınıfları okutan diğer öğretmenler tarafından okutulan derslerin içeriğine aşinadırlar.					
22. Öğretimin yönetiminde,etkinlikleri (faaliyet) birbirine dayandırır.					
23. Öğretimin yönetiminde,öğrenci çalışmalarını yakından izleyip sonucu bildirirler					
24. Öğretimin yönetiminde,esnek öğretim stilleri(pekiştirme,ödev, düzeltme vs.) uygularlar.					
25.Öğrenci davranış kalıplarını kararlaştırmada öğretmenlerin etki derecesinin var olduğuna,					
26.Öğrencileri sınıfta yeteneklerine göre ayırmada, öğretmenlerin etki derecesinin var olduğuna,					
27.Okul etkinliklerinin planlanmasında, öğretmenlerin etki derecesinin var olduğuna,					
28.Ders kitabı ve diğer öğretim materyallerinin seçilmesinde, öğretmenlerin etki derecesinin var olduğuna,					
29.Öğretim içerik, beceri ve konularının seçiminde, öğretmenlerin etki derecesinin var olduğuna					
30.Öğrencileri disipline etmede, öğretmenlerin etki derecesinin var olduğuna					
31.Ev ödevlerinin niteli ve miktarını kararlaştırmada, öğretmenlerin etki derecesinin var olduğuna					
III-OKUL ORTAMI					
Bu okulda;					
32.Öğrenim çevresi öğrenci için okul başarısına katkıda bulunucu nitelikte değildir.					

33.Okulun amaçlarına ulaşması için,öğretmen, öğrenci ve yöneticiler arasında uyum ve işbirliği vardır.					
34.Başarılı olanlar her zaman ödüllendirilir.					
35.Yaratıcı düşünenler teşvik görür.					
36.Okul mali kaynakları, eğitim-öğretim hizmetlerinin geliştirilmesi için ve etkili olarak kullanır.					
37.Değişme ve gelişmeyi teşvik edici bir kültür (norm,beklenti,inanç,uygulama) vardır.					
38.Yönetici,öğretmen ve öğrenciler temel ilişki kurallarına inanırlar.					
39.Yönetici ve öğretmenler öğrencilerine ilgi duyarlar, öğrenciler de bunun farkındadır.					
40.Başarılı öğrenciler okul toplumuna açıkça ilan edilir, toplum önünde onore edilir.					
41.Öğrenci gelişimi test,yazılı ve sözlü sınavlarla izlenir,anında öğrenciye başarısı hakkında bilgi verilir.					
42.Öğrencilere sorumluluk almaları için (nöbet,disiplin kurulu üyeliği,yol yönetimi gibi) fırsatlar verilir.					
43.Küçük sınıflarda küçük gruplarla ders yapılır.					
44.Sınıftaki öğretim diğer öğrenme imkanları ile tamamlanır.					
45.Eğitim araç gereçleri hayli zengindir.					
46.Öğretmen ve yöneticiler okulun disiplin politikası konusunda yakın bir anlayış içindedir.					
47.Tüm personel yakın bir anlayış içindedir.					
48.Paylaşılmış yönetim ve programlama anlayışı hakimdir.					
49.Eğitim ve öğretim için olumlu bir ortam vardır.					
50.Tüm örgüt ve yönetim düzenlemeleri sınıftaki öğretimi kolaylaştırıcı niteliktedir.					
51.Sınıfta dersler kesintiye uğramadan yapılır.					
52.İşbirliğine dönük davranışı pekiştirir.					
53.Her bir konunun neden öğretildiğinin çocuklara açıklanmasını vurgular.					
IV-ÖĞRENCİLER					
Bu okulda öğrenciler;					

54. Kendilerinden ne beklendiğini bilirler.					
55. Kendi başlarına okuma, sınıf ve okul kütüphanelerini kullanmaları için özendirirler.					
56. Bazı okul işlerinden sorumlu tutulurlar.					
57. Sık ve sistemli olarak değerlendirilirler.					
58. Öğrenme etkinliklerine daha çok zaman ayırırlar.					

V-VELİLER					
Bu okulda öğrenci velileri;					
59. Okulun etkinliklerine destek verip katılırlar.					
60. Okul yönetimi ile iyi bir ilişki ve etkileşim içindedirler.					
61. Günlük olarak okulu ziyaret edebilirler.					
62. Öğrencilerin sorununu öğretmen ve yöneticilerle tartışabilirler.					
63. Okulun kendilerinden neler beklediğini bilirler.					
64. Öğrenci başarısında rol almaya isteklidirler.					

Ek-4 Öğretmen Bilgi Formu

Sayın Meslektaşım,

Bu anket, bir yüksek lisans tezinin ölçme aracıdır Söz konusu tezde ‘İlköğretim Okullarında Etkili Okulun Oluşmasında Okul Yöneticisinin Kişilik Özelliklerinin Etkisi’ saptanmaya çalışılmaktadır. Ankette toplanan bilgiler tez dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Anketin sağlıklı sonuçlanabilmesi anketin titiz ve doğru olarak doldurmasına bağlıdır. Katkılarımızdan dolayı teşekkür ederim. Nadide AKBAL

İBÖLÜM

ÖĞRETMEN BİLGİ FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

(1) Bay () (2) Bayan ()

6. Çocuğunuz var mı?

(1) Var () (2) Yok ()

2. Yaşınız

(1) 21 – 25 () (2) 26 – 30 () (3) 31 – 35 ()

(4) 36 – 40 () (5) 41 – 45 () (6) 46 – 50 ()

(7) 51 - ... ()

7. İlk-orta- lise eğitiminizi tamamladığınız yer:

(1) Köy (2) Kasaba (3) İlçe (4) Şehir merkezi

3. Doğum yeriniz(il)

.....

8. Annenizin mesleği

9. Babanızın mesleği

4. Nüfusa kayıtlı olduğunuz yer(il)

.....

10. Aşağıdakilerden hangisi daha çok ilgi alanınıza girer?

(1) Kitap (2) Müzik (3) Sinema

5. Medeni durumunuz

(4) Tiyatro (5) Bilgisayar

(1) Evli () (2) Bekar ()

(1) 0 – 5 yıl (2) 6 – 10 yıl (3) 11 – 15 yıl (4) 15+

11. Eğitim düzeyiniz :

(1) Eğitim Enstitüsü() (2) Ön lisans() (3) Lisans()

(4) Yüksek lisans() (5) Doktora()

12. Mezun olduğunuz üniversite :

.....

13. Mezun olduğunuz fakülte :

(1) Eğitim Fakültesi (2) Fen Edb. Fak

(3) Yabancı Dil (4) Öğretmen Okulu
(5)Diğer

14. Branşınız :

(1) Sınıf öğretmeni (2) Branş öğretmeni (3) Diğer

15. Aşağıdakilerden kendinize uygun olanı işaretleyiniz.

(1) Kadrolu (2) Vekil (3) Görevlendirme

(4) Diğer

16.Meslekte geçen hizmet süreniz :

(1) 0 – 5 yıl (2) 6 – 10 yıl (3) 11 – 15 yıl

(4) 16 – 20 yıl (5) 21 - ... yıl

17. Aynı okulda geçen hizmet süreniz :

(1) 0-5 yıl () (2) 5-10 yıl () (3) 10+

18. Kaç yıldır İstanbul'da görev yapıyorsunuz?

19.Mesleki anlamda yurtdışı deneyiminiz var mı?

(1) Evet () (2)Hayır ()

20. Günceli (daha ağırlıklı)hangisiyle takip ediyorsunuz?

(1)Gazete (2)Televizyon (3) Internet
(4)Diğer

21.Çocuğunuzun şu anda görev yaptığınız okulda eğitim almasını ister miydiniz?

(1) Evet () (2)Hayır ()



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ




Sayı : B.30.2.BEY.0.00.00.01-595/358/2104
Konu : Anket Hk.

BevKent-İSTANBUL
16.05.2007

İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE
CAĞALOĞLU

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans programına kayıtlı öğrencisi Nadide AKBAL'ın tezi için hazırladığı anket ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve söz konusu anketi Müdürlüğünüze bağlı ilköğretim okullarında yapabilmesini teminen yardımlarınızı saygılarımla rica ederim.


Prof. Dr. Cuma BAYAT
Rektör

EK:
Anket (12 Sayfa)

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/1753
Konu : Anket (Nadide AKBAL)


31/05/2007

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

- İlgi: a) Valilik Makamının 30.05.2007 tarih ve 580/1742 sayılı onayı.
b) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve 2430 sayılı emri.
c) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 16.05.2007 tarih ve 2104 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nadide AKBAL "İlköğretim Okullarında Etkili Okulun Oluşmasında Yöneticinin Kişisel Özelliklerinin Etkisi" konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İLGİ (a) Valilik Oluru doğrultusunda, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine 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. İLGİ (a) Valilik Oluru
Ek-2. Onaylı Anket soruları



4440632

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

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1761
Konu : Anket (Nadide AKBAL)

30. Mayıs 07

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.
b) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 16.05.2007 tarih ve 2104 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Denetimi ve Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nadide AKBAL “İlköğretim Okullarında Etkili Okulun Oluşmasında Yöneticinin Kişisel Özelliklerinin Etkisi” konulu anket çalışma isteği ile ilgili İlgi yazı Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla , ekte onaylı ve mühürlü bulunan Ek:(1/2-13) de bulunan bilgilerin ilimiz Ek:2 de ismi bulunan okullarda İlgi (a) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLERİ:
Ek-1. İLGI(b) yazı ve ekleri

OLUR
29/05/2007

Hikmet DİKÇE
Vali a.
Vali Yardımcısı

EGİTİMİN
%100
DİSTİFİK
4440632

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@meh.gov.tr **Web** : <http://istanbul.meh.gov.tr/bolumler/kultur>

ÖZGEÇMİŞ

21 Mart 1978 tarihi Kayseri doğumluyum. İlk ve ortaöğretimimi İstanbul Bahçelievler’de tamamladıktan sonra 1997 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2001 yılında mezun olduktan sonra aynı yıl, İstanbul ili Esenyurt beldesi, Yenikent İlköğretim Okulunda Türkçe öğretmeni olarak göreve başladım. 2004 yılında, il içi atama yoluyla Adem Çelik İlköğretim Okulu’na atandım. Halen aynı okulda görev yapmaktayım.

