

## 20-60-20 Okul Değişim Kuramı: Adapazarı Örneği

Dr. Adem DAĞ

*Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü*

### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, okul ortamında öğrenci lehine alınacak kararlarda 20-60-20 kuramının, okul sosyal servislerine sağlayacağı faydayı ortaya çıkartmaktır. Çalışmanın amacını gerçekleştirmek için nitel çalışma yöntemi seçilmiştir. Araştırma Sakarya'da 2015 TEOG başarı sıralaması en yüksekten en düşüğe doğru farklı seviyelerden öğrenci alan 4 farklı lisede gerçekleştirilmiştir. Okul başarısı, öğrenci problemleri ve öğretmenlerin öğrenci lehine alınacak kararlara katılımları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Eğitim başarısı arttıkça öğrenci problemleri azalmakta ve öğretmenlerin öğrenci lehine alınacak kararlara katılımları artmakta, uyuşmazlık ve çatışma yaşama ihtimalleri azalmaktadır. Okul idaresinin ve öğretmenlerin öğrenci problemlerine ve okul etkinliklerine uyum içerisinde aktif katılımlarının sağlanabilmesi için okul sosyal servislerinin açılmasının bir zorunluluk olduğu gözlenmiştir. Bu çalışma Türkiye'de 20-60-20 kuramı ve okul sosyal çalışması ile ilgili öncü bir çalışmadır.

**Anahtar kelimeler:** 20-60-20 kuramı, okul sosyal servisi, sosyal çalışmacı, negatifler, pozitifler

### 20-60-20 School Exchange Theory: Sample Of Adapazarı

#### ABSTRACT

The goal of this study is to reveal the benefit that 20-60-20 theory will provide to school social services on decisions which will be taken in favor of student in school setting. Qualitative study method has been chosen in order to do the goal of study. The research has been done at 4 different high schools which take students from different level which their 2015 TEOG success rating in Sakarya is from the highest to the lowest. There has been a positive relation between school success, student problems and decisions that teachers attend in them to be taken in favor of student. As the success of education increases, student's problems decrease and attendance of teachers on decisions which will be taken in favor of student increases, the possibility of discrepancy and conflict that they have it decreases. It has been observed that opening school social services is an obligation in the event that active attendance of school administration and teachers is created in phase of student's problems and school activities. This study is one of the a pioneer study related to 20-60-20 theory in Turkey and school social study.

**Keywords:** 20-60-20 Theory, school social service, social worker, negative, positives

## Giriş

Yaşadığımız çağda insanların hayatlarının dikkat seviyesi en yüksek bölümü okullarda geçmektedir, okul, demokratik değer ve ideallerin içinde geliştiği, yaşandığı ve aynı zamanda yaşatıldığı bir yer olarak tanımlanır. Okul toplumunu oluşturan üyeler, sosyal etkileşim ve diyaloga bağlı olarak okul yaşamının sosyal gerçeklerini sosyalleşme yoluyla birlikte inşa ederler (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010). Bütün toplumlarda okullar, okul öncesi dönemlerden itibaren bireylerin sosyal ve psikolojik açıdan gelişiminde, yetiştirilmesinde, nitelikli insan gücü olarak toplumda yerlerini almalarını sağlamada oldukça önemlidir ve bireyin toplumsallaşma sürecinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Özbesler ve Duyan, 2009). Okullar, farklı kültürlerden, farklı aile yapılarından yüzlerce hatta binlerce öğrenciyi bünyesinde barındıran eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlar, eğitim-öğretim işlevlerini yürütürken doğal olarak çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelmektedir (Duyan, Çamur-Duyan, Gökçearsan-Çifçi, Sevin, Erbay ve İkizoğlu, 2008). İnsanın olduğu yerde doğal olarak çeşitli problemlerde ortaya çıkmaktadır.

Sosyal dışlanma, yoksulluk, sosyal problemler öğrencilerin akademik başarılarını etkileyen önemli problemlerden sadece bazılarıdır. Okul ortamında çocukların sorunlarına çözüm üretmede ve akademik başarılarını artırmada sadece çocuğa değil, çocuğun ailesine ve yakın çevresine odaklanmanın gerekliliği görülmektedir (Özkan ve Kılıç, 2014a). Okul ortamında farklı yaşam durumlarında, birbirinden farklı sosyoekonomik özellikleri olan ailelerden gelen öğrenciler, okul başarılarına, okula devamlarına ve arkadaş ilişkilerine olumsuz yönde etki eden, biyopsikososyal gelişimlerini tehdit eden birçok sorunla karşılaşabilmektedirler (Özbesler ve Duyan, 2009). Örneğin; eğitim sisteminin düşük gelirli ailelerin çocuklarına yoksulluktan kurtulmaları için gerekli olan eğitsel ve mesleki becerileri kazandırması bekleniyor. Fakat ekonomik durumu daha iyi olan çocuklarla kıyasladığımızda, yoksul çocukların zenginleştirici deneyimleri ve akademik başarıya dönük motivasyonu daha azdır (Zastrow, 2014: 466). İşte böyle bir problem karşısında sosyal hizmet mesleğinin mesleki etkinliğinin odağı, bireylerin toplum içindeki işlevsellik yeteneğini belirleyen birey ve çevresi arasındaki etkileşimdir (Şahin, 2009). Böyle bir durumda, çocukların sorunlarına çözüm üretmede sadece çocuğa değil, çocuğun ailesine ve yakın çevresine odaklanmanın gerekliliği görülmektedir (Özkan ve Kılıç, 2015). Okul personelinin sosyal ve davranışsal öğrenci problemlerine sadece öğrenci açısından değil, ailesi, arkadaşları vb. çok boyutlu olarak bakmalarını sağlayacak en önemli kişiler bu alanda yetişmiş okul sosyal çalışmacılarıdır.

Sosyal hizmetin tanımı ve amaçları; insan hakları ve sosyal adalet prensibinden hareket ederek sosyal değişmeyi; bireyleri, grupları ve toplulukları güçlendiren, özgürleştiren, iyilik hallerini geliştiren, onları dinamik unsur olarak değerlendiren, bu yönü ile insan davranışı ve sosyal sistemler teorisinden yararlanan bilim ve aynı zamanda bir meslektir (Yıldırım ve Yıldırım, 2008: 5). Başka bir tanımla; sosyal hizmet bireylerin toplum içinde kendilerini ifade edebilmeleri, hayat standartlarının iyileştirilmesi ve toplumda sosyal adaletin sağlanmasına yönelik programlardan oluşan bir bütündür (Eroğlu, 2013: 25) Sosyal hizmet disiplinler arası bir alan olarak; tıp, psikiyatri, suçluluk, yaşlılık, engellilik, yoksulluk, eğitim, aile ve çocuk refahı gibi farklı alanlarda geniş bir uygulama alanına sahiptir. Okul sosyal servisi ya da okul sosyal hizmeti (school social work), sosyal hizmet disiplininin özel bir uygulama alanıdır ve okul ortamlarında öğrencinin okul performansına, okul başarısına etki eden biyopsikososyal faktörler üzerine odaklanır ve çözüm üretir (Özbesler ve Duyan, 2009). Okul sosyal servisi uygulamalarıyla erişilmek istenen en önemli amaç, her koşulda çocuğun yüksek yararını korumaktır. Bu hedef doğrultusunda okul sosyal çalışmacıları okul, aile ve çocuğun çevresi arasında bir köprü görevi görmektedir (Duyan, Çamur-Duyan, Gökçearslan-Çifçi, Sevin, Erbay ve İkizoğlu, 2008). Bu amaçlar doğrultusunda okul sosyal servislerinde çalışan sosyal çalışmacılar, müracaatçıları, fiziksel, ruhsal, duygusal, psikolojik, sosyal durumlarını kapsayan farklı boyutlarıyla bir bütün olarak değerlendirmekte ve müracaatçıyı içinde bulunduğu durum/olay/çevre içinde ele almaktadır (Özkan ve Kılıç, 2014b: 76). Öğrenci çevresinden etkilenmekte ve çevresini etkilemektedir. Öğrenci aile, okul, arkadaş çevresi ile sürekli etkileşim halindedir.

Günümüzde eğitim kurumları çok çeşitlidir, bir çok okul sistemi öğrencileri bir dizi farklı kulvar ve beceri grubuna yerleştirmektedir (Zastrow, 2014: 470). Okul çeşitleri ne kadar çok olsa da okullar, çocukların gelişimlerini takip etmek ve karşılaştıkları sorunları çözmek için onlara ulaşılabilir en önemli toplumsal kurumlar arasındadır (Özkan ve Kılıç, 2015). Bu önem doğrultusunda; okul sosyal hizmeti, öğrencilerin içinde buldukları gelişim dönemi, aile ve yaşam koşulları nedeniyle yaşadıkları sorunların çözümü, gereksinim duyulan hizmetlerden yararlanmaları ve böylece eğitim etkinliklerini başarı ile sürdürmelerini sağlama gibi psikososyal hizmetleri, okul da çalışan diğer personeller ile ekip çalışması anlayışında yürütmektedir (Özbesler ve Duyan, 2009). Sosyal çalışmacı farklı görevdeki kişilerden oluşan bu takımın en önemli üyesidir.

Okul sosyal çalışmacısı bu müdahaleleri gerçekleştirirken uyum halinde hareket eder, sosyal hizmet uzmanı bu çalışmalarını okul yönetimi,

psikolojik danışman ve rehber öğretmen, psikolog, okul hekimi, okul hemşiresi, branş öğretmenleri, öğrencilerin sınıf öğretmenleri ile ekip çalışması çerçevesinde işbirliği ve dayanışma içerisinde yürütür (Özbesler ve Duyan, 2009). Sosyal hizmet uzmanlarının en önemli fonksiyonu, çocuk ve ailesinin güçlenmesi amacıyla da çoklu sosyal destek sistemlerini harekete geçiren bir rol üstlenmesidir (Duyan, Çamur-Duyan, Gökçearsan-Çifçi, Sevin, Erbay ve İkizoğlu, 2008). Çocuk çevresi ile etkileşim halindedir, okul sosyal hizmet uzmanları, soruna çok boyutlu bakmalarını sağlayan sistem ve ekolojik yaklaşımları kullanarak çocukların sorunlarını tek boyutlu değil “çevresi içinde birey” bağlamında analiz etmektedir (Özkan ve Kılıç, 2014a). Sosyal çalışmacı temel olarak sistemlerin içinde ve çevresi içinde birey yaklaşımını kullanır, sorunların çözümü için birden fazla sisteme müdahale etmek (örneğin sapma davranışı gösteren bir adolesan<sup>1</sup> ile bireysel çalışma yanında aile ve okul çalışması) gerekir (Duyan, Sayar, Özbulut, 2008: 48). Okul sosyal çalışmacısının müdahale grubu olan öğrenciler için temel fonksiyonu onların duygusal sağlık ve sosyal refahı sağlamaktır (Dağ, 2016). Kısaca sosyal çalışmacı 20-60-20 kuramından hareket ederek okul, aile ve öğrenci üçgeninde ortaya çıkan sosyal ve davranışsal problemler karşısında öğrenciyi güçlendirecek ve planlı değişim sürecini yönetecek meslek elemanıdır.

“Özbesler ve Duyan (2009) Okul Sosyal Çalışmacısının Görevlerini şu şekilde sıralamaktadır:

Öğrencinin Gereksinimlerini Değerlendirme

Program Planlama ve Değerlendirme

Direkt Hizmet Etme

Savunuculuk

Konsültasyon / Liyezon

Koordinasyon ve İşbirliği

Yönetim / Organizasyon”

Günümüzde okulda çocuk aile okul ilişkilerinden kaynaklanan pek çok sorunun çözümünde onları psiko-sosyal yönden destekleyecek ve görev tanımları yapılmış ve aynı amaç doğrultusunda çalışan meslek elemanlarına (psikolojik danışman ve rehber, sosyal çalışmacı, psikolog

---

<sup>1</sup> Adolesan kelimesi “adolescere” teriminden türetilmiş olup, Latince erişkinliğe doğru büyümek, gelişmek anlamına gelmektedir. Adolesan dönemi geniş anlamıyla bireyin biyolojik, psikolojik ve sosyal değişimlerle çocukluktan erişkinliğe geçiş dönemidir (Kara-Uzun ve Şimşek-Orhon, 2013).

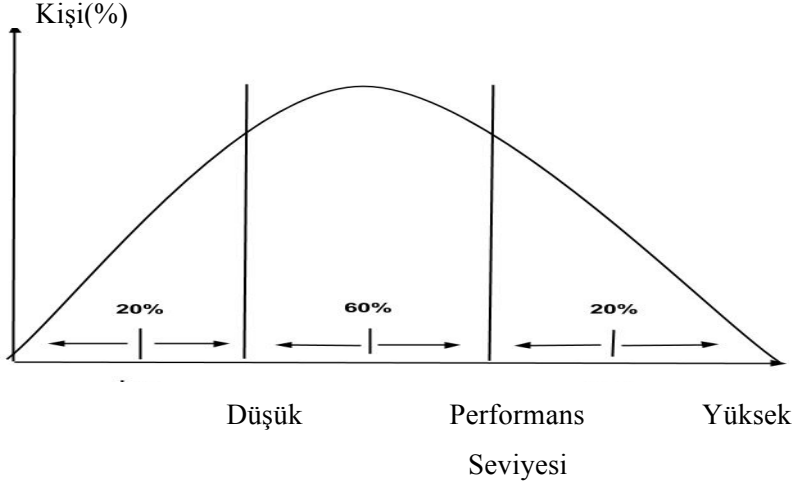
vb.) ihtiyaç vardır (Özkan ve Kılıç, 2014b: 74). Okulun, aile ve toplumla işbirliğinin geliştirilmesinde rol alan ve öğrencilerin sosyal, içe dönük ve dışa dönük davranış problemleriyle mücadele eden sosyal çalışmacı, ekolojik sistem perspektifinden hareketle öğrencilerin en yüksek iyilik halini hedefler (Duyan, Çamur-Duyan, Gökçearslan-Çifçi, Sevin, Erbay ve İkizoğlu, 2008). Sosyal çalışmacı aynı zamanda müracaatçıların üçüncü kişilerin haklarına zarar vermediği sürece kendi fikirlerini ifade etme, bu fikirlere göre davranma hakları olduğuna inanan profesyonellerdir (Şahin, 2009). Okullarda rehberlik servisi uygulamalarından farklı olarak mevcut ya da olabilecek sorunların tespiti ve çözümü için sağlık, eğitim, çocuk ve aile refahı, göç, yaşlılık, yoksulluk gibi kapsayıcı ve geniş bir uygulama alanına sahip olan sosyal çalışmacı ve uygulama boyutunda sosyal çalışma mesleğinin müdahalesine gereksinim vardır (Karakaya ve Sarıkaya, 2013). Sosyal çalışmacı eşitsizlik ile mücadele eder, okul sosyal servisleri ile eşitsiz koşullarda olan bir çocuk, gereken sosyal çalışma müdahaleleriyle çocuk haklarına ve insan haklarına uygun bir yaşam sürecektir (Küçükkaraca, 2013: 94). Rekabet ortamında farklı sosyo-ekonomik koşullarda yaşanan adaletsizlik en çok çocukları olumsuz etkilemektedir. Günümüzde Türkiye’de okullarda okul sosyal servislerinin kurulması bir zorunluluk olarak kabul edilmelidir (Şeker, 2009: 226). Okul sosyal servisleri kurulması öğrenciler arasında fırsat eşitliğinin oluşturulabilmesini kolaylaştıracaktır.

### **20-60-20 Okul Değişim Kuramı**

Çalışılan ortamlarda, yönetici ve çalışanların performanslarını düşüren birçok iç ve dış etken bulunmaktadır. Verimliliği etkileyen bu faktörlerin neler olduğu konusu yönetim süreci bakımından büyük önem taşımaktadır (Demirtaş ve Küçük, 2014). Okul ortamında hedefi öğrenci olan, farklı görevleri icra eden birçok kişi çalışmaktadır. Ekolojik yaklaşım çerçevesinde, sosyal çalışmacılar geçiş dönemindeki bireylerle çalışırken, bireyin çevresindeki değişimlere uyum sağlaması sürecinde kişinin yanında olduğunu hissettirme ve motivasyonunu artırma, sorunlarla baş etmesini öğretme ve birey ile çevre arasındaki iletişime ve etkileşime engel olan faktörleri yok etme gibi önemli görevleri de yerine getirir (Duyan, 2010: 163). Okullar günümüzde farklı misyonları yerine getiren kurumlardır, tek tür değildirler. Okullarda amaçlanan sistematik değişimi gerçekleştirebilmek için, sosyal çalışmacılar okulların politik ortamları ve işleyişleri hakkında kapsamlı bilgiler elde etmelidirler. 20-60-20 kuramı etkili bir şekilde uygulanırsa, okullarda yer alan incinebilir öğrenci grupları adına sistematik değişimi kolaylaştırmak için önemli bir araçtır (Dupper, 2013: 28). Okul ortamında örgütsel değişime bakmak daha yararlıdır ama biz takım liderlerinin takımlarını yönetmede kullandıkları 20-60-20 kuramının arkasındaki görüşü nasıl kullandıklarını göstereceğiz

(Sanaghan, 2011). 20-60-20 kuramsal yaklaşımı, ampirik bir ifadedir. Bazı kriterleri kullanarak nüfusu ya da çalışan personeli 3 bölüme ayırır (Jaworski ve Pitera, 2015). Bu oran daima % 20, % 60 ve % 20 olmasa da bu sıralamaya yakındır.

### 20-60-20 Performans Kuralı



### Şekil 1. 20-60-20 Performans Kuralı

Kaynak:<https://mentaltraininginc.com/blog/how-does-your-performance-measure-up-according-to-the-20-60-20-rule/>den Erişim tarihi: 05.05.2016.

Bunlardan % 20'lik ilk grubun üyeleri okulda çalışanların neredeyse yüzde 20'sini oluşturmaktadırlar ve bunlara “engelleyiciler” adı verilebilir (Dupper, 2013: 26). Negatif olmak her şeye karşı olmaktır. Bu bireyler kuşkucu, kötümser ve her şey hakkında şikâyet etme eğilimindedirler. Bu negatif insanlara ulusal piyangodan 42 milyon dolar kazandıklarını söyleseniz, bu harika talihe verecekleri cevap şu olur: Şimdi bununla vergileri ödemek zorundayım! (Sanaghan, 2011). Negatifler için birçok neden vardır.

Sanaghan (2011) negatiflere güç veren durumları şu şekilde sıralamaktadır:

Onlar genellikle zeki insanlardır.

Onlar sık sık doğruluğun gücü hakkında konuşur.

Eskiden onlar pozitifti fakat zamanla organizasyondaki kötü tecrübeleri onları kuşkucu ve negatif yaptı. Önceden onlar için umut vardı ama şimdi yok.

Onlar geçmişteki sıkıntılardan bahsederek ve yeni fikirlerin işe yaramama sebeplerinin neler olduğunu söyleyerek insanların korkularından avlanırlar.

% 60'lık ikinci grubun üyelerinden “çit oturanları” diye söz edilir. Bu grup okulda çalışan tüm personeller içerisinde en büyük oranı teşkil etmektedirler, yaklaşık % 60 çit oturanları genellikle öğrenci lehine önerilen her türlü değişikliğe karşı “bekle ve gör” tavrını sergilerler (Dupper, 2013: 27). Ortadaki % 60 liderlerin yönlendirmesine ve ilgisine ihtiyacı olan sıradan kimselerdir. Bu bir organizasyondaki gerçek kozdur. Çünkü eğer bir lider ortadaki % 60 alır, % 20 deki pozitifleri de hizaya koyarsa organizasyonu güçlü ve yapıcı bir şekilde ileriye götürebilir (Sanaghan, 2011). Sosyal organizasyonlarda iki davranışsal seçenekten birisine ilişkin kişisel bir tercihi bulunmayan bir kişi, genellikle diğer insanların tercih ettiği seçenekte karar kılacaktır (Freedman, Sears ve Carlsmith, 1998: 427). Bekle ve gör tavrını sergileyen kişiler yönlendirmeye uygun kişilerdir.

% 20'lik üçüncü grubun üyelerine “değişim araçları” (pozitifler) adı verilebilir. Değişim aracı üyelerine öğrencilerin yararına olacak bir okul politikası, program ya da prosedür değişikliği yapmada fazlasıyla güvenilebilir. Değişim araçları okulda sistematik değişiklikler yapma konusunda sosyal çalışmacıların en önemli destek grubu olacaktır (Dupper, 2013: 27). Dikkatimizi ve zamanımızı nereye yoğunlaştıracağımızı iyi bilmeliyiz. Negatiflere çok fazla odaklanmak zaman kaybıdır. Negatifler verdiğiniz tüm enerjiyi emer ve sonunda bir şey elde edemezsiniz. Birçok lider bu gruba dikkat ederek, onların şikâyetlerini dinleyerek, onlara yatırım yaparak onların daha pozitif olacağına inanır (Sanaghan, 2011). Okul sosyal hizmeti uzmanlarının 20-60-20 okul değişim teorisini nasıl kullandıklarını aşağıdaki örnekle daha somut bir şekilde anlayabiliriz.

Okul sosyal hizmet uzmanı John’un Jefferson Orta Okulu’nda cinsel taciz olayının üstünden gelmek için 20-60-20 teorisini nasıl kullandığını görmekteyiz: John ilk olarak bu problemi ele almada okul müdürünün desteğini almak için onunla buluşur. Müdürdan, en azından minimal düzeyde de olsa bir destek aldıktan sonra, John değişimin araçları olarak tanımladığı öğretmen ve personel ile buluşur. John okulda görev yaptığı üç yıllık zaman süresi boyunca personelin yaptıkları işler konusunda ve çocuklar ile çalışma konusunda en istekli olanları gözlemleyerek bu değişim araçlarından bazılarını tespit etmiştir. Değişimin araçları ile yapmış olduğu ilk toplantıda, John okulda bir problem olduğunu kabul etmeyecek ya da problemi minimize etmek isteyen, herhangi bir girişime karşı çıkacak bir grup öğretmen ve çalışanın olduğu yönündeki düşüncesini de paylaşır. Onların “buradaki sorun ne,

erkekler böyledir” diyebileceklerini ifade eder. John bu türden yorumların göz ardı edilmesi gerektiğini ve bu yorumlar yerine değişim araçlarının tüm enerjilerini çit oturanları üzerine odaklamaları gerektiğini ifade eder. Bunu yapmak için, John bu grupta yer alan her bir öğretmen ve çalışandan, bu sorundan haberi olmayan ya da endişe duymayan ancak cinsel tacizin okulda önemli bir sorun olduğunu; yani, okulun öğrenme ortamı üzerinde yıkıcı etkisi olduğunu, kanıtlanabilirse ikna edilebilecek olan öğretmen ve çalışanları tespit etmede kendisine yardımcı olmalarını ister. Sosyal hizmet uzmanları, değişim aracı olan her bir öğretmen ve çalışandan, bu problem ile başa çıkmak için kazanabileceklerini düşündükleri üç ila beş arasında çit oturanı tespit etmelerini ister. Daha sonra yapılacak şey, değişim araçlarının iki kişilik gruplar halinde çit oturanlardan 6 ila 10 kişilik grupla ile buluşup problemi tartışmaları ve problemin üstesinden gelmek için tüm okul çapında plan geliştirme çabaları sergilemeleridir. Ayrıca güçlü desteğini almak için müdür ile de görüşme yaparlar ve böylece karşı çıkabilecek kişileri daha fazla etkisiz kılabilirler (Dupper, 2013: 27-28).

Bu örnekte John’un ortaokulda cinsel taciz olayına müdahale ederken 20-60-20 okul değişim kuramını nasıl etkili bir şekilde kullandığını görmekteyiz. John okul müdürünün desteğini aldıktan sonra değişim aracı öğretmenler ile toplantı yapıyor ve çit oturanların değişim araçlarına katılmalarını sağlıyor. Organizasyonlarda insanlarla birlikte çalışmanın basit ve hazır formülleri yoktur. Örgütsel sorunlara her zaman ideal ve kalıplaşmış çözümler bulunamaz (Coşkun, 2013). Çözüm üretmemek organizasyonun işleyişini aksatacaktır. Çözüm üreten negatifle yoğunlaşmamak gerekir. Maalesef negatif insanlar nadiren davranışlarını ve zihniyetlerini değiştirirler. Bu noktayı yeterince vurgulamalıyız, bir lider nerede zamanını ve ilgisini kullanacağı konusunda stratejik olmalıdır. Eğer sekiz kişilik bir takımında bir tanesiyle yoğun bir şekilde uğraşıyorsanız bir negatifle uğraşıyorsunuzdur (Sanaghan, 2011). Dünya’da çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır (Eren, 1993: 363). Organizasyonlarda, çatışma ve yabancılaşmanın dinamik bir süreç olduğu ve her durumda varlığını devam ettireceği gerçeğinden yola çıkılarak, esasta bu sürecin birey ve örgüt üzerinde nasıl fonksiyonel olabileceği konusunda yoğunlaşmak gerekmektedir (Yeniçeri, 2009: 21). Okul idaresi ve okul sosyal servisi negatifle uğraşmak yerine bekle ve gör tavrını sergileyenleri de pozitifler grubunun kararlarına uymaya dâhil etmelidirler.



## **Amaç**

Öğrenci problemlerini çözme konusunda; okul personeli arasındaki tutarsızlık ve çatışma en büyük dezavantajdır. Bu araştırmanın amacı; okulun kültür ve amaçları doğrultusunda çalışan öğretmenlerden % 20'lik negatif grup ve % 60'lık bekle ve gör tavrını sergileyen grubun, % 20'lik pozitif grupla, okulda bulunan incinebilir öğrenciler için uyum, çalışma ve etkinliklere katılımını sağlamak amacıyla okul sosyal çalışmacısının uzlaştırıcı rolünü ve Türkiye'de eğitim sisteminde gerekliliğini ortaya çıkartmaktır. Araştırmanın bu temel amacı doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır:

Eğitimde sosyal problemleri öğrenci lehine çözmeye, 20-60-20 kuramını okul sosyal servisleri kullanabilir mi?

Eğitimde kaliteli ve eşit erişime sahip olabilmek için okul sosyal servisleri 20-60-20 kuramından yararlanarak nasıl bir çözüm üretebilir?

Okul sosyal servisleri, bekle ve gör tavrını sergileyen öğretmenleri (% 60), öğrenci lehine fırsat eşitsizliğini ortadan kaldıracak çalışmalara daha fazla dâhil edebilir mi?

## **Araştırma Yöntemi**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, veri toplama aracı ve toplanan verilerin nasıl çözümlendiği açıklanmıştır. TEOG başarı sıralamasına göre bir birinden farklı olan, aynı zamanda kültürü ve misyonu farklı olan 4 okuldan (Cevat Ayhan Fen Lisesi, Tes-İş Anadolu Lisesi, SATSO Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve Fatih Mesleki Teknik Anadolu Lisesi) derinlemesine görüşme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırmaya en uygun yöntem nitel araştırma yöntemi olduğu için veriler derinlemesine görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Görüşülen kişilerin etik kurallara uygun olarak gerçek isimleri değil kod isimleri kullanılmıştır. “Nitel araştırma mecazi anlamda farklı renk ve dokuya sahip incecik iplik ve çeşitli malzemelerin karışımından oluşan grift bir kumaşa benzer. Bu kumaş kolay veya basit bir şekilde açıklanamaz (Creswell, 2015: 42)” Eğitimde okul sosyal servisleri tarafından 20-60-20 kuramının nasıl kullanılabileceğini ortaya çıkartmak için yapılan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir.

## **Veri Toplama Aracı**

20-60-20 Okul Değişim Kuramının eğitimdeki girdi ve çıktılardan nasıl etkilendiğini ölçmek amacıyla yapılan bu çalışma Adapazarı'nda ki farklı kültür ve organizasyona sahip olan, TEOG'da farklı seviyelerden öğrenci alan dört lisenin (Cevat Ayhan Fen Lisesi, Tes-İş Anadolu Lisesi,

SATSO Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve Fatih Mesleki Teknik Anadolu Lisesi) idarecilerine 15 sorudan oluşan ve ortalama 1 saat 20 dakika süren derinlemesine görüşme formu uygulanmıştır.

Araştırmaya Katılan Okullar	2015 TEOG taban puanı <sup>2</sup>
Tes-İş Anadolu lisesi	445.9935
Sakarya Cevat Ayhan Fen Lisesi	486.7195
Sakarya Satso Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	239.6263
Sakarya Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	40.3147

Derinlemesine görüşme formu; idarecinin branşını, mesleki tecrübesini, kaç yıldır idarecilik yaptığını belirlediği bölüm ile başlayıp; okul içi, içe ve dışa dönük davranış problemlerinin varlığı, engelli ve hassas öğrencilerin varlığı ve nasıl müdahale edildiği; negatif, bekle ve gör tavrına sahip ve pozitif öğretmenlerin genel özelliklerinin tespit edildiği bölümler ile devam etmiştir.

### **Verilerin Çözümlemesi**

Farklı kültür ve hedeflere sahip 4 okuldan (Cevat Ayhan Fen Lisesi, Tes-İş Anadolu Lisesi, SATSO Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve Fatih Mesleki Teknik Anadolu Lisesi) toplanan veriler betimsel analiz ile incelenmiştir. Bu makalede 20-60-20 Okul Değişim Kuramı'nın öğrencilerin sosyal sorunlarının çözülmesi ve akademik başarılarının artırılması için nasıl bir etkiye sahip olduğu konu edilmiştir.

### **Çalışma Grubu**

Çalışmanın bulguları Sakarya ili Adapazarı ilçesinde bulunan, farklı amaç ve kültüre sahip, TEOG'da en yüksekten en aşağıdaki puana kadar kategorize edilmiş dört farklı lisede, 4 farklı yöneticiden elde edilmiştir. Okul müdürleri ile görüşmek istenmiş, fakat sadece bir okulun müdürü ile makamında görüşme yapılabildiği. Diğer okullardan bir tanesinin

<sup>2</sup> [www.okulpdr.net/sakaryaTEOGpuan.htm](http://www.okulpdr.net/sakaryaTEOGpuan.htm) Erişim tarihi: 25.05.2016. Tes-İş Anadolu Lisesi ve Sakarya Cevat Ayhan Fen Lisesi üniversite sınavına yönelik eğitim veren liselerdir. Sakarya Satso Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve Sakarya Fatih Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi fabrikalara ve iş dünyasına ara eleman yetiştirmeyi hedefleyen orta öğrenim kurumlarıdır.

müdürü Milli Eğitim Bakanlığı hizmet içi eğitim uygulaması kapsamında şehir dışında olduğu görüldüğünden, diğer iki okul müdürü ise araştırmacının derinlemesine görüşme yapmak için gittiği esnada okulda olmadığından dolayı yetkili müdür yardımcılarıyla görüşülmüştür.

### Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde, araştırmaya katılan katılımcıların, okullarının kültürü ve misyonu, dışa dönük davranış problemleri ve nasıl müdahale edildiği, içe dönük davranış problemleri ve nasıl müdahale edildiği, sosyal davranış problemleri ve nasıl müdahale edildiği, özel eğitim ve hassas öğrenciler, negatifter, bekle ve gör tavrını sergileyenler ve pozitifler ile ilgili derinlemesine görüşme sorularına verdikleri cevaplar yer almaktadır.

Tablo 1. Derinlemesine görüşme sonucu elde edilen verilerin temaları ve kodları

TEMALAR	KODLAR
Okulun Kültürü ve Misyonu	Aile yapısı ve maddi durum
	Çevredeki olaylara duyarlılık
	Sosyal etkinliklere katılım
	YGS ve LYS başarısı
Davranış Problemleri ve Sosyal Problemler	Davranış problemleri
	İçsel ve dışsal davranış problemleri
	Disiplin uygulamaları
	Öğretmen yönlendirmeleri ve rehberliği
	Öğretmen liderliği
	Kişisel danışma
	Aileden kaynaklı sosyal ve psikolojik problemler
Okul uygulamaları	
Özel Eğitim Öğrencileri ve Hassas Öğrenciler	Özel eğitim uygulamaları
	Hassas ve kırılğan öğrencilere yönelik uygulamalar
	Okul uygulamaları ve çözüm yaklaşımları
20-60-20 Kuramsal Uygulamaları	Negatifter
	Bekle ve gör davranışını sergileyenler
	Pozitifler
	Negatif karşıtı uygulamalar

20-60-20 Okul değişim kuramına ilişkin okul idarecileriyle yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen sonuçlardan yukarıda Tablo 1.'de verilen tema ve kodlara ulaşılmıştır. Elde edilen verilerden anlamlı bölümler oluşturulmuştur. Bu bağlamda okulun kültürü ve misyonu, davranış problemleri ve sosyal problemler, özel eğitim öğrencileri ve hassas öğrenciler, 20-60-20 kuramsal uygulamaları temaları altında toplam 19 kod oluşturulmuştur. Daha sonra oluşturulan kodlar kategorilere ayrılmıştır.

### **Okulun Kültürü ve Misyonu**

Liseler misyonları gereği farklı amaçlar doğrultusunda eğitim ve öğretim veren eğitim kurumlarıdır. Meslek liseleri işletmelere ve fabrikalara ara eleman yetiştirirken, diğer liseler daha çok sınav başarısına önem vermektedir. Aile yapısı ve ailelerin gelir seviyesi okulun çevredeki sosyal olaylara duyarlılığı ve sosyal etkinliklere katılımını kültürü etkileyen temel faktördür.

Okulun kültürü ve misyonu öğrencilerin aile yapısı ve maddi gelir durumlarına göre şekillenmektedir. Öğrencilerin orta gelir seviyesine sahip ailelerden geldiklerini ve bu nedenle çok fazla sosyal organizasyon yapamadıklarını aynı zamanda öğrencilerin son sınıfta okul değiştirdiklerini OMD 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Bizim okulumuz şehirde uzak. Öğrenciler genellikle orta halli ailelerden geliyor. Sakarya'nın ortalama ailesi, ekonomik yapısı ve yaşam tarzı okulumuza yansıyor. Fakat 12. Sınıfta gelen öğrencilerimiz okul değiştiriyor ve genellikle özel okula gidiyorlar. Sosyal olarak öğrencilerimiz kendi çabaları ile bazı organizasyonlar yapabiliyorlar. Öğrencilerimiz çevredeki ve toplumdaki olaylara duyarlıdır. Kitap okuma alışkanlıkları ortalamanın üzerindedir hatta bayağı bir üzerindedir okulumuzda...” (OMD 1)

MDY 1, okulun sosyal etkinliklere katılım ve bilimsel projelere katılımdaki başarısını şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuz hem sözel hem de sayısal bir okul, okulumuz hem müzik hem de resim alanında da çok iyi. Resim yarışmaları müzik yarışmaları da düzenleniyor. Boks sporunda bir öğrencimiz Sakarya birincisi oldu. 24 Mayıs'ta şiir dinletimiz var. TÜBİTAK proje faaliyetleri de yapıyoruz. Çeşitli üniversitelere geziler düzenliyoruz. Çanakkale, Ayvalık gezilerimiz var. Okulumuzun sosyal faaliyetleri çok fazla...” (MDY 1)

Meslek liselerinde öğrenim başarısının öğrenci ve veliler tarafından amaçlanmadığını ve okulun misyonunda öğrenim başarısının olmadığını MDY 2, şu şekilde ifade etmektedir:

“...Bizim okulumuzda çoğunlukla derse karşı ilgisi olmayan öğrenciler var. Öğrencilerin akademik başarı anlamında hiçbir amacı yok. Öğrencilerimizin % 90'ı YGS barajını geçmelerine rağmen, LYS sınavına girmiyorlar...” (MDY 2)

Meslek lisesi olarak amaçlarının sanayiye ara eleman yetiştirmek olduğunu, YGS ve LYS başarılarının hedeflenmediğini, öğrenci profilinin çok düşük olduğunu MDY 3 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Biz genel olarak sanayiye ara eleman yetiştiriyoruz. Bizim ana amacımız ara eleman yetiştirmek, hem işi bilecek hem de manevi anlamda iyi ara eleman yetiştirmek. Öğrenci profilimiz çok düşük. Hem başarı anlamında hem de davranış anlamında düşük. Bizde öğrenci profili; öğrenciler tüm okulları seçtikten sonra, en altta kalanlar bize geliyor. BEP’li ya da açık liselerden öğrenciler geliyor...” (MDY 3)

Okul başarısı arttıkça öğrencilerin çevredeki sosyal olaylara duyarlılığı ve sosyal etkinliklere katılımının arttığı görülmüştür. Okul başarısı düştükçe aile problemleri daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir.

### **Dışa Dönük Problemler**

Dışa dönük problemler ile okulun TEOG puanı arasında negatif bir ilişki vardır. Akademik başarı arttıkça öğrencilerin dışa dönük davranış problemleri azalmaktadır. Akademik başarı düştükçe vurma, kötü söz söyleme, akran baskısı vb. dışa dönük davranış problemleri artmaktadır. Öğrencilerin akademik başarıları arttıkça sınıf içi davranış problemleri azalmakta ve disiplin uygulamalarına neredeyse hiç gerek olmamaktadır. Akademik başarısı düşük olan liselerde aile kaynaklı davranış problemleri artmaktadır.

OMD 1, okul içerisinde dışsal davranış problemlerinin olmadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda sınıf içi davranış problemleri yok bizim işimiz o açıdan kolay. Akran zorbalığı tespit edilince disiplin meselesi olur. Okulumuzda bu yönde disiplin suçu yok. Belki gizlice dışa yansımayan olabilir. Belki kendi gücüyle öne çıkma olabilir. Öğretmenlerin tespit ettiği bir akran zorbalığı yoktur. Sınıfta ders işlerken bazen derste biraz fazla gürültüden kaynaklanan durumlar olabiliyor bu gibi durumlar okulumuzda çok az olan olaylardır...” (OMD 1)

MDY 1, okuldaki öğrencilerin arasında dışsal davranış problemlerinin olmadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“...Sınıf içi davranış problemleri asla olmaz, çocuklar çok iyi olduğu için öğretmenlerinin yönlendirmelerine uyarlar. Okulumuza resim ve Almanca branşlarında stajyer öğrenciler geldi ve çok şaşırdılar, öğrencilerimizin ne kadar uyumlu olduğunu söylediler. Okulumuzda Vadofone müzik yarışması yapıldı. Görevli olanlarda diğer okullarla kıyasladıklarında öğrencilerimiz hakkında çok olumlu görüş bildirdiler...” (MDY 1)

Davranış problemlerinin birçok çeşidi ile aile yapısı arasında ilişki olduğunu MDY 2, şu şekilde ifade etmektedir:

“...Davranış problemleri var. Çocuklar, saç çekme, yan bakma, fiziksel özelliğiyle dalga geçme gibi problemler yaşayabiliyorlar. Okulumuzdaki bu dışa dönük davranış problemlerinin temel nedeni, çocukların herhangi bir amacının olmaması ve parçalanmış ailelerden gelen çocuklardır...” (MDY 2)

Okulda görülen dışsal davranış problemleri ve bu problemler ile mücadele yöntemlerini MDY 3, şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda dışa dönük davranış problemleri olan öğrenciler var. Okulumuzun 1600 öğrencisi var, 1500 tanesi herhangi bir problemi olmayan öğrenciler, 1600 tane öğrenci içerisinde dışa dönük davranış problemi olan 50 civarında öğrenci olabilir. Akran zorbalığı maalesef çok fazla olmasa da ortaya çıkabiliyor. Zorbalık yapan öğrencinin velisini çağırıyoruz, veli nakil isteyebiliyor ya da açık liseye yönlendiriyor öğrencisini...” (MDY 3)

Misyonu akademik başarı kazandırmak ve YGS-LYS sınavlarına yönelik öğrenci yetiştirmek olan liselerde ailelerde problemler daha az çocuklara yansımaktadır. Akademik başarısı daha düşük olan okullarda ise aile problemleri öğrencilere daha fazla yansımaktadır.

### **Dışa Dönük Problemlere Müdahale**

Başarısı yüksek olan okullarda çok fazla disiplin uygulamalarına gerek yoktur. Akademik başarı düştükçe okul idarecileri ve öğretmenleri, öğrencileri kontrol edebilmek için disiplin cezalarını etkin bir şekilde kullanmak zorundadır.

Okuldaki dışa dönük davranış problemlerine öncelikle uyarı ve görüşme ile müdahale edildiğini ve sonuç alınmaması halinde cezalandırma yöntemine gidildiğini ve sınıf disiplin problemlerinin büyük bir çoğunluğunun sınıf öğretmenlerinin ders yönetimlerinden kaynaklandığını OMD 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okuldan uzaklaştırılan öğrenci sayısı 1 ya da 2’yi geçmez. Arkadaşını rahatsız edecek ya da ders işleyişini engelleyecek öğrenciler 1 ya da 2’dir. Bu problemler öğretmenlerin sınıf yönetiminden kaynaklanır. Sınıf yönetimi konusunda özellikle öğretmenler çok eksik, bir de kişilikten kaynaklanan öğretmen eksikliği var. Okulumuzda atılan öğrenci yoktur. 3, 4 uyarı neticesinde 1 gün ya da 2 gün okulumuzdan uzaklaştırma cezası alan var, 700 öğrenci arasında bunlar 1 ya da 2 kişidir...” (OMD 1)

TEOG başarı puanı yüksek olan okullarda dışa dönük davranış problemi daha az görülmektedir. MDY 1 okulda dışa dönük davranış problemi olmadığını şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda dışa dönük davranış problemleri yoktur. Çok ufak tefek disiplin cezaları; uyarma ve kınama gibi olabiliyor. Atılma yok...” (MDY 1)

Eğitim başarısı düşük olan okullarda akran zorbalığı çeşitli nedenlerle ortaya çıkmaktadır ve okul idaresi tarafından çeşitli disiplin cezaları ile zorbalık engellenmeye çalışılmaktadır. Bu durumu MDY 2 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Akran zorbalığı oluyor. Genelde kız ve erkek sevgili meselesi nedeniyle oluyor. Disiplin kurulu dışa dönük davranış problemlerine müdahale ediyor. Bir tane okuldan atılma cezası ve birçok okuldan uzaklaştırma cezası verdik...” (MDY 2)

Okulda dışa dönük davranış problemlerini ve mücadele yöntemlerini MDY 3 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Dışa dönük davranış problemlerinde velileri çağırıyoruz. Velilerle birlikte önce ikaz ediyoruz, veli görüşme tutanağı tutuyoruz. Tekrar ederse davranış, uzaklaştırma ya da atılma cezası veriyoruz...” (MDY 3)

TEOG puanı yüksek olan öğrencilerin olduğu okullar, disiplin uygulamalarına daha az ihtiyaç duyarken, düşük olan okullarda öğrencileri kontrol etmenin en etkin yolu disiplin uygulamalarıdır. Dışa dönük davranış problemleri karşısında verilebilecek en büyük idari ceza okuldan atılma cezasıdır. Bu ceza eğitim başarısını hedefleyen okullarda hiç görülmemişken, eğitim başarısını hedeflemeyen okullarda kullanıldığı görülmüştür.

### **İçe Dönük Problemler**

Endişe ve korku gibi içe dönük davranış problemleri ile eğitim başarısı arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durumu eğitim

başarısı düşük olan okullarda parçalanmış aile çocuklarının daha fazla olmasına ve ailenin gelir seviyesinin daha düşük olmasına bağlayabiliriz.

TEOG başarı puanı yüksek olan okullarda öğrencilerde sınav stresi çok fazla görülmektedir. Okulunda korku ve depresyon yaşayan öğrenci olmadığını OMD 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda korku ve depresyon konusunda rahatsızlık derecesinde kimse yok. Öğrencilerimizin stresleri sınavdan kaynaklanır. Stresleri normal yaşanması gerektiği kadardır. Bunun haricinde özel bir vaka yoktur...” (OMD 1)

Okulda içe dönük davranış problemleri olmadığını ve öğrencilerin son derece saygılı olduğunu MDY 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda içe dönük davranış problemi yok. Bizim öğrencilerimizin özgüvenleri tavan yapmıştır. Öğrenciler buraya ya özel okuldan ya da devlet okulunun en iyisi olarak gelirler. Öğrencilerimiz bazen sessiz olabilirler bu durum onların problemleri olduklarından değil, saygılarından kaynaklanır...” (MDY 1)

Eğitim başarısı düşük olan okullarda çeşitli nedenlerden kaynaklanan depresyon vakaları daha çok görülmektedir. Bu durumu MDY 2 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Depresyon yaşayan öğrencimiz var. Aile sebeplerinden dolayı. Bir öğrenci hiç baba sevgisi almadığından dolayı ve babası yıllarca onu hiç aramadığı için bu konu ile ilgili büyük bir yalnızlık ve çaresizlik hissediyor...” (MDY 2)

Okulda içe dönük davranış problemlerini ve mücadele yöntemlerini MDY 3 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Endişe, korku, depresyon yaşayan öğrencilerimiz var ama onlarda çok fazla değil. Bunların içerisinde BEP programında olanlar var. 4-5 tane raporu olmayan öğrencilerimiz var. Sosyalleşmeyen, içine kapanık öğrencilerimiz sayısal anlamda çok fazla değil...” (MDY 3)

Eğitim başarısı yüksek olan okullardaki öğrencilerin özgüvenleri yüksektir ve daha az endişe ve korku hissederler. Eğitim başarısı düşük olan öğrencilerin ise endişe ve korku derecelerinin artmasına bağlı olarak içe dönük davranış problemleri artmaktadır.

### **İçe Dönük Problemlere Müdahale**

Eğitim başarısı yüksek olan okullarda öğrenciler daha çok sınav kaygısı ve korkusu üzerine okullarından destek almaktadırlar. Başarının yükseldiği okullarda grup rehberlik çalışmaları yapılırken, başarının düşük



olduğu okullarda daha çok davranış problemlerine yönelik bireysel rehberlik hizmetlerinin verildiği görülmüştür.

Sınav kaygısı ve stres ile mücadele ederek öğrencilere sosyal destek sağladıklarını OMD 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Sınav kaygısı için en son klinik psikoloji ve öğrenme psikolojisi konusunda uzman Dr. Faruk ÖNDAĞ isimli konuğu okulumuza davet ettik. Sınav kaygısı ve stres konularında seminerler vererek öğrencilerin daha başarılı olmalarını sağlamaya çalışıyoruz. Onun dışında hasta olarak nitelendirilecek öğrenci okulumuzda yok...” (OMD 1)

İçe dönük davranış problemleri olmadığını içe kapanan öğrenciler ile grup çalışmaları ile müdahale edildiğini MDY 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Sessiz olan öğrencilerimizi rehberlik servisimize yönlendiriyoruz. Rehberlik servisimiz öğrencilerimize çeşitli sorumluluklar veriyor. Örneğin; 10 kişilik grup halinde siz şu projeyi yapacaksınız şeklinde görevlendirme yapılıyor...” (MDY 1)

İçe dönük davranış problemlerinin çözümünde bazen okul yönetimi yetersiz kalabilmektedir. Uzman yardımı alınarak problem çözülebilmektedir. Bu durumu MDY 2 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Bireysel psikolojik danışma tekniklerini kullanarak yardım ediyoruz. Yetersiz kaldığımız durumlarda ise öğrencilerimizi uzmana yönlendiriyoruz...” (MDY 2)

Okulda dışa dönük davranış problemlerini ve mücadele yöntemlerini MDY 3 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okul rehberlik servisine yönlendiriyoruz. Gerekirse RAM’a yönlendiriyoruz. Yeri geliyor biz nasihat ediyoruz ama bizimkisi nasihat sadece...” (MDY 3)

Okulların vizyonlarına göre içe dönük davranış problemleri değişmekte ve bu problemlerle mücadele etme yöntemleri de değişmektedir. Başarı arttıkça sınav kaygısı ve stres hakkında sosyal destek verilirken, başarı düştükçe daha çok bireysel vakalar üzerine çalışma yapılmaktadır.

### **Sosyal ve İlişkisel Problemler**

Sosyal problemler hiçbir toplum ya da toplulukta sıfıra inemez, toplum ve gruplarda sosyal problemler daima var olur. Eğitim başarısı yüksek olan okullarda, sosyal problemlerin öğrenci davranışlarını ve ders başarısını en az düzeyde etkilediği gözlenmiştir. Öğrenciler sosyal

problemleriyle daha etkin mücadele edebilmektedir. Eğitim başarısı düşük okullarda sosyal problemler daha fazla soruna dönüşmekte ve öğrencinin sosyal ilişkilerini ve sosyalleşme sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.

Parçalanmış aile çocuklarının bile başarılı olabileceğini OMD 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda sosyal problem yaşayan öğrenci yok, terkedilmiş, ihmal edilmiş öğrencimiz yok ama parçalanmış aileye sahip öğrencilerimiz var. Parçalanmış ailede çocuk ya anne ya da baba yanında kalıyor. Aile her durumda çocuğu sahipleniyor. Ayrılıp anne ya da babanın yanında kalan çocuklarla ilgili problem yok. Zaten ailevi durumundan etkilenen öğrenci başarılı olup buraya gelemez. Bu gibi durumlar öğrencilerimize problem olarak yansıyor...” (OMD 1)

Okul ve onu çevreleyen ekolojik çevre sosyal ilişkilerin şekillenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Okulda sosyal ve ilişkisel problem yaşanmadığını MDY 1şu şekilde ifade etmektedir:

“...Bizim veli profilimiz de öğrenci profilimizde çok iyi. Bizim öğrencilerimizin duruşu bile farklı, diğer öğrencilerden ayırt edebilirsiniz. Bizim öğrencilerimiz diğer liselerin öğrencilerinden çok iyidir...” (MDY 1)

Eğitim başarısı düştükçe sosyal ve ilişkisel problemler artmaktadır. Bu durumu MDY 2 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Evsiz ihmal edilen bir öğrencimiz yok. Bir tane öğrencimiz büyük annesi ile yaşıyor. Onların maddiyatları kötüydü bir öğretmenimiz aracılığıyla onlara burs sağladık...” (MDY 2)

Okulda sosyal ve ilişkisel problemler ve mücadele yöntemlerini MDY 3 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Bizim sevgi evinden gelen 4 ya da 5 öğrencimiz var. Bu öğrencilerimize ne kadar rehberlik yapsak ta devamlarını sağlayamadık. Bu öğrencilerden sadece 1 tanesi devam ediyor, diğerleri okula devam etmiyor. Geçen sen sadece 1 tanesinin 10. Sınıfa geçmesini sağladık, ama bu sene maalesef kaldı. Bunun dışında anne ve babası ayrı olan, çeşitli sıkıntılar çeken öğrencilerimiz var...” (MDY 3)

Öğrencilerin sosyal problemleri arttıkça eğitim başarıları düşmektedir. Ekonomik ve aile problemleri daha çok eğitim başarı sıralamasının düştüğü okullarda sosyal problemlere dönüşmektedir. Sevgi evlerine devam eden öğrencilerin yaşadıkları sosyal problemlere bağlı olarak ilkokuldan sonra, ortaokula ve liseye kadar öğrenim hayatlarını ne kadar güçlkle devam ettirdiklerini ve hiçbir başarı amaçlamadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

### Özel Eğitim (BEP) Gereksinimi Olan Öğrenciler

BEP (Bireyselleştirilmiş Öğretim Programı) ve özel eğitim öğrencileri TEOG başarı sıralaması düşük olan okullarda görülürken, Başarı sıralaması yüksek olan okullarda özel eğitim öğrencilerinin olmadığı görülmüştür.

Eğitim başarıları yüksek olan okullarda kaynaştırma öğrencilerinin akranlarıyla daha iyi bir eğitim alabileceğini OMD 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Sürekli engelli öğrencimiz yok. Engelli demeyelim de özel eğitim kaynaştırma öğrencisi (Hafif algılama bozukluğu olan öğrenciler. Her sınıfta bir tane olmak kaydıyla bizde iki tane var, birisi 9. sınıfta diğeri 10. sınıfta) var. Normal arkadaşlarıyla birlikte eğitim görmek onlar için çok faydalı oluyor...” (OMD 1)

Okulunda kaynaştırma öğrencisi olmadığını MDY 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Bedensel engelli öğrencimiz var ama öğrencimiz herhangi bir sıkıntı yaşamıyor. Çocuklar hiçbir şekilde bu durumun eksikliğini ona hissettirmiyorlar. Çocuklarla birlikte kendisini hiçbir şekilde kötü hissetmiyor...” (MDY 1)

Okulda kaynaştırma eğitimine tabi tutulan öğrencilerin bulunduğunu MDY 2 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda bir tanesi bedensel ve iki tanesi hafif düzeyde zihinsel olmak üzere üç tane engelli öğrencimiz var. Bu öğrencilerin derslerine giren öğretmenlerle BEP (bireyselleştirilmiş öğretim programı) toplantısı yapılıyor, öğrencilerin eğitsel değerlendirmeleri alınıyor ve buna uygun BEP (bireyselleştirilmiş öğretim programı) planı hazırlanıyor...” (MDY 2)

Okulda kaynaştırma eğitimine tabi tutulan öğrencilerin bulunduğunu MDY 3 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda bedensel engelli öğrenci yok. Özel eğitim sınıfına devam eden 2 tane öğrencimiz var. BEP kapsamında yaklaşık 30 civarında öğrencimiz var, bunların 18 tanesi 9. Sınıfa devam ediyor. 9. Sınıflarda her sınıfa 2 tane BEP öğrencisi düşüyor...” (MDY 3)

Eğitim başarıları arttıkça, engellerin öğrenciler için daha az sorun oluşturduğu görülmüştür. Engelli öğrencilerin eğitim başarılarını arttırmak için okul rehberlik servislerine daha fazla görev düşmektedir.

### **Hassas ve Suça Bulaşmış Öğrenciler**

Başarı sıralaması yüksekokullarda hassas öğrenciler görülmezken, başarı sıralaması düşen okullarda hassas öğrenciler görülmektedir.

Eğitim başarısı yükseldikçe suça bulaşmış ve denetimli serbestlik ile cezalandırılmış öğrencilerin olmayacağını OMD 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda hassas olarak nitelendirilebilecek ceza infaz kurumlarında yargılanmış öğrenci yok. Okulumuzda denetimli serbestlik uygulaması da yok...” (OMD 1)

Okulunda hassas öğrenci olmadığını MDY 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda hassas öğrenci yok. Okulumuzda denetimli serbestlik uygulaması yok...” (MDY 1)

Okulunda hassas öğrenci olmadığını MDY 2 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda hassas öğrencimiz yok ve ceza infaz kurumlarında cezalandırılmış bir öğrencimiz yok...” (MDY 2)

Okulunda hassas öğrenci olduğunu ve neler yapıldığını MDY 3 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda eğitim tedbiri almış 1 ya da 2 tane öğrencimiz var. Bunlarla ilgili bizden belge istiyorlar. Rehber öğretmenimizle birlikte plan yapıyoruz. Denetimli Serbestlik Müdürlüğü bize plan gönderiyor, çocukları katılması zorunlu olan seminer programlarına göndermemizi istiyorlar...” (MDY 3)

Hassas öğrencilerin topluma kazandırılması ve tekrar suça bulaşmalarının engellenmesi açısından eğitimin ve akademik başarının ne kadar önemli olduğunu anlamaktayız. Okul rehberlik servisleri eğitim başarısı ile hassas öğrencileri topluma kazandırmak için çalışmalıdırlar.

### **Negatifler**

Negatifler her kurumda bulunmaktadır. Önemli olan negatiflerin olumsuz bakış açısına odaklanmak ve onları ikna etmeye çalışmak olmamalıdır. Negatifleri kazanmaya çalışmak enerjiyi boşa harcamaktır.

Okuldaki engelleyici öğretmenlerin varlığı ve bu öğretmenler ile nasıl mücadele edildiğini OMD 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Bazı öğretmenler kurslara ve sosyal etkinliklere katılmıyor. Çeşitli bahaneler üretiyor. Kimisi tembellikten dolayı alınan kararlara

karşı çıkıyor. Öğretmenlerin dirençleri konuya göre değişebiliyor. Ben isteyerek bütün öğretmenlerin evet dediğini zannetmiyorum. Okul başarısı yüksekse engelleyiciler etkili oluyor ya da gözükmüyor. Şöyle bir yemek ya da gezi organizasyonu yapıyorsunuz belli bir kesim katılmıyor, diğerlerinin de hevesini kırıyor. Bunlar % 10 civarında. ...” (OMD 1)

Okul müdürünün negatifler üzerinde etkili olduğunu ve negatiflerin öğrenci lehine yapılan çalışmalara katılımlarının sağlandığını MDY 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Bizim okulumuzun müdürü bu tür öğretmenlerin çalışmalara katılımını sağlıyor. Mesela proje oluyor, matematik öğretmenleri de, müzik öğretmenleri de herkes proje hazırlıyor. İtiraz edenler olmasına rağmen müdür bey bunlara iş yaptırıyor. Doğrudan müdüre itiraz eden olmuyor. ...” (MDY 1)

Okulda bulunan öğretmenlerin arasında engelleyicilerin bulunduğunu ve yaşanan sorunları MDY 2 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda engelleyici öğretmenler var. Bizim okulumuzda aldığımız kararlara direnen 5 civarında öğretmen var. Seminerlerde bile öğretmenlerin sunumlarına eleştiri yapabiliyorlar. ...” (MDY 2)

Okulda bulunan öğretmenlerin arasında engelleyicilerin bulunduğunu ve yaşanan sorunları MDY 3 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda toplantılarda aldığımız kararlara direnen öğretmenlerimiz var ama bunların sayısı çok fazla değil. Bu durum aslında insanların doğasında var. 140 kişiden 120 kişiyi ikna ediyorsunuz ama 20 kişisi ikna olmuyor. Bazı konularda öğretmenlerden yardım istiyoruz, ben öğretmenliğimi yaparım deyip geçenler olabiliyor. Ya ne gereği var deyip, angarya gören öğretmenlerde olabiliyor...” (MDY 3)

Negatiflerin, öğrenciler lehine yapılacak değişikliklere direnmeleri karşısında bekle ve gör davranışını sergileyenler ile pozitiflere odaklanmak daha faydalıdır. Negatiflerin fikirlerini değiştirmek zordur.

### **Bekle ve Gör Şeklinde Davrananlar**

Bekle ve gör davranışını sergileyen öğretmenleri kazanabilmek, onları pozitiflerin arasına dâhil edebilmek, okul rehberlik servisleri ve okul sosyal servislerinin en önemli hedefi olmalıdır. Çünkü okul gibi demokratik ortamlarda çoğunluğu kazanabilmek öğrenci lehine alınacak kararlarda çok önemlidir.

Bekle ve gör tavrını sergileyen öğretmenleri, öğrenci lehine alınacak kararlara dâhil etmek için neler yapıldığını OMD 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Orta kesimi katma çabasındayız, bazen katamıyoruz. Onların buna ne gerek var canım, dersimden geri kalıyorum dediğinde bunun gerçek dışı olduğunu anlıyorsunuz. Bunlar, izin alma, rapor alma, sevk alma davranışları sergiliyorlar. Bizim okulumuzda belli kişiler olayları nereye çekerse diğerleri de oraya gidiyor. Bunlar % 60’dan fazla...” (OMD 1)

Bekle ve gör tavrını sergileyen öğretmenlerin okul müdürü tarafından değişim araçlarının faaliyetlerine katılımlarının sağlandığını MDY 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Bekle ve gör tavrını sergileyenler var gibi görünmesine rağmen, müdür bey hepsine görev verdi ve herkes görevini yapıyor. Müdür bey kimseyi kırmadan işleri yürütüyor...” (MDY 1)

Okul idaresi ve bekle ve gör tavrını sergileyen öğretmenler arasındaki ilişkiyi MDY 2 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Bizim okulumuzda bekle ve gör tavrını sergileyen öğretmenlerin oranı % 60’dan fazla. Ben % 60’lık kesim idareyle uyumlu çalışırsa % 20’lik değişim araçları grubuna dâhil olacaklarını söyleyebilirim. İdare tolerans göstermemeli ve daha katı olmalıdır. İdare ne sert ne de yumuşak olmalı...” (MDY 2)

Okul idaresi ve bekle ve gör tavrını sergileyen öğretmenler arasındaki ilişkiyi MDY 3 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Okulumuzda bekle ve gör tavrını sergileyen öğretmenler var. Kurul kararlarını istişare ediyoruz. Bazen bizimle aynı fikirde olmasalar da bir deneyelim nasıl bir sonuç çıkacak? Diyen öğretmenlerimiz var. Bizim okulumuzda ağırlık daha çok okul idaresi tarafında % 60’lık kesim. Uygulamalardan memnun olan arkadaşlarımız var...” (MDY 3)

Bekle ve gör davranışını sergileyen öğretmenler pozitifler grubuna dâhil edilebilirse, öğrenci lehine alınabilecek kararlara, negatiflerin gösterecekleri direnç kırılacaktır. Burada sayısal olarak en büyük grubu oluşturan (% 60) bekle ve gör davranışını sergileyen öğretmenlerin ne kadar önemli olduğunu görmekteyiz.

### **Pozitifler**

Okul ortamında öğrenci lehine kararların alınabilmesi ve davranış problemlerinin çözülerek daha sağlıklı bir sosyalleşme sürecinin yaşanabilmesi için pozitifler çok önemlidir. Pozitifler okulda öğrenci lehine fikirler üreten ve öğrenci için her türlü girişimde bulunan öğretmenlerdir.

Değişim aracı pozitif öğretmenlerin azlığını ve bu öğretmenlerin göstermiş oldukları çabaların takdir görmemesi durumunda tükendiklerini OMD 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Sadece bizim okulumuz için söylediğimiz zaman koşturan çok fazla yok. Biz şunu istiyoruz; öğretmen kendisi istekli bir şekilde organizasyon yapsın. Fakat 3 ya da 5 kişi iyi niyetle kalkıp organizasyon yaparlar...” (OMD 1)

Eğitim başarısı yüksek olan okullarda öğretmenler öğrenci lehine yapılacak çalışmalara daha istekli katılmaktadırlar. Bu durumu MDY 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Öğrencilerin lehine yapılacak çalışmalarda öğretmenlerimiz istekli oluyorlar. Görev dağılımı yapıldıktan sonra herkes kendi görevini yapıyor. Sıkıntı çıkmıyor...” (MDY 1)

Okulda uygun şartlar oluştuğu takdirde % 60’lık bekle ve gör tavrını sergileyen öğretmenlerin öğrenci lehine yapılacak çalışmalara katılabileceğini MDY 2 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Evet, okulumuzda istekli olan ve öğrenciler için çabalayan öğretmenler var ama bunların sayısı engelleyiciler kadar az. Okulumuzun kadrosu genç, genç öğretmenler daha istekli ben % 60’lık grubun iyi bir çalışmayla aktif çalışanlar grubuna dâhil olacağına inanıyorum...” (MDY 2)

Okulda pozitif öğretmenlerin yaptıkları öğrenci lehine çalışmaları MDY 3 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Meslek alanında atölye şefleri var, ilgili müdür yardımcıları, o alanda çalışmalar yapıyorlar. Toyota projesi yapılıyor. 3-4 defa çocukları Avrupa’ya götüren arkadaşlar var. Bizim elektrikli el arabası projemiz vardı, metal bölümü öğretmenleri birlikte hazırladılar. Teknik geziler düzenliyoruz...” (MDY 3)

Pozitif olan öğretmenler okul rehberlik servisleri ve idarecileri tarafından daha aktif görevlere getirilmeli ve sorumluluklar verilmelidir. Pozitifler hayal kırıklığına uğramamalıdır ve emeklerinin karşılığının öğrenci davranışlarında değişim olarak kendilerine döndüğünü görmeleri için ortamlar oluşturulmalı ve okul idaresi tarafından onurlandırılmalıdır. Çünkü ödüllendirilmeyen davranışların zamanla sönmesi çok normaldir.

### **Negatiflere Karşı Neler Yapılıyor**

Negatif öğretmenlerin öğrenci lehine alınacak kararlara yapacakları etkiyi en az seviyeye indirebilmek için okul sosyal servislerine ve okul idarecilerine çok önemli görevler düşmektedir.

Negatif öğretmenlerin her zaman var olacağını ve bu öğretmenler ile mücadele yöntemlerini OMD 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Bu %20’lik yıkıcı kesime karşı şu yapılıyor; konuşuyorsunuz, en kötü ihtimalle görmezden geliyorsunuz. Çünkü böyleleri eğitimde daima var olacağını biliyoruz. İkna etmeye çalışıyoruz...” (OMD 1)

Eğitim başarısı yüksek olan okullarda engelleyici öğretmenler daha az oluyor. Bu durumu MDY 1 şu şekilde ifade etmektedir:

“...İtiraz eden grubu müdür bey yönlendiriyor. Ama genel olarak engelleyici öğretmenlerimiz yok. Doğrudan müdür beye itiraz eden yok...” (MDY 1)

Engelleyiciler karşısında etkisiz kalındığını MDY 2 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Engelleyicilerin olumsuz çabaları karşısında genellikle tepkisiz kalıyoruz. İdari kurullarda aldığımız kararları tartışarak uyguluyoruz...” (MDY 2)

Engelleyiciler karşısında neler yapıldığını MDY 3 şu şekilde ifade etmektedir:

“...Yönetmeliği gösteriyoruz ve bu işlerin yapılması gerektiğini söylüyoruz. Daha sonra müdür bey yanına çağırıyor...” (MDY 3)

Negatiflerin öğrenci lehine alınacak kararlara gösterecekleri dirençleri kırabilmek için okul rehberlik servisleri öncelikle % 60’lık bekle ve gör davranışını sergileyen öğretmenleri kazanmaya, onları pozitif gruba dâhil etmeye çalışmalıdır. Negatiflerin baskın gelerek % 60’lık bekle ve gör tavrını sergileyen öğretmenleri kendilerine dâhil ederlerse, okulda öğrenci lehine kararlar alıp uygulayabilmek imkânsız olacaktır. Okul sosyal servisleri okul idaresini de ikna etmelidir.

## **Sonuç Ve Öneriler**

Günümüzde hemen hemen bütün toplumlarda eğitim ve öğretim verilen okullar bireyin sosyalleştiği, davranış biçimlerini şekillendirdiği ve yeteneklerini ortaya çıkartıp geliştirdiği bir kurum olarak önem kazanmıştır. Bir bireyin hayatının büyük bir bölümü okullarda geçmektedir. Eğitim ve öğretim bir toplumda fırsat eşitliği ve sosyal adaletin sağlanması için en önemli araçtır. Toplum içerisinde yatay ve dikey hareketlilikler eğitim sayesinde olmaktadır. Eğitim ve öğretim her kademedede belirli hedefler doğrultusunda belirli sürelerde yapılmaktadır. Okul ortamında bir öğrencinin içsel davranış problemlerinden, dışsal



davranış problemlerinden, ya da sosyal davranış problemlerinden kaynaklanan nedenlerden, eğitim ve öğretimden uzaklaşması durumunda dezavantajlı konuma gelebilmektedir. Okul sosyal çalışmacısı eğitim ortamında fırsat eşitliğini sağlamaya çalışan ve bu amaçlar doğrultusunda diğer okul personelini (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, psikolog, rehber öğretmen vb.) öğrenci amaçları doğrultusunda uzlaştıran kişidir.

Araştırma sonuçları TEOG sınavı ile öğrenciler başarı sıralamasına göre kategorilere ayrıldıkları ve bu durumun okulun kültür ve iklimini oluşturduğu sonucu bulunmuştur. 500 tam puan üzerinden 487 taban puanı ile öğrenci kabul eden bir okul, eğitim başarısını daha çok hedeflemekte ve bu doğrultuda veli bilinçliliği ve farkındalığı oluşmaktadır. Okulda çalışan öğretmenlerin motivasyonu ve çalışma performanslarının temel belirleyicisi bu durum olmaktadır. Taban puanı bile oluşmayan bir okulun öğrenci ve velilerinde akademik başarı hedef oluşturmamaktadır. Öğretmenlerde öğrencilere yaklaşımlarını bu duruma göre şekillendirmektedirler.

Araştırma sonuçları içsel, dışsal ve sosyal davranış problemlerinin az ya da çok hemen hemen her okulda olduğunu ortaya koymuştur. Fakat eğitim başarısını hedefleyen okullarda bu problemlerin çok az olduğu ve çok fazla hissedilmediği sonucu bulunmuştur. Eğitim başarısı seviyesi düştükçe davranış problemleri çok daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada 20-60-20 kuramının geçerli olduğu sonucu bulunmuştur. Okul ortamında öğrenci amaçları çerçevesinde çalışan öğretmenler % 20, % 60, % 20 oranlamasına tam olarak olmasa da, negatiflerin, bekle ve gör tavrını sergileyenler ve pozitifler olarak üç kategoriye ayrılabilirdikleri görülmüştür. Öğrenci lehine faaliyetler gerçekleştiren pozitiflerin akademik başarıya daha fazla önem veren okullarda daha istekli ve gönüllü çalıştıkları, bekle ve gör tavrını sergileyenlerin öğrenci lehine çalışmalara daha fazla katıldıkları sonucu bulunmuştur. Eğitim başarısına önem veren okullarda negatifler daha azdır ve öğrenci lehine çalışmalara verdikleri olumsuz etkiler daha azdır. Okul sosyal çalışmacıları 20-60-20 kuramını öğrenci lehine yapılacak faaliyetlerde kullanırken okul kültürünü dikkate alması gerekmektedir. TEOG taban başarı puanı düşük olan okullarda engelleyiciler daha fazla direnç gösterirken, TEOG taban başarı puanı yüksek olan okullarda engelleyicilerin yıkıcı etkilerinin minimum düzeyde kaldığı görülmüştür. TEOG taban başarı puanı düşük olan okullarda bekle ve gör tavrını sergileyen öğretmenleri değişim araçlarının faaliyetlerine dâhil etmek zorken, TEOG taban başarı puanı yüksek olan okullarda öğrenci lehine yapılacak faaliyetlere daha fazla katıldıkları görülmüştür.

Araştırma sonucunca Milli Eğitim Temel Kanunu amaçları doğrultusunda, (Madde 8: “Maddi imkânlardan yoksun başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim görmelerini sağlamak amacıyla parasız yatılılık, burs, kredi ve başka yollarla gerekli yardımlar yapılır. Özel eğitime ve korunmaya muhtaç çocukları yetiştirmek için özel tedbirler alınır”) eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanabilmesi için, okul sosyal servislerinin açılması, okul sosyal çalışmacısı kadrosunun oluşturulması bir gerek olduğu sonucu bulunmuştur.

**KAYNAKÇA**

- COŞKUN, Bezen. (2013). “Örgütsel Davranış”, Web: [https://wiki.zirve.edu.tr/sandbox/groups/economicsandadministrativesciences/wiki/d8922/attachments/1622c/MBA507\\_Sunum%281%29.pdf?sessionID=2f78617d94f0913a79812dcb5690927bedc199f4](https://wiki.zirve.edu.tr/sandbox/groups/economicsandadministrativesciences/wiki/d8922/attachments/1622c/MBA507_Sunum%281%29.pdf?sessionID=2f78617d94f0913a79812dcb5690927bedc199f4)’den 08.05.2016’da alınmıştır.
- CRESWELL, John., W. (2015). Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni (3. Baskıdan Çeviri) (Çeviri Editörleri: Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir), Ankara: Siyasal Kitabevi. s.42.
- DAĞ, Adem. (2016). Eğitimde Sosyal Dışlanma Sorunu ve Okul Sosyal Hizmeti. *Asos Journal Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl.4, Sayı.23, s.467-480.
- DEMİRTAŞ, Zülfü., KÜÇÜK, Özkan. (2014). “Okul Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri ve Performanslarını Düşüren Nedenler: Nitel Bir Araştırma.” *Eğitim Bilimleri Dergisi/Journal of Educational Sciences*, 2014/40, s.47-67.
- DUPPER, R. David. (2013). Okul Sosyal Hizmeti Etkin Uygulamalar İçin Beceri ve Müdahaleler (Çeviren ve Yayına Hazırlayan: Yasemin Özkan ve Elif Gökçe Arslan Çifçi). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, s.26,27,28.
- DUYAN, Veli. (2010). “Sosyal Hizmet Temelleri Yaklaşımları Müdahale Yöntemleri”, Ankara: Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği Genel Merkezi (Yayın No.016.), s.163.
- DUYAN, Veli., ÇAMUR-DUYAN, Gülsüm., GÖKÇEARSLAN-ÇİFÇİ, Elif., SEVİN, Çağrı., ERBAY, Ercüment., İKİZOĞLU, Musa; (2008). “Lisede Okuyan Öğrencilerin Yalnızlık Durumlarına Etki Eden Değişkenlerin İncelenmesi”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt.33., Sayı.150., s.28-41.
- DUYAN, Veli., SAYAR, Özge., Özgür., ÖZBULUT, Mahmut. (2008). Sosyal Hizmeti Tanımak ve Anlamak Sosyal Hizmet Uzmanları ve Sosyal Hizmet Alanında Çalışanlar İçin Bir Rehber. Ankara: Öncü Basım Evi, s.48.
- EREN, Erol. (1993). “Yönetim Psikolojisi”, İstanbul: Beta Basım Yayım, s.363.
- EROĞLU, H., Tuğba. (2013). “Kamu Yönetiminde Sosyal Hizmetler”, Sosyal Politika ve Kamu Yönetimi Bileşenleriyle Sosyal Hizmet Temelleri ve Uygulama Alanları (Yayına Hazırlayanlar: Hakan Acar, Nilüfer Cengiz, Elvettin Akman), Ankara: Maya Akademi, s.25.
- FREEDMAN, J. L., SEARS, D. O., CARLSMİTH, J.M. (1998). Sosyal Psikoloji (Çeviren: Ali Dönmez), Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, s.427.
- How Does Your Performance Measure-Up According To The 20-60-20 Rule?, Web: <https://mentaltraininginc.com/blog/how-does-your-performance-measure-up-according-to-the-20-60-20-rule>’den 05.05.2016’da alınmıştır.
- JAWORSKİ, Piotr., PİTERA, Marcin. (2015). The 20-60-20 Rule. Web: <http://arxiv.org/pdf/1501.02513v2.pdf>’den 17.04.2016’da alınmıştır.

KARA, UZUN, Aysun., ŞİMŞEK, ORHON, Filiz. (2013). Adolesan Gebeliklerin Anne ve Bebek Sağlığına Olan Etkileri. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası 2013, 66 (1), DOI: 10.1501/Tıpfak\_000000836, s.19-24.

KARAKAYA, Serap., SARIKAYA, Muammer. (2013, 28-30 Kasım). “Çocuk Refahı için Okul Sosyal Hizmeti”, Web: <http://shb.kocaeli.edu.tr/Sempozyum2013.pdf> den 06.05.2016’da alınmıştır.

KÜÇÜKKARACA, Nilgün. (2013). “İnsan Hakları, Sosyal Adalet ve Sosyal Hizmet”, Sosyal Politika ve Kamu Yönetimi Bileşenleriyle Sosyal Hizmet Temelleri ve Uygulama Alanları (Yayına Hazırlayanlar: Hakan Acar, Nilüfer Cengiz, Elvettin Akman), Ankara: Maya Akademi, s.94.

ÖZBESLER, Cengiz., DUYYAN, Veli. (2009). Okul Ortamlarında Sosyal Hizmet. Eğitim ve Bilim, Cilt.34., Sayı.154., s.17-25.

ÖZKAN, Yasemin., KILIÇ, Esra. (2014a). “Çocuk ve Aile Odaklı Sorunların Çözümünde Okul Sosyal Hizmet Uzmanlarının Önemi: Uzmanların Çocuk ve Ailelerle Çalışmada Sahip Oldukları Beceriler” TSA, Yıl.18., Sayı.3. s.397-412.

ÖZKAN, Yasemin., KILIÇ, Esra. (2014b). “Okul Sosyal Hizmet Uygulamalarında Ekolojik Yaklaşımın Önemi”, Web: <http://okulsoh.ankara.edu.tr/files/2015/02/kitap-bölümü-hacettepe-üni-ekolojik-yaklaşım.pdf> den 06.05.2016’da alınmıştır.

ÖZKAN, Yasemin., KILIÇ, Esra. (2015). “Okul Temelli Aile Danışmanlığında Sosyal Hizmetin Rolü ve Önemi”, TSA, Yıl.19. Sayı.1., s.155-178.

SANAGHAN, Patrick. (2011). “The 20-60-20 Rule”, Web: [https://www.tarleton.edu/ORG/strategicplan/documents/leadershipdocs/The\\_20-60-20\\_Rule.pdf](https://www.tarleton.edu/ORG/strategicplan/documents/leadershipdocs/The_20-60-20_Rule.pdf) den 05.05.2016’da alınmıştır.

ŞAHİN, Fatih. (2009). “Sosyal Hizmette Kendi Kaderini Tayin Hakkı”, Aile ve Toplum, Yıl.11., Cilt.5., Sayı.19., s.87-97.

ŞEKER, Aziz. (2009). “101 Soruda Sosyal Çalışma ve Sosyal Hizmet”, Ankara: Sabev Yayınları, s. 226.

ŞİŞMAN, Mehmet., GÜLEŞ, Hatice., DÖNMEZ, Ayşe. (2010). “Demokratik Bir Okul Kültürü için Yeterlilikler Çerçevesi”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3/1. s.167-182.

[www.okulpdr.net/sakaryaTEOGpuan.htm](http://www.okulpdr.net/sakaryaTEOGpuan.htm) Erişim tarihi: 25.05.2016

YENİÇERİ, Özcan. (2009). “Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi”, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, s.21.

YILDIRIM, Neşide., YILDIRIM, Kazım (2008). Sosyal hizmete Giriş. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, s.5.

ZASTROW, Charles. (2014). “Sosyal Hizmete Giriş” (Eserin Orjinali 2010 yılında yayınlanmıŐtır), (Yayın Yönetmeni: Bülent Özçelik, Çeviri Editörü: Durdu Baran Çiftçi), Ankara: Nika Yayınevi, s.466-470.