

Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri

M. Akif HELVACI*

İsmail AYDOĞAN**

Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin özellikleri belirlemektir. Araştırma 2009-2010 yılında Uşak ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 105 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan iki adet açık uçlu soruyla toplanmıştır. Açık uçlu sorularla elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin etkili okul özelliklerine ilişkin görüşlerinin eğitim öğretim süreci, okul çevre ilişkisi, okul iklimi –kültürü ve okul aile-veli ilişkisi olmak üzere dört ana tema altında toplandıkları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin etkili okul müdürü özelliklerine ilişkin görüşlerinin, liderlik özellikleri ve görev-sorumluluk olmak üzere iki ana tema altında toplandıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etkililik, Etkili Okul, Etkili Okul Müdürü

A Study on the Perceptions of Teachers on the Qualities of Effective School and School Principal

Abstract

The aim of this study is to determine the qualities of effective school and effective school principal according to the perceptions of teachers. The study was conducted in the city of Uşak with 105 teachers in the academic year of 2009-2010. The data were collected through two open-ended questions designed by the researcher. The data were analysed through descriptive analysis technique. The findings based on the perceptions of teachers on effective school qualities were organized around four themes (school-environment relationship, school climate, school-parent relationship and teacher-parent relationship). Besides, the perceptions of teachers on effective

* Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

** Doç. Dr. Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

school principal qualities revealed two themes as leadership qualities and task-responsibility.

Key Words: Effectiveness, Effective School, Effective, School Principal

GİRİŞ

Okullardaki eğitimin niteliğini artırabilmek için yapılan araştırmalar etkili okul kavramını ortaya çıkarmıştır. Etkili okul araştırmalarının çıkış noktası; bazı okulların, diğerlerine göre daha başarılı olmasıdır. Başarılı okullar ve daha az başarılı olan okullarla ilgili yapılan araştırma sonuçlarında ortak bulguların saptanmış olması, okullarda verimin, başarının artırılabilmesi için gerekli olan adımları göstermiştir.

Etkililik, sözlük anlamında beklenen bir etkiyi meydana getirme yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Barnard'a (1966) göre etkililik, ortak amacın gerçekleştirilme derecesi ile ilgilidir. Bir eylem istenilen bir amaca ulaştırıyorsa etkilidir. Eylem amaçlara ulaştırmıyorsa etkisizdir. Amacın gerçekleştirilme derecesi etkililiğin ölçütüdür (Akt: Tanrıöğen, 1988).

Etkililik kavramının tanımına ilişkin benimsenen yaklaşım biçimine göre, örgütsel etkililiği ve okulun etkililiğini ölçme girişimleri ve kullanılan örgütsel etkililik göstergeleri birbirinden farklılaşmaktadır.

Etkililiğin anlamı, amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesidir. Amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için insanın, örgütün, etkin ve yeterli olması gerekir (Basaran, 1982, 29). Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi etkililik, amaçlar ve onların gerçekleştirilme derecesi ile sıkı bir biçimde ilişkili olarak görülmektedir. Bir örgüt amaçlarına ne kadar ulaşabiliyorsa o kadar etkilidir. Yani etkililik aslında bir derecelendirme isidir. Buna göre bir örgütün amaçlarına ulaşmasının, örgütsel etkililiği sağlamanın büyük ölçüde yönetsel etkililiğe bağlı olduğu, hatta örgütsel etkililiğin yönetsel etkililiğin bir sonucu olduğu söylenebilir.

Başka bir ifadeyle okul etkililiğini kavramlaştırmak zordur. Çünkü okulun çok yönlü ve karmaşık bir yapısı ve amaçları vardır. Yukarıda da ifade edildiği gibi etkili okul çok boyutlu bir kavram olmakla beraber, araştırmacıların üzerinde birleştiği birtakım ortak özellikler içermektedir. Genelde okul etkililiği, öğrencilere kazandırılan olumlu etkiler olarak tanımlanmaktadır. Okul ve öğrencinin etkililiğinin ölçütü ise büyük oranda öğrencilerinin kazandığı bilgi, beceri ve davranışlarındaki gelişme ile ölçülmektedir (Purkey ve Smith,1985: 353).

Okul etkililiğini oluşturan çok sayıda faktör vardır. Bunlar: Okul müdürü ve yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, anne ve babalar (veliler) okul iklimi ve kültürü, eğitim-öğretim programları, çevre, okulun fiziksel yapısı ve eğitim teknolojisi gibi önemli faktörler yanında eğitim-öğretim süreci ve eğitim-öğretim ortamı da çok önemli etkililik boyutları içerisinde yer almaktadır (Şişman,1996: 96). Bir okulun etkili olabilmesi, bu etkililik boyutlarının etkili, verimli ve eğitime dönük olmasına bağlıdır.

Amaçlarını, planlanan düzeyde gerçekleştirememiş okul, etkili olmakta kusurludur. Etkili okulların temel özellikleri; liderlik, paylaşılan vizyon ve hedefler, düzenli öğrenme ortamı, öğrenmeye vurgu, amaçlı öğretme, yüksek beklentiler, öğrenci gelişimini izleme, pozitif pekiştirme, okul yaşamına öğrenciyi dahil etme, pozitif ev – okul işbirliği, okulun öğrenen organizasyon olmasını sağlayan özellikler, güvenilir ve sakin bir atmosfere sahip olmaları, okuma becerilerini kazandırmaya önem verme ve öğrenci gelişimidir (Hesapçioğlu, 1991; Lezotte, 1991).

Finn ve arkadaşları (1988) son yirmi yılda yapılan araştırmaları incelemeleri sonucunda etkin bir okulun özelliklerini; okul iklimi, disiplin, etkin okul yönetimi, öğretmenlerin uygun bir şekilde denetimi, ders süresinin anlamlı kullanımı, doğrudan ders, öğretmen arasında birliktelik duygusu, yüksek beklentiler, öğrencilerin yetenekleri ve gayretleri ve ebeveynlerin işbirliği, kuvvetli yönetim, öğrencilere yönelik yüksek beceri beklentileri, düzenli ve öğrenimi teşvik eden bir öğrenme atmosferi, temel yeteneklerin kazanmasının vurgulanması ve öğrencideki ilerlemenin sık sık kontrolü olarak belirlemişlerdir (AASA, 2007).

Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir. Etkili okul düşüncesinde, okulların farklılıklar yaratabileceği ve bu farklılıkların düşüncelerde yer aldığı inancı egemendir. Okul etkililiği konusundaki temel vurgu, bağımsız olarak okullar öğrenci başarısında bir farklılık yaratabilir düşüncesidir. Etkili okullar, öğrencilerinin başarısı için uygun fiziksel ortamları, öğretim araç-gereçlerini ve okulun tüm kaynaklarını, etkili biçimde kullanırlar. Öğrencilerin, bilişsel olduğu kadar duyuşsal açıdan da gelişmeleri sağlanır (Özdemir, 2000).

Etkili okul olmak daha fazla kaynağa sahip olma anlamına gelmez, mevcut kaynaklarla daha iyi sonuçlara ulaşmayı ifade eder. Etkili okul, okuldaki eğitime temel olan şeylere sürekli vurgu yapılmasını öngörmektedir. Öğretim, performans geliştirme, okulun esas görevi olarak görülmektedir. Lezotte'ye (1991) göre etkili okul, okula devam eden bütün öğrencilerin verilen programlardan en iyi şekilde yararlanması, başka bir deyişle hazırlanan programın arzu edilen hedefe ulaşmasıdır. Yapılan birçok araştırmada, etkili okul boyutları ortak özellikler göstermektedir. Edmonds (1979), etkili okulların beş özelliği olduğunu vurgulamaktadır.

- Etkili okullar, açık bir şekilde eğitim öğretimle ilgili hedeflerini ortaya koymalıdır,
- Etkili okullar, özel ve genel boyutlarda sistematik değerlendirme yapmalıdır,
- Etkili okullarda tüm öğrencilerin iyi öğrenebileceği beklentisi vardır,
- Etkili okul, öğretime ve öğrenmeye teşvik eden güvenli bir iklime sahiptir,
- Etkili okullar, ilkel eğitimcilere sahiptir.

Cheng ve Wong (1996), tarafından, Asya'da birçok okulda yapılan etkili okul özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmalarda aşağıdaki boyutlar elde edilmiştir:

- Çevrenin desteği.
- Öğretmenin profesyonelleşmesi.
- Okulun her alanında kaliteye yönelme.

- Başarı konusunda yüksek beklentiler.

Zigarelli (1996), tarafından yapılan araştırmada, etkili okulu oluşturan altı temel özellik belirtmiştir. Bunların her biri öğrenci başarısı üzerinde denenmiştir. Bunlar; nitelikli öğretmen, öğretmenin katılımı ve memnuniyeti, okul yöneticisinin liderlik özelliği ve iletişimi, güçlü okul kültürü, okul yönetiminin pozitif ilişkileri, yüksek aile katılımıdır.

Etkili okulun temel özellikleri aşağıda sunulan başlıklar altında özetlenebilir:

Eğitim-Öğretim Ortamı: Eğitim-öğretim ortamı da okulun etkili olmasında diğer etkililik boyutları kadar önemli bir boyuttur. Ortam, örgütün işlevsel çevresi ile toplumsal çevresinin etkileşimi ile oluşur. Örgütsel davranış ortamı örgütlerin iklimine göre ayrılık gösterir. Eğitim-öğretim ortamı: eğitsel etkinliklerin meydana geldiği, öğretme-öğrenme süreçlerindeki iletişim ve etkileşimin olduğu, personel araç-gereç, tesis ve örgütlenme gibi öğelerin oluşturduğu bir alan, bir çevredir. Eğitim-öğretim ortamı aynı zamanda bilgi iletişiminin yer aldığı, öğrencinin etkileşimde bulunduğu ve eğitim-öğretim etkinliklerinin meydana geldiği çevre anlamına da gelmektedir (Başaran,1982: 17).

Okulda etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturma okul yöneticisinin görevidir. Sınıfta ve diğer öğrenme alanlarında verimli ve etkili bir eğitim-öğretim ortamı oluşturma sorumluluğu ise öğretmenlerindir. Öğretmenler, öğrencilerde grup bilincini, grup uyumunu ve paylaşılan ortak normları geliştirmek suretiyle iyi bir sınıf ve öğrenme ortamı sağlarlar. Etkili ve verimli bir öğretme-öğrenmenin başarılmasının önemli etkenlerinden birisi de sessiz, düzenli ve katılımcı bir eğitim-öğretim ortamıdır. Böyle bir eğitim-öğretim ortamı öğretmenin yönlendirmesiyle ve öğrencilerin katılımıyla sağlanır (Baştepe, 2009).

Okul Yöneticisinin Liderlik Özelliği: Etkili okulu oluşturmada okul yöneticisi boyutu önemli bir yere sahiptir. Başka bir deyişle, etkili okula ulaşmada atılacak en önemli adımlardan birisi okul yöneticisinin liderlik özelliğidir. Etkili okulu oluşturma, yönetme ve sürdürmede, okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yeri olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Etkili

okul çalışmalarında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin bulunması gerektiği ve sınıfta aktif olarak bulunmalarının daha iyi okullar yaratacağı vurgulanmaktadır. Okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını artırmaktadır.

Scheerens (1988), etkili okullardaki yönetici davranışıyla ilgili araştırmasında su sonuçlara ulaşmıştır:

- Başarıyı vurgular,
- Öğretim stratejileri oluşturur,
- Düzgün bir okul atmosferi hazırlar,
- Sıklıkla öğrenci gelişmelerini izler ve değerlendirir,
- Eğitim ve öğretimi koordine eder ve öğretmenleri destekler.

Bolem (1993, Akt: Çubukçu ve Girmen, 2006), etkili okullardaki yönetici özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Mükemmel liderlik özelliklerine sahip olan, okulu ile ilgili görüşlerini açıkça ortaya koyan,
- Okulda değer ve inançlar sistemi oluşturan, okulun kültürünü şekillendiren,
- Stratejik bir şekilde düşünüp plan yapan, kaliteyi ve başarı konusundaki beklentileri yükseltmeyi özendiren,
- Etkili dinlemeyi bilen, öğretmen ve öğrencilerin düşüncelerine önem veren ve onlara her konuda yardımcı olan,
- Çalışanlarını motive eden, her zaman coşkulu ve iyimser olan, her türlü başarıyı destekleyen ve ödüllendiren,
- Çalışanlarına güvenen, personelini olumsuz dış etkenlerden koruyan, personeli tarafından desteklenen, sorumluluk sahibi, davranışlarıyla örnek oluşturan,
- Okuldaki her türlü olayla ilgilenen, öğretmenlerini gelecek gelişmelere hazırlayan,
- Öğrencilerle birebir iletişim kuran, okul içinde her yerde sıkça görünen kişidir.

Nitelikli Öğretmen ve Öğretmenin Katılımı ve Memnuniyeti: Etkili okullarda, nitelikli öğretmenin özellikleri; eğitim yaşantısı, hizmet içi çalışmaları, tecrübesi, ifade gücü, derse hazırlanması, ders akışı içinde zamanı iyi kullanması ve kullandığı öğretim stratejileri şeklinde belirtilmektedir. Etkili okullarda öğretmenlerin, okul içindeki her türlü kararda görüşlerinin alınması beklenmektedir.

Güçlü Okul Kültürü: Etkili okul araştırmaları, iyi bir iklime ve güçlü okul kültürüne sahip olan okulları daha başarılı olduklarını göstermektedir. Etkili okulda öğrenmeye uygun olumlu bir atmosferin bulunması gerektiği vurgulanmaktadır. Okul çalışanlarının 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 (Balcı: 1993).

Ailenin Katılımı: Ailenin okula katılımı, öğrencinin başarısını artırmaktadır. Aileler tarafından yapılan gönüllü etkinliklerin öğrenci performansını geliştireceği vurgulanmaktadır.

Ülkemizde etkili okul ve etkili okul müdürlerine ilişkin doğrudan yapılan çalışmaların 1990' larda başladığı görülmektedir. Balcı (1993: 67) "Etkili Okul" adlı çalışmada öğretmenlerin, etkili okuldaki yöneticilere ilişkin algılarını; a) Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar. b) Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar. c) Öğretim programlarını koordine eder. d) Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır. e) Personelin okula bağlanmasını sağlar. f) Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir. g) Sınıflarda olup bitenleri; sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir. h) Sıkça okulun her tarafında görülür. ı) Sürekli öğrenci ile temas halindedir. i) Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir. j) Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder. k) Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılamalarına göre gerçekleşme düzeyi bakımından ilk beş sıraya giren etkili yöneticinin davranışları ise

şunlardır; a) Öğrenci başarısına önem verilmesi. b) Eğitim ve öğretim etkinliklerinin önem sırasına dizilmesi, planlanıp uygulamaya konması. c) Öğretim programlarının koordinasyonu. d) Personelin okula bağlanmasını sağlama. e) Öğretmenlerin ilgilerine eğilme (Balci, 1993).

Açıkgöz (1994: 10) "Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları" adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insancı ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak şunları ifade etmektedir; a) Amaçlara ulaşma. b) Örgütsel sistemi yaşatma. c) Örgütün dış çevresine uyumunu sağlama. d) Kültürel örüntüleri yaşatmadır. Duranay (2005)'ın yaptığı çalışmaya göre, ortaöğretim kurumları okul etkililiği açısından orta derecede etkilidir. En etkili okul türü fen liseleri ve Anadolu liseleridir. Bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, okul yöneticilerini değişimi başlatan bir lider olarak görmek istemektedirler. Yılmaz ve Taşdan'ın (2006) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri ile İlgili Nitel Bir Araştırma" adlı çalışmasında, yapılan çözümlenmeler sonucunda, eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alan okul yöneticileri ile eğitim almayan eğitim yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik kavramına bakış açılarının farklılaştığı; eğitim almayan okul yöneticilerinin etkililik kavramında bilgili olmayı ve yöneticilerin kişisel özelliklerini öne çıkarırken, eğitim alan okul yöneticilerinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine vurgu yaptığı belirlenmiştir. Koçak ve Helvacı'nın (2010) yaptığı, "Okul Yöneticilerinin Etkililiği" çalışmalarında, Uşak ilinde görev yapan ilköğretim okul yöneticilerinin en etkili olduğu alanın bütçe ve destek işleri daha sonra insan kaynakları yönetimi; okul çevresi ve aile en son olarak da öğretim liderliği olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul ve etkili okul müdürünün özelliklerini saptamaktır. Bu amaçla öğretmenlerin etkili okul ve etkili okul müdürü özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir? sorularına yanıt aranmıştır.

YÖNTEM

Araştırma Deseni

İlköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin görüşlerini belirlemeye çalışan bu araştırmada nitel araştırma tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerinden doğal anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen bir tekniktir (Ekiz, 2003). Nitel araştırma tekniklerinin doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolü olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algılarının ortaya konmasını sağlaması, araştırma deseninde esnekliği olması ve tümevarımcı bir analize sahip olması önemli özellikleridir (Yıldırım ve Simsek, 2000). Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması modeli kullanılmıştır.

Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını Uşak ili sınırları içinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 105 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin branş ve cinsiyetlere göre dağılımları tablo 1 'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Branşlara ve Cinsiyete Göre Dağılımı

Branşlar	Bay	Bayan	Toplam
Sınıf Öğr.	31	18	49
Matematik Öğr.	4	-	4
Türkçe Öğr.	5	3	8
Fen Bilgisi Öğr.	2	3	5
Sosyal Bilgiler Öğr.	2	2	4
Müzik Öğr.	3	-	3
Resim Öğr.	1	3	4
Beden Eğitimi Öğr.	5	4	9
İngilizce Öğr.	2	5	8
Bilgisayar Öğr.	-	2	2
Din Kültürü ve Ahlak	2	5	7

Bilgisi Öğr.			
Rehberlik Öğr.	1	-	1
Teknoloji Tasarım Öğr.	-	2	2
Toplam	58	47	105

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet dağılımı bakımından, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere; branş dağılımı bakımından ise sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Örnekleme giren katılımcılardan, etkili okul ve okul müdürü özelliklerine ilişkin verileri toplamak amacıyla kişisel bilgiler ve iki açık uçlu sorudan oluşan iki bölümlü bir soru formu kullanılarak bilgiler toplanmıştır.

Hazırlanan anket kapsam geçerliği için uzman görüşlerine sunulmuştur. Araştırmanın güvenilirliğini gerçekleştirmek amacıyla, öğretmenlerin açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar araştırmacılar tarafından incelenip araştırmacıların “Görüş Birliği” ve “Görüş Ayrılığında” olduğu maddeler belirlenmiştir. Daha sonra Miles ve Huberman’ın (1994) belirttiği aşağıdaki formül kullanılarak güvenilirlik hesaplanmıştır. Güvenirlik = (Görüş Birliği) / [(Görüş Birliği)+(Görüş Ayrılığı)] = 0.91 olarak bulunulmuştur.

Verilerin Analizi

Açık uçlu soru formu yoluyla toplanan veriler, öncelikle numaralandırılmış, daha sonra betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Bu yaklaşımın seçilmesinin sebebi, betimsel analizlerin, elde edilen verilerin, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesini ve yorumlanmasını (Yıldırım ve Simsek, 2000) sağlamasıdır. Buna göre elde edilen veriler dört aşamada analiz edilmiştir. Birinci aşamada araştırma sorularından yola çıkarak, veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında organize edileceği ve sunulacağı belirlenmiştir. İkinci aşamada daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen

veriler okunmuş ve organize edilmiştir. Bu aşamada veriler tanımlama amaçlı olarak seçilmiş, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmiştir. Analizlerde oluşturulan çerçeveye göre hareket edildiği için bir takım veriler analiz dışında bırakılmıştır. Üçüncü aşamada, organize edilen veriler tanımlanmış ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bu aşamada özellikle, verilerin kolay anlaşılır ve okunabilir bir dille tanımlanmasına ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına dikkat edilmiştir. Analizlerin dördüncü ve son aşamasında tanımlanan bulgular açıklanmış, ilişkilendirilmiş ve anlamlandırılmıştır. Bulgular arasındaki neden sonuç ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

BULGULAR

Öğretmenlerin Etkili Okul Özelliklerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Öğretmenlerin etkili okul özelliklerine ilişkin görüşlerine ait bulgular tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Etkili Okul Özelliklerine İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler

Etkili Okul Özelliklerine İlişkin Temalar	f
<i>Eğitim Öğretim Süreci Teması</i>	
Eğitim-öğretimi bir bütün halinde yürüten okul	16
Sosyal-Kültürel-Sportif alanlarda başarılı olan okul	15
Eğitim-öğretim konularında etkili olup kaliteye önem veren	14
Eğitim-öğretimde başarılı okul	13
Öğrenci merkezli eğitim yapan okul	11
Öğretimde teknolojiyi kullanan ve takip eden okul	11
Öğrenci kalitesi ve başarısına önem veren okul	3
Ahlaklı bireyler yetiştirebilen okul	2
Araştırmacı, proje üreten okul	2

Değişik öğrenme ve öğretme yöntemlerini kullanan okul	2
Uygulamaya önem veren okul	1
Eksiği olmayan okul	8
<i>Toplam</i>	<i>114</i>
<i>Okul Kültürü ve İklimi Teması</i>	
Disiplinli okul	14
Öğrenci ve öğretmenlerin huzurlu ve mutlu olduğu okul	8
Öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişime sahip olan okul	7
Uyumlu okul	6
Demokratik bir ortamın olduğu okul	3
Motivasyona önem veren okul	2
İşbirliğine önem veren okul	2
<i>Toplam</i>	<i>42</i>
<i>Okul Aile-Veli İlişkisi Teması</i>	
Okul aile birliğine önem veren okul	10
Öğretmen veli ilişkisini en iyi şekilde gerçekleştirebilen okul	7
<i>Toplam</i>	<i>17</i>
<i>Okul ve Çevre İlişkisi Teması</i>	
Çevresiyle uyumlu okul	12
Okul çevre ilişkisine önem veren okul	6
Toplumda ağırlığını hissettirip değişikliğe neden olabilecek okul	13
Toplumun beğenisini kazanıp toplumda aranan okul	7
Toplumla faydalı vatandaşlar yetiştirebilen okul	16
<i>Toplam</i>	<i>54</i>
<i>Genel Toplam</i>	<i>247</i>

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin etkili okul özelliklerine ilişkin görüşlerinin dört tema altında toplandıkları görülmektedir. Bu temalar içerisinde ise en fazla tanımların yer aldığı tema, eğitim

öğretim sürecidir (f= 114). Bunun yanı sıra, okul çevre ilişkisi (f=54); okul iklimi ve kültürü (f=42) ve okul aile, öğretmen veli ilişkisi (f=17) olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, etkili okul bağlamında *eğitim-öğretim süreci* teması altında yer alan başlıca özellikler şunlardır:

- Eğitim-öğretimi bir bütün halinde yürüten okul (f=16),
- Sosyal-Kültürel-Sportif alanlarda başarılı olan okul (f=15),
- Eğitim-öğretim konularında etkili olup kaliteye önem veren okul (f=14),
- Eğitim-öğretimde başarılı okul (f=13),
- Öğrenci merkezli eğitim yapan okul (f=11),
- Öğretimde teknolojiyi kullanan ve takip eden okul (f=11).

Owens'a göre (1998), etkili okulun temelinde yatan en önemli varsayımların, öğretmek, öğretme ve öğrenmenin var olduğu bir çevre oluşturmak; öğretmenlerin ve diğer personelin okula, eğitime bakış açılarının olumlu olmasını sağlamaktır. Balcı (2002), etkili okul araştırmasında, etkili okullarda öğrenci başarısına ve başarının ödüllendirilmesine büyük önem verildiğini vurgulamaktadır. Bulgular bu araştırmaların sonuçlarıyla paralellik gösterdiği yani etkili okula ilişkin öğretmen algılarının, eğitim-öğretim işlerine odaklanan (öğrencilerden yüksek beklentisi, öğrenme ve öğretmeye ayrılan zamanın fazlalığı, düzenli ve sıklıkla yapılan ölçme ve değerlendirme yapılan) okul olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Etkili okul bağlamında *okul-çevre ilişkisi* teması altında yer alan başlıca özellikler şunlardır:

- Topluma faydalı vatandaşlar yetiştirebilen okul (f=16),
- Toplumda ağırlığını hissettirip değişikliğe neden olabilecek okul (f=13),
- Çevresiyle uyumlu okul (f=12),
- Toplumun beğenisini kazanıp toplumda aranan okul (f=7),
- Okul çevre ilişkisine önem veren okul (f=7).

Etkili okul bağlamında *okul iklimi ve kültürü* teması altında yer alan başlıca özellikler şunlardır:

- Disiplinli okul (f=14),
- Öğrenci ve öğretmenlerin huzurlu ve mutlu olduğu okul (f=8),

- Öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişime sahip olan okul (f=7),
- Uyumlu okul (f=6),
- Demokratik bir ortamın olduğu okul (f=3),
- Motivasyona önem veren okul (f=2),
- İşbirliğine önem veren okul (f=2).

Etkili okul bağlamında *okul aile-veli ilişkisi* teması altında yer alan başlıca özellikler şunlardır:

- Okul aile birliğine önem veren okul (f=10),
- Öğretmen veli ilişkisini en iyi şekilde gerçekleştirebilen okul (f=7).

Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Özelliklerine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Öğretmenlerin etkili okul müdürü özelliklerine ilişkin görüşlerine ait bulgular tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Kavramına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler

Etkili Okul Müdürü Özelliklerine İlişkin Temalar	F
<i>Görev ve Sorumluluk Teması</i>	
Sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getiren	31
Mevzuata, yönetmeliklere ve kurallara uygun hareket eden	14
İşinde deneyimli ve alanında bilgili olan	12
Sosyal aktiviteleri en iyi şekilde organize eden	5
Eğitim ve öğretim ortamı sağlayabilen	2
Okulun ihtiyaçlarını temin edebilen	1
<i>Toplam</i>	<i>65</i>
<i>Liderlik Özellikleri Teması</i>	
Eşitlik ve adalete önem veren	26

Personeliyle iç içe olup iyi ilişkiler kuran	24
Tutarlı ve istikrarlı olan	22
Anlayışlı ve empati kuran	21
Yol gösterici bir lider olup önsezileri kuvvetli olan	18
Gelişmelere açık olup öneri ve çözümler üreten	15
Sorunlara karşı duyarlı olan	12
Personelinin haklarını savunan	9
Fiziği düzgün ve bakımlı olan	9
Öğrenciye ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini bilen	8
İşbirliğine açık olan	7
Veli ve öğretmen arasındaki ilişkiyi çok iyi bir şekilde sağlayan	5
Eleştiriye açık olan	4
Demokratik olan	4
Örnek bir kişilik olan	3
Çalışma motivasyonunu artıran	1
<i>Toplam</i>	<i>190</i>
<i>Genel Toplam</i>	<i>255</i>

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin etkili okul müdürüne ilişkin görüşlerinin, liderlik özellikleri ve görev-sorumluluk temaları altında toplandıkları görülmektedir. Öğretmen görüşlerinin etkili okul müdürü özelliklerini yansıtan ifadelerinin en çok liderlik özellikleri teması (f=190) altında toplandığı; bunun yanı sıra, görev-sorumluluk teması altında da etkili okul müdürü özelliklerini yansıtan görüşlerin yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, etkili okul müdürü bağlamında liderlik özellikleri teması altında yer alan başlıca özellikler şunlardır:

- Eşitlik ve adalete önem veren (f=26),
- Personeliyle iç içe olup iyi ilişkiler kuran (f=24),
- Tutarlı ve istikrarlı olan (f=22),
- Anlayışlı ve empati kuran (f=21),
- Yol gösterici bir lider olup önsezileri kuvvetli olan (f=18),
- Gelişmelere açık olup öneri ve çözümler üreten (f=15),
- Sorunlara karşı duyarlı olan (f=12),

- Personelinin haklarını savunan (f=9),
- Fiziği düzgün ve bakımlı (f=9),
- Öğrenciye ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini bilen (f=8).

Öğretmenlerin görüşlerine göre, etkili okul müdürü bağlamında görev-sorumluluk teması altında yer alan başlıca özellikler şunlardır:

- Sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getiren (f=31),
- Mevzuata, yönetmeliklere ve kurallara uygun hareket eden (f=14),
- İşinde deneyimli ve alanında bilgili (f=12),
- Sosyal aktiviteleri en iyi şekilde organize eden (f=5)

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin, etkili okul özelliklerine ilişkin görüşlerinin, sırasıyla en fazla eğitim öğretim süreci, okul çevre ilişkisi, okul iklimi ve kültürü ve okul aile, öğretmen veli ilişkisi olmak üzere dört tema altında toplandıkları görülmektedir.

Eğitim-öğretim süreci teması altında yer alan başlıca özelliklerin; eğitim-öğretimi bir bütün halinde yürütmesi; sosyal-kültürel-sportif alanlarda başarılı olması; eğitim-öğretim konularında etkili olup kaliteye önem vermesi; eğitim-öğretimde başarılı olması; öğrenci merkezli eğitim yapması; öğretimde teknolojiyi kullanması ve takip etmesi olduğu görülmektedir.

Okul-çevre ilişkisi teması altında yer alan başlıca özelliklerin, topluma faydalı vatandaşlar yetiştirebilmesi; toplumda ağırlığını hissettirip değişikliğe neden olabilmesi; çevresiyle uyumlu olması; toplumun beğenisini kazanıp toplumda aranması; okul çevre ilişkisine önem vermesi olduğu görülmektedir.

Okul iklim ve kültürü teması altında yer alan başlıca özelliklerin, disiplinli olması; öğrenci ve öğretmenlerin huzurlu ve mutlu olması; öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişime sahip olması; uyumlu olması olduğu görülmektedir.

Okul aile-veli ilişkisi teması altında yer alan başlıca özelliklerin, okul aile birliğine önem vermesi; öğretmen veli ilişkisini en iyi şekilde gerçekleştirebilmesi olduğu görülmektedir.

Hoy ve Miskel'e göre (1996) etkili okulun en önemli özelliğinin, okulun amacının gerçekleştirme düzeyi ve çevreye uyum sağlama yeteneğinin yüksek olmasıdır. Owens'a göre (1998) etkili okul, öğretmenlerin ve kurum çalışanlarının öğrencilerden yüksek beklenti içinde bulunması; öğretme ve öğrenmeye ayrılan zamanın fazlalığı; temel becerilere odaklı olması; düzenli ve sıklıkla yapılan ölçme ve değerlendirme faaliyetleri; öğretmenlerin ve diğer personelin okula ve eğitime yönelik bakış açılarının pozitif olması; öğretme ve öğrenmenin var olduğu bir çevre oluşturması gibi özellikler göstermelidir. Bakay ve Kalem (2009), Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul göstergeleri adlı proje çalışmalarında, öğretmenlerin görüşlerine göre en önemli etkili okul göstergesinin okul süreçlerinin etkililiği olduğunu; müdürlere göre ise de okul iklimi olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmada da katılımcıların etkili okul özelliklerine ilişkin görüşleri, bu özelliklerle doğrudan ya da dolaylı bir şekilde benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda etkili okula ilişkin en önemli özelliklerin öncelikle, okulun eğitim-öğretim hizmetini en iyi şekilde gerçekleştirmesi; sonra da okul çevre ilişkisine önem vermesi ve daha sonra da okul iklimi ve kültürüne önem vermesi olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin etkili okul müdürü özelliklerine ilişkin görüşlerinin, liderlik özellikleri ve görev-sorumluluk temaları olmak üzere iki tema altında toplandıkları görülmektedir.

Liderlik özellikleri teması altında yer alan başlıca özelliklerin, eşitlik ve adalete önem vermesi; personeliyle iç içe olup iyi ilişkiler kurması; tutarlı ve istikrarlı olması; anlayışlı olması ve empati kurması; yol gösterici bir lider olması; gelişmelere açık olması, öneri ve çözümler üretmesi; sorunlara karşı duyarlı olması; personelinin haklarını savunması; fiziği düzgün ve bakımlı olması; öğrenciye ve öğretmene nasıl davranması gerektiğini bilmesi özellikler olduğu görülmektedir.

Görev-sorumluluk teması altında yer alan başlıca özelliklerin; sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi; mevzuata, yönetmeliklere ve kurallara uygun hareket etmesi; işinde deneyimli ve alanında bilgili olması; sosyal aktiviteleri en iyi şekilde organize etmesi gibi özellikler olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularına dayanarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

Araştırma sonuçlarına göre, etkili okulun en önemli boyutunun eğitim-öğretim süreci olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, eğitim-öğretim ortamları etkili öğretme ve öğrenmeyi gerçekleştirecek nitelikte olmalı ve eğitim teknolojisiyle donatılmalıdır. Okul eğitimsel etkililiği gerçekleştirecek iyi bir fiziksel yapıya sahip olmalıdır. Bunun yanı sıra, okul müdürlerine öğretim liderliği alanında gerekli bilgi, beceri ve tutum kazandırılmalıdır.

Etkili okulun diğer önemli boyutu olan okul kültürü ve iklimi boyutunun okullarda geliştirilmesi için okul müdürlerine etkili örgüt kültürü oluşturma konusunda gerekli bilgi ve beceri kazandıracak eğitimler verilmelidir.

Etkili okulun bir diğer önemli boyutu okul aile ve veli öğretmen ilişkisidir. Bu boyutta okul müdürlerinin ve öğretmenlerin daha etkili olmaları için ailelerle etkili ilişkilerin kurulabilmesinde gerekli bilgi ve beceriyle donanık hale getirilmeleri sağlanmalıdır.

Okul müdürlerinin etkililiğini artırmak amacıyla özellikle liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için etik liderlik, değişim liderliği ve kültürel liderlik eğitimleri ağılanmaları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- AASA(2007). An effective school primer. *American Association of School Administration*. www.aasa.org[Şubat 2007]
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Bakay, M.E. ve Kalem,G. (2009). *Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Göstergeleri*. Project Based School Management. Project Number: 142320-LLP-1-2008-1-TR-COMENIUS-CMP. <http://www.pro-school.eu/>. 10.08.2011
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara:Pegem Yayınları.

- Basaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Baştepe, İ. (2009). *Etkili Okulun Eğitim-Öğretim Süreci Ve Ortamı Boyutlarının Nitelikleri*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Yaz-2009 C.8 S.29 (076-083). www.esosder.org
- Cheng, K., Wong, K. (1996), School Effectiveness in East Asia , Journal of Educational Administration, Vol.34, No.5, s.32-39.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:16
- Duranay, Y. P. (2005). *Ortaöğretim Durumlarının Etkili Okul Özelliklerini Karşılama Düzeyleri (İzmir örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Edmonds, R. (1979). **Effective School For the Urban Poor**, Educational Leadership: 15-24.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Arastırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Hesapcıoğlu, M. (1991). Etkin okul araştırmaları. *Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu Eğitimde Nitelik Geliştirme*. İstanbul (s.238).
- Hoy, W.K. & Miskel, G.C. (1996). *Educational Administration: Theory, research and Practise*. New York: Random House.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel Arastırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karlı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Koçak, F. ve Helvacı, M. A. (2011). *Okul Yöneticilerinin Etkililiği (Uşak İli Örneği)*. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. Cilt:1, Sayı:1, Haziran 2011.
- Lezotte, L. (2007). *Correlates of effective schools the first and second generations*. Michigan. www.effectiveschools.com/correlates.pdf [Mayıs 2007].
- Lezotte, L.W., (1991), *Correlates of Effective Schools The First and Secondary Generations, Effective School Products*. USA, Michigan, 1-16.
- Miles, M. and Huberman, M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis (second Ed.)*. California: Sage Publications.

Owens, R. (1998). **Organizational Behavior In Education**, USA: A Viacom Company

Özdemir, S. (2000), **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Purkey, C.S and Smith, M.S.(1983) Effective Schools:A *Review,Elementary School Journal* 83, 452-457.

Scheerens, J. Ve Stoel W., (1988), "Development Of Theories Of School Effectiveness" **Annual Meeting Of American Educational Research Association**, New Orleans, s. 1-28.

Şişman, M. (1996). Etkili Okul Yönetimi, İlkokullarda bir Araştırma. Eskişehir. Yayınlanmamış Araştırma Raporu

Tanrıögen, A. (1988). "Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler". Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2008). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri ile İlgili Nitel Bir Araştırma". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, yıl: 2006, cilt: 39, sayı: 2, 125-150

Yıldırım, A. ve Simsek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zigarelli, M. A. (1996), An Empirical Test of Conclusions From Effective Schools **Journal of Educational Research**, Vol. 90, No. 2, s. 103-111.