

OKUL YÖNETİMİ

School Administration Journal

Okul yöneticilerine göre başarılı okul standartları

33

Bülent Gelibolulu & Dilek Sarıkaya

Özet: Bu çalışmada okul yöneticilerinin görüşlerine göre başarılı okul standartları belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin görüşlerine göre başarılı okulun unsurları, müfredattan ziyade öğrencilerin yetenek, beceri ve meraklarını tatmin edecek şekilde dizayn edilmesi yönünde olmuştur. Yönetimsel olarak, iş birliğine açık, çözüm odaklı ve farklı programları eş zamanlı yönetebilecek derecede öğretim liderliği yapabilme kabiliyetine sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Öğretmenin ise sadece alan bilgisiyle değil, mesleki becerilerinin de ön planda olması istenmektedir. Öğretmenlerin iletişime açık, öğrenmeyi öğreten, öğrenmenin aktif ayrıca tutum ve değerleri ile öğrencilerine örnek kişiler olması beklenmektedir. Öğrencilerin, disiplinli ve hedef odaklı olduğu kadar, kendi yeteneklerinin ve becerilerinin keşfedilmesini talep eden kişiler olmalıdır.

Anahtar kelimeler: Okul, başarılı okul, okul standartları.

Succesful school standards according to school managers

Abstract: In this study, successful school standards were determined according to the opinions of school administrators. As a result of the research, according to the opinions of the school principals, the elements of the successful school were designed to satisfy the talents, skills and curiosity of the students rather than the curriculum. Administratively, it has been stated that he should be open to cooperation, solution-oriented, and have the ability to lead teaching at a level that can simultaneously manage different programs. The teacher, on the other hand, is required to be at the forefront not only of his field knowledge but also of his professional skills. Teachers are expected to be open to communication, teaching learning, active partners of learning, and role models for their students with their attitudes and values. Students should be disciplined and goal-oriented, as well as demanding the discovery of their own talents and abilities..

Keywords: School, successful school, school standards.

Başvuru/Submitted
15 Eki/Oct 2021

Kabul/Accepted
22 Eki/Oct 2021

Yayın/Published
31 Ara/Dec 2021

Makale Türü
Araştırma /
Research

Okul Yönetimi
School
Administration
Journal
2021, 1/1, 33-55
DOI

Gelibolulu, B. &
Sarıkaya, D. (2022).
Okul yöneticilerine göre
başarılı okul standartları.
Okul Yönetimi 1(1),
35-55.

Öncü Okul
Yöneticileri Derneği
2718-0808

Giriş

Eğitimin tanımı ve amacının çağın gereklerine uygun olarak değişimiyle birlikte okulun da tanımı değişmiştir... Teknolojideki eğilimler, hız ve verinin işlenmesindeki beklentiler, belirsizliğin artışına neden olurken küresel anlamda yaşanan gelişmeler insana dair bildiğimiz tüm gerçeklerin de sorgulanmasını beraberinde getirmektedir. Teknolojinin insanı yeniden tanımladığı bu çağda (Walker, Walker, & Carruthes, 2019) insan aklı bütün insanlığı muazzam bir geleceğe hızla sürüklemekte bununla birlikte toplumsal kargaşalar, siyasi çatışmalar ve felsefi bulamaçlar yaşanması beklenmektedir. Bu çağta küresel bir değişime uyum sağlamak için, dünyanın muhtemelen çok yetenekli, son derece bilgili ve bağımsız, ancak etkileşimli düşünen insanlara ihtiyaç duyacağı tahmin edebilir. Kendini 21. yüzyıl becerileri olarak tanımlayan bu beceriler bireylerin karar verebilen, yeni işlere ya da yeni tekniklere uyum sağlayabilen, girişimci insanlar olmaları beklenir. Bu noktada bir sonraki aşama, bu değişimi sürdürebilecek insanların eğitilmesini sağlamak için okulların nasıl yeniden yapılandırılabileceğini düşünmek, tartışmak ve bir model ortaya koyabilmektir.

Genel olarak okullar geleneksel yapılarını ve anlayışlarını muhafaza etmekte direndiklerinden bu direnmenin kaybedeninin şimdiden okullar ve eğitim politikaları olacağı (Dalka, 2011) okulların yapılandırılma ve işletilme biçiminde, önceki yüz elli yıl içinde gerçekleşenlerden daha fazla değişikliğin gelecek yirmi yılda olacağı varsayımıyla, büyük değişikliklere gidileceği öngörülmektedir. Ancak, daha fazla değişikliğin yolda olduğu kesinken gelecekteki okul geliştirme faaliyetlerinin gelişmelerin ışığında daha geniş çerçevede ele alınması gerektiği düşünülmektedir (Kızıldenez, 2017). Başarılı okul tarifi ise kanaatimizce tam da bu noktada kendini tanımlama ihtiyacını yeniden gündeme getirmiştir. Okulun kalitesi, başarısı ve sürekli gelişimi Türk eğitiminin kalitesinin temel sorunsalı haline gelmiştir.

Okul yöneticilerinin yeni oluşan bu değişime uyum gösterecek bir şekilde tasarlanan okullarda eğitim liderliği yapması gerektiğinden kişisel vizyonlarını da değiştirmek ve geliştirmek zorunda kalacakları bir gerçektir. Mevcut durumlarıyla okul yöneticileri sadece rutin yönetsel ve idari işleri yapmak ve takip etmekten sorumluken, yeni yapıda yöneticilerin “karar alma konusunda” yetkili eğitim liderlerine evrimleşmesi beklenmektedir (Şahin & Turan, 2017). Zira etkili liderlik, her başarılı organizasyonun çekirdeğidir. Bu amaçla da araştırmamız okul yöneticilerinin bakış açılarına göre başarılı okulun standartlarının belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Başarılı Okul Kavramı

Başarılı bir okul, tüm öğrencilerin akademik olarak başarılı oldukları okuldur. Sosyo-ekonomik durumları, cinsiyetleri, ırksal/kültürel geçmişleri ne olursa olsun, tüm öğrenciler bir sonraki okulda başarılı olmak için bilgi, beceri ve tutumlarla donatılırlar (Raihani, 2006).

Başarılı bir okul, öğrencileri toplum yaşamına katılmaya, başkalarıyla başarılı bir şekilde çalışmaya ve yarının ebeveynleri olmaya hazırlar. Öğrenciler, yaşamın her alanında başarı için gerekli olan iş birliği, problem çözme ve başkalarına saygı gibi beceri ve tutumları sergilerler. Başarılı okulda eşitlik üzerinde güçlü bir vurgu vardır. Sadece elit bir azınlık değil, tüm öğrenciler başarılı ve tüm öğrenciler başkalarıyla çalışma, yaşama ve oyun oynama becerilerini geliştirir (Pinquart & Juang, 2003). Başarılı bir okul, şiddet, zorbalık ve gözdağı olmayan güvenli bir okuldur. Öğrenciler

kendilerini güvende hissederler. Başarılı bir okulda sevinç ve mizah önemsenir (DiMino, 2013).

Başarılı bir okulda;

- Tüm öğrenciler akademik başarıya ulaşır,
- Tüm öğrenciler başkalarıyla başarılı bir şekilde çalışmak, yaşamak ve oynamak için gerekli becerilere hâkim olur ve
- Tüm öğrenciler kendilerini güvende ve emniyette hissederler (NCSL, 2006).

Başarılı okulları diğer okullardan ayıran vizyoner bakışın sonucunda fark oluşturdukları söylenebilir. Okulların başarılı olmaları temelde öğrencilerin yaşamlarında fark yaratabilmeleri ve akranları arasında fark oluşturabilmeleridir. Öğrencilerin sosyoekonomik durumlarının ve ailelerinin özgeçmişleri, eğitimdeki başarılarını etkilediği iyi bilinir ancak bu meselenin tamamı değildir. 1960'lı yıllara dayanan geniş bir araştırma grubu (Rutter ve ark., 1979), geçmişleri ne olursa olsun, tüm çocukların öğrenebileceğini ve öğrenmeye katkıda bulunan birçok faktörün okulun kontrolünde olduğunu göstermiştir (Akt: Successful Schools: Guidelines for Boards of Education, 2010).

Örneğin, benzer sosyoekonomik koşullara sahip iki okuldaki öğrenciler önemli ölçüde farklı öğrenme seviyeleri gösterebilirler. Bu farklılıklar okula atfedilebilir. Araştırmalar, başarıdaki farklılıkların yüzde on dört ila elli üçünün herhangi bir aşamada okulun yaptıklarının sonucu olduğunu göstermektedir (Barker, ve ark., 1999). Başarılı olarak algılanan okulların çoğunda, etkili bir lider mevcuttur. Okul müdürünün okula liderlik etmesi okulun başarısı için esastır. Okulların şartlarının ve imkanlarının müdürlerin liderliğinde çok büyük etkisi olduğu da unutulmamalıdır. De Bevoise (1984)'e göre profesyonel liderler, okul müdürlüğünü okul içinde ve okul dışında, insanlarla paylaşılan bir sorumluluk olarak görmektedirler (De Bevoise, 1984, aktaran Çayak, 2017). Başarılı okulların yöneticilerinin de profesyonel liderlik vasıfları taşımaları yeterli olmayıp, bu yeterliliklerini kullanabilecekleri yapı ve şartların da okul sistemi içerisinde oluşması gerekmektedir.

Townsend, Clark & Ainscow (1999), okulların hızla dönüştüğünü ve yirmi birinci yüzyılda kurumsal eğitimin ve okulların dönüştürülmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Yeni yüzyılın okullarının bireysel alanlarını karakterize eden ve yeni kuşağın ölçütleri olarak tanımlanan kriter grupları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Okulların karakteristik alanlarını belirleyen kriterler

Yirminci Yüzyıl Okullarının (İkinci Nesil) Kriterleri	Yirmi birinci Yüzyıl Okullarının (Üçüncü Nesil) Kriterleri
Okul kontrolü Okul özerkliği öğrencilerin akademik sonuçlarını iyileştirir	Okul yönetimi Takımlarda karar verme
Liderlik Müdür kilit kişidir	Takım lideri Okul müdürü, okulun ortak vizyonunun geliştirilmesi konusunda ekiplerle iş birliği yapar
Fakülte Düşük dalgalanmaların bakımı	Öğretmen seçimi Müfredatın ihtiyaçları temelinde öğretmen seçimi İş birliği ve ekip çalışmasına vurgu
Müfredat ve öğretim Açıkça tanımlanmış hedefler Konu bilgisi ve temel becerilere vurgu Öğrencilerin öğrenme stilleri Öğretmenlerin yönettiği dersler	Öğretim ve değerlendirme Eleştirel düşünmeye önem veren sürekli müfredat Çoklu Zekâ Blok programı Öğrenci önderliğindeki dersler
Öğretmenlerin sürekli eğitimi Öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarına göre	Öğretmenlerin yaşam boyu öğrenme Okulun ihtiyaçlarına göre Takım iş birliğine vurgu
Maksimum öğretim süresi Konulardaki amaçlara göre zaman Bireysel konularda artan ders sayısı	Esnek zamanlama Öğrenmeye yönelik zaman değişebilir Yaratıcı öğretim yolunun süresini uzatmak ICT Kullanımı
Planlama Kurumsal öğretmenler ve yöneticiler Hedeflerin planlanmasına vurgu	Katılımcı planlama Öğretmenler farklı lider roller üstlenirler Her öğretmenin öncü rolü vardır Öğretmenler vizyonu paylaşıyor Öğretmenler, esas olarak ebeveynler ile toplum planlıyor ve iş birliği yapıyor
Topluluğu anlama Okul topluluk yaratır ve izolasyonu azaltır	Öğrenme topluluğu Öğretmenler profesyonel Okul, öğrenciyi ve yetişkin öğrenimini en üst düzeye çıkaran bir öğrenme topluluğudur Güven ve iletişime dayalı aile ile iş birliği
Hedefler ve beklentiler Hedefler bireysel konularda bilgiye odaklanır	Net hedefler ve yüksek beklentiler Hızla değişen işgücü piyasası ile ilgili çoklu hedefler Yüksek beklentiler, öğrenciler iyi sonuçlara ulaşabilir
Kural ve disiplin Disipline vurgu İyi davranış için tanımlanmış gereksinimler	Öğrenme için güvenli ortam Tüm katılımcılar güvenli okuldur sorumludur Karşılıklı hoşgörü, müzakere becerileri

Kaynak: Nezlaova, 2006

Sosyal, ekonomik, kültürel, hukuksal, teknolojik siyasal değişimlerin ve dönüşümlerin etkilerini hızlı bir şekilde okullara yansıdığını hem içeriksel hem de yapısal olarak okullarda uygulandığına şahit oluyoruz. Birçok okul, yeni yüzyılın ihtiyacı olan becerilere göre öğrencilerine eğitim vermektedir. Okullar kendi hatalarından öğrenerek, yeniden yapılanmaktadır. Okulların sürekli gelişebilmesinin tek yolu budur. Ademi merkeziyetin artırılmasının neticesinde okullar arasında “başarılı” ve “başarısız” olarak nitelendirilmesini de yaratmaktadır. Bu nedenle, sunulan eğitimin kalitesinin denetlenmesi ve veriye dayalı bir şekilde izlenmesi gerekir (MEB Vizyon 2023, 2018). Okulun kalitesi, başarısı ve sürekli iyileştirilmesi, geniş kitlelerin Türk Eğitim Sisteminden beklediği temel zorunluluktur.

Bütün bu gelişme ve değişime rağmen okullar hâlâ anıtsal değişimin ön ucundadır ve bunun yirmi yıl sonra okulların yapılandırılma ve yönetilme biçiminde, geçmiş yüz elli yıllık okul tecrübesinden hareketle daha fazla değişiklik göstereceği görülmektedir. Ancak, yaşadığımız olağanüstü dönemlerden sonra, öğrenmenin, okulun ve öğretmenin fonksiyonu üzerine yapılan öngörüler, okulların yeniden yapılanmasının hızlı olacağına yöneliktir (Anchor, 2020). Dijital çağın gerekli kıldığı değişimin odağında okulların da dijital ortamlarla entegre edilerek yeniden yapılanması üzerine odaklanılmıştır.

Başarılı Okulların Oluşturulması

Vizyon oluşturma: Bir okulun vizyonu, başarı yaratmanın ilk adımıdır. Vizyon, okul yöneticisinden gelmeli ve vizyonu öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personele teklif etmeli ve tüm okul paydaşlarını vizyona odaklayabilmelidir. Okul vizyonu, okulun geleceğine yönelik bir ifadedir ve her öğretmen vizyona inanmış olmalıdır (Saavedra, 2012). Vizyon, liderin örgütün temel değerlerinin ve temel görevlerinin ne olduğunu ve örgütün neyi başarması gerektiğini bildiğini ima eder. Vizyon, öğretmenlere (astları olarak) olağanüstü iyi performans göstermeleri için ilham verebilir (Kurland, 2010).

Misyon: Okulun misyonu, öğretmen ve öğrencilerin yıl içinde başaracakları şeydir. Misyon, vizyon göz önünde bulundurularak yapılandırılır ve nihai hedefe ulaşmak için bir basamaktır. Dönüşümcü liderler, misyonu ve vizyonu tüm personele detaylı bir şekilde iletebilir ve misyon ve vizyonun tercümanı olarak hareket edebilir. İnsanlar, motivasyonu yüksek, net bir vizyona sahip ve misyonu başkalarına açıkça ifade eden bir lideri takip etmek isterler (Sisco ve ark., 2006).

Ne yazık ki, birçok eğitimci, kararları bilgilendirmek için verileri sistematik olarak kullanma konusunda çok az veya hiç deneyime sahip değildir. Muhtemelen, yıllık hedefler geliştirirler, ancak bu hedefler okulun ve çevrenin öğrenci ihtiyacına dikkat edilerek hazırlanır (LPA, 2004). Bununla birlikte bir lider, okulunu başarıya dönüştürmek ve götürmek için işbaşına geçtiğinde, kinestetik bir anlayışla, okul ilerledikçe okul kültürünü ve okulun misyonunun da değiştirmesi gerektiğini bilmek zorundadır.

Pozitif bir okul kültürü yaratmak: Nüfus büyüklüğüne veya konumuna bakılmaksızın, insanların birlikte önemli miktarda zaman geçirdiği her yerde, karşılıklı bir amaç duygusu yaratabilen bir dizi görüş, inanç, değer ve normlar gelişir ki bu da bir kültür ortaya çıkarır. Her okulun, paydaşları tarafından kabul edilse de edilmese de bir kültüre sahip olduğu söylenebilir (Bulach, ve ark.,

2008).

Görev yaptığı okulda, başarı odaklı, pozitif bir okul kültürü oluşturmaya niyetli yöneticinin ilk odaklanması gereken nokta, mevcut okul kültürünün olup olmadığını ve mevcut kültürün kabullenip kabullenilmediğine bakmaktır. Belirli bir okul kültürün başlatılmasına yönelik bir plan, okulun tüm paydaşları ile vizyon ve misyon göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır (Lumenburg, 2010).

Okulun yerleşik yapısına bağlı olarak birçok karar alınması gerekecektir. Okul kargaşa içindeyse ve karar vermede hızlı bir dönüşümcü lidere ihtiyaç duyuyorsa, misyon, vizyon ve okul kültürü okulun ilk gününden önce tasarlanabilir. Lider, öğretmenlere planı teslim etmeli ve hepsini aynı gemide olmaya ikna edebilmelidir. Okul kültürünü geliştirmeden önce okul müdürünün kendine sorması gereken bir dizi sorusu olabilir (DuFour, ve ark, 2010).

Bu soruların temeli aşağıdaki sorular olabilir:

- Okul kültürü öğretim yılı boyunca geliştirilebilir mi?
- Okul ne olmaya çalışıyor?
- Yaratmaya çalıştığımız okul hakkındaki vizyonumuz nedir?
- Vizyonumuzun gerçekleştirilmesi için hangi tutum, davranış ve taahhütleri göstermeliyiz?
- İstedığımız okula yaklaşmak için hangi hedefleri belirlemeliyiz?
- Nelerin gerçekleştirileceği ve çabalarımızı değerlendirirken kullanacağımız kriterler konusunda net miyiz?
- Okulumuzun mevcut politikaları, programları, prosedürü ve uygulamaları, belirtilen vizyon ve değerlerimize uygun mu?

Okulda ihtiyaç duyulan dönüşüm türüne bağlı olarak, liderin tüm bu soruları kendi başına cevaplaması veya cevaplarını rahatlıkla bulabileceği bir okulda görev yapıyor olması gerekir.

Williams (2002), okul liderlerinin, kaynaklar, planlama süresi, mesleki gelişim ve öğretmen mentor programları göz önüne alındığında, yüksek beklentilere sahip profesyonel öğrenme toplulukları geliştirerek öğretmenlerin olumlu bir okul ortamı geliştirmelerine izin vermeleri gerektiğini belirtmektedir (Williams, 2002, aktaran Cisneros, 2015)

Okul yönetiminin öğretmenlerinin kim olduğunu, nereden geldiklerini, ihtiyaçlarının neler olduğunu ve bir personeli nasıl motive edeceğini anlaması önemlidir. Williams (2002) ayrıca okuldaki tüm paydaşlar ile iş birliği içinde okulda bakımın gerekli olduğunu, bu zihniyet daha sonra hızla sınıf içindeki öğrencilere geçeceğine vurgu yapmaktadır (Williams, 2002, aktaran Cisneros, 2015). Okul müdürleri, öğretmenlerden başlayarak okul binası içinde keyifli bir ortam yaratma fikrini geliştirmelidir. Çalıştığı kuruma ve yöneticisine güvenen öğretmenlerin verimliliği artmaktadır. Daha az tükenmişlik daha çok kendini geliştirmek için yüksek motivasyon demektir. Mesleğinde ve kişisel hayatında entelektüel gelişimini gerçekleştiren öğretmenler, bina içinde sürekli temas halinde olduğu öğrencilerine ve onların velilerine karşı daha hoşgörülü olacaktır.

Başarılı Okul ve Öğretmen

Başarılı okullarda öğretmenler, bütün öğrencilerin başarabileceği öğretimsel stratejileri araştırır. Bu öğretmenler, öğrencilerin başarısızlığını kabul etmezler. Onlara göre, öğrenci başarısızlığı, öğretmenlerin gerçekte öğrencilerin öğrenebileceğine inanmadıklarının bir işaretidir. Yetkin öğretmenler, kendilerini de hesaba katarlar ve öğrenciler için yüksek beklentilere sahiptirler (Çobanoğlu & Badavan, 2017).

Yapılan araştırmalar, öğretmen beklentilerinin, öğrencilerin daha ne kadar iyi öğrenebileceğine karar vermede önemli bir rol oynadığını açıkça ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin öğrencilere yönelik beklentileri ister yüksek isterse düşük olsun gerçekleşebilir. Genellikle öğrenciler az ya da çok öğretmenlerinin onlardan bekledikleri kadarını verirler. Yetkin öğretmenler bütün öğrenciler için eşit düzeyde beklentiye sahiptirler ve öğrencilerin cinsiyeti, ırkı ya da etnik kökeni beklentilerini değiştirmez (Dodson, 2005).

McDonald ve Elias (1976) tarafından yürütülen çalışmada da öğretmen beklentileri ile başarı testlerinde artan öğrenci performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğrencilerine yönelik düşük beklentilere sahip çoğu öğretmen, öğrencilerini etiketlemek için ilk izlenimlerine, test puanlarına ve diğer öğretmenlerden aldıkları görüşlere güvenirlir (McDonald & Elias, 1976, aktaran Çobanoğlu & Badavan, 2017)

Hopkins (1999), okul başarısını tanımlarken, öğretmenlerin sergilediği davranışların öğrencilerin akademik başarılarını arttırmaya yönelik olduğunu belirtmiştir (Hopkins, 1999, aktaran Nezvalova, 2009). Bu davranışlar, öğrenme için yetenekli oldukları konusunda bütün öğrencileri pekiştirmeyi, düşük ve yüksek akademik başarıya sahip olan öğrencilere eşit düzeyde cevaplama fırsatı sağlamayı, bireysel çalışmalar sırasında öğrencilere yardım sağlamayı, sınıfta yüksek standartları sürdürmeyi ve bütün öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmeleri için yardım etmeyi içerir. Bütün öğrencileri için yüksek beklentilere sahip olan ve bunu ileten öğretmenler, öğrencilerin sosyo-ekonomik statüsünü, cinsiyetini, etnik kökenini veya diğer farklılaşan özelliklerini dikkate almaksızın, bütün öğrencilerin akademik başarıya ulaşacakları öğrenme ortamlarını hazırlar (NCSL, 2006).

Kullanılan stratejilere göre değişmekle birlikte, okul başarısının artırılmasında insan ilişkileri yaklaşımı tercih edildiğinde, öğretmenlerin mesleki tatminlerini arttırmaya odaklanılır; personel uyumunun ve moralinin okul başarısının anahtarı olduğu varsayılır.

Okul başarısında insan ilişkileri yaklaşımı aşağıdaki alanlarda değişimi vurgular:

- Okul ve okul bölümü yöneticileri, ebeveynler ve genel olarak toplum gibi ilgili yetişkinlere saygı,
- Öğretmenlerin çalışmaları üzerindeki etki ve kontrol duygularını geliştiren karar alma süreçlerine katılım,
- Okul içindeki öğretmenler arasında sık ve teşvik edici mesleki etkileşim,
- Öğretmenlere performansları ve performanslarının öğrenci öğrenmesi üzerindeki etkileri hakkında geri bildirim sağlayan süreçler,

- Öğretmenlere mevcut beceri ve bilgileri tam olarak kullanma ve yeni beceri ve bilgi edinme fırsatları,
- İşi yapmak için yeterli kaynaklar ve hoş, düzenli bir fiziksel çevre ve
- Öğretmenlerin kişisel hedefleri ile okulun hedefleri arasındaki uyum.

Başarılı Okul ve Öğrenci

40

Başarılı okulun öğrenciyi merkeze alarak tanımlandığında, genellikle standart testlerden alınan skorlar ile başka okulların öğrencilerinin skorları arasında yapılan sıralamadaki yeri olarak görülmektedir. Her ne kadar uzun yıllarca standart testlerle yapılan sınavlardan alınan puanlarla, okulun mezunlarının yüzbinlerce mezunlar arasından başarı göstererek, rakiplerini eleme yöntemiyle hedefledikleri nitelikli okullara yerleşebilmeleri kriter olmuşsa da günümüzde birçok okul, öğrencilerinin sportif, kültürel ve bilimsel başarılarını ön plana çıkararak marka değerlerini artırmaktadır. Bu durum akademik başarının hala göz önünde tutulmakla birlikte, öğrencilerin sosyal anlamda da geliştirilmesi okullardan beklenmektedir ve bazen bu özelliğin daha da önemsendiği görülmektedir (Şahin & Turan, 2017).

Standart Testler: Öğrenci başarısındaki değişikliklerin ölçülmesi mutlaka standart testlerin kullanılması anlamına gelmez. Standart testler çok dar bir bilgi ve beceri yelpazesini ölçer. Dahası, genellikle çoktan seçmeli olduklarından, bir öğrencinin bir görevi gerçekten yerine getirme yeteneğini ölçmezler. Örneğin, çoktan seçmeli testler, bir öğrencinin başka biri tarafından yazılmış bir makaleyi eleştirme yeteneğini ölçebilir, ancak bir öğrencinin orijinal bir makaleyi araştırma, yazma ve düzenleme yeteneğini ölçemez. Standart testler, çok çeşitli beceriler hakkında değerli bilgiler sağlayabilir, ancak asla kullanılan tek veri toplama aracı olmamalıdır (Toker, 2017).

Kıyaslama: Kıyaslama süreci alternatif bir yaklaşımdır. Kıyaslama öğretmenlerin uzmanlığına dayanır, teşhis amaçlı da değerlendirme amaçlı da kullanılabilir (Keskin, 2017).

Portföyle raporları: Bu işlemin kullanıldığı ilk yıl, gelecekteki yılların performansının karşılaştırılabileceği temel veriler sağlar. Öğrencilerin çalışmaları genellikle öğretmenlerine iade edilir. Öğrencilerin çalışmalarını değerlendirme listelerinin ve örneklerin yanında göstermek, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin bireysel bir öğrencinin güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olur (Peker & Gülle, 2011).

Okul başarısını elde etmek için hedef kitle stratejisi uygulandığında, bu stratejiyle başarmak istenilen amaçlar doğrultusunda kullanılacak bazı süreçleri açıklanmaktadır. Hedefe odaklı yaklaşımda istenilen öğrenci çıktılarının tanımlanmasına ve sonuçlara odaklanır, sonuçlara güçlü bir vurgu yapmanın başarı için bir yol haritası sağlayacağını varsayar (Yazar, 2012).

Başarılı Okul ve Ebeveynler

Araştırmacılar, akademisyenler aracılığıyla okuldan eve iletişim kurmanın, ev için ebeveynlik tavsiyesinin verilmesinin, okul içinde ebeveyn gönüllülüğünün, ebeveynlere çocuklarına ev ödevlerinde nasıl yardım edeceklerini öğretmenlerin, okul kararlarında anne ve toplum ortaklıkları oluşturmanın başarılı özellikler olduğuna inanmaktadırlar (Sheldon & Epstein, 2002).

Ebeveynler ve çocuğun eğitimindeki diğer paydaşlar, çocuğun başarısının anahtarıdır. Green (2015) bulgularında okul başarısını artırmak ve sürekliliğini sağlamak için okul yöneticileri ve çocukları eğiten öğretmenlerin programı nasıl uygulayabileceklerini düşünmeleri, yapılacak çalışmaların verimliliğini artırdığını ortaya koymuştur. Bu, çevreyle, özellikle ebeveynlerle değerli bağlantılar kurmakla ilgilidir. Bir okul ebeveynlerin desteğine sahip olduğunda, çocuk başarılı olur ve sınıf öğretmeni öğrenci zihninde devrim yapmakta özgürdür (Pena, 2000).

Okul, aile ve çevre arasında iş birliğini teşvik etmek için ebeveynler ve okul arasında bağlantılar oluşturmak gerekir. Bu birliktelik okul disiplini azaltmanın ve öğrenci davranışını iyileştirmenin bir yolu olabilir (Sheldon & Epstein, 2002). Jesse, Davis ve Pokorny'e (2009) göre, bir okulda olumlu bir değişim yaratmayı içeren araştırmaların neredeyse tümü, karizmatik niteliklere sahip güçlü liderlerce gerçekleştirilmektedir.

Okullar ve ebeveynler birlikte çalıştıklarında okullar istenen başarıyı en kısa zamanda en iyi şekilde elde ederler. Bu iş birliği, tüm öğrencilerin başarıya ulaşma potansiyelini artırır. Okul ve aile iş birliği, öğrencilerin sosyoekonomik statüleri gibi okulların çok az kontrole sahip olduğu bazı faktörlerin azaltılmasına yardımcı olabilir. Örneğin, aç öğrenciler öğrenemezler. Okul-aile iş birliği, bu sorunu okul kahvaltısı ve öğle yemeği programları ile ve uzun vadede gıda güvenliği projeleri aracılığıyla ele alabilirler. Ev yaşamları şiddet, içki veya ailelerinin baş edememesi nedeniyle kaotik olan öğrenciler genellikle öğrenemeyecek kadar yorgun veya streslidir. Okul- aile iş birliği, ailelerin hayatlarına yapı ve düzen getirmek için ihtiyaç duydukları desteği almalarını kolaylaştırabilir (Akbaşlı & Tura, 2019).

Yeni yüzyıl teknolojinin ve küreselleşmenin de etkisiyle kendine has karakteristik özelliklere sahiptir. Tam bu noktada araştırmamızın problemini de "günümüz okullarında yetişmekte olan çocuklarımızı ve gençlerimizi çağın ihtiyaç duyduğu beceri ve yeterliliklerle yetiştirecek başarılı okulların standardı nedir?" şeklinde ifade edebiliriz. Okulun temel unsuru olan yönetici, öğretmen ve öğrenci bağlamında başarılı okul kavramı ele alınmış; bu unsurların tutum ve davranışları ile görev ve sorumlulukları üzerine odaklanılmıştır.

Araştırmanın Önemi

Geçmiş bilgi birikim ve tecrübelerimiz ışığında gelinecek noktada, okul yöneticilerinin (müdür, müdür yardımcısı) birer eğitim lideri olarak okulları yeniden tasarlamada en etkili kişiler olduğu anlaşılmıştır (SREB, 2015). Hallinger ve Heck'e (1998) göre okul yöneticileri birer eğitim lideri olarak okulun amaçlarını ve hedeflerini, yapısını, sosyal ağları, akademik ve yardımcı personeli ve örgüt kültürünü yeniden dönüştürebilirler (Hallinger & Heck 1998, aktaran Şişman, 2002). Okul yöneticilerinin birikimleri ışığında başarılı okulun tarifinin yapılması ve oluşturulacak standardizasyon çalışmalarına veri oluşturabilmesi açısından bu araştırma önemlidir.

Yöntem Araştırma Deseni

Okul yöneticilerinin algılarına göre “Başarılı Okul” tanımına ve niteliklerine dair görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla nitel araştırma yönteminin benimsendiği bu çalışmada, durum çalışması yöntemi araştırma deseni kullanılmıştır. Patton’a göre (2014) araştırmaya katılanların bireysel deneyim ve algılarını ilk elden öğrenmek, yaşanan sorunu anlamak ve açıklamak, yaşanan sorunun muhataplarının bakış açılarını belirlemek için nitel araştırma tekniklerinden durum çalışması yöntemi araştırma deseni tasarlanmalıdır. Araştırılması gereken problemi yaşayan katılımcıların deneyimlerine, algılarına, bakış açılarına yer verilen bu çalışma durum çalışması yöntemi araştırma deseni olarak kabul edilebilir.

Nitel araştırmacılar, insanların olgulara getirdiği anlamları yorumlamaya ve kavramaya çalışarak konuları doğal ortamlarında inceler (Mertens, 2010). Durum çalışmalarında, araştırmacıların odaklandığı temel nokta, bir olgu ile ilgili katılımcı bireylerin belli bir kavram ya da olgu ile ilgili yaşanmış deneyimlerini, görüşlerini, yaşadıkları sorunların belirlenmesidir (Yin, 1994). Yıldırım ve Şimşek’in de (2011) vurguladığı gibi nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu İstanbul ili Beylikdüzü ve Esenyurt ilçelerinden 31 okul müdürüdür. Bu gruptan derinlemesine analizler yapabilmek için örneklem grubuyla görüşme yapmak uygun bulunmuştur. Araştırmamızda görüşlerini bildiren okul yöneticilerinin eğitim yönetimi ekonomisi ve denetimi hakkında genel kavram ve kuramları bildikleri varsayılmıştır. Makalede elde edilen veriler kısıtlı bir örneklem üzerinden elde edilmiş ve görüşlerini bildiren okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türleri dikkate alınmamıştır.

Araştırmaya İstanbul ili, Beylikdüzü ve Esenyurt ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri katılmıştır. Yöneticilere araştırma ile ilgili kısa bilgi gönderilmiş ve gönüllü olarak araştırmada görüş ve düşüncelerini paylaşmak isteyen 31 okul yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların kişisel ve demografik bilgileri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya katılanlara dair demografik değişkenler

Değişkenler	Boyutlar	F	%
Cinsiyet	Kadın	5	16,2
	Erkek	26	83,8
Yaş	30-35 yaş arası	5	16,1
	35-40 yaş arası	9	25,8
	40 yaş üstü	17	42
Mesleki Durum	Evli	28	90,3
	Bekar	3	9,7
Eğitim Durumu	Önlisans	1	3,2
	Lisans	10	32,3
	Yüksek Lisans	19	61,3
	Doktora	1	3,2
Mesleki Kıdem	5-10 yıl arası	2	6,5
	10-15 yıl arası	5	16,2
	15-20 yıl arası	10	32,3
	20 yıl ve üstü	4	45,2
Görev Yaptığı Okul Sayısı	2	1	3,2
	3	1	3,2
	4	7	22,6
	5	5	16,2
	6 ve üstü	17	54,8

Çalışmaya katılanların demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların 5 (%16,2) kadın, 26 (%83,8) erkek; 30 – 35 yaş arasında 5 (%16,1), 35 – 40 yaş arasında 9 (%25,8), 40 yaş ve üstü 17 (%42); 28 (%90,3) evli, 3 (%9,7) bekar; ön lisans mezunu 1 (%3,2), lisans 10 (%32,3), yüksek lisans 19 (%61,3), doktora 1 (%3,2); 5 – 10 yıl arası mesleki kıdem sahibi olan 2 (%6,5), 10 – 15 yıl arası mesleki kıdem sahibi olan 5 (%16,2), 15 – 20 yıl mesleki kıdem arası kıdem sahibi olan 10 (%32,3), 20 yıl ve üstü mesleki kıdem sahibi olan 14 (%45,2); görevleri süresince tayin oldukları okul sayısı değişiklikleri ise 1 katılımcı 2 okul, 1 katılımcı 3 okul, 7 katılımcı 4, 5 katılımcı 5 okul, 17 katılımcı 6 ve üstü okulda çalışma fırsatı bulmuştur.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanmasında kişisel bilgi formu ve görüşme formu kullanılmıştır.

Kişisel bilgi formunda yöneticilere ilişkin demografik bilgiler, araştırmacı tarafından geliştirilen bilgi formu sayesinde elde edilmiştir. Bu formda cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilikte geçen süre, meslek hayatı boyunca tayin olduğu okul sayısı, eğitim durumu bilgilerine de yer verilmiştir.

Veri toplama aracının ikinci kısmında yer alan görüşme formunda şu sorulara yer verilmiştir.

1. Sizce başarılı okul nedir?
2. Sizce başarılı okulun standartları nedir?
3. Başarılı okul tanımlamasında öğrenci başarısını nasıl tanımlarsınız?

4. Başarılı okul tanımlamasında öğretmen ve yöneticilere düşen görevler nelerdir?

5. Başarılı okul tanımlamasında velilere ve öğrencilere düşen görevler nelerdir?

Görüşmeler internet ortamında Zoom programı üzerinden yapılmıştır. Her bir yönetici ile görüşme öncesi araştırmaya yönelik bilgi verilmiş; araştırmaya kendi rızalarıyla gönüllü olarak katıldıklarını onaylamıştır. Görüşmeler ortalama yarım saat (30 dakika) sürmüştür; yöneticilerle alınan ortak kararlar görüşme saatleri katılımcının kendilerine uygun bir zaman dilimine denk getirilmiştir. Görüşmeler kaydedilerek, dijital ortamda muhafaza edilmiştir. Görüşme ses kayıtları Google Keyboard uygulaması sayesinde yazıya dönüştürülmüştür.

Verilerin Çözümlemesi

Yazıya dönüştürülen görüşme metinleri, daha sonra Microsoft Office Excel programıyla kelime tablolarına dönüştürülmüş ve veri filtreleme fonksiyonu kullanılarak analiz edilmiştir.

Nitel sorulara verilen cevaplar, temalara ve alt temalara ayrılmıştır. Her bir alt tema katılımcı görüşü ile eşleştirilmiştir. Verilerin analizinde Wolcott'un (1996) önerdiği gibi özgün formuna olabildiğince bağlı kalınmış ve araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşleri ve eleştirileri olduğu gibi aktarılmıştır. İkinci aşamada ise; araştırmacının yorumları dâhil edilerek ifadeler özünü kaybetmeden daha anlaşılır bir ifade ile düzenlenmiş ve yorumlanmıştır. Böylece okul yöneticilerinin ifade ve görüşleri sayısal bir veri haline getirilerek tablolaştırılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'in (2011) vurguladığı gibi betimsel analizde amaç elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde ortaya konulmasıdır.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizinde amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Kodlama: Verilerin içerik analizine tabi tutulması, yani veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf gibi) isim verilmesi sürecidir (Yıldırım & Şimşek, 2013).

Araştırmada yapılan görüşmelerde, yöneticilerin sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda temalar ve kodlar oluşturulmuştur. Kodların birbirleriyle nasıl ilişkide olduğu not edilerek (Creswell, 2013) katılımcıların olguya yönelik deneyimleri bir bütünlük içinde ele alınmıştır. Veriler birbiriyle uyumlu olacak şekilde sınıflandırılarak, alt temalar belirlenmiştir. İlk taslak bittikten sonra analiz tekrar gözden geçirilerek, tekrarlayan veya birbiriyle uyumlu olmayan temalar yeniden sınıflandırılmıştır. Görüşme yapılan okul yöneticileri tarafından dile getirilen görüş ve ifadelerin hangi yöneticiye ait olduğunu belirtmek için doğrudan alıntılarının sonlarına (K1, K2... vb.) biçiminde kodlar eklenmiştir. Analiz esnasında belirlenen kodlamalar (etiketler) ve segmentler (kategoriler) alanyazınla eşleştirilerek olgunun doğal sınırlarının dışına çıkılmamasına özen gösterilmiştir. Bu anlamda geçerlilikten ziyade güven duyulabilirliği (Lincoln & Guba, 1986) üzerine odaklanılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Araştırmada geliştirilen veri toplama aracında bulunan sorulara verilen görüşler ve düşünceler aşağıda yer almaktadır.

“Sizce Başarılı Okul Nedir?” Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin başarılı okulun tanımına dair görüşleri Tablo 3.'de verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin “başarılı okul” kavramına ilişkin görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	(f)	Katılımcılar
Başarılı Okul	Mezun	Vizyon- Misyon	10	K5_Misyonunu ve vizyonunu tamamlamış okul.
		Üretken – Öğrenen Okul	3	K2_Aktif, planlı, çalışan, sonuca ulaştığında dönüt veren. K10_İşleri zamanında ve tam yapan okul.
		Huzurlu	3	K26_ Bir arada huzurlu sevgi saygı başarının olduğu okul.
		Ekip Ruhu	4	K1_Başarılı okul tüm paydaşları ile ahenk içinde işleyen bir bütünü oluşturur. K9_Takım olmuş öğretmen ve yönetici kadrosuyla.
		21. YY Becerileri	1	K22_ Akademik başarısı yüksek, öğrencileri okulda olmaktan mutlu sosyal ve sportif etkinliklere yeterince önem veren iletişime açık farklılıklara açık ve vizyoner öğrencileri olan okul
	Okul İklimi	Okul Bağlılığı	2	K23_Mezunlarının gurur duyacağı bir okul
		Yeteneklerinin Farkında	2	K12_Kurum kültürünü oluşturmuş ve kendi ayakları üzerinde durabilen özgüveni yüksek bireyler yetiştiren kurumdur okul başansı.
		Akademik Başarı	4	K9_Öğrencilerinin müfredattaki kazanımlara sahip olmalarını sağlayan, aynı zaman onları sosyal ve kültürel olarak da geliştirmelerini sağlayan okuldur.
		İyi Vatandaş İyi İnsan	2	K16_Başarılı okul çıktılarını çevreye göre uyarlamış, iyi iletişim kurabilen ve iyi vatandaş yetiştirebilen okullardır.

Görüşlere bakıldığında başarılı okula dair ağırlıklı olarak, öğrencilerin başarılı ve mutlu olduğu, okul kültürünün olduğu, öğretmenlerin takım ruhu ile çalıştığı gibi hem okul içinde hem de okulun mezunlarıyla ölçülebilecek somut kavramlar ve boyutlar üzerinde durulmuştur.

“Başarılı Okul Standartları” Sorusuna İlişkin Bulgular

“Sizce başarılı okulun standardı nedir?” sorusuna yönelik katılımcıların görüşleri Tablo 4.’de verilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin “başarılı okul” standartlarına ilişkin görüşleri

Tema	Alt Tema	Kodlar	(f)	Katılımcılar
Başarılı Okul Standartları	İnsan Kaynakları	Yönetici	3	K8 Açık ve şeffaf yönetim anlayışı
		Öğretmen	3	K7 Kendini sürekli geliştiren ve yenileyen mutlu bir öğretmen kadrosu
	Fiziki Şartlar	Spor Alanları	3	K4 Her öğrencinin katılım sağlayabileceği spor faaliyetleri
		Sosyal Alanlar	4	K2 Öğretirken öğrenen dinamik çevresinin sosyal kültürel bir merkez olarak tanımladığı bir okuldur.
	Eğitim – Öğretim	Müfredat	4	K26 Hedefine yakın Eğitim ve Öğretim Etkinliğinde bulunmak. K4 Aile ortamını yakalama
		Sınıf İklimi	3	K5 Demokratik ve katılımcı olan kurumlardır.
	Okul Kültürü	Mezunlar	4	K3 Bir üst okula iyi öğrenci hazırlamak.
		Ritüeller	4	K23 Kurum kültürü benimsemiş ve uygulanan K30 Başarılı ahlaki ve yetenekleri yönünde bireyler yetiştirmek
			4	K20 Çağdaş eğitimin gereklerini yerine getirebilen, paydaşlarına eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanında çeşitli sosyal faaliyetleri sağlayabilen, çevresinin beklentilerini karşılayabilen,
		Değer ve İnançlar	3	K22 Öğrenci odaklı. K28 Sevgi saygı sağlıklı iletişim öğrenci merkezli. K17 Güvenli okul. K5 Hijyenik okul.

Başarılı okulun standartlarını oluşturan unsurlar, temelde akademik başarı olarak görülmele birlikte, güçlü ve sürekli kendini geliştiren eğitim kadrosunun olduğu (3/31), sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerine önem veren (7/31), gerek eğitim öğretim faaliyetleri, gerekse mezunlarının kaliteli okullarda eğitimlerine devam ediyor olmaları, demokratik ve katılımlı sınıf iklimi olan (11/31), inanç, değer ve ritüelleriyle okul kültürü oluşmuş (7/31) okulun başarılı okulun standartları olarak görülmüştür.

“Başarılı Okul Tanımlamasında Öğrenci Başarısını Nasıl Tanımlarsınız?” Sorusuna Verilen Görüşlerle İlgili Bulgular

“Başarılı okul tanımlamasında öğrenci başarısını nasıl tanımlarsınız?” sorusuna yönelik katılımcıların görüşleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin “başarılı okul” tanımlamasında öğrenci başarısına yönelik görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	(f)	Katılımcı Görüşleri
Öğrenci Başarısı	Temel Beceriler	Müfredat kazanımları	4	K5 Hem müfredat kapsamındaki kazanımları kazanmış hem de sosyal ve kültürel olarak kendini yetiştirmiş bir öğrenci olmalıdır.
		Ders başarıları	9	K4 30 kişilik sınıfta 5 kişi pekiyi diğerleri zayıf öğrenci olacağına hepsi iyi olsun daha iyidir.
	Sosyal Beceriler	İletişim	5	K24 Okuma alışkanlığı kazanmış kendini ifade edebilen kendi kararlarını verebilen özgüven sahibi öğrenciler
		Kişilerarası beceriler	3	K11 Sadece ders başarıları değil, yaşadığı toplumla da saygılı biri olmalı.
		Ekip çalışması	2	K28 İş hayatına hazırlamalı öncelikle ekibin bir parçası olmayı öğrenebilmeli.
	Düşünme becerileri	Bilgi okuryazarlığı	3	K1 Bilimsel verileri araştırıp sorgulaya bilen, araştırmacı bir yapıya ulaşmış öğrenci ile okul başarısı
		Yenilikçi düşünme	3	K20 Herkesten farklı bakış açısına sahip olabilmeli.
		Yaratıcı düşünme	3	K17 Yaşamı boyunca sorunlara çözüm bulacak kadar yaratıcı biridir.
	Kişisel beceri ve nitelikler	Sorumluluk	6	K3 Öğrencinin kendisin, hayata en iyi şekilde hazırladığı okul başarılıdır.
		Beceriklilik	3	K30 Kendi ayakları üzerinde duran bireyler yetiştiren okul başarılı okuldur.

Başarılı okulun tanımlanmasında öğrenci başarısı temel alındığında, temel beceriler, sosyal beceriler, düşünme becerileri, kişisel beceri ve nitelikleri alt temalar altında toplanılmıştır. Bu beceriler aynı zamanda eğitimin jenerik becerileri olarak da bilinmektedir. Bu alt temaları karşılayan katılımcı görüşleri ise temel beceriler için müfredat kazanımları (4/31), ders başarıları (9/31); temel beceriler için müfredat kazanımları (4/31), ders başarıları (9/31); sosyal beceriler için iletişim (5/31), kişilerarası beceriler (3/31); düşünme becerileri için bilgi okuryazarlığı (3/31), yenilikçi düşünme (3/31), yaratıcı düşünme (3/31); kişisel beceri ve nitelikler için sorumluluk (6/31), beceriklilik (3/31) öğrencinin başarısının çıktıkları olarak görülmüştür.

Gelibolu,
Sarıkaya,
Okul yöneticilerine
göre başarılı okul
standartları

“Başarılı Okul Tanımlamasında Öğretmen ve Yöneticilere Düşen Görevler Sizce Nelerdir?” Sorusuna İlişkin Bulgular

“Başarılı okul tanımlamasında öğretmen ve yöneticilere düşün görevlerle” ilgili yönelik katılımcıların görüşleri Tablo 6.’de verilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin “başarılı okul” tanımlamasında öğretmen ve yöneticilere düşen görevlere yönelik görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	(f)	Katılımcı Görüşleri
Okul Akademik Personeli	Yöneticiler	Bilgilendirme rol	2	K31 Toplumsal, bilimsel, pedagojik değişimleri duyumsayabilen.
		Kişiler arası rol	9	K30 Okul kültürünü, başarı ile taşıyabilen, uygulayabilen, öğretmenlerine, öğrencilerine değer veren saygı duyan, yöneticiler başarıya uzak değildir.
		Karar verme rolü	7	K2 Yönetici planlamada, ortam hazırlamada iş bölümünde ve arşivlemede yetkinlik.
	Öğretmenler	Mesleki Bilgisi	3	K28 Temel müfredatı takip ederken okul ve çağın şartlarını da yürütebilmek becerisi esastır.
		Mesleki Beceri	8	K1 Bence tamamen öğrenciyi güdüleme ve ona eksik noktalarında destek olabilme seni sağlaması lazım
		Tutum ve Değerler	9	K8 Öğrencilerin korkmadan cesurca düşündüğünü ifade edebilecek ortam yaratacak, fikrini savunacak ve pısrık olmaktan uzak düşünen birey yetiştirmeye gayret gösterecek.

Başarılı okulun tanımlanmasında öğretmen ve yöneticilere düşen roller, yeterlilik ve gereklilikleri literatürde yapılan sınıflamaya uygun olarak analiz edilmiştir. Literatürde yöneticilerin yeterliliklerini, bilgilendirme rolü, kişiler arası rol ve karar verme rolü olarak üç boyutta incelenmiştir. Öğretmen yeterlilikleri konusunda MEB’in (2017) hazırladığı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekleme 3 boyutla ele alınmıştır. Bunlar, mesleki bilgi, mesleki beceri ve tutum ve değerler olarak ele alınmıştır. Buna göre yönetici alt teması altında yöneticilerin bilgilendirme rolüne atıf yapılan görüşler (2/31), kişilerarası rolüne dair görüşler (9/31) ve karar verme rolü (7//31) arasında yöneticilere atfedilen rol kişilerarası rol olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul başarısı üzerindeki sorumluluğuna dair mesleki bilgilerinin yeterli olmasına dair görüşler (3/31), mesleki becerilerinin önemli olduğuna dair görüşler (8/31) ve tutum ve değerlerin önemli olduğuna dair görüşler (9/31) olarak belirlenmiştir. Burada dikkat çeken boyut başarılı okul için öğretmenin tutum ve değerlerinin olması görülmüştür.

Başarılı Okul Tanımlamasında Veliler ve Öğrencilere Düşen Görevlere Yönelik Yönetici Görüşleri

Gelibolu,
Sarıkaya,
Okul yöneticilerine
göre başarılı okul
standartları

Tablo 7. Yöneticilerin “başarılı okul” tanımlamasında veliler ve öğrencilere yönelik görüşleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	(f)	Katılımcı Görüşleri
Okul Aile İş birliği	Veliler	Okul – Aile İş birliği	14	K30 Veliler, okul aile birliği vb. gruplarla, okulun kurumsal vizyonunu destekleyebilir. Bu sayede, kurumun önündeki idari, toplumsal krizleri, okuyabilen veli kitlesi geliştirilebilir
		Teşvik edici	10	K28 Veliler okulu ve öğrencilere destek vermemelidir.
	Öğrenciler	Aktif öğrenme	4	K11 Öğrenci öğretmenini iyi dinleyip derse katılıp araştırmaya ağırlık verip değişik kaynaklardan beslenip ve düşünme alışkanlığı geliştirecek. Projelere ve araştırmalara bolca kafa yoracak ve öğretmenin yönlendirmesi ile istenilenlere kafa yoracak, bol bol kitap okuyup bol bol düşünecek, korkusuz ve özgüveni yüksek olacak ve bu doğrultuda kendini geliştirecek.
		Başarı Odaklı	3	K17 Disiplinli bir çalışma.
		Fiziki İmkânlar	2	K5 Öğrenci başarısı için uygun çalışma ortamı oluşturulmalıdır.

49

Başarılı bir okulun oluşmasında öğrenci ve velilere düşen görevlere dair sorulan soruya verilen cevaplar analiz edildiğinde ikisi velilere ait, üçü öğrencilere ait olmak üzere beş görüşte birleşmiştir. Velilere ait olan okul-aile iş birliğine atıf yapılan (14/31) görüş ve velilerin hem öğrencisini hem de okul yönetimini ve öğretmenleri teşvik edici, destekleyici (10/31) görüşlere yer verilmiştir. Öğrencilere yönelik görüşler ise aktif öğrenmeyi gerçekleştirecek, sınıf içinde derse katılımı üst düzeyde tutacak, not alma, not tutma gibi becerileri aktif kullanabilmesi (4/31), hedeflerinin olması ve hedeflerine ulaşmak için disiplinli çalışmayı gerçekleştiren, motivasyonunu düşürmemeyi aksine artırabilen, gerek okulda gerekse sınıfta öğrencinin başarısı için uygun fiziki şartların oluşturulması (2/31) başarılı okul için öğrenci ayağında olması gereken unsurlar olarak görüş bildirilmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Yapılan çalışmada bulgular ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Başarılı okul ağırlıklı olarak okul kültür ile ilişkilendirilmiş, başarılı okulun tanımlanmış vizyon ve misyona sahip olması beklentisinde bulunduğu görülmüştür. Çobanoğlu ve Badan'a (2016) göre de güvenli ve düzenli okul çevresinin en önemli özelliği, öğrenmeye olanak sağlayan okul iklimidir. Olumlu bir okul iklimi ve onun getireceği olumlu hava okul ikliminden kaynaklıdır ve bu durum da okulun başarısını artırıcı faktördür (Ada & Akan, 2007). Bunun için okulun ikliminden okul yöneticileri sorumludur (Balci, 2002). Uğurlu ve Demir (2016) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin okul iklimini olumlu hale getirmekte birinci sorumlu olduğu sonuca varmışlardır. Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013) araştırmalarında da benzer sonuçlara ulaşmışlar ve okul

SAJ

müdüründe olması gereken bir özellik olarak okul kültürünü oluşturması olarak görmüşlerdir (Gürbüz, ve ark., 2013).

Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlardan biri de okul yöneticilerinin başarılı okulu tanımlarken, “mezunlarının bir üst kademedeki okullara geçişte (sınavlar, burslar, kabuller..) başarı gösterebilmeleri” ifadesine atıf yapmalarıdır. Gerçekten de okulun genel amaçlarından biri de mezun ettiği öğrencilerinin, seçkin ve öğrencilerinin akademik başarılarıyla genel sınavlarda üst sıralarda yer alan okullarda eğitimlerine devam edebilmeleridir. Asiedu-Kumi (2003) yenilikçi stratejilerle öğrenci başarısı için bir örgüt kültürü oluşturmuş okulların çevresinde başarılı okul olarak tanındığını belirtmektedir. Okul yöneticilerinin okullarını tanımlarken veya başarılı okullar arasına girmesi için çabalarken öğrenci başarısını da artırıcı çalışmalara önem vermeleri gerektiğinin farkında olmaları önemlidir. Okul yöneticileri öğrencilere doğrudan bilgi aktaran, derslerine girecek birebir ilgilenen kişiler değilse de (Duran & Cemaloğlu, 2020) öğretimsel liderlik özelliklerini geliştirerek veya ön plana çıkararak okulun kültürünü, öğretmenlerinin motivasyonunu ve velilerin desteğini bu yönde harekete geçirebilirler.

Başarılı okulu tanımlarken, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin üzerinde durduğu, vurgu yaptıkları yönetsel becerilerin ön planda tutulduğu okul olarak ifade etmişlerdir. Daha çok iş birliğine ve ekip ruhuna dayalı; huzurlu, üretken ve iletişim kanallarının açık olması önemsenmiştir. Turan’a (2006) göre, başarılı okullarda yöneticilerle öğretmenler arasında saygıya dayalı bir güven vardır. Yönetim ve öğretmeler, okulu bir aile olarak görür ve ona göre davranır. Öğretmenler, ekip halinde çalışırlar (Turan, 2006, aktaran Ada & Akan, 2007). Okul yönetiminin ve öğretmenlerin problemlere farklı çözüm yollarının olması doğaldır. Önemli olan bu farklı görüşlerin özgür bir ortamda ifade edilmesine fırsat verilmesi ve tartışmaya açılarak fikrin ve fikrin sahibinin önemsendiği duygusunun yaşatılmasıdır. Böylece kendini değerli hisseden personel okul içinde kendini güvende hissedeceği gibi, okulun bir unsuru olarak da görecektir. Negiş ve Gürsel’ e (2003) göre de okul kültüründe farklı görüşlere sahip personel ile olumlu ilişkilere sahip olmalarının, okul kültüründeki problemlerin çözümünde ortak tavır sergileyebilmelerinin ve okul yöneticisinin liderlik vasıflarına sahip olmasının okul başarısında büyük bir rolü bulunmaktadır (Özkan, 2014). Gürbüz, Erdem ve Yıldırım’ın (2013) yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin okul müdürünün, okulun başarısı için çalışanlarının gönüllü olarak yer alacakları ve katkı sağlayacakları bir ortam oluşturması gerektiğini ve tüm yetkilerini tamamen hukuki olarak kullanmanın yerine bu yetkilerini çalışanlarıyla paylaşması gerektiğini ifade ettiklerini belirtmektedirler.

Başarılı okulu, öğrencilerinin yeteneklerini fark ederek yeteneklerini geliştirebilecek imkânlar sağlayan, iyi insan, iyi vatandaş yetiştirebilen okul olarak tanımlanması değer odaklı ele alınmasına neden olmaktadır. Bu araştırmada da okul yöneticileri başarılı okulun tanımlanmasında öğrenci başarısını sadece akademik başarı olarak görmemişler, öğrencinin karakter, beceri ve tutumlarının da geliştirilmesine ağırlık verilen okulu başarılı olarak addedileceğini belirtmişlerdir. Her okulda değerler ve etik davranışlar örtük bir şekilde vardır. Bunların birçoğu da plansız ve spontane gerçekleşmektedir. Fakat değerlerin, tutum ve davranışların öğretim programı içinde entegre edilerek kazandırılmasında iki farklı yaklaşımın uygulamada yer aldığı görülmektedir. Birinci grup din ve inanç temelli, ikinci grup seküler ve felsefik yaklaşımını

benimsemektedir. Her iki yöntemin nihai amacı öğrencilerin okullarda değerler eğitimi kapsamında edinilen kazanımların ders dışı faaliyetlerle ve müfredatı destekleyici örtük programlarla uygulamaları içselleşmesini desteklemektir (Şanver, 2016). Değerler ve değerlerin içselleştirilmesi, aktarılması çok kıymetli olmakla birlikte, sınav odaklı bir eğitim sisteminde veliler başta olmak üzere, ilçe ve il yöneticilerinin önceliği sınavlarda gösterilen kümülatif başarıdır. Alanyazında da bu konuda bir çalışmaya rastlanılmamasının nedenini de başarılı okulu tanımlarken öğrencinin akademik başarısına endekslenmiş olmasına dayandırmak mümkündür. Dolayısıyla devlet okulları da dahil olmak üzere okulların başarıları mezunlarının sınavlardan aldıkları puanlar ve yerleşebildikleri okulların kalitesidir. Bunlarla birlikte başarılı okulun akademik ve davranışsal gelişim açısından ele alınması önerilmiştir (Kılıç, ve ark, 2021).

Başarılı okulun standartları olarak okul yöneticilerinin üzerinde durduğu, öğrenciye sunulan fiziki imkânların yeterliliği unsuru daha önce yapılan benzer araştırmalarda da üzerinde önemli durulduğu görülmektedir. Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin başarılı okulların fiziki yeterlilikler bakımından sorunsuz olduğuna inandıkları ve okulda başarı görmek isteyen yöneticilerin fiziksel olanakları ve alt yapı eksikliklerini gidermesi gerektiğini belirttikleri bulgusuna ulaşmıştı. Uğurlu ve Demir'in (2016) araştırmaları da bu bulguları desteklemektedir.

Araştırmanın sonuçlarından biri de ders başarılarıyla birlikte, sosyal anlamda iletişim kurabilen, kendini doğru ifade edebilen, kendi kendine öğrenme ilkelerini bilip günlük hayatında uygulayan, ekip çalışmasına yatkın ve istekli, yeniliklere açık, yaratıcı düşünen ve sorumluluk alabilen öğrencinin başarılı olarak görülmesi gerektiğine yapılan atıflardır. Okul nihayetinde öğrencilerini yetiştirmek ve geliştirmekle mükelleftir. Okulun başarısı da son tahlilde öğrencilerinin akademik başarılarına dayalı olarak ölçülmektedir. Araştırmanın bu sonucu Işık ve Gürsel'in (2013), okul başarısının en önemli belirleyicisinin öğrenciye dayalı özellikler olduğu ile ilgili görüşlerini de desteklemektedir. Uğurlu ve Demir (2016) yaptıkları çalışmada da benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Okul başarısında öğretmen ve yöneticilere düşen görevlerine yönelik görüşlerde yöneticilerin kişilerarası rolüne ağırlık verilmiş; öğretmenlerin de mesleki beceri ağırlıklı olarak vurgulanmıştır. Yöneticilerin kişilerarası rolü kapsamında, iletişim, temsil kabiliyeti ve liderlik vasfının ön planda olması gerektiği ifade edilirken; yöneticilerin karar verme rolü vurgulanmış, iş birliğine açık olma, istişareye önem verme, acil ve çözüm bekleyen sorunlarda inisiyatif alabilme, çözüm odaklı yaklaşma gibi kavramlar önemsenmiştir. Hiç şüphesiz ki okulda bu özelliklerin görülebilmesi yöneticinin liderlik ve yöneticilik vasfı ile yakından ilgilidir. Bu sonuçlardan okul yöneticisinin Paternalist ve Öğretimsel liderlik özellikleri taşımasının beklenildiği anlaşılmaktadır. Duran ve Cemaloğlu'nun (2020) araştırmasında da benzer beklentinin olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin, derse hazırlıklı gelme, öğrenciyi motive etme, iletişim becerisi ve mizah dilini kullanabilme gibi becerileri ve yeterlilikleri ile birlikte; öğrenciye ve eğitime verdiği değer vermesi, okulunu sevmesi, mesleğinin gerektirdiği sosyal becerileri göstermesi gibi ifadeler de başarılı okulun standartları olarak görülmüştür. Bununla birlikte alan bilgisi daha az ifade edilmiştir. Okul yöneticilerine göre, öğretmenlerin alan bilgisi, mesleki beceri, tutum ve değerlerinden çok sonra irdelenmesi gerekir. Uğurlu ve Demir'in (2016) yaptığı

çalışmalarda da benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Akbal (2008) yöneticinin iletişim becerisi ile etkili okul arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Gürbüz ve arkadaşlarının (2013) araştırmasında da mizahın, okuldaki tüm insan unsurlarının motivasyonunu artırdığı ve bununla birlikte de başarıyı olumlu yönde desteklediği vurgulanmaktadır.

Başarılı okulun oluşturulmasında, okul veli ilişkisinin oluşturulması ile mümkün olabileceği vurgulanmıştır. Ailelerin okulun birçok ihtiyacını karşılayabilmesi ile, okul yönetiminin eğitim öğretime daha çok zaman ayıracağı dile getirilmiştir. Velilerin okulu, öğretmenleri ve öğrencilerini başarı için teşvik etmesi iş birliği kadar önemsenmiştir. Öğrencinin ev ortamı okulda yapılanları desteklemezse okul etkililiğinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır (Uğurlu & Demir, 2016). Önder ve Güçlü (2014) başarılı ve etkili okulların veli desteğinin yüksek olduğuna dair bulgusu da bu sonucu desteklemektedir.

Okul yöneticilerine göre başarılı okulda, öğrencilerin aktif öğrenme ilkelerini uygulamaları, merak ederek derinlemesine öğrenme çabası içine girmeleri, oluşturulan okul ve sınıf iklimine destek vermeleri, başarı odaklı çalışmaları okulun başarısını artıracak faktörlerdir. Öğrencilerin fiziki imkânlarının yokluğu veya var olmasının okul başarısına etkisinin pek ön planda tutulmadığı görülmüştür. Okulun en temel amacı öğrencinin beceri ve yeteneklerini geliştirmektir (Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Eğitim Programları Geliştirme Birimi, 2010; Günay, 2012). Yirmi birinci yüzyıl becerileri olarak tarif edilen karmaşık problemleri çözme, yaratıcılık, eleştirel düşünme, iş birliği yapabilme, bilişsel esneklik, hatalardan öğrenme gibi yetkinlere sahip birey yetiştirmek, günümüz okullarının en önemli amaçları arasında yer almaktadır (OECD, 2017). Bu yetkinlikler alınan dersler kapsamında öğrencilerin sergilemesi gereken özellikler olarak da açıklanabilir.

Kaynakça

- Ada, Ş. & Akan, D. (2010). Değişim sürecinde etkili okullar. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(16), 343-373. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunikkefd/issue/2777/37246>
- Akbal, N. (2008). *Etkili okulun oluşmasında okul yöneticilerinin etkin iletişim becerileri: Büyükçekmece Örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul. Beykent Üniversitesi
- Akbaşlı, S. & Tura, B. (2019). Okul aile birlikleri okullara ne getirdi? Neyi değiştirdi? *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 1747-1768.
- Anchor School Project (2020). *Schools to Change*. Newsletter.
- Arhipova, O., Kokina, I., & Rauckienė-Michaelsson, A. (2018). School Principal's Management Competences for Successful School Development. *Tiltai: Socialiniai Mokslai*, 1(79), 63-75.
- Asiedu-Kumi, A. O. (2013). *Model Leadership: Discovering Successful Principals' Skills, Strategies, And Approaches For Student Success* (Yayınlanmamış doktora tezi). University of Southern California.
- Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Eğitim Programları Geliştirme Birimi. (2010). *Ders öğrenme çıktıları yazma. Ankara Üniversitesi eğitim programları geliştirme çalışması*. Ankara Üniversitesi. http://bologna.ankara.edu.tr/wpcontent/uploads/sites/273/2016/08/ogranme_kazanimi_yazma.pdf
- Balci, A. (2002). *Etkili Okul Geliştirme*. PegemA Yayıncılık.
- Barker, K., Wendel, T., & Richmond, M. (1999). *Linking the literature: School effectiveness and*

- virtual schools*. Vancouver, BC: FuturEd. Retrieved www.canlearn.ca/planning/pro/support/pdf/comparingVirtual.Conventional.pdf
- Bulach, C., Lunenburg, F. C., & Potter, L. (2008). *Creating a Culture for High-Performing Schools: A Comprehensive Approach to School Reform*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Çayak, S. (2017). *Öğretimsel Liderlik. Münevver Ölçüm Çetin (Ed.). Güncel Liderlik Kavramları*. Nobel Yayınları.
- Çobanoğlu, F. & Badavan, Y. (2016). Başarılı okulların anahtarı: etkili okul değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 114-137.
- Dimino, M. (2013). *Best Practices for Successful in School Suspension Programs*. Education Masters. https://fisherpub.sjfc.edu/education_ETD_masters/259
- DuFour, R., Dufour, R., Eaker, R., & Karhanek, G. (2010). *Raising the Bar and Closing the Gap Whatever It Takes*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Duran, A. & Cemaloğlu, N. (2020). Başarılı okul müdürü kimliği üzerine fenomenolojik bir analiz: alandan sesler. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1),12-39. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/neueefd/issue/52094/731243>
- Fred C. Lunenburg. (2010). The Principal As Instructional Leader. *National Forum of Educational and Supervision Journal*. 27(4). 1-7.
- Green, B. N. (2015). Interprofessional Collaboration in Research, Education, and Clinical Practice: Working Together For A Better Future. *J Chiropr Educ*. 29(1), 1-10.
- Günay, D. (2012). Yükseköğretimde öğrenme kazanımlarına dayanan kalite güvence sistemi. B. S. Gür ve M. Özer (Eds.), *Türkiye’de yükseköğretimin yeniden yapılandırılması ve kalite güvence sistemi içinde* (ss. 13-20). Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı. http://file.setav.org/Files/Pdf/20121217125617_zonguldak-web2.pdf
- Gürbüz, R., Erdem, E. & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20),167-179. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47944/606579>
- Gürsel, M., Negiş, A. (2003). *Liderlik ve Roller, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (Ed. Hüseyin İzgar)*. Eğitim Kitabevi.
- İşık, N. A. & Gürsel, M. (2013). Başarılı bir ilköğretim okulunda örgüt kültürü: etnografik bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 201-228.
- Keskin, U. (2017). Eğitim sektöründe kıyaslama uygulamaları: ilköğretim kurumlarında kıyaslama yönteminin kullanılmasına ilişkin nitel bir çözümleme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 736-768.
- Kılıç, M. Y., Yavuz, M. & Gülmez, D. (2021). Okul değerlendirme ölçeği: ölçek geliştirme çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (58), 37-67. Erişim: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mauefd/issue/61832/644586>
- Kızıldeniz, M. (2017). *Başarılı Okul Müdürlerinin Yönetim Uygulamalarının Değerlendirmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Kurland, H. (2010). Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect of School Vision. *Journal of Educational Administration*. 48(1), 7-30.
- Learning Point Association (2004). *The Effects of Distance Education on K-12 Student Outcomes: A Meta-Analysis*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED489533.pdf>
- MEB. (2017). *Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü*. MEB.

- Morris, R.C. & Howard, A. C. (2003). Designing an affective in-school suspension program, *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 76(3),156-159.
- Mortimore, P. (1998). School effectiveness and the management of effective learning and teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(4), 290-310. (www.academia.edu)
- NCSL (2006). Successful School. Research Report. (www.ncsl.org)
- OECD (2017). *PISA 2015 Results (Volume III): Students' well-being*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264273856-en.pdf?expires=1608220151&id=id&accname=guest&checksum=A3FE409E24846DE421D4F3A19D69A2F5>
- Önder, E. & Güçlü, N. (2015). İlköğretimde okullar arası başarı farklılıklarını azaltmaya yönelik çözüm önerileri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(40),109-132. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruaebd/issue/389/2708>
- Hidroğlu, Y. Ö. & Hidroğlu, Ç. N. (2014). Başarılı bir ortaokulda okul müdürünün çok faktörlü liderlik vasıflarının araştırılması (Şanlıurfa/Siverek Örneği). *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(4), 1-15. DOI: 10.30803/adusobed.188821
- Peña, D. C. (2000). Parent involvement: influencing factors and implications. *The Journal of Educational Research*, 94(1),42-54, DOI:10.1080/00220670009598741
- Pinquart, M., Juang, L.P., & Silbereisen, R.K. (2003). Self-efficacy and successful school-to-work transition: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 329-346.
- Raihani, R. (2017). Successful school leadership in Indonesia: perspectives of the principals. *Al-Fikra: Jurnal Ilmiah Keislaman*,5(2), 248-269.
- Saavedra, A.R. (2012). Learning 21st-century skills requires 21st-century teaching. *PDK International Journal*, 94(2), 8-13.
- Sheldon, S. B., & Epstein, J. L. (2002). Improving student behavior and school discipline with family and community involvement. *Education and Urban Society*, 35(1), 4-26.
- Sisco, L. A., & Reinhard, K. (2006). Learning to see what's invisible: the value of international faculty exchange. *Business Communication Quarterly*, 70(3), 356-363.
- Successful Schools: Guidelines for boards of education module 9. https://saskschoolboards.ca/wpcontent/uploads/2015/08/Module_9_Successful_Schools.pdf
- Şahin, İ. & Turan, H. (2017). Okul başarısı ile öğretmenlerin okul memnuniyeti arasındaki ilişki. *KOSBED*, (33), 185 – 195.
- Şanver, M. (2016). Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre uluslararası bakalorya Okullarında Değerler Eğitimi Açısından Okul Ortamı. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 25(2), 81-96.
- Şen, S. & Toker, T. (2021). An application of multilevel mixture item response theory model. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 12(3), 226-238.
- Şişman, M. (1996). Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar. PegemA Yayıncılık.
- Turan, S. (2006). *Yarınlarmın Türkiye'si İçin Okulu Yeniden Tasarlamak ve Düşünmek. Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Sempozyumu Bildiri Kitabı*. Eğitim Birsen Yayınları.
- TÜSİAD (1998). *Türkiye Eğitim Sistemi*. TÜSİAD.
- Uğurlu, C. & Demir, A. (2016). Etkili okullar için kim ne yapmalı? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 53-75. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mersinefd/issue/17399/181878>
- Walker, A., Walker, K. & Carruthers, S. (2019). *Süper İnsan Teknoloji İnsanlığı Yeniden Tanımlıyor. (Çev: Su Evreni)*. (1. Baskı). Siyah Kitap.

- Yazar, T. (2012). Yetişkin Eđitiminde Hedef Kitle. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 21-30.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Gelibolu,
Sarıkaya,
*Okul yöneticilerine
göre başarılı okul
standartları*

