



ORTAÖĞRETİM KURUMLARININ ETKİLİ OKUL ÖZELLİKLERİNE SAHİP OLMA DÜZEYLERİ

Yrd. Doç. Dr. Zühal ÇUBUKÇU, Öğr. Gör. Pınar GİRMEN
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, TÜRKİYE

Özet

Bu araştırmanın temel amacı, ortaöğretim düzeyindeki okulların, etkili okul özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemektir. Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Verilerin toplanmasında araştırmacılar tarafından geliştirilen “etkili okul anketi” kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 782 öğrenci ve 69 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada etkili okulun beş boyutu ele alınmıştır. Bunlar; okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, okul kültürü ve aile katılımıdır.

Araştırma sonuçlarına göre, en etkili boyut okul yöneticisi boyutudur. Okul yöneticisi boyutunu etkili olma açısından ikinci sırada, öğrenci boyutu izlemektedir. Öğretmen ve okul kültürü boyutlarının da etkililik düzeylerinin yüksek olmadığı görülmektedir. En az etkili bulunan boyut ise okul çevresi ve veliler boyutudur.

Anahtar Kelimeler: Etkili okul, etkili okul kültürü, okul yöneticisi.

LEVELS OF EFFECTIVENESS CHARACTERISTICS IN SECONDARY SCHOOLS

Abstract

The purpose of the study was to examine the characteristics of effective schools as perceived by teachers and students in Turkish secondary schools as measured by the “Effective School Questionnaire” developed by author. Survey method was used in the study. The participant group is composed of 782 students and 69 teachers. The data and comments were organized according to the aims of the study. The effective schools have five dimensions: Principal, teacher, student, school culture and parent involvement. Descriptive analyses were performed to describe the degree of effective school characteristics.

The results of the study indicated that Turkish secondary schools have some characteristics of effective school. The schools had high percentage on principal and student dimension. However, the study showed that had very low score on teacher, school culture, and parent involvement.

Key Words: Effective School, Effective School Culture, Principal Ship.

GİRİŞ

Okullardaki eğitimin niteliğini artırabilmek için yapılan araştırmalar etkili okul kavramını ortaya koymuştur. 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. Etkili okul çok boyutlu bir kavram olmakla beraber, araştırmacıların üzerinde birleştiği birtakım ortak özellikler bulunmaktadır. Bunlar; okul yöneticisinin liderlik özellikleri, başarı konusunda yüksek beklentiler, etkili okul iklimi, okul-aile-çevre işbirliği, öğrenen okul ve karar sürecine katılım biçiminde ifade edilebilir.

Okulun en önemli işlevlerinden birisi; bireyi kendisiyle ve toplumla barışık kılmaktır. Bu bağlamda, topluma ve kendisine yararlı bireyler yetiştirmek esastır. Başka bir deyişle, hayattan zevk alan mutlu bireyler yetiştirmek okulun en önemli amacıdır. Etkili okul hareketi, okulda mükemmelliği ya da mükemmel okulu yaratma yollarını bulmak olarak açıklanabilir. Mükemmel okul, sadece öğretmenlerin kaliteli eğitim ve öğretime adanmışlığı ile değil, sağlıklı bir okul iklimi ve kültürü ile gerçekleştirilebilir.

Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000). 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. 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 (1982), etkili okulların beş özelliği olduğunu vurgulamaktadır.

- Etkili okullar, açık bir şekilde eğitim öğretilme 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 eğitimcilerle sahiptir (Beare, Caldwell, Millikan, 1989).

Okulların etkililiğine ilişkin araştırmalar, etkili okulların genellikle şu ortak özelliklere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Özdemir, 2000; Karip ve Köksal, 1996; Bamburg , Andrews, 1990):

- Açık ve belirgin amaçlar üzerine odaklanan bir misyonları vardır,
- Okul yöneticileri, güçlü bir öğretimsel liderdir,
- Tüm taraflar yüksek beklentilere sahiptirler,

- Öğrenci başarısı sürekli gözlenir ve değerlendirilir,
- Disiplin sorunlarından arındırılmış ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi bulunmaktadır,
- Veli-toplum desteği vardır ve okul-aile işbirliği gelişmiştir,
- Temel becerilerin kazandırılmasına önem verilir (Şişman, 1996).

Okulla ilgili iyileştirme hareketini sonsuz bir yolculuk olarak tanımlayan Lezotte (1992), etkili okulla ilgili yedi temel özellik sıralamaktadır. Bunlar;

- Güvenli ve düzenli bir çevre.

Okul iklimi sıkıcı olmamalı, aynı zamanda öğretim ve öğrenmeye yardımcı olmalıdır.

- Başarı konusunda yüksek beklentiler.

Öğretmenlerin, bütün öğrencilerin öğrenebileceği düşüncesine sahip olmaları beklenmektedir.

- Öğretimsel liderlik.

Okul yöneticisinin, öğretimsel etkililiği bilmesi ve çevresiyle iyi iletişim kurabiliyor olması gerekmektedir.

- Açık ve odaklanmış hedefler.

Etkili okullarda, okulun amaçları tüm paydaşlar tarafından anlaşılmalı ve paylaşılmalıdır. Ortak hedeflere takım ruhuyla ulaşılmalıdır.

- Bütün öğrencilere sunulan öğrenme fırsatı.

Öğretmenler, sınıf içindeki zamanın çoğunu gerekli temel becerileri öğretmek için ayırmalıdır. Aynı zamanda yavaş öğrenen öğrencilere ekstra zaman ayırmalıdırlar.

- Sık aralıklarla öğrenci başarısını izleme.

Etkili okullarda, öğretmenler sık aralıklarla yaptıkları değerlendirmelerle öğrenci başarısını takip etmelidirler.

- Okul-aile işbirliği.

Etkili okullarda veliler, okulun başarıya ulaşması konusunda önemli görevler üstlenmelidirler.

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.

Nitelikli Öğretmen: 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.

Öğretmenin Katılımı ve Memnuniyeti: Etkili okullarda öğretmenlerin, okul içindeki her türlü kararda görüşlerinin alınması beklenmektedir.

Okul Yöneticisinin Liderlik Özelliği: Etkili okul çalışmalarında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin bulunması gerektiği ve sınıfta aktif olarak bulunmalarının daha iyi okullar yaratacağı vurgulanmaktadır.

Güçlü Okul Kültürü: Yapılan araştırmalar, iyi bir iklime ve güçlü okul kültürüne sahip olan okulların daha başarılı olduklarını göstermektedir.

Okul Yöneticisinin Pozitif İlişkileri: Okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını artırmaktadır.

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

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.

Etkili Okulda Yönetici Boyutu

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. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, okulun varlık nedenini ve eğitim-öğretim politikasını açık ve net bir şekilde ifade eden bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyonu okulun tüm personeline aktarabilmelidir.

Bir örgütü amaçlarına göre yaşatmak, insan ve madde kaynaklarını verimli bir biçimde kullanmakla gerçekleşmektedir. Bundan dolayı, örgüt ile ilgili grupların yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanılması gerekmektedir. Bunun yapılması ise liderlik özellikleri göstermeyi gerektirmektedir. Bennis ve Nanus, yönetici ve lider arasındaki farkı şöyle yorumlamaktadır: Yönetici işleri doğru yapan kişidir, lider ise doğru işi yapan kişidir. Özet olarak da liderlik özelliklerine sahip kişilerde bulunan rolleri şöyle belirtmektedirler:

- Vizyon, sahibi olma,
- Adaletli olma,
- Etkili olma,
- Yeterli olma,
- Sosyal olma,
- Risk alma (AASA, 1992)

Penny Taylor, etkili okul yöneticisini, personeli okul vizyonu açısından bilinçlendiren ve personeli okul vizyonuna göre motive edip, bu amaçta yol almalarını sağlayan, risk

alan kişi olarak tanımlamaktadır (AASA, 1992). Scheerens (1988), etkili okullardaki yönetici davranışıyla ilgili araştırmasında şu 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: Bush, 1998), 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.

Etkili okullarda, okul yöneticileri, öğretimle ilgili konularda güçlüdürler. Bu okullarda, öğretmenlerin performansları sürekli gözden geçirilir. Okulda bütünsel olarak, öğretimin amacını ve önemini, odak noktasını belirten ve öğretmenlere yol gösterici niteliği olan açık bir misyon geliştirilmiştir. Böylece, öğrencilerin öğrenmelerine odaklanan ve öğrenmeye yardımcı olan pozitif bir okul iklimi oluşturulur. Etkili okulların en önemli özelliklerinden birisi de okul yöneticilerinin, sınıfın öğretimle ilgili etkinliklerine aktif bir şekilde katılmalarıdır. Okulun eğitim öğretim politikasını belirten açık bir vizyonun ve misyonun tanımlanması, öğretim programının uygulanması, öğretimin yönetimi, olumlu bir öğrenme ortamının oluşturulması, öğretmenlerin performanslarının sürekli izlenmesi ve uygun geri bildirimlerin sağlanması ve öğretim programının değerlendirilmesi, okulun eğitim öğretim etkinlikleri üzerinde doğrudan etkisi olan liderlik davranışlarıdır.

Etkili Okulda Öğretmen Boyutu

Eğitim amaçlarının, en sağlıklı biçimde seçilen ders, konu ve uğraşları aracılığı ile gerçekleşmesi, öğretim süreçleri ile sağlanır. Öğretimin temel ögesi de öğretmendir. Etkili okulla ilgili yapılan araştırmalarda bu okullarda görevli öğretmenlerin bazı özelliklere sahip oldukları görülmüştür. Bunlar:

- Etkili okullarda öğretmenler birbirlerini destekler ve etkileşim içindedirler,
- Okul lideri tarafından her türlü desteği görürler,

- İşbirliği içinde çalışırlar,
- Öğretim stratejilerini paylaşırlar (Carter ve Michael, 1995).

Etkili okullarda öğretmenler, eğitim-öğretimle ilgili konularda işbirliği içinde çalışırlar. Okulu oluşturan üyeler (yönetici-öğretmen-öğrenci) arasındaki işbirliği, yapılan araştırmalarda etkili okulla ilişkili, merkezi süreçlerden biri olarak bulunmuştur (Şişman,1996). Etkili okulda öğretmenler, öğrencilerle ilgili yüksek standartlar belirlemeli ve öğrenci başarısı konusunda yüksek beklentiye sahip olmalıdır (Lezotte,1991). Bu doğrultuda öğretmenin, öğrenciden beklediği yüksek standardı kendisi içinde uygulaması gerekmektedir. Smith (1985 Akt: Balcı, 1993), etkili okuldaki öğretmenlerin, davranış ve özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Düzenli ve disiplinlidir,
- Akademik başarıyı ve öğrencilerin başarısını ön plana çıkarır,
- Alanına hâkimdir,
- Olumlu davranışı pekiştirir, olumsuz kontrol eder,
- Öğrencilere başarabilecekleri ödevler verir,
- Öğrencilerin bir konuyu başardıklarından emin olmadan bir sonraki konuya geçmez,
- Öğrencilerinin işbirliği içinde çalışmasını sağlar,
- Öğrencilere ne öğrendiklerini ve hala neyi öğrenmeye ihtiyaçları olduğunu bilmelerini sağlayıcı uygun dönüt verir,
- **Olabildiğince öğrencileri öğrenme etkinliklerine katar.**

Etkili Okulda Öğrenci Boyutu

Etkili okullarda öğrenciler kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılırlar ve başarı konusunda yüksek beklentilere sahiptirler. Etkili okullarda öğrenciler “ne” “niçin” ve “nasıl” sorularına yanıt aramalıdırlar (Şişman, 1996). Etkili okullarda öğrenciler:

- Öğrenciler, okul ve sınıf içinde işbirliğine dayalı öğrenme anlayışına sahiptirler,
- Sorumluluk almaya isteklidirler,
- Okul yaşamını iyileştirme konusunda isteklidirler,
- Kendilerinden neler beklenildiğini bilirler,
- Kendi öğrenme sorumluluklarını üstlenirler.

Etkili Okulda Okul Kültürü ve Ortamı Boyutu

Etkili okul araştırmaları, etkili okulda öğrenmeye uygun olumlu bir atmosferin bulunması gerektiğini vurgulamaktadır. 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). Etkili okullarda, okul personeli

arasında paylaşılan zengin ve güçlü bir okul kültürü bulunmaktadır. Etkili okullar oluşturabilme yolunda temel dinamikleri, her okulun kendi içinde öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, veliler ve toplum için okulu özellikli kılan kültürün içinde aramak, bulmak, yaşama geçirmek gerekmektedir (Deal, 1988; Akt: Şişman,1994). Etkili okula ulaşmanın adımlarından biri, açık ve düzenli okul iklimidir. Okul iklimi sıkıcı olmamalı aynı zamanda öğretime ve öğrenmeye yardımcı olmalıdır. Dayanışmanın hüküm sürdüğü, takım ruhunun vurgulandığı, empatinin yaygın bir şekilde kullanıldığı okullarda, etkili okul ikliminin adımlarının var olduğu söylenebilir (Lezotte,1991).

Okul Çevresi ve Veliler Boyutu

Okullar, belli bir toplumsal çevre içinde yer alır ve bu çevre ile sürekli etkileşim içindedir. Akademik yönden yüksek başarıya sahip okulların, başarı düzeyi düşük okullardan daha fazla çevresel-ailesel destek ve katılıma sahip oldukları görülmektedir. Smith (1994), tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, ailelerin okulla yakın ilişkiler içinde bulunduğu zaman öğrencilerin gerek akademik başarı yönünden, gerekse disiplin yönünden daha başarılı oldukları saptanmıştır. Ayrıca, okul ve aile işbirliğine destek vererek öğrencinin kişisel ihtiyaçlarını belirlemede en kısa yolun aile ile birlikte çalışmak olduğunu vurgulanmıştır. Anne babaların çocukları en iyi tanıyan kişiler olmasından ve eğitim sürecinde okul-ev tutarlılığının gerekliliğinden, yola çıkarak, anne babaların da eğitim sürecinin etkin elemanları olarak, çocuklarının akademik, kişisel ve sosyal gelişimine katkıda bulunmaları sağlanmaktadır. Aile katılımı programları, öğrencilerin okul ve ev ortamında tutarlı olmalarını sağlarken, aynı zamanda ailelerin çocuklarının okul içi davranışlarını daha iyi tanımalarına neden olur. En önemlisi ise, eğitimci ve aile etkileşiminin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Etkili okullarda, aileler okulun temel misyonunu anlar ve desteklerler. Akademik başarıyı yakalamada ailelere önemli rollerde bulunmaları için fırsatlar yaratılır (Lezotte, 1991). Etkili okullar, planlama ve karar aşamasında ailelere önemli roller vermektedirler ve aile okul işbirliğini en yüksek seviyede tutmaya çalışmaktadırlar. Etkili okul araştırmaları göstermektedir ki aile ile işbirliği içinde çalışmak okulun etkililiğini artırmaktadır (AASA, 1992).

Türkiye’de eğitim örgütlerinde yapılacak her türlü değişikliğin temel amacı, daha iyi, daha nitelikli ve daha etkili eğitim içindir. Etkili okulların, yönetim, öğrenci, öğretmen, program, okul kültürü ve veli boyutları yönünden belirgin özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin etkili yönetici özelliklerini karşılama düzeylerinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılabilecek bulgular öğretmen ve yöneticilerin yetiştirilmesi, atanması ve yükseltilmesi politikalarının oluşturulmasında ilgililere yol gösterebilir. Bu araştırmanın temel amacı, ortaöğretim düzeyindeki okulların, etkili okul özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemektir. Belirlenen bu temel amaca dayalı olarak, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

1. Etkili okulun bir boyutu olan “okul yöneticisi” ne ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmen ve öğrenci algıları nelerdir?
2. Etkili okulun bir boyutu olan “okul yöneticisi” ne ilişkin olarak, göstermeleri gereken davranışların gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmen ve öğrenci algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Etkili okulun bir boyutu olan “öğretmen” e ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğrenci algıları nelerdir?

4. Etkili okulun bir boyutu olan “öğrencilere” e ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmen algıları nelerdir?
5. Etkili okulun bir boyutu olan “okul kültürü ve ortamına” ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmen algıları nelerdir?
6. Etkili okulun bir boyutu olan “okul çevresi ve velilere” ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmen algıları nelerdir?

YÖNTEM

Araştırmanın çalışma grubunu; Türkiye'nin Bilecik ili, Bozüyük ilçesinde merkezde bulunan ortaöğretim düzeyindeki okulların öğrencileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmaya 69 öğretmen, 782 öğrenci katılmıştır. Araştırmada kuramsal bilgiler ilgili literatür taranarak elde edilmiştir ve bu bilgiler ışığında araştırma aracı geliştirilmiştir. Araştırmanın uygulamaya dayalı verilerinin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde literatürdeki benzer anketler incelenmiştir. Şişman'ın (1996), hazırlamış olduğu etkili okul anket formundan yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formu uzman görüşüne sunulmuş ve dönütler doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Araçta yer alan maddeler, beşli likert tipi ölçeğe göre düzenlenmiş olup, “tamamen katılıyorum”, “çoğunlukla katılıyorum”, “orta derecede katılıyorum”, “az katılıyorum”, “hiç katılmıyorum” biçiminde derecelendirilerek ifade edilmiş, en çok kabul edilen seçeneğe doğru 5, 4, 3, 2, 1 biçiminde puanlandırılmıştır. Anketin güvenilirliği için cronbach alfa katsayısına bakılmıştır. Cronbach alfa katsayısı 0.89 bulunmuştur. Verilerin çözümlenmesinde, istatistiksel paket programlardan yararlanılmıştır. Verilerin frekans dağılımları ve yüzdeleri alınarak yorumlanmıştır. Öğretmen ve öğrencilerin algılarının karşılaştırılmasında Ki-Kare tekniği kullanılmıştır.

BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde, veri toplama aracı yoluyla toplanan verilerin çözümü sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlarına yer verilmiştir. Bulgular, araştırmanın amacıyla ilgili sorular doğrultusunda yer almaktadır.

1. Etkili Okulun Bir Boyutu Olan “Okul Yöneticisi” ne İlişkin Olarak, Olması Gereken Özelliklerin Gerçekleşme Düzeyi Konusunda Öğretmen Algıları

Öğretmen algılarına göre; en yüksek düzeyde katılım, (%65.1) “okulda başarıya önem verir ve destekler” yargısında ortaya çıkmaktadır. Bu durum, öğrencilerin okul yöneticisi boyutuna ilişkin algılamaları ile paralellik göstermektedir. Öğrenci algılarında da en yüksek orana sahip yargı, “okulda başarıya önem verir ve destekler” dir. Öğretmenlerin, yine yüksek düzeyde katıldıkları yargılar; (%54) “çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışır” ve (%52.4) ile “okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır” ifadeleridir. Bu bulgular, olması gereken yönetici davranışlarının gerçekleştiğini göstermektedir. Öğretmenlerin yöneticiye ilişkin algıları genelde yüksektir. Bu bulgu, Şişman (1996) ve Balcı' nın (1993), araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Araştırmaya katılanların orta derecede katıldıkları diğer bir yargı da (%28.6) “eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar” yargısıdır. Bu nedenle, okul yöneticisinin liderlik özelliklerini, sınırladığı söylenebilir. Öğretmenlerin en az katıldıkları yargı (%23.8) ile “öğretmenlerin mesleki olarak gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet-içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunur”

yargısıdır. Bu durum, öğrencilerin okul yöneticisi algılarıyla paralellik göstermektedir. Öğrenci algılarına göre de aynı yargı düşük yüzde (%17.5) ile karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgunun aynı zamanda okullardaki uygulama ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Sonuç olarak, okul yöneticileri, öğretmenleri ve gereksinimlerini yakından takip etme olanağına sahip bireyler olmalarına karşın, onların hizmet-içi eğitimleri ile ilgili yetkilerinin sınırlı olduğu görülmektedir.

2. Etkili Okulun Bir Boyutu Olan “Okul Yöneticisi” Ne İlişkin Olarak, Olması Gereken Özelliklerin Gerçekleşme Düzeyi Konusunda Öğrenci Algıları

Öğrenci algılarına göre; en yüksek düzeyde katılım (%70.1) “okulda başarıya önem verir destekler” yargısında ortaya çıkmaktadır. Bu durum, yöneticilerin öğrencileri motive etmesi düşüncesini dile getirebildiği için olumludur. Araştırmaya katılanların orta düzeyde katıldıkları yargı ise, “insan ilişkilerine önem verir ve eşitlik ilkesine bağlıdır” ifadesidir. Bu oran, olması gereken yönetici tutumunun yeteri kadar gerçekleşmediğini göstermektedir, oysa örgütün daha verimli olabilmesi için insan ilişkilerine önem verilmelidir. Öğrencilerin orta derecede katıldıkları yargı, (%27.6) “okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır” yargısıdır. Bu bağlamda, genel olarak okul yöneticilerinin, okullarda bürokratik işlere çok zaman ayırdıklarını söylenebilir. Katılımcıların orta derecede katıldıkları diğer bir yargı da (%27.9) “öğretmenlerin mesleki gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet-içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunur” ifadesidir. Bu bulgu doğrultusunda, okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimleri açısından çok fazla katkıda bulunmadıkları söylenebilir.

3. Etkili Okulun Bir Boyutu Olan “Okul Yöneticisi” ne İlişkin Olarak, Göstermeleri Gereken Davranışların Gerçekleşme Düzeyi Konusunda Öğretmen ve Öğrenci Algılarının Karşılaştırılması

Araştırmada yanıt aranan ilk üç soru, etkili okulun bir boyutu olan “okul yöneticisi” ne ilişkin olarak, göstermeleri gereken davranışların gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmen ve öğrenci algıları ile bulgular arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 1’de öğretmen ve öğrencilerin okul yöneticisi boyutuna ilişkin algıları ve bu algılar arasındaki farklılıklar gösterilmiştir.

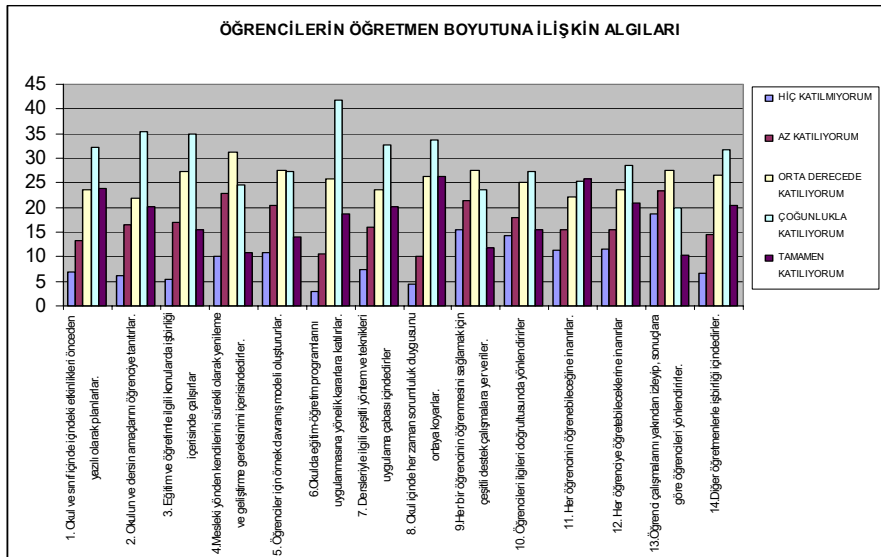
Tablo 1: Öğretmen ve Öğrencilerin Okul Yöneticisi Boyutuna İlişkin Algıları

DERECELER		Hiç Katılmıyorum		Az Katılmıyorum		Orta Derecede Katılmıyorum		Çoğunlukla Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum		p
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
YARGILAR												
Öğretmen	1. Okul programının uygulanmasına yönelik amaçları açıkça ortaya koyar	1	1,6	1	1,6	10	15,9	27	42,9	24	38,1	.03
Öğrenci		21	2,8	54	7,1	149	19,6	308	40,5	228	30,0	
Öğretmen	2. Öğretim programının uygulanmasını destekler ve değerlendirir			3	4,8	14	22,2	23	36,5	23	36,5	.06
Öğrenci		18	2,4	33	4,3	127	16,7	298	39,2	284	37,4	
Öğretmen	3. Eğitim-öğretimle ilgili her konuda öğretmenlere önderlik yapar.	2	3,2	6	9,5	18	28,6	15	23,8	22	34,9	.09
Öğrenci		23	3	64	8,4	143	18,8	270	35,5	260	34,2	
Öğretmen	4. Öğretmenlerin mesleki olarak gelişmelerini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim görmelerine öncülük eder ve destekte bulunur.	1	1,6	10	15,9	13	23,8	18	28,6	19	30,2	.08
Öğrenci		71	9,3	136	17,9	212	27,9	208	27,4	133	17,5	
Öğretmen	5. Okulda başarıya önem verir, destekler.					5	7,9	17	27,0	41	65,1	.44
Öğrenci		8	1,1	23	3	48	6,3	147	19,3	533	70,1	
Öğretmen	6. Öğretim kadrosuna, personeline, öğrencilerine inanır ve güvenir.	1	1,6	2	3,2	11	17,5	23	36,5	26	41,3	.30
Öğrenci		43	5,7	63	8,3	121	15,9	242	31,8	291	38,3	
Öğretmen	7. Okulun her yerinde sıkça görülür.	3	4,8	7	11,1	7	11,1	17	27,0	29	46,0	.34
Öğrenci		16	2,1	96	12,6	154	20,3	229	30,1	265	34,9	
Öğretmen	8. Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.			3	4,8	13	20,6	25	39,7	22	34,9	.28
Öğrenci		33	4,3	65	8,6	177	23,3	266	35	219	28,8	
Öğretmen	9. Okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır.	1	1,6	5	7,9	10	15,9	14	22,2	33	52,4	.00
Öğrenci		18	2,4	97	12,8	210	27,6	257	33,8	178	23,4	
Öğretmen	10. İkna edici becerilere sahiptir.	3	4,8	5	7,9	8	12,7	22	34,9	25	39,7	.60
Öğrenci		42	5,5	80	10,5	147	19,3	235	30,9	256	33,7	
Öğretmen	11. İnsan ilişkilerine önem verir ve eşitlik ilkesine bağlıdır.	4	6,3	5	7,9	9	14,3	16	25,4	29	46,0	.19
Öğrenci		85	11,2	77	10,1	135	17,8	228	30	235	30,9	
Öğretmen	12. Çevre ve veli ile sürekli iletişim kurmaya çalışır.			5	7,9	10	15,9	14	22,2	34	54,0	.79
Öğrenci		23	3	70	9,2	135	17,8	249	32,8	283	37,2	

Öğretmen ve öğrencilerin okul yöneticisine ilişkin algıları arasında, iki yargıda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. “Okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır” ve “İnsan ilişkilerine önem verir ve eşitlik ilkesine bağlıdır” yargılarında öğretmen ve öğrencilerin algılarının farklılığından söz edilebilir. Öğretmenler, okul yöneticisinin, okulda geçirdiği sürenin eğitim-öğretim işlerine ayırdığı görüşünü paylaşıırken, öğrenciler bu görüşü çok benimsememektedirler.

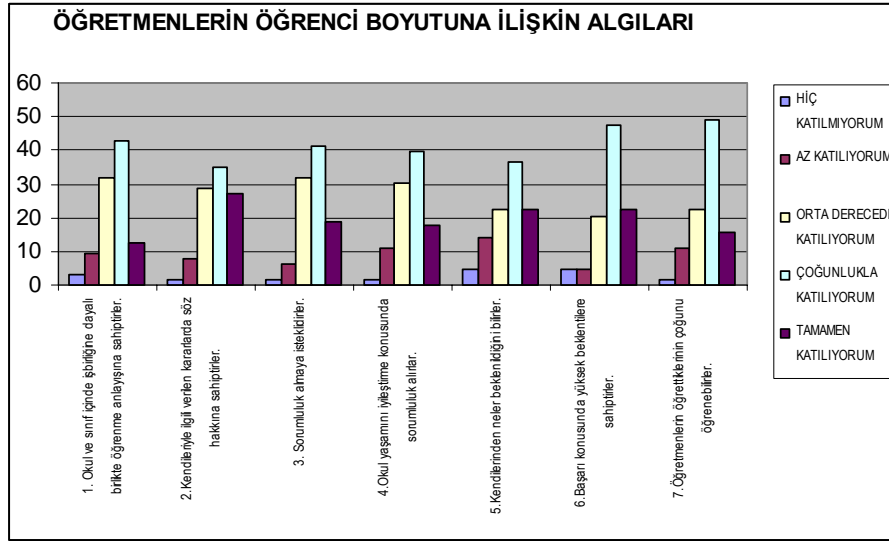
4. Etkili Okulun Bir Boyutu Olan “Öğretmen” ne İlişkin Olarak, Olması Gereken Özelliklerin Gerçekleşme Düzeyi Konusunda Öğrenci Algıları

Öğrenci algılarına göre, bu boyutta yer alan on dört yargıdan öğrencilerin en yüksek düzeyde katılımı (%41.7) “okulda eğitim-öğretim programlarının uygulanmasına yönelik kararlara katılırlar” yargısında ortaya çıkmaktadır. Öğrencilerin orta düzeyde katıldıkları yargılar ise, (%35.5) “okulun ve dersin amaçlarını öğrenciye tanıtır” ve (%35.) ile “eğitim ve öğretimle ilgili konularda işbirliği içinde çalışırlar” yargılarıdır. Bu davranışların öğretmenlerin göstermesi gereken davranışlar olduğu düşünülmektedir; ancak, öğrencilerin bu konudaki algılarının düşük olması, bunun yeterli derecede gerçekleşmediğini düşündürülebilir. Bu boyutta gerçekleşme düzeyi yönünde en son sırada yer alan yargılar, (%27.6) “Öğrenci çalışmalarını yakından izleyip, sonuçlara göre öğrencileri yönlendirirler” ile (%31.3) “mesleki yönden kendisini sürekli olarak, yenileme ve geliştirme gereksinimi içerisinde” ifadeleridir. Bu sonuç, öğretmenlerin düzeltme ve dönüte yeterince önem vermediğini göstermektedir. Halbuki, öğrenci başarısını artırmada sürekli dönüt verme oldukça önemlidir. Değerlendirme sonuçlarına göre, öğrenci algılarının orta derecede katılımı seçeneğinde yoğunlaştığını görüyoruz. Sonuç olarak, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yenileme konusunda yeteri kadar çaba harcamadıkları söylenebilir. Aynı zamanda, etkili okulun bir boyutu olan “öğretmen” e ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğrenci algılarının yeteri kadar yüksek olmadığı söylenebilir.



5. Etkili Okulun Bir Boyutu Olan “Öğrenciler”e İlişkin Olarak, Olması Gereken Özelliklerin Gerçekleşme Düzeyi Konusunda Öğretmen Algıları

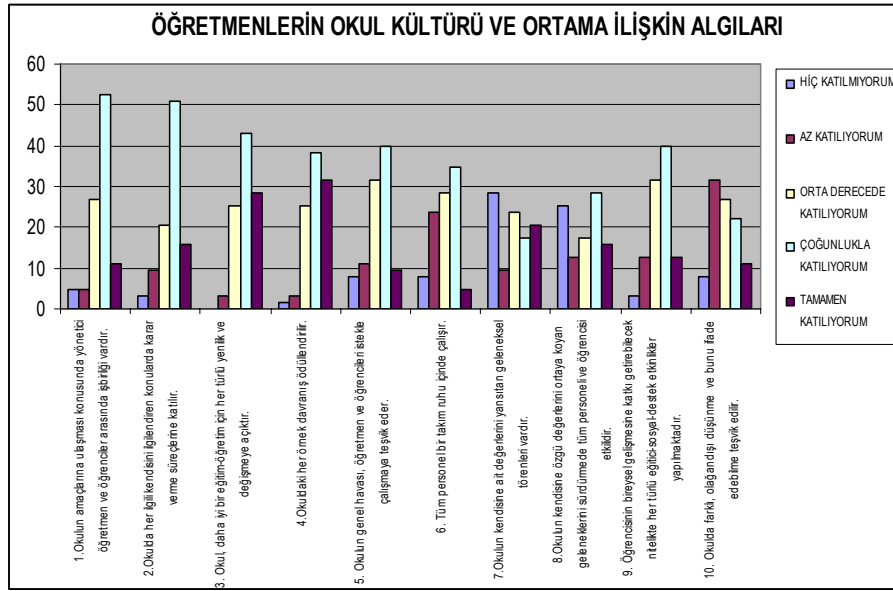
Öğretmenlerin, öğrenci davranışlarına ilişkin yargılara katılma düzeyleri incelendiğinde, en yüksek düzeyde katılım (%47.6) “başarı konusunda yüksek beklentilere sahiptirler” ifadesidir. Yüksek katılıma sahip diğer yargılar ise; (%42.9) “okul ve sınıf içinde işbirliğine dayalı birlikte öğrenme anlayışına sahiptirler” ve (%41.3) “sorumluluk almaya isteklidirler” yargılarında ortaya çıkmaktadır. Bulgular, öğretmenlerin genel olarak, öğrencilere ilişkin olumlu algı ve değerlendirmelere sahip olduklarını göstermektedir. Öğretmenlerin, orta derecede katıldıkları yargı, (%28.6) “kendileriyle ilgili verilen kararlarda söz hakkına sahiptirler” yargısıdır. Bu nedenle, okullarda katılımcı ve işbirlikçi yönetimin iyileştirilmesi gerekliliği söylenebilir. Öğretmen algılarına göre en düşük düzeyde katılım (%14.3) “kendilerinden neler beklenildiğini bilirler” ifadesidir. Bu durum, okullarda iletişime daha fazla önem verilmesi gerekliliğini düşündürülebilir. Sonuç olarak, bu davranışlar öğrencilerin göstermesi gereken davranışlardır; ancak, öğretmenlerin bu konudaki algılamalarının düşük olması bunun yeteri derecede gerçekleşmediğini gösterebilir.



6. Etkili Okulun Bir Boyutu Olan “Okul Kültürü ve Ortamı”na İlişkin Olarak, Olması Gereken Özelliklerin Gerçekleşme Düzeyi Konusunda Öğretmen Algıları

Bu boyutta yer alan on yargıdan, öğretmenlerin en yüksek düzeyde katıldıkları yargı (%52.4) “okulun amaçlarına ulaşması konusunda yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasında işbirliği vardır” ifadesidir. Diğer bir katılımı yüksek olan yargı ise, (%50.8) “okulda her ilgili kendisini ilgilendiren konularda karar verme süreçlerine katılır” ifadesidir. Öğretmenlerin, orta derecede katıldıkları yargı (%31.7) “okulun genel havası, öğretmen ve öğrencileri istekle çalışmaya teşvik eder” dir. Bu oranın düşük olduğu gözlenmektedir. Öğretmenlerin en düşük düzeyde katıldıkları yargı (%28.6) “okulun kendisine ait değerlerini yansıtan geleneksel törenleri vardır” ifadesinde ortaya

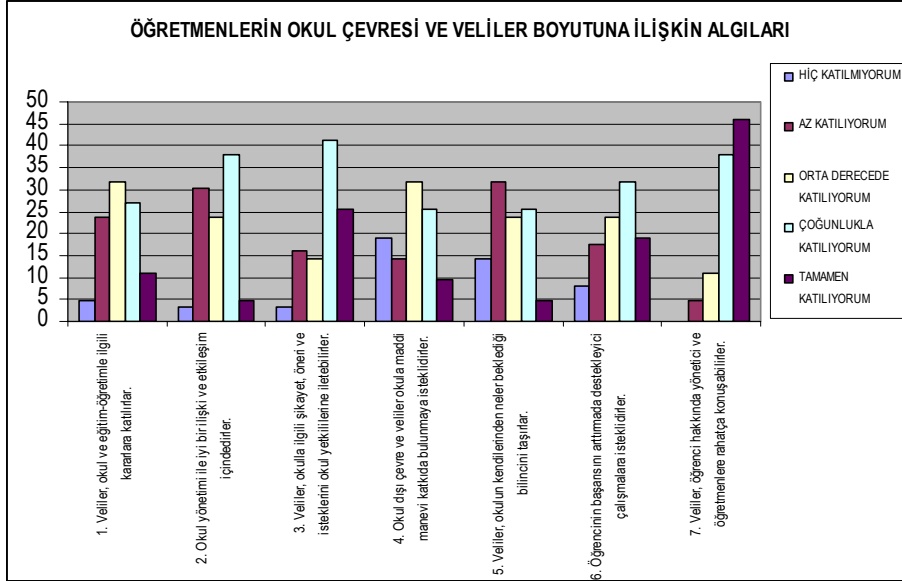
çıkılmaktadır. Bu durum ortaöğretim kurumlarının bu konuda eksikleri olduğunu düşündürmektedir. Yine katılımcıların düşük derecede katıldıkları bir diğer yargı ise; (%23.8) “tüm personel bir takım ruhu içinde çalışır” ifadesidir. Bu durum ortaöğretim kurumlarında, iletişime yeteri kadar önem verilmediği düşüncesini uyandırmaktadır. Özetle, bu boyutta yer alan yargılardan daha az gerçekleştiği görülen; farklı düşünebilme ve bunu ifade edebilme, okulun kendine ait değerlerini yansıtan geleneksel törenler ve takım ruhu içinde çalışma gibi durumlarda daha fazla iyileştirmeye gereksinim olduğu söylenebilir.



7. Etkili Okulun Bir Boyutu Olan “Okul Çevresi ve Veliler” e İlişkin Olarak, Olması Gereken Özelliklerin Gerçekleşme Düzeyi Konusunda Öğretmen Algıları

Öğretmenlerin, okul çevresi ve velilere ilişkin, yargılara katılma düzeyleri incelendiğinde, en yüksek düzeyde katılım, (%46) “veliler, öğrenci hakkında yönetici ve öğretmenlerle rahatça konuşabilirler” olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yaklaşık olarak yarısının, katıldığı yargı; “veliler, okulla ilgili şikâyet, öneri ve isteklerini okul yetkililerine iletebilirler” yargısıdır. “Veliler okul ve eğitim-öğretim ile ilgili kararlara katılırlar” ve “okul dışı çevre ve veliler okula maddi manevi katkıda bulunmaya isteklidirler” yargılarına öğretmenler, (%31.1) orta derecede katılmaktadırlar. Bulgular incelendiğinde, okul çevresi veliler boyutuyla ilgili olarak, ortaöğretim kurumlarının veli ve okul çevresi ile iletişime açık olduğu; ancak, okul-aile iletişiminin beklenen düzeyde olmadığı söylenebilir. Balcı'nın (1993), benzer bir araştırmasındaki sonuçlarda da etkili okul faktörü içinde en az gerçekleşen boyutun veli boyutu olduğu görülmektedir. Velilerin okulun kendilerinden neler beklediğinin bilincinde olma durumlarına ilişkin olarak daha az etkin durumda oldukları söylenebilir. Okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre belirleyici bir değişken olabilir. Okul-aile işbirliğinin

geliştirilmesinde en büyük görev okul yöneticisi ve öğretmene düşmektedir. Başka bir deyişle, okul yöneticisi ve öğretmenin veli ve çevre ile iletişim konusunda programlı uygulamalara yönelmesi gerekmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar

1. Etkili okulun bir boyutu olan okul yöneticisine ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmenlerin algıları yüksektir. Bu sonuç, Şişman'ın (1996), araştırma sonucuyla örtüşmektedir. Yöneticiler hakkında en yüksek düzeyde "okulda başarıya önem verir ve destekler" ifadesinde birleşmektedirler.

2. Etkili okulun bir boyutu olan okul yöneticisine ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğrencilerin algıları yüksektir. Yöneticiler hakkında en yüksek düzeyde "okulda başarıya önem verir ve destekler" ifadesinde birleşmektedirler.

3. Etkili okulun bir boyutu olan okul yöneticisine ilişkin olarak, göstermeleri gereken davranışların gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmen ve öğrenci algıları arasında, iki yargıda "Okulda geçirdiği sürenin çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırır" ve "İnsan ilişkilerine önem verir ve eşitlik ilkesine bağlıdır" anlamlı bir farklılık vardır.

4. Etkili okulun bir boyutu olan "öğretmen" e ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğrenciler en yüksek düzeyde öğretmenlerin "okulda eğitim-öğretim programlarının uygulanmasına yönelik kararlara katılırlar" ifadesinde birleşmek-

tedirler. Etkili okulun bir boyutu olan öğretmene ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğrenci algıları yüksek değildir.

5. Etkili okulun bir boyutu olan öğrencilere ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmenler en yüksek düzeyde öğrencilerin “öğrenciler başarı konusunda yüksek beklentilere sahiptirler” ifadesinde birleşmektedirler. Etkili okulun bir boyutu olan “öğrencilere” ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmen algıları yüksek değildir.

6. Etkili okulun bir boyutu olan okul kültürü ve ortamına ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmenlerin en yüksek düzeyde katıldıkları yargı “okulun amaçlarına ulaşması konusunda yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasında işbirliği vardır” ifadesidir. Öğretmenlerin en düşük düzeyde katıldıkları yargı “okulun kendisine ait değerlerini yansıtan geleneksel törenleri vardır” ve “tüm personel bir takım ruhu içinde çalışır” ifadesidir. Bu durum ortaöğretim kurumlarında, iletişime yeteri kadar önem verilmediği düşüncesini uyandırmaktadır.

7. Etkili okulun bir boyutu olan okul çevresi ve velilere ilişkin olarak, olması gereken özelliklerin gerçekleşme düzeyi konusunda öğretmen algılarına göre, ortaöğretim okullarında, okul çevresi veliler boyutuyla ilgili olarak, ortaöğretim kurumlarının veli ve okul çevresi ile iletişime açık olduğu; ancak, okul-aile iletişiminin beklenen düzeyde olmadığıdır. Balcı (1993) ve Şişman (1996), araştırma sonuçları bu noktada örtüşmektedir. Her iki çalışmada da okul çevresi veliler boyutunun olması gereken özellikler açısından düşük düzeyde gerçekleştiği görülmektedir.

Öneriler

1. Okulda, çevrenin ve velinin okulu benimsemesi için çeşitli etkinlikler yapılmalı ve okulların kapıları çevreye açılmalıdır.
2. Öğretmenlerin sürekli olarak niteliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan, öğretmenlerin işbaşında eğitimlerine önem verilmeli ve destekleyici çalışmalar yapılmalıdır. Öğretmenler sadece öğreten bireyler değil, aynı zamanda sürekli öğrenen bireyler olmalıdır.
3. Öğretmenlerin hizmet içi eğitim sürecine ilişkin kararlarda, okul yöneticilerinin de görüşleri alınmalıdır.
4. Okul kültürü ile ilgili olarak ortaöğretim okullarında, okulun değerlerini yansıtan geleneksel törenleri oluşturulmalıdır.
5. Okulların kendilerine özgü değerler geliştirmeleri ve korumalarına yönelik etkinlikler düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

- (AASA), (1992), **An Effective School Primer**. American Association of School Administrators.
- BALCI, A., (1993), **Etkili Okul**. Ereğ Ofset Matbaası, Ankara.
- BAMBURG, J.D. ve R.L.ANDREWS (1990), Instructional Leadership, School Goals, and Student Achievement. Exploring the Relationship Between Means and Ends. Eric,ED.319783.
- BEARE, H., Caldwell, B., Millikan, R. (1989), **Creating an Excellent School: Some New Management Techniques**. London:Routledge.
- BUSH, T., (1998), The National Professional Qualification For Headship: The Key To Effective School Leadership, **School Leadership and Management**, Vol. 18, No. 3, s. 321-334.
- CARTER, J. ve MİCHEAL, W. (1995), The Development and Validation of Inventory of Effective School Function, **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 55, No. 5, s. 811-817.
- CHENG, K., WONG, K. (1996), School Effectiveness in East Asia , **Journal of Educational Administration**, Vol.34, No.5, s.32-39.
- KARİP, M., KEMAL K. ,(1996), Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi, **Eğitim Yönetimi**, (2), 245-257.
- LEZOTTE L.W., (1991),Correlates of Effective Schools The First and Secondary Generations, **Effective School Products**. USA, Michigan, 1-16.
- LEZOTTE L.W., (1992), Principal Insights from Effective Schools. **Education Digest**, 58 (3), 14-17.
- ÖZDEMİR, S., (2000), **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- SCHEERENS, J. VE STOEL W., (1988), "Development Of Theories Of School Effectiveness" **Annual Meeting Of American Educational Research Association**, New Orleans, s. 1-28.
- SMITH, S., (1994), An Intervention For School-Related Behaviours **Elementary Sshool Guidance and Counselling**, Vol. 28, No. 3, New Jersey, s. 82-88.
- ŞİŞMAN ,M., (1994), **Örgüt Kültürü**. Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- ŞİŞMAN ,M., (1996), **Etkili Okul Yönetimi**. Yayınlanmamış Araştırma Raporu, Eskişehir.
- ZİGARELLI, Micheal A. (1996), An Empirical Test of Conclusions From Effective Schools **Journal of Educational Research**, Vol. 90, No. 2, s. 103-111.