

Etkili Okul ve Okul Liderliğine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*

Research of Teachers' Views on Effective School and School Leadership

Celal Teyyar Uğurlu¹, Seyfettin Abdurrezzak²

Öz

Bu araştırmanın amacı, okul liderliği davranış ve uygulamalarının, okulu etkili kılmadaki rolü ve önemini öğretmen görüşlerine göre betimlemektir. Araştırma durum deseninin kullanıldığı nitel bir çalışmadır. Veri toplama aracı olarak, öğretmenlerin etkili okul ve okul liderliğine ilişkin görüşlerinin alındığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2014-2015 eğitim öğretim yılında Erzincan ili merkez ilçe ve merkeze bağlı köy ve beldelerdeki 33 ortaokulda görevli öğretmenlerden, maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla seçilen 21 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada öğretmenlere etkili okul ve okul liderliğine yönelik dokuz adet açık uçlu soru yöneltilmiş ve toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilerek temalar ve kategoriler belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenler, etkili okulu, eğitim sürecinin sosyal etkinliklerle zenginleştirildiği okul şeklinde tanımlamışlardır. Öğretmenler, okulu etkili kılmada en önemli unsurun okul müdürü olduğunu, mevcut durumda en zayıf bileşenin ise, okul çevresi ve aileler olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler, çalıştıkları kurumdaki okul müdürlerini, okulun lideri olarak benimsediklerini belirtmişler ve okul liderlerinden, kendilerini desteklemesini, öğretmenleriyle işbirliği yapmasını ve kişiler arası ilişkilerde empati yaparak davranmasını beklediklerini söylemişlerdir.

Anahtar sözcükler: Etkili okul, lider, okul liderliği

Abstract

In this research, it is aimed to describe the role of school leadership behaviour and practices' making the school effective according to teachers' views. This is a qualitative study in which the state patterns was used. In the research, semi-structured interview form which is based on teachers' views about effective school and school leadership was used for going datas. The study group is formed of 21 teachers who were selected via maximum diversity sampling method among the teachers working at 33 different secondary schools in Erzincan province, central district and in willages and towns connected the central district. In the research nine open ended questions about effective school and school leadership were asked and datas were analyzed, themes and catagories were identified by using context analysis. As a result of the research teachers stated that an effective school is a school that includes social activities in it, and the most important subject of on effective school is "school principals". According to teachers, the less important subject is school environment and families parts. Teachers sees school principals as school leaders and their biggest expectations are his/her encouragements, his/her cooperation efforts and his/her empathizing ability in personel relations when needed.

Keywords: Effective school, leader, school leadership

Received: 04.01.2016 / Revision received: 16.06.2016 / Second revision received: 24.08.2016 / Approved: 30.08.2016

¹Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, celalteyyar@yahoo.com, ²Okul Müdürü, 29 Ekim İlkokulu, Erzincan, srezzak@hotmail.com

Atf için/Please cite as:

Uğurlu, C. T. ve Abdurrezzak, S. (2016). Etkili okul ve okul liderliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(3), 401-428. doi: 10.14527/kuey.2016.016

Giriş

Okulların öncelikli işlevi, gelecek nesillere toplumun kültür mirasını aktarmak ve onları güncel temel bilgi ile donatılmasını sağlayarak yaşama hazırlamaktır. Günümüzde biliniyor ki, mevcut bilgi durağan değildir ve sürekli olarak yenilenmekte ve gelişmektedir. Bu yüzden okulların toplum içindeki değerini ve önemini koruyabilmeleri için etkililiği yüksek bir yapıya dönüşmeleri gerekmektedir. Okulların mümkün olduğunca en iyi yapıda oluşturulması sorunları, eğitim reformcularının, eğitim politikacılarının ve okul yönetimi uzmanlarının ilgi odağı konumunda yer almıştır. Bu alanda gelişmiş ülkelerin eğitim sistemlerinde iyi okullara yönelik artan ilgi ile iyi okul, kaliteli okul ve etkili okula yönelik araştırmalar entelektüel araştırma konularından birisi olmuştur (Hesapçioğlu, 1991; Hesapçioğlu, 2010, s.27). Bu artan ilgi ışığında, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler eğitim sistemlerini yenileştirmek ve geliştirmek amacıyla birçok yenilikler yapmıştır (Karip ve Köksal, 1996). Konuyla ilgili 1970'li ve 1980'li yıllarda yapılan bir takım araştırmalar, öncekilerin aksine okulların öğrenci başarısında önemli etkisinin olduğunu, çocukların öğrenmelerinde önemli farklar oluşturduğunu ortaya koymaya yönelik olmuştur (Austin, 1979). Yaşanan süreçte, öğrencilerin öğrenmeleri üzerindeki etkileri ile ilgili olarak, çevre ve aile ile ilgili arka plan faktörünün daha etkili olduğunu ileri süren ve bunun aksini iddia eden, yani okullarında öğrenciler üzerinde etkili olabileceğini savunan eğilimler ortaya çıkmıştır. Etkili okul akımının çıkış noktası, bunlardan ikinci eğilim olan, yani öğrencilerin öğrenmelerinde okul faktörünün etkili olduğu görüşüdür (Şişman, 2013, s.37).

Sammons ve Bakkum (2011), etkili okullara yönelik yapılan araştırmalara göre, etkili okulların yüksek beklentilere sahip başarıya odaklanan öğretmen kadrosu, eğitimsel liderlik, çalışanlar arasında işbirliği ve uyum, yüksek kaliteye sahip eğitim programı, öğrencilere öğrenme fırsatlarının sunulması, olumlu düzenli ve güvenli okul iklimi, iyi örgütlenmiş bir değerlendirme sisteminin varlığı, ailelerin okula yüksek düzeyde katılımı, olumlu bir sınıf iklimi, mükemmel bir sınıf yönetimi sayesinde etkili öğrenmeler, yapılandırılmış talimatlar, bireysel öğrenmenin teşvik edilmesi ve sık sık öğrenci çalışmalarıyla ilgili öğrencilere bilgi ve geri dönüt verilmesi gibi özelliklerinin olduğunu belirlemişlerdir. Edmonds (1979), etkili okulların; eğitimle ilgili hedeflerini açıkça belirleyen, sistematik değerlendirme yapan, öğrenim gören bütün öğrencilerin iyi düzeyde öğrenebileceğine yönelik inancı bünyesinde barındıran, öğrenmeyi destekleyici bir okul iklimine ve ilkeli eğitim çalışanlarına sahip olan okullar olduğunu belirtmiştir. Scheerens ve Creemeres (1989), *i.* güçlü eğitimsel liderlik, *ii.* öğrenci başarısında yüksek beklenti, *iii.* temel becerilere önem verme, *iv.* güvenli ve düzenli ortam ve *v.* öğrenci gelişiminin sık sık değerlendirilmesi şeklinde alanyazında etkili okulun beş temel özelliğine değinmektedir. Alanyazında vurgulanan bu beş temel okul özelliği etkili ve başarılı okulların temel karakteristiklerini oluşturmaktadır. De Bevoise (1984),

etkili okullarda; öğretmenlerin birbirleri ile olan iletişimlerinin sosyal, kültürel ve mesleki yönden uzun süreli ve çok olduğunu, bu etkileşimler sayesinde de bu okullardaki öğretmenlerin okula yönelik ilgisinin ve çabalarının yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

Sammons, Hillman ve Mortimore (1995), etkili okul konusunda yapılmış olan araştırmaları incelemişler ve sonucunda etkili okulların belirgin olan özelliklerinin; profesyonel liderlik, ortak vizyon ve amaçlar, öğrenme ve öğretme üzerine yoğunlaşma, amaçlı öğretim, yüksek beklentiler, olumlu takviye, ilerlemeyi gözlemek, öğrenci hak ve sorumlulukları, ev-okul işbirliği ve bir öğrenen örgüt olma şeklinde olduğunu ifade etmişlerdir. Brookover ve Lezotte (1979) ise, etkili okulun genel özelliklerinin; bütün öğrencilerin amaçlarda öngörülen temel becerileri kazanmış olmaları, öğrencilerin eğitimsel başarılarına ilişkin yüksek düzeyde beklentiler, temel becerileri öğrencilere kazandırma konusunda sorumluluk duygusuna sahip olma, okuma öğretimine fazla zaman ayrılması, okul müdürlerinin bir öğretim lideri olması, öğretmenlerin sorumluluk duygusu taşıması, ailelerle iyi ilişkiler kurulması, öğretmenlerin eğitimle bütünleşmesi şeklinde olduğunu belirtmektedirler. Okul etkililiğini oluşturan birçok faktör içerisinde en önemlilerinin, eğitim-öğretim programı, eğitim-öğretim süreci, yönetici, öğretmen, öğrenci, okul kültürü ve iklimi, okul sağlığı, okul çevresi, aile katılımı, okulun fiziksel durumu, denetleme, güven, öğrenci gelişimi, hizmet içi eğitim, liderlik, öğretmen davranışı, disiplin, etkili iletişim, öğretmenlerin karar sürecine katılması olduğu söylenebilir (Baştepe, 2002, s.45).

Okul müdürünün liderlik özelliği, nitelikli öğretmen, karara katılım, okul kültürü, mesleki tatmin, okulda olumlu iletişim ve ailelerin okula katkısı etkili okulların altı temel özelliğini oluşturmaktadır (Zigarelli, 1996). Okulların başarılı bir okul olmasında, liderliğin etkisini kabul etmek gerekmektedir (Şahin, 2011). Etkili okul olarak nitelendirilen okullarda okul müdürleri, öğretimsel konularda güçlü bir lider konumundadır. Bu okullardaki yöneticiler sınıfın öğretimsel etkinliklerine aktif bir şekilde katılırlar. Yani bu okullarda yöneticisinin asıl işi, öğretim sürecine liderlik etmektir (Özdemir ve Sezgin, 2002). Etkili okula yönelik yapılmış olan çalışmaların neredeyse tamamı okul etkililiğinde liderliğin anahtar bir faktör olduğunu göstermektedir (Sammons vd., 1995, s.12). Okulu etkili kılmada profesyonel bir liderliğin varlığı, bu alanda yapılmış araştırmaların bulgularından anlaşılmaktadır. Okullarda lider konumunda olup, öğretmenlere ve okulun diğer tüm iç ve dış paydaşlarına yol gösteren, onlara önderlik eden, okul müdürüdür. Yani okul yöneticisi okulda çoğunluklar bir lider konumdadır.

Liderlik çalışmalarının birçoğunda okul etkililiği ve liderlik, etkili okul liderliğinin sahip olması gereken özellikleri gibi konuları görmek mümkündür (Raja ve Palanichamy, 2011). Okul liderliği teknik yeterlik, makam gücü, uzmanlık gibi etki ağlarının yanında, etkili bir lider olarak görev yapmak

istiyorsa, sıradan, mekanik bir okul yönetim anlayışının ötesinde insancıl yeterliklere sahip, açık ve paylaşmaya değer veren bir lider olarak okulu yönetmelidir. Biçimsel olarak okul örgütünü yasal mevzuata uygun olarak yönetmek, etkili bir liderlik davranışı olarak adlandırılmaz (Uğurlu, 2009). Donaldson (2001), okul liderliğini, zamanla değişen toplum ve öğrenci ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak, öğretmenleri harekete geçirme süreci olarak tanımlamıştır (akt. Çelik, 2005, s.193). Bir okul lideri, eleştirici, dönüştürücü, vizyon sahibi, eğitici, yetkilendirici, özgürlükçü, etik, sorumluluk sahibi, teknolojiyi iyi kullanabilen, yetenek yöneticisi gibi birbirine bağlı olan özelliklere sahip olabilen bir lider olmalıdır (Hoy ve Miskel, 2012). Araştırmalar göstermiştir ki, okul liderleri öğretim ve öğrenmeyi, çalışanların işe yönelik motivasyonlarını çalışma koşulları üzerinden dolayı ve en güçlü bir şekilde geliştirmektedir (Leithwood vd., 2006; akt. Raja ve Palanichamy, 2011). Johnson ve Synder (1990), etkili okul liderliğiyle ilgili (1) okulun amaçlarını belirleme, (2) okul kadrosunun performansını belirleme, (3) okulun öğretim kadrosunun bireysel performansını belirleme, (4) okul kadrosunun geliştirilmesini sağlama, (5) klinik denetimlerde bulunma, (6) iş gurupları ya da iş takımları geliştirme, (7) kalite kontrol etkinlikleri, (8) öğretim programı, (9) kaynak geliştirme ve (10) değerlendirme, şeklinde olmak üzere on boyut belirlemişlerdir (akt. Şişman, 2013, s.134-135). Etkili okullarda, yüksek beklentilerin bulunduğu ve müdürlerinin görülebilir, ulaşılabilir, adil olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Balyer, 2013). Etkili bir okul müdürü, birlikte çalıştığı kişileri karar alma sürecine katmalı ve bu sayede alınan kararların uygulanabilirliğini artırmalıdır. Çalışanlarına değer verdiğini onlara hissettirmeli ve onları işlerini yapmaya isteklendirmelidir.

Okul liderinin öncelikli görevi, okuldaki yapılan çalışmaların odak noktasını belirleme ve okuldaki herkesin çabalarını bu noktada toplayabilmek olmalıdır. Bu yüzden okul yöneticisi okulunun başarılı bir okul olmasını arzuluyorsa, başarıyı yakalamak için en önemli olanın ne olduğunu belirlemesi ve kendisinin, öğretmenlerin, diğer personelin gayretlerini ve çabalarını aynı noktada odaklaştırabilmek için çabalamalıdır (Özden, 2013, s.112). Okul yöneticileri, gelecekte yönetimde ve okullarda liderlik görevini üstlenmekte, liderlik yapmakta önemli bir role sahip olacaklardır. Belki bu iki kavram yani yönetici ve lider, birbirinden tamamen apayrı kavramlar olmasına rağmen bir şey kesinlikle açıktır ki, okul yöneticisi hem yönetimi hem de liderlik etkinliklerini desteklemelidir (Tobin, 2014).

Alanyazında etkili okul karakteristiğinin (Arslan, Satıcı ve Kuru, 2006; Ayık ve Ada, 2009; Balcı, 1992; Baştepe, 2002; Brookover ve Lezotte, 1979; Edmonds, 1979; Girmen, 2001; Gökçe ve Karaman, 2010; Jacobson ve Lombard, 1992; Oral, 2005; Townsend, 1997; Yılmaz, 2006) ve okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin (Balyer, 2013; Brauckmann ve Pashiardis, 2010; Çelikten, 1999; Dağlı, 1999; Hallinger ve Murphy, 1986, Tanrıoğen, 1998) incelendiği bir dizi araştırma

bulunmaktadır. Ancak, okul liderliği ile okul etkililiğinin birlikte incelendiği bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu araştırmanın amacı, okul liderliği davranış ve uygulamalarını ve etkili okul özelliklerini öğretmen görüşlerine göre betimlemektir. Bu ana amaç doğrultusunda, öğretmenlerin çalıştıkları okulun etkililiğine ve okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik rollerine ve okul liderlerinden beklentilerine ilişkin görüşleri nasıldır? sorusuna yanıt aranmıştır. Çalışma, okul liderliği davranış ve uygulamalarının etkili okul üzerindeki etkisini ve okulu etkili kılmada kimlerin ne tür görevler üstlenmesi gerektiğini ortaya çıkarması, aynı zamanda okulların iyileştirilmesine yönelik bilgi sağlaması bakımından önemli görülmektedir.

Yöntem

Araştırma Deseni

Çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan durum deseninde amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.83).

Çalışma Grubu

Bu araştırmada nitel araştırma geleneği içerisinde ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2014–2015 eğitim öğretim yılında, Erzincan ili merkez ilçesi ve merkeze bağlı belde ve köylerindeki 33 ortaokulda görevli, farklı branşlardan olan 21 öğretmen oluşturmaktadır. Tablo 1’de nitel araştırma çalışma grubunda yer alan öğretmenlere ait kişisel bilgiler yer almaktadır. Öğretmenlerin kişisel bilgileri içerisinde yer alan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ve branş değişkenleri örneklemin çeşitliliğini ortaya koymaktadır.

Tablo1

Çalışma Grubu Özellikleri

Rumuz	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Kıdem	Branş
K ₁	Kadın	25	Lisans	2	Fen ve Teknoloji
K ₂	Erkek	32	Lisans	8	İlköğretim Matematik
K ₃	Erkek	29	Yüksek Lisans	3	Sosyal Bilgiler
K ₄	Erkek	29	Lisans	5	Müzik
K ₅	Kadın	28	Lisans	4	İngilizce
K ₆	Erkek	29	Lisans	3	Müzik
K ₇	Erkek	30	Lisans	4	Beden Eğitimi
K ₈	Erkek	28	Lisans	3	Görsel Sanatlar
K ₉	Kadın	26	Lisans	3	Teknoloji Tasarım
K ₁₀	Erkek	32	Lisans	7	Fen ve Teknoloji
K ₁₁	Erkek	30	Lisans	6	Rehberlik
K ₁₂	Erkek	32	Lisans	9	Fen ve Teknoloji
K ₁₃	Erkek	24	Yüksek Lisans	1	Türkçe
K ₁₄	Erkek	29	Lisans	5	Fen ve Teknoloji
K ₁₅	Erkek	34	Lisans	9	Sosyal Bilgiler
K ₁₆	Kadın	33	Yüksek Lisans	9	İlköğretim Matematik
K ₁₇	Kadın	31	Lisans	7	Rehberlik
K ₁₈	Erkek	31	Yüksek Lisans	4	Türkçe
K ₁₉	Erkek	34	Lisans	9	İlköğretim Matematik
K ₂₀	Kadın	30	Lisans	4	Türkçe
K ₂₁	Kadın	24	Lisans	1	Din Kül.ve Ahl. Bil.

Araştırmada bireysel görüşmelere katılan öğretmenlerin 7'si kadın, 14'ü erkektir. Branş olarak 3 Türkçe, 3 matematik, 4 fen ve teknoloji, 2 rehber öğretmen, 2 müzik, 1 sosyal bilgiler, 1 din kültürü ve ahlak bilgisi, 1 İngilizce, 1 teknoloji ve tasarım, 1 görsel sanatlar, 1 beden eğitimi branşlarından oluşmaktadır. Katılımcıların 17'si lisans, 4'ü yüksek lisans mezunu ve kıdemleri 1 ile 10 yıl arasında değişmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutta etkili okul, ikinci boyutta da okul liderliğine yönelik sorular yer almaktadır. Formun birinci boyutunda etkili okula yönelik iki soru; etkili okulun yönetici, öğretmenler, okul ortamı ve eğitim öğretim süreci, öğrenciler ve okul çevresi ve veliler boyutlarından beş soru; ikinci boyutunda ise, etkili okul liderinin özelliklerine yönelik iki soru yer almaktadır. Araştırma sorularının anlaşılabilirliği için, bir rehber öğretmen ve bir matematik öğretmeni ile denemelik bir ön görüşme yapılmış ve soruların anlaşılır olması sağlanmıştır. Ayrıca sorular nitel araştırmalar konusunda uzman bir öğretim üyesi tarafından incelemeye tabi tutulmuş ve son olarak bir Türkçe öğretmeni tarafından gözden geçirilmiş ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Nitel Veriler İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Kirk ve Miller (1986) nitel araştırmada geçerliliğin, araştırmacının araştırdığı olguyu olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi olduğunu vurgulamaktadır (akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.289). Nitel araştırma yaklaşımının benimsendiği bu araştırmada geçerlik ve güvenirlik kavramları yerine inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kavramlarının kullanılması daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Nitel araştırmalarda geçerlik, belirli süreler içinde bulguların doğruluğu için araştırmacının kontrolünü ifade ederken, nitel olarak güvenirlik ise farklı araştırmacılar tarafından da araştırmacının yaklaşımının tutarlılığını göstermektedir (Gibbs, 2007; akt. Creswell, 2013, s.201).

İnandırıcılık: Öncelikle araştırmanın uygulama sürecinde tüm görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır ve görüşme sonrasında elde edilen bulgular görüşülen kişilere tekrar incelenmiş gerekli düzeltmelere yer verilerek katılımcıların teyidi alınmıştır. Araştırmacı, araştırmanın tüm aşamalarında mümkün olduğunca nesnel olmaya dikkat etmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler, araştırmacı ve nitel araştırma yöntemlerine hâkim bir öğretim üyesi tarafından değerlendirip, ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında genel anlamda görüş birliği sağlanmıştır. Çalışmanın tüm aşamalarında uzman görüşüne sıklıkla başvurulmuştur.

Aktarılabilirlik: Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmak için araştırma sürecinin her aşaması ayrıntılı bir şekilde okuyucuya sunulmuştur. Araştırmacı araştırma raporunu ayrıntılı olarak yazılmasına özen göstermiş ve bulgular

bölümünde ayrıntılı betimlemeler yapmaya çalışmıştır. Bu nedenle araştırmacı, bulgular ve yorumlar bölümünde doğrudan alıntılara yer vermiştir. Araştırmacıya göre bu araştırmada elde edilen sonuçların, araştırmayı okuyanlar arasında aynı veya benzer şekilde anlaşılması gerekmektedir. Araştırma sürecinin ve araştırma ortamının okuyucuların zihinlerinde canlanabilmesine olanak sağlamak için, araştırmacı tarafından araştırmaya ile ilgili aktarımlar sade ve anlaşılır bir üslupla özetlenmiştir.

Tutarlık: Araştırmanın güvenilirliği için araştırmaya katılan bireylerin özellikleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Bulgular, yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler, araştırmacı ve nitel araştırma yöntemlerine hâkim bir öğretim üyesi tarafından değerlendirip, ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında genel anlamda görüş birliği sağlanmıştır.

Teyit Edilebilirlik: Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) sağlamak için, süreç içinde elde edilen ham veriler ve kodlamalar ilgililerin inceleyebilmelerine imkân sunmak için araştırmacılar tarafından saklanmaktadır.

Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması, 2015 yılı şubat, mart ve nisan aylarında yüz yüze görüşmeler yoluyla yapılmıştır. Bireysel görüşmelerde gönüllülük esas alınmıştır. Katılımcılara araştırma konusu hakkında önceden bilgi verilmiş ve görüşmeler katılımcılardan randevu alınarak kendi okullarında sessiz bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcıların onayı ile ses kayıt cihazı kullanılarak toplamda 534 dakika 3 saniye ses kaydı elde edilmiştir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada bireysel görüşmelerden ses kaydı olarak kaydedilen ham veriler metne dönüştürülmüştür. Verilerinin yorumlanması sürecinde içerik analizi ve sürekli karşılaştırma tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, bir söylemi anlamada ve yorumlamada, öznel etkenlerden kurtularak toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşma amacı taşımaktadır (Bilgin, 2006, s.1). Elde edilen veriler, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde dört aşamada analiz edilmiştir. Veriler kodlanmadan önce verilerin dökümü iki araştırmacı tarafından satır satır okunmuştur. Araştırma bulguları her bir soru temele alınarak analiz edilmiştir. Kodlama süreci tamamlandıktan sonra ortaya çıkan kodlardan yola çıkarak verileri, genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilmek için, sorulan soru içeriklerinden yararlanılarak tema isimleri oluşturulmuştur. Kodlar ve temalar düzenlenerek elde edilen bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Ayrıca alt temalar araştırmacı tarafından belirlenerek adlandırılmıştır. Katılımcılara (K1, K2, K3.....K21) şeklinde rumuzlar verilmiştir.

Bulgular

Nitel verilerin toplandığı görüşme soruları, öğretmenlerin etkili okula ve okul liderliğine yönelik düşüncelerini betimlemeyi amaçlayan iki bölümden oluşmaktadır.

Etkili Okul Boyutuna İlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlerin etkili okula ilişkin düşüncelerini betimlemeye yönelik olarak kendilerine yöneltilen yedi soruya ait bulgular, bu başlık altında verilmiştir.

Öğretmenlerin Etkili Okul Tanımına İlişkin Nitel Bulgular

“Etkili/Başarılı bir okulu nasıl tanımlarsınız?” sorusuna öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda etkili okul temasına ilişkin oluşturulan 17 kategori Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Etkili Okula İlişkin Bireysel Görüşme Bulguları

Tema	Kategori	f
Etkili Okul	Eğitim sürecinde sosyal etkinliklerin var olduğu okul	9
	İşbirlikli çalışan okul	7
	Tüm öğrencilere temel becerilerin kazandırıldığı okul	6
	Öğrencilerin yüksek akademik başarılarının olduğu okul	5
	İletişim yeterlikleri olan okul	3
	Olumlu okul ikliminin var olduğu okul	3
	Eşgüdümlü hareket edilen okul	3
	Planlı ve programlı çalışan okul	3
	Sosyal yönden başarıların olduğu okul	2
	Vizyon ve misyonu olan okul	2
	Akademik ve sosyal açıdan öğrencilerin geliştirildiği okul	2
	Öğrencileri bilgi ve becerileri doğrultusunda yönlendiren okul	2
	Araç gereç ve materyal yeterliği olan okul	1
	Öğretmen ve öğrencilerin gayretli olduğu okul	1
	Velileriyle bütünleşmiş bir okul	1
	İyi bir ahlaki ortamın var olduğu okul	1
	Öğrenmeyi teşvik eden okul	1
Toplam		52

Tablo 2 incelendiğinde, etkili okulu tanımında “eğitim süreci içinde sosyal etkinliklerin var olduğu okul” ($f = 9$) şeklindeki yapılan tanımın en yüksek frekansa sahip olduğu görülmüştür. Etkili okul teması altında sırasıyla; “işbirliği içinde çalışan okul” ($f = 7$); “tüm öğrencilere temel becerilerin kazandırıldığı okul” ($f = 6$); “öğrencilerin yüksek akademik başarılarının olduğu okul” ($f = 5$); “iletişimin iyi olduğu okul”, “olumlu okul ikliminin var olduğu okul”, “eşgüdümlü çalışan okul”, “planlı ve programlı çalışan okul” ($f = 3$); “sosyal başarıların olduğu okul”, “vizyon ve misyon sahibi olan okul”, “akademik ve sosyal açıdan öğrencilerin geliştirildiği okul”, “öğrencilerin bilgi ve becerileri

doğrultusunda yönlendirildiği okul” ($f = 2$); “araç gereç ve materyalin yeterli olduğu okul”, “öğretmenlerin ve öğrencilerin gayretli olduğu okul”, “ velileriyle bütünlük sağlayan okul”, “iyi bir ahlaki ortamı olan okul” ve “öğrenmeyi teşvik eden okul” ($f = 1$) kategorileri ortaya çıkmıştır. Bulgulara bakıldığında öğretmenlerin büyük bir kısmı etkili bir okulun, eğitim sürecine mutlaka öğrencilerin sosyal becerilerini de geliştirecek etkinliklerin var olması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. Buradaki görüşmelerde ortaokullarda görev yapan öğretmenler, okullarının kalitesinin sadece akademik açıdan yapılan sınavların ölçüt alındığını, genel olarak da ortaokul sekizinci sınıf öğrencilerinin girmiş oldukları Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Sınavında (TEOG), öğrencilerin sınav puanlarının ortalaması ile değerlendirildiğini belirtmişlerdir.

Eğitim sürecinde sosyal etkinliklerin var olması gereğine dikkat çeken K6 şunları söylemiştir:

“Etkili okul eğitim öğretim süreleri içerisinde oyunu, etkinliği, sosyal becerilere yönelik bazı etkileşimleri katan okuldur. Yani belirli başlı temel dersleri vererek ders işlenen okul değil, oyunu bunların içerisinde katan okuldur.” (K6)

Etkili Okulun Bileşenlerine İlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlere yöneltilen “sizce bir okulun etkili/başarılı olmasında kimlere görev düşmektedir?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan 8 kategori Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

Etkili Okulun Bileşenlerine Yönelik Bireysel Görüşme Bulguları

Tema	Kategori	f
Etkili Okulun Bileşenleri	Okul yöneticileri	34
	Öğretmenler	24
	Veliler	22
	Öğrenciler	18
	Okul çevresi	3
	Eğitim sistemi	2
	Okulun diğer çalışanları	2
	Okul kültürü ve iklimi	1
Toplam		106

*Bu soruda 21 öğretmenin etkili okulun bileşenlerine yönelik ifadelerinde belirttikleri ifadenin kaç defa geçtiği sayılmıştır.

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenler, okul etkililiğini sağlamada en büyük görevin “okul yöneticilerine” ($f = 34$) ait olduğunu belirtmişlerdir. Diğer görüşlerin sırasıyla; “öğretmenler” ($f = 24$), “veliler” ($f = 22$), “öğrenciler” ($f = 18$), “okul çevresi” ($f = 3$), “eğitim sistemi”, “okulun diğer çalışanları” ($f = 2$) ve “okul kültürü ve iklimi” ($f = 1$) olduğu görülmüştür. Bulgulara göre, bir okulun etkili okul olabilmesinde en büyük görev ve sorumluluğun okul müdürüne ait olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürünün, okulun etkili olmasında başroldeki kişi olması gerektiği söylenebilir.

Okul müdürüne yönelik K4 şunları söylemiştir:

“Tabi ki başta kesinlikle ve kesinlikle okul müdürü. Okulun etkili olmasında en büyük görev ona düşüyor. Çünkü öğretmenleri, öğrencileri okulu idare edecek onları yönlendirecek onlara imkân sağlayacak onları gerekirse de pohpohlayacak kimdir? Müdürdür.” (K4)

Öğretmenlerin, Okulu Etkili Kılmada Okul Müdüründen Beklentileri

Öğretmenlere “okulunuzun etkili/ başarılı bir okul olmasında okul müdürünüzden beklentileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar doğrultusunda öğretmenlerin beklentilerine ilişkin düşünceleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

Öğretmenlerin Okul Müdüründen Beklentileri

Tema	Kategoriler	f
Okul Müdüründen Beklentiler	İyi bir çalışma ortamı sağlamak	8
	Öğretmenleri motive etmek	8
	Sosyal faaliyetlere liderlik etmek	7
	Eğitim öğretim sürecini kontrol etmek	6
	Çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurmak	6
	Hoşgörülü olmak	5
	Teknolojik olarak okul donatımını sağlamak	4
	Adil davranmak	4
	Başarıyı ödüllendirmek	3
	Sert ve kuralcı olmak	3
	Öğretmene değer vermek	3
	Öğretmenlere dönüt sağlamak	2
	İşbirliği içinde çalışmak	2
	Birlikte karar almak	2
	İyi iletişim kurabilmek	2
	Toplantılar yapmak	1
	Okulunu tanıtmak	1
	Öğretmen ve öğrencilere okulu sevdirmek	1
	Akademik başarıya odaklanmak	1
	Toplam	69

Tablo 4’e göre okulu etkili kılmada, öğretmenlerin okul müdüründen beklentilerinin “öğretmenlere iyi bir çalışma ortamı sağlaması” ($f = 8$) ve “öğretmenleri motive etmesi” ($f = 8$) şeklinde olduğu görülmüştür.

Bu yönde bireysel görüşmeye katılan K3 rumuzlu katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Tabi öncelikle öğretmeni mutlu kılmak, öğretimsel açıdan anahtardır bence. Öğretmenler ve okul personeli olarak başarımızın artması için. Bizim okul müdüründen beklentimiz şu: Bu ödüller çeşitlendirilerek, belediye, kaymakamlık, ilçe ve il bazında, bu ödüller temin edilip hak eden öğretmenlere verilerek, bu işin motive edilmesi sağlanmalıdır.” (K3)

Öğretmenlerin, Okulu Etkili Kılmada Öğretmen Arkadaşlarından Beklentileri

Öğretmenlere “okulunuzun etkili/ başarılı bir okul olmasında öğretmen arkadaşlarınızdan beklentileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar doğrultusunda öğretmenlerin beklentilerine ilişkin düşünceleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5
Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Öğretmen Arkadaşlarından Beklentileri

Tema	Kategoriler	f
Öğretmenlerden Beklentiler	Birlikte işbirliği halinde çalışmaları	12
	Yapılan sosyal etkinliklere katılmada istekli olmaları	7
	Çoklu zekâ kuramına uygun yöntem ve teknikleri kullanmaları	6
	Öğrencilere yönelik ortak tutum sergilenmesi	5
	Mesleki yönden kendilerini sürekli geliştirmeleri	4
	Öğrencilere model olmaları	3
	Öğretmenlerin mesleği severek yapmaları	2
	Sınıf yönetimi becerilerinin yüksek olması	2
	Okul müdürüyle her zaman iletişim sağlamaları	1
	Birbirlerine karşı dürüst olmaları	1
	Teknolojiyi iyi kullanmaları	1
	Öğrencilere adil davranmaları	1
	Derslere hazırlıklı ve planlı gelmeleri	1
	Toplam	46

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin okulu etkili kılmada diğer öğretmen arkadaşlarından en büyük beklentilerinin “birlikte işbirliği halinde çalışmak” ($f = 12$) olduğu anlaşılmıştır. Bulguya göre, öğretmenlerin okul ortamında birbirleri ile işbirliği ve koordinasyonlu çalıştıklarında okullarının daha başarılı olacağı düşüncesinde oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin birlikte hareket etmeleri gerektiğine inanan K8 rumuzlu katılımcı şöyle söylemiştir:

“Öğretmen arkadaşlarımızın, birbirlerine daha samimi davranması ve konuşmalarını ortak bir şekilde yapmaları, eğitim-öğretim açısından daha faydalı olacağına inanıyorum.”(K8)

Öğretmenlerin, Okulu Etkili Kılmada Okul Ortamı ve Eğitim Sürecinden Beklentileri

Öğretmenlere “okulunuzun etkili/ başarılı bir okul olmasında okul ortamına ve eğitim sürecine ilişkin beklentileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar doğrultusunda beklentilerine ilişkin düşünceleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6’da öğretmenler, okul ortamı ve eğitim sürecine yönelik en büyük beklentilerinin “araç gereç ve eğitim materyalinin yeterli olması” ($f= 12$) şeklinde ifade etmişlerdir. Bu bulgu sonucunda okullarımızda, mevcut durumda eğitim araç gereci ve teknolojik eğitim materyali eksikli varlığından söz

edilebilir. Öğretmenler, ders içeriğini zenginleştirebilmek için eğitim materyaline ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Okul Ortamı ve Eğitim Sürecinden Beklentileri

Tema	Kategoriler	f
Okul Ortamı ve Eğitim Sürecinden Beklentiler	Araç gereç ve eğitim materyalinin yeterli olması	12
	Öğrencilerin sosyal becerilerine de hitap eden bir eğitim süreci olması	10
	Çalışmayı teşvik eden bir okul ortamının olması	8
	İşbirliğinin olduğu bir ortam olması	8
	Öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayan bir ortam olması	8
	Öğretmenler arasında sosyal etkinliklerin yapılması	7
	Müfredatın öğrenci seviyesine uygun olması	4
	Güvenli ve huzurlu bir okul ortamı	5
	Eğitim sürecinin öğretmene esneklik sağlaması	4
	Bireysel farklılıklara hitap eden eğitim sürecinin olması	3
	Çalışanlar arasında güçlü iletişimin olması	3
	Alınan kararların uygulandığı bir okul ortamının olması	2
	Sınıf öğrenci sayılarının uygun sayıda olması	2
	Herkesin başarıya inancının olması	2
	Öğretmen kadrosunun tam olması	1
	Bölgenin ihtiyaçlarını dikkate alan müfredatın olması	1
	Toplam	80

Okul ortamı ve eğitim sürecindeki araç gereç ve eğitim materyali gerekliliğine yönelik beklenti olarak K1 şunları söylemiştir:

“Tabi ki eğitim ortamlarının daha iyi olması için birçok şeye ihtiyaç olabilir. Mesela ben fen ve teknoloji öğretmeniyim. Akıllı tahtaya ihtiyaç olabilir, daha fazla etkinlik alanları için elbette. Laboratuvar var, projeksiyon gibi aletlerimiz var. Kötü durumda değiliz ama eksiklerimiz de var tabi ki. Yani eğitim öğretim açısından daha etkili alanlar yaratılabilir diye düşünüyorum.” (K1)

Öğretmenlerin, Okulu Etkili Kılmada Öğrencilere Yönelik Beklentileri

Öğretmenlere “okulunuzun etkili/ başarılı bir okul olmasında öğrencilerinizden beklentileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar doğrultusunda öğretmenlerin beklentilerine ilişkin düşünceleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7’de öğretmenlerin öğrencilere yönelik en büyük beklentilerinin “derslere hazırlıklı ve çalışmış olarak gelmeleri” (f=6) olduğu görülmüştür. Öğretmenler öğrencilerden “akademik başarılarını artırmaya yönelik gayretli olmalarını” ve “planlı programlı ders çalışmalarını” (f=5) onlardan beklediklerini söylemişlerdir. Öğrencilerin var olan durumda genel olarak derse hazırlıksız geldikleri, istekli olmadıkları, evde ders tekrarı yapmadıkları öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Öğretmenler, öğrencilerinden derslere hazırlıklı gelmelerini ve planlı programlı ders çalışarak daha gayretli olmalarını beklemektedirler.

Tablo 7
Öğretmenlerin Öğrencilerden Beklentileri

Tema	Kategoriler	f
Öğrencilerden Beklentiler	Derslere hazırlıklı gelmeleri	6
	Akademik başarıyı geliştirmek için gayretli olmaları	5
	Planlı ve düzenli çalışmaları	5
	Sorumluluk bilincinde olmaları	4
	Mevcut akademik durumunun farkında olmaları	3
	Birbirlerine hoşgörülü ve saygılı olmaları	3
	Okul kurallarına uymaları	3
	Öğretmenleriyle işbirliği yapmaları	2
	İnternet kullanımının denetimli olması	2
	Araştırmacı ve meraklı olmaları	2
	Evde dersleri tekrar etmeleri	2
	Öğrendiklerini günlük hayatta kullanabilmeleri	2
	Sosyal etkinliklere katılmada istekli olmaları	1
	Kendilerine bir hedef belirlemeleri	1
	Toplam	41

Öğrencilerin derse hazırlıklı gelmeleri gerektiği beklentisini K4 şöyle belirtmiştir:

“Benim öğrencilerimizden bu yöndeki beklentim, derse daha hazırlıklı, daha çok çalışmış olarak gelmeleri” (K4)

Öğretmenlerin Okulu Etkili Kılmada Okul Çevresi ve Velilere Yönelik Beklentilerine İlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlere “okulunuzun etkili/ başarılı bir okul olmasında, okul çevresi ve velilerden beklentileriniz nelerdir?” sorusu yöneltmiş ve alınan cevaplar doğrultusunda öğretmenlerin beklentilerine ilişkin düşünceleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde, öğretmenlerin okul çevresi ve velilerden en büyük beklentilerinin “velilerin okulu sıklıkla ziyaret etmeleri” ($f = 22$) olduğu görülmüştür. Bunun yanında öğretmenler okul çevresinden ve velilerden “okula maddi ve manevi destek sağlamalarını” ($f = 21$) beklediklerini ifade etmişlerdir. Bu beklentilerin devamında öğretmenlerin beklentileri “velilerin öğrencilerinin durumlarını sürekli olarak gözetim altında tutmaları” ($f = 20$) olduğu görülmüştür.

Okul çevresi ve velilerin okula maddi ve manevi destek sağlamaları ve velilerin öğrencilerinin durumlarını takip etmelerine yönelik beklentileriyle ilgili K17 şunları söylemiştir:

“Okul çevresinden beklentim, okula maddi anlamda yardım etmeleri olabilir. Öğrencilerin sosyalleşmesi adına, okul bahçesine veya okulun içine konulabilecek etkinlik alanları yapılmasında faydalı olabilirler. Velilerden öğretimsel olarak beklentileri günde 15-20 dakika da olsa başka hiçbir işle uğraşmadan çocuklarıyla ilgilenmeleri.”(K17)

Tablo 8
Öğretmenlerin Okul Çevresi ve Velilerden Beklentilere İlişkin Nitel Bulgular

Tema	Beklentiler	f
Okul Çevresi ve Velilerden Beklentiler	Velilerin okulu sıklıkla ziyaret etmeleri	22
	Okula maddi ve manevi destek olmaları	21
	Velilerin öğrencilerinin durumlarını takip etmeleri	20
	Okul ile işbirliği ve uyum içinde çalışmaları	7
	Okul çevresi okulun var olan durumundan haberdar olması	5
	Velilerin öğretmeni değerli görmeleri	2
	Okul çevresinin güvenli olması	2
	Velilerin etkili anne baba konusunda bilgili olmaları	2
	Verilen sözleri yerine getirmeleri	2
	Velilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması	1
	Öğrenciler için ulaşılabilir hedefler belirlemeleri	1
	Aile içi iletişimlerinin iyi olması	1
	Toplam	86

Okul Liderliği Boyutuna İlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlerin okul liderliğine ilişkin düşüncelerini betimlemeye yönelik olarak kendilerine yöneltilen iki soruya ait bulgular bu başlık altında verilmektedir.

Etkili Bir Okul Müdürünün Özelliklerine İlişkin Nitel Bulgular

Öğretmenlere “*etkili bir okul liderinin sahip olması gereken özellikler sizce neler olmalıdır?*” sorusu yöneltilmiş ve öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda etkili okul müdüründe olması gereken özellikler temasına ilişkin oluşturulan 30 kategori Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9’da öğretmenler, etkili okul liderinin özellikleri neler olduğunu tanımlamışlardır. Öğretmenlerin, etkili okul liderinin; “çalışanlarıyla işbirliği ve koordinasyon içinde olması gerektiği” ($f = 8$) tanımının en yüksek frekansa sahip olduğu görülmüştür. Bulgulara bakıldığında etkili bir okul liderinin öğretmen görüşlerine göre, en önemli özelliğinin çalışanlarıyla iletişim kurabilmesi, öğretmenler arasında koordinasyonu sağlayabilmesi ve öğretmenleriyle işbirliğini sağlayabilmesi olduğu görülmüştür. Öğretmenler, etkili okul liderini betimlerken birlikte çalışmayı ön planda tutmuşlardır. Öğretmenlerin çalıştıkları okulda müdürleriyle işbirliği halinde ve birlikte çalışma istekliliğinde oldukları söylenebilir.

Tablo 9
Etkili Okul Liderinin Özelliklerine İlişkin Nitel Bulgular

Tema	Kategori	f
Etkili Okul Müdürünün Özellikleri	Çalışanlarıyla işbirliği ve koordinasyon içinde olmalı	8
	Çalışanlarına karşı adil davranmalı	7
	Öğretmenlere ve öğrencilere ulaşılabilir hedefler göstermeli	7
	İnsanlarla iyi iletişim kurabilmeli	6
	Anlayışlı biri olmalı	6
	Etkisini kullanarak iş yaptırabilmeli	6
	Yol gösteren kişi olmalı	6
	Ekibindeki bireylerin başarılı olabilecekleri imkân ve ortamları sunabilmeli	6
	Hoşgörülü olmalı	6
	Çalışanlarının değerini ve önemini bilmeli	5
	Çalışanlarını ve öğrencileri iyi tanıyan biri olmalı	4
	Problem çözme yeteneği olmalı	4
	Yeniliklere ve değişime açık biri olmalı	4
	Vizyon sahibi olmalı	3
	Başarıyı ödüllendiren olmalı	3
	Farklılıkları anlayabilmeli ve bunlara saygı göstermeli	3
	Kişileri motive edebilmeli	3
	Birlikte çalıştığı insanlarla ilişkileri iyi olmalı	2
	Deneyimli birisi olmalı	2
	Teknolojiyi iyi kullanabilmeli	2
	Personelini savunabilmeli	2
	Tek işi müdürlük olmalı	1
	Öğrencilerle daima birarada ve koridorlarda olmalı	1
	Özgüveni olmalı	1
	Sözüne sadık olmalı	1
	İyi bir dinleyici olmalı	1
	Çalışanlarını karara katmalı	1
	Sorumluluk bilincinde olmalı	1
Toplam	102	

Etkili okul liderinin öğretmenleriyle koordineli ve işbirliği halinde çalışması gerektiğini belirten öğretmen görüşleri şöyledir:

“Etkili bir okul lideri öncelikle personeli ile, öğretmenleri ile, hizmetlisi ile, memuru ile, müdür yardımcısı ile, iç içe olup, bütün sorunlarını kendi sorunuymuş gibi algılaması ve onlarla birlikte hareket etmesi gerekir. Bir okul liderinin en büyük özelliği bu olması lazım. Böyle olan okul müdürlerinin olduğu okullar, daha çok başarı sağlayan okullar olduğuna inanıyorum.”(K8)

“Etkili bir okul liderinin öncelikle yönlendirme işinde iyi olmalı. Organize etmeli ve çalıştığı kişilerle işbirliği içinde olmalıdır. Adaletili olmalı. Mutlaka herkese karşı eşit olmalı. Yapılacak işlerde de öncelikli olmalı.”(K12)

“Birincisi ve en önemlisi tek işi müdürlük olmalıdır. İlave işi olmamalı. İkincisi, müdürlük asli görev olmalı. Vekâleten ya da başkasının adına bakmamalı. Üçüncüsü

müdür sabah öğrenciler içeri girerken okulda olmalı, öğrenciler okuldan çıkarken okulda olmalı. Müdür odasında değil, koridorlarda olmalı.”(K2)

Öğretmenlerin Çalıştıkları Okullardaki Okul Müdürlerinden Kendilerine Liderlik Etmelerine Yönelik Beklentileri

Öğretmenlere “okul müdürünüzden destekleyici, işbirliği ve insan ilişkilerine yönelik beklentileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve öğretmenlerin bu yöndeki beklentileri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Liderlik Uygulamalarındaki Beklentileri

Tema	Beklentiler	f
Destekleyici	Yapmak istediklerimde beni desteklemesi	7
	Başarıyı takdir etmesi	4
	Velilerle olan ilişkilerde öğretmenlerini savunması	1
	Alınan kararların takibini sağlaması	1
Toplam		13
İşbirliği	Öğretmenleriyle işbirliği kurmalı	10
	Öğretmenleri karara katmalı	7
	Öğretmenler arasında iş tanımı ve iş bölümü yapmalı	4
	Çalışanlar arasında takım olma ruhunu güçlendirmeli	3
	Veliler ile daha çok işbirliği yapmalı	2
Toplam		26
İnsan ilişkileri	Kişilerarası ilişkilerde empati kurmalı	9
	Öğretmenlerine karşı adil olmalı	6
	Okul saatleri dışında da öğretmenlerle birlikte zaman geçirmeli	5
	Öğretmenlere karşı hoşgörülü olmalı	4
	Otoriter olmalı	2
	Kuralcı olmamalı	2
Toplam		28

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin okul müdürlerinden destekleyici uygulamalarında “yapmak istediklerinde kendilerini desteklemesi” beklentisinde oldukları görülmüştür ($f = 7$). Öğretmenler, okul müdürlerinden kendilerine başarılı olabilecekleri ortamların sunulmasını ve destek görmek istediklerini ifade etmişlerdir.

Yapmak istedikleri işler için okul müdürü tarafından destek görmek istediğini K14 şöyle belirtmiştir:

“Hem okul içerisindeki öğretmen arkadaşlarla, hem de diğer kişiler ile olan davranış ve ilişkilerimizde müdürümüzün bizlerle olan işbirliği, bizleri de olumlu etkiliyor. Eğer müdürümüz yakınlık sağlamaz, bizleri desteklemezse bizlerinde dışarıya dönük davranışlarımız olmayacaktır. Müdürümüz bizleri sürekli güdüleyerek, kendi alanımızla ve eğitimsel alanda yapmamız gereken işleri yapmamızda bizlere destek olmalıdır”(K14)

Tablo 10’da öğretmenlerin okul müdürlerinden işbirliğine yönelik davranış ve uygulamalarında “öğretmenlerle işbirliği kurması” beklentisinin en yüksek olduğu görülmüştür ($f = 10$). Bu bulgu öğretmenlerin okul müdürleri ile birlikte iş yapmaya istekli oldukları bulgular ile desteklenmektedir. Öğretmenler, okul müdürü ve öğretmenlerin işbirliği halinde çalışmasının okulda başarının sağlanabilmesinin ön koşulu olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Birlikte çalışarak okulda başarıyı yakalayabileceklerine inandıklarını vurgulamışlardır.

Okul müdürleri ve öğretmenlerin işbirliği halinde olmalarının gereğine vurgu yapan K13 şunu söylemiştir:

“Beklentilerimiz yapılan her şeyde, verilecek kararlarda tabi bizi ilgilendiren durumlarda, öğretmenlere işbirliği içerisinde olunması. En büyük beklentimiz bu. Çünkü verilecek en küçük kararda bile bize danışması, bizden yardım istemesi, o okuldaki çalışma ortamında verimliliği artıracığı için başarı da artacaktır doğal olarak. Kararlarda bizim fikrimizi alması önemli. Bu konuda işbirliği içerisinde olduğumuz zaman başarı artar. Ben bireysel olarak bir sınıfın veya okulun başarısını tek başıma artıramam, sağlayamam. Kimse yapamaz aslında. Bunu sağlayacak tek şey işbirliği içerisinde çalışmaktır.” (K13)

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin, okul müdürlerinin insan ilişkilerine yönelik davranış ve uygulamalarında “kişiler arası ilişkilerde empati yapması” beklentisinin en yüksek olduğu görülmüştür ($f = 9$). Öğretmenler, okul müdürlerinden kendisini onların yerine koyarak düşünmelerini ve ona göre davranmasını beklemektedirler.

Okul müdürünün insan ilişkilerinde empati yapması beklentisi olduğunun belirten K9 şunları söylemiştir:

“Okulun daha iyi bir seviyeye ulaşabilmesi için bir kere öğretmenle işbirliği içerisinde olması gerekiyor. Empati kurabilmeli bir öğretmenle. Amaç sadece orada öğretmenin derse zamanında girmesi, ya da ne bileyim sürekli veli toplantısı yapması değil bence. Öğretmeni anlayabilmeli, empati kurabilmeli gerektiğinde sohbet de kurabilmeli.” (K9)

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğretmenler etkili okulu, eğitim sürecinin içines sosyal etkinliği ve oyunu katan, öğrencileri sadece akademik açıdan değil, onların sosyal becerilerini de geliştiren okul olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bulgu mevcut durumda okulların akademik başarılarına odaklandığını, öğrencilerin sosyal becerilerini geliştirme noktasında biraz eksik kaldığı sonucunu vermektedir. Araştırmanın etkili okul teması altında etkili okul özelliklerinin, eğitim sürecinde sosyal etkinliklerin varlığı, işbirliği, öğrencilere temel becerilerin kazandırılması, yüksek akademik başarıya odaklanma, iyi iletişim, okul iklimi ve kültürü, eşgüdümlü, planlı ve programlı çalışma, sosyal başarıların varlığı, vizyon ve misyon, öğrencilerin bilgi ve becerileri doğrultusunda yönlendirilmesi, araç gereç ve materyalin yeterliliği, öğretmenlerin ve öğrencilerin gayretli olması, veli katılımı, ahlaki bir ortamın varlığı ve öğrenmeyi teşvik eden okul şeklinde olduğu, öğretmenler tarafından ifade edilmiştir. Alanyazında Helvacı ve Aydoğan’ın (2011) çevre ilişkisi, okul

iklimi ve kültürü ve okul aile-veli ilişkisi; Bakay ve Kalem'in (2009) okul süreçlerinin etkililiği ve okul iklimi; Towsend'in (1997), açık olarak belirlenmiş okul amaç ve politikaları, akademik ve yönetsel liderlik, kendini işe adanmış, iyi yetişmiş nitelikli okul kadrosu, okul programında akademik yoğunluk, öğrenci gelişimine rehberlik, düzenli ve güvenli bir çevre, olumlu bir okul iklimi, okul-aile ilişkileri, okulda planlama sürecinde öğretmenlerin katılım ve sorumluluk alması, olumlu motivasyon stratejileri bulguları araştırmada etkili okulun özelliklerine ilişkin elde edilen bulgular ile örtüştüğü görülmüştür.

Araştırmada okul etkililiğinin sağlanmasında en önemli görevin okul müdürüne ait olduğu ve bunu sırasıyla, öğretmenlerin, velilerin, öğrencilerin, okul çevresinin, eğitim sisteminin, okulun diğer çalışanlarının ve okul ortamının iyi olması şeklinde takip ettiği görülmüştür. Alanyazında etkili okula yönelik yapılan çalışmalarda, etkili okulun en önemli bileşeninin etkili yönetici olduğu (Baştepe, 2002; Çelikten, 1999; Girmen, 2001; Gökçe ve Karaman, 2010; Yılmaz, 2006); etkili bir okulun yaratılmasında okul müdürünün anahtar rol oynadığı (Balcı, 2013; Çelikten, 1998; Sammons vd., 1995; Şişman, 2013) birçok yazar tarafından vurgulanmaktadır. Bu çalışmada da öğretmen görüşlerine göre, okul müdürünün etkili okulun en önemli ögesi olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerinde öne çıkanların, okul müdürünün öğretmenlerine okulda iyi bir çalışma ortamı sağlaması ve onları işe yönelik güdülemesi şeklinde olduğu görülmüştür. Bulguya göre öğretmenler çalıştıkları ortamda huzurlu olmak istediklerini ifade etmişlerdir. Bu ortamın sağlanmasında kilit role sahip olarak okul müdürlerini görmekteyiz. Tanrıoğen (1998), öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerinin, öğretimi, öğretmeni ve öğretimsel iklim geliştirmesini, kişilerarası iletişim becerilerinin iyi olmasını ve amaçları birlikte tanımlamak olduğunu belirtmektedir. Çelikten (1999) ise, okul müdürünün görevleri arasında, okulun amaç ve görevlerini açık-seçik tanımlaması ve okulda sağlıklı bir atmosfer oluşturmak olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerine yönelik elde edilmiş bulgular, bu araştırmacıların bulguları ile örtüştüğü görülmektedir. Öğretmenler okulda müdürlerinden öncelikle iyi bir çalışma ortamı ve iş koşulları sunmasını beklemektedirler. Buna göre okul müdürlerinin, birlikte çalıştığı öğretmenleri okulda işini yapmaya isteklendirecek ve onların okulda değerli olduklarını hissetmelerini sağlayacak tutum ve davranışlar sergilemesi önerilebilir.

Öğretmenler, okulda beraber çalıştıkları öğretmen arkadaşlarından en büyük beklentilerinin birlik içinde hareket etmek ve işbirliği halinde çalışmak olduğunu belirtmişlerdir. Etkili ve başarılı okulda, öğretmenlerin ileri düzeyde arkadaşlık ilişkileri geliştirerek, paylaşım içinde çalıştıkları (Rosenholtz, 1985), ayrıca etkili okullardaki okul toplumunu meydana getiren bütün üyelerinin, işbirliği içinde çalıştıkları, öğretmen ve öğrencilerin arasında yardımlaşma ve paylaşımın olduğu, bunu engelleyici unsurların ortadan kaldırıldığı bir topluluk

olma duygusunun hâkim olduğu bir ortamın varlığı (Purkey ve Smith, 1983) söz konusudur.

Öğretmenler, okul ortamı ve eğitim sürecine yönelik en büyük beklentilerini, araç gereç ve eğitim materyalinin yeterli olması şeklinde ifade etmişlerdir. Aynı biçimde Helvacı ve Aydoğan (2011) etkili okulun en önemli boyutunun eğitim-öğretim süreci olduğunu ifade etmişler ve öğretmenlerin etkili okul olmak için eğitim süreci ve okul ortamından araç gereç ve eğitim materyalinin yeterli olması beklentilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Okul ortamı ve eğitim sürecinde öğretmenler eğitim materyal ve araç gereç eksikliği yaşadıklarını ifade etmişler ve bu durumun onları kısıtladığını belirtmişlerdir. Eğitim süreci okul etkililiğini sağlamada en önemli boyutlardan biri olarak görülebilir. Okulların başarılı olmasında eğitim materyali ve ders içeriklerinin amaca uygun olarak titizlikle hazırlanması ve eksikliklerin giderilmesi gerektiği bu araştırma bulgularına dayanılarak önerilebilir.

Öğretmenler, etkili okulda öğrencilere yönelik en önemli beklentilerinin, öğrencilerin derslere hazırlıklı olarak gelmeleri şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin öğrencilerden diğer beklentileri ise şöyle sıralanmaktadır: Akademik başarıyı geliştirmek için gayretli olmaları, planlı ve düzenli çalışmaları, mevcut akademik durumunun farkında olmaları, sorumluluk bilincinde olmaları, birbirlerine hoşgörülü ve saygılı olmaları, öğretmenleriyle işbirliği yapmaları, internet kullanımının sınırlı ve denetimli olması, araştırmacı ve meraklı olmaları, okul kurallarına uymaları, öğrendiklerini günlük hayatla ilişkilendirmeleri, etik kurallara ve değerlere uygun davranmaları, sosyal etkinliklere katılmada istekli olmaları, kendilerine bir hedef belirlemeleri. Öğretmenler, öğrencilerin iyi öğrenme sağlayabilmelerinin derse hazırlıklı gelmelerine bağlı olduğunu, en iyi öğrenmenin ders esnasında gerçekleşen öğrenme olduğunu ifade etmişlerdir. Elde edilen bulguya göre, öğretmenlerin derslerini planlarken, öğrencilerin hazır bulunuşluklarını dikkate almaları gerektiği önerilebilir.

Öğretmenler, okul çevresi ve velilerden, okula maddi ve manevi destek sağlamaları beklentisi içinde olduklarını söylemişlerdir. Söz konusu mevcut durumda öğretmenler, ailelerin ve çevrenin okula yeterli katkı ve desteği sağlamadıklarını belirtmişlerdir. Gökçe (2002) öğrenci velilerinin okul çalışmalarına yeterince katılmadıkları ifade etmektedir. Erdoğan ve Demirkasımoğlu (2010) ailelerin çoğunun eğitim sürecine katılım konusunda isteksiz ve pasif olduğunu, katılımın ise çoğunlukla ailenin okula gelip, bilgi alışverişi yapması, öğretmenlerin tavsiyelerini alması, çağrıldığında toplantılara katılması gibi etkinliklerle sınırlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu araştırmanın var olan durumda öğrenci velilerinin ve okul çevresinin okula yeterli desteği sağlamadıkları sonucu ile örtüşmektedir. Öğretmenler etkili okulun en zayıf yönünü okul çevresi ve veliler olarak belirtmişlerdir. Özellikle velilerin okula katkısının yok denecek düzeyde olduğunu öğretmenler bireysel

görüşmelerde ifade etmişlerdir. Okulun etkililiğinin sağlanabilmesi için velilerin ve okulun çevresinde var olan unsurların okula destek olmaları gerekmektedir. Bulguya göre, okul yönetimi ve öğretmenlerin velileri konunun önemi hakkında bilinçlendirmeleri ve velileri okula destek olmaya teşvik edici çalışmalar yapmaları önerilebilir.

Araştırmanın okul liderliği boyunda öğretmenler, etkili bir okul liderinin en önemli özelliğinin çalışanlarıyla işbirliği ve koordinasyonlu çalışması olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler etkili ve başarılı okul liderinin belirgin özelliklerini şöyle sıralamışlardır: çalışanlarına karşı adil davranmalı, öğretmenlere ve öğrencilere ulaşılabilir hedefler göstermeli, insanlarla iyi iletişim kurabilmeli, anlayışlı biri olmalı, etkisini kullanarak iş yaptırabilmeli, yol gösteren kişi olmalı, ekibindeki bireylerin başarılı olabilecekleri imkân ve ortamları sunabilmeli, çalışanlarının değerini ve önemini bilmeli, hoşgörülü olmalı, çalışanlarını ve öğrencileri iyi tanıyan biri olmalı, problem çözme yeteneği olmalı, yeniliklere ve değişime açık biri olmalı, vizyon sahibi olmalı, başarıyı ödüllendiren olmalı, farklılıkları anlayabilmeli ve bunlara saygı göstermeli, kişileri motive edebilmeli, güler yüzlü olmalı, birlikte çalıştığı insanlarla ilişkileri iyi olmalı, deneyimli olmalı, teknolojiyi iyi kullanabilmeli, tek işi müdürlük olmalı, öğrencilerle daima bir arada ve koridorlarda olmalı, personelini savunabilmeli, özgüveni olmalı, çalışanlarına inanmalı ve onlara güvenmeli, sözüne sadık olmalı, iyi bir dinleyici olmalı, çalışanlarını karara katmalı ve sorumluluk bilincinde olmalıdır. Arslantaş ve Özkan (2014) etkili okulda yönetici özelliklerinin en önemlisi olarak ortak bir amacın oluşmasını sağlama, çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesini sağlama ve öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik etme özelliklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma bulguları, Helvacı ve Aydoğan'ın (2011) okul müdürünün liderlik özellikleri olarak belirttikleri, eşitlik ve adalete önem vermesi, personeliyle iç içe olup iyi ilişkiler kurması, tutarlı ve istikrarlı olması, anlayışlı olması ve empati kurması, yol gösterici bir lider olması, gelişmelere açık olması, öneri ve çözümler üretmesi, sorunlara karşı duyarlı olması, personelinin haklarını savunması ve sosyal aktiviteleri en iyi şekilde organize etmesi gibi özelliklerle örtüştüğü görülmüştür.

Öğretmenler, okul liderlerinin destekleyici davranış ve uygulamalarında, öğretmenlerin yapmak istediklerinde onları desteklemesini, başarıyı takdir etmesini, velilerle olan ilişkilerde öğretmenlerini savunmasını ve alınan kararların takibini sağlaması beklentisi içinde olduklarını belirtmişlerdir. İşbirliği davranış ve uygulamalarında, öğretmenleriyle işbirliği yapması, öğretmenleri alınacak kararlara ortak etmesi, öğretmenler arasında iş tanımı ve iş bölümü yapması, çalışanlar arasında takım ruhunu güçlendirmesi ve veliler ile işbirliği yapması beklentisi içinde olduklarını ifade ettikleri görülmüştür. Okul liderinin insan ilişkilerine yönelik davranış ve uygulamalarında, kişilerarası ilişkilerde empati yapması, öğretmenlerine karşı adil davranması, okul saatleri

dışında da öğretmenlerle birlikte zaman geçirmesi, öğretmenlere karşı hoşgörölü olması, otoriter olması ve kuralcı olmaması beklentisi içinde olduklarını söylemişlerdir. Balyer (2013) okul müdürlerinin, öğretmenler ve öğrencilerle öğretimsel konularda konuştuklarını ve onların görüşlerine değer verdiklerini ve onların bu yöndeki davranışlarının, öğretimin kalitesini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenler arasındaki ilişki ve işbirliğini desteklemek yoluyla öğretimin kalitesini olumlu yönde etkilemesibulgusu, araştırmada elde edilen öğretmenlerin bu yöndeki beklentileri ile örtüşmektedir.

Öğretmenler okul liderleri ile birlik halinde hareket etmek ve karşılıklı yardımlaşarak çalışmak beklentisi içerisinde olduklarıdır. Okulda birine bir görev verildiği zaman, bu işin sadece belirli kişi ya da kişilere verilmesini istememekte, kişiler arasında görev paylaşımı yapılmasını istemektedirler. Öğretmenler, okulda öğrencilerin yalnızca akademik başarılarına odaklanılmaması gerektiğini düşünmektedirler. Bir okulun etkili okul olabilmesi için, öğrencilerin sosyal yönlerinin de desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Öğretmenlerin görüşlerine göre, bir okulun etkili ve başarılı bir okul olabilmesi, eğitim sürecine sosyal etkinliklerinde var olmasına bağlı olduğu görölmüştür. Araştırma bulgularına dayanılarak ayrıca şu öneriler verilebilir: Okullarda öğrencileri sosyal yönden besleyecek, becerilerini ön plana çıkaracak etkinliklere ağırlık ve önem verilmelidir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre okulun başarılı okul olmasında en önemli ve büyük görev okul müdürüne aittir. Okul müdürü etkili okulun kilit noktasıdır. Bu nedenle okul müdürleri öğretmenlerine mevzuata bağlı bir yönetici değil, onlara liderlik eden, yol gösteren bir okul lideri rolünde olmalıdır. Etkili okulun boyutlarında öğretmenler mevcut durumda en zayıf yönden okul çevresini ve velileri görmektedirler. Okul lideri okul etkililiğini sağlayabilmek için, okulunu çevreye yeteri kadar tanıtmalı ve bunun için okulun içinde bulunduğu çevre ve velileri ile iletişim kanallarını sürekli açık ve aktif şekilde tutmalıdır. Araştırma konusu örneklem grubu artırılabilir veya başka örneklerle konu irdelenebilir.

Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract

Research of Teachers' Views on Effective School and School Leadership

Celal Teyyar Uğurlu¹, Seyfettin Abdurrezzak²

Background. There are series of research along with effective schools (Arslan, Satıcı & Kuru, 2006; Ayık & Ada, 2009; Balcı, 1992; Baştepe, 2002; Brookover & Lezotte, 1979; Edmonds, 1979; Girmen, 2001; Gökçe & Karaman, 2010; Jacobson & Lombard, 1992; Oral, 2005; Townsend, 1997; Yılmaz, 2006) and school leadership (Balyer, 2013; Brauckmann & Pashiardis, 2010; Çelikten, 1999; Dağlı, 1999; Hallinger & Murphy, 1986, Tanrıöğen, 1998) at the literature, but there is no research which examines the relationships between effective schools and school leadership. In this context when considering the scarce resources of our country, the main objective of education should be increasing the quality of students' learning in addition to increasing the number of students. For this reason this study is important in that understanding effective school leadership behavior and its impact on school revealing what kind of tasks should be given the individuals. At the same time, the provision of on information for improving schools. In this study, the impact of school leadership behaviors and practices of effective schools are studied according to teachers' opinions.

Purpose. The aim of this study is to assume the role of school principals' leadership on schools' behaviors and success according to teachers' views.

Method. In this research, It's used case design which aims to determine teachers' current views on effective schools and school leadership and commonly used in qualitative research. The working group consists of 21 teachers who are working at secondary school in Erzincan central district and in villages and municipalities. As data collection tool, it's used semi-structured interview form which is get the opinions of teachers and school leadership about effective schools. It's done a pre-interview with guidance counselor and maths teacher to understand the study results better and it's supplied the questions clear. Besides, the questions are examined by an expert lecturer and, at the end, it's reviewed by a Turkish teacher and it has been ready for implementation. In the study, it's questioned 7 open-ended questions about

¹Assoc. Prof. Dr., Cumhuriyet University, Sivas-Turkey, celalteyyar@yahoo.com, ²Principal, 29 Ekim Primary School, Erzincan-Turkey, srezzak@hotmail.com

effective school and 2 open-ended questions about school leadership as total 9 open-ended questions. Datas which are obtained from individual interviews and tape recorder is used in interviews. The collected datas are analyzed with descriptive analysis, context analysis constant comparasion method and themes and categories are determined. Codes and themes are organized and findings are defined and interpreted. Also, sub-themes are named by researcher it's given participators nicknames like (K1, K2,.....K21).

Findings. The questions about qualificatative datas are formed of two parts which aim to describe teachers' views about effective school and school leadership. Seven open-ended questions were asked to the teachers related to effective school in the first dimension. Firstly it was asked to the teachers "how do you describe effective/successful school?". They replied as a school including social activities in education process. For identifying the components of effective school it was asked to the teachers " do you think for a successful school to whom the tasks fall at school?". They replied firstly to "the school principals", then "teachers", next "parents" and then "students", school surrounding", "education system", "other employees", "school culture" and "climate can be said repectively. The third question is "what are your expectations from school principal to be a successfull and effective school?". Their reply is "preparing a good working circumtances and rising up their motivation".The question is "what are your teachers mates?" is answered as cooperation with all of them. The other question is "what are your expectations from school environment and education process to be on effective and successful school?" is relied as "adequate equipments and education materials" by the survey teachers. The sixth question is " what are your expectations from your students to be an effective/successfull school?". It's clear that they mostly expect their students to come ready for school and pre-studied for subjects. The last question is about the "effective school directed to the teachers is about their expectations from school surroundings and families?". It is answered by the teachers that they only expect material and spritual support, from students' families. About school leadership dimensions, the first question is "what do you think about facilities which an effective school leader should have?" and the answer is "the cooperation and coordination with others." According to the datas, the most important facilities of an effective school leader are "good communication skills with others", "coordinating all teachers". As the second question "what are your expectations from the school principals about the subject supporting cooperation and personal relations?" was directed to the teachers and anwers were ike that they have seen the school principals as the school leader and according to them a school leader should support the teachers whenever they want to do something, and appreciate the success. He/she should also defend his/her teacher against families of the students and follow the decision taken before. In cooperative behavior and practices of school leader " cooperation with teachers" is the best answer. The other

answers are respectively “adding the teachers to the decision taken”, making the job definition”, job sharing among teachers”, strengthening team work and team spirit”, more cooperation with students’ parents”. About human relations behaviour and practices of the school leader, “making greater empathy on personal relations” is the best answer of the teachers and “a school leader should be fair”, “spend time with teachers after school”, “have tolerance towards the teachers”, “have an authority” and “shouldn’t be normative”.

Discussion and Conclusion. According to study findings, teachers have defined the effective school as including activities and games to the teaching process. Also they think that effective schools are the schools which improve not only students’ academic success but also their social skills. It can be concluded that schools have lack of improving the social skills because of their focusing on the academic skills. As a result of this study, to form an effective school, the school principal has the most important duty. Then it comes teachers, parents, students, school environment, education system, the other personnel in school and positive school atmosphere to complete this duty. According to study results, teachers have expectations from school principal to create a good atmosphere and motivate them. Findings show that teachers think school as a family and they want to study in a peaceful atmosphere. And it’s the school principal to create this atmosphere. Teachers state that they want to act together with their friends. So it can be understood that the most important expectation of teachers is being all the equipments available. This findings show that schools have lack of equipment and technologic equipment. Teachers need education material to enrich lesson context. They also want from the student to study lesson beforehand and to come lesson well-prepared. This expectations are ordered as being zealous, planned to improve academic success, being sense of sensibility, being tolerant and respectful, collaboration with their teachers, being internet usage’s controlled, being curious and researcher, abiding by the school rules, using what they learn in everyday life, adhering the ethics and values, being willing to participate in social activities, determining goals themselves. Teachers indicate that their expectations from parents and school government is to provide financial and moral support to the school. At present, teachers report that they don’t provide adequate contribution and support to school. Teachers indicate that the most important feature of a school leader is being in coordination with their personnel. In this case teachers emphasise the working together when they are describing the school leader. According to these findings, teachers are willing to work together with their school leader. Teachers state that school leader should support them, appreciate the success, defend the teachers in parent relationships, follow the taken decisions. In cooperation behaviours and practices, school leader should be in accordance with the teachers, do the department labor, strengthen team spirit and be in cooperation with the parents. Also, they think that a school leader ought to show empathy towards interpersonal relations, spend time with teachers out of

school, be fair towards all the teachers, be tolerant to teachers, be authoritative and shouldn't be rule based.

Finally, teachers have expectations of acting together and working in a mutual help with the school leaders. When there is duties or work in school, teachers don't find correct to give them only to same person, on the contrary they want the assignment of duties. On the other hand, teachers think that school shouldn't focus only the academic success of the students. They emphasize that the students are required to support socially to make the school effective. That's why, a school's being successful and effective depends on the social activities during the academic term. According to results of the research, these examples can be given, it must be given to priority and focused on the activities which feed students socially and feature skills. According to teachers' opinions the biggest and the most important duty on the school's success belongs to the school leaders. The school principal is the key point of the effective school. So the school principal must be in position of leading and guiding to the teachers not only in sticking to the legislation. Alternatively, the teachers find the parents and the environments as the weakest side of the effective school. The school leaders make their schools introduce the environment of the school and parents regularly. The other predictors of the effective school can be investigated. The subject of the results the sample of the group can be expanded or the subject can be explicated with the other samples.

Kaynaklar/References

- Arslan, H., Satıcı, A. ve Kuru, M. (2006). Devlet ve özel ilköğretim okullarının etkililiğinin araştırılması. *TED Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31(142), 15-25.
- Arslandaş, H. İ. ve Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26(2), 181-193.
- Austin, G. R. (1979). Exemplary schools and search or effectiveness. *Educational Leadership*, 37(1), 10-14
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarının etkili okul özellikleri açısından incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), 429-446.
- Bakay, E. ve Kalem, G. (2009). *Ulusal araştırma raporu (Türkiye) Türk eğitim sistemi ve etkili okul göstergeleri*. Education and Culture Lifelong Learning Programme, Proje Numarası:142320-LLP-1-2008-1-TRCOMENIUS-CMP.
- Balcı, A. (1992). Etkili okul: Türkiye’de ilköğretim okullarının etkililiği araştırması. *Eğitim ve Bilim*, (Temmuz), 12-24.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul okul geliştirme, kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A.
- Balyer, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 181-214.
- Baştepe, İ. (2002). *Normal ve taşımali eğitim yapan resmi ilköğretim okul yönetici, öğretmen ve sekizinci sınıf öğrencilerinin okul (örgütsel) etkililik algıları* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal bilimlerde içerik analizi* (2. Baskı). Ankara: Siyasal.
- Brookover, W. B., & Lezotte, L. W. (1979). *Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement: executive summary*. Institute For Research on Teaching, Michigan State University.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (Çeviri Ed. S.B. Demir) (4. Baskıdan Çeviri). Ankara: Eğiten.
- Çelik, V. (2005). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. İçinde Y. Özden (Ed.), *Eğitimsel liderlik* (ss. 188-213). Ankara: Pegem A.
- Çelikten, M. (1999). Etkili okullarda karar süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 11, 44-55.
- Dağlı, A. (1999). İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim müdürlerinin etkili müdürlük davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 431-442.
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.

- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-24.
- Erdoğan, Ç. ve Demirkasimoğlu, N. (2010). Ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(3), 399-431.
- Girmen, P. (2001). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Gökçe, E. (2002). İlköğretim öğrencilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin etkililiği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 111-119.
- Gökçe, F. ve Kahraman, P.B. (2010). Etkili okulun bileşenleri: Bursa ili örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 173-206.
- Hallinger, P., & Murphy, J.(1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 94 (3), 328-355.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 42-61
- Hesapçıoğlu, M. (1991). *Etkin okul arayışları. Eğitimde nitelik geliştirme. Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu. Kültür Koleji Gn. Md. Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi. İstanbul.*
- Hesapçıoğlu, M. (2010). 21. yüzyılda eğitim ve türk eğitim sistemi. İçinde O. Oğuz, A. Oktay ve H. Ayhan (Ed.), Postmodern/küresel toplumda eğitim, okul ve insan hakları (ss. 57-82). Ankara: Pegem A.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration theory, research and practice* (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel.
- Jacobson, M. G., & Lombard, R. H. (1992). Effective school climate: roles for peers, practitioners, and principals. *Rural Research Report*, 3(4), 1-8.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 245-257.
- Oral, Ş. (2005). *İlköğretim okullarının etkili okul kavramı açısından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler, eğitimde dönüşüm* (9. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1983). Effective schools: a review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.
- Raja, A. S., & Palanichamy, P. (2011). Leadership styles of school principals-an examination at maduraidistrict. *Global Management Review*, 5(4), 48-54.

- Rosenholtz, S. J. (1985). Effective schools: interpreting the evidence. *American Journal of Education*, 93(3), 352-388.
- Sammons, P., & Bakkum, L. (2011). Effective schools, equity and teacher effectiveness: a review to the literature. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 15 (3), 9-26.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. London: Office for Standards in Education and Institute of Education.
- Scheerens, J., & Creemers, B. P. (1989). Conceptualizing school effectiveness. *International Journal of Educational Research*, 13(7), 691-706.
- Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 11 (4), 1909-1928.
- Şişman, M. (2013). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar* (4. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Tanrıoğen, A. (1988). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tobin, J. (2014). Management and leadership issues for school building leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 1-14.
- Uğurlu, C. T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, V. (2006). *İlköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri* (Düzce ili örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Zigarelli, M. A. (1996). An imperical test of conclisions from effective schools. *Journal of Educational Research*, 90(2), 103-111.

* Bu çalışma Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde 14/07/2015 tarihinde yüksek lisans tezi olarak kabul edilen "Etkili Okul ve Okul Liderliğine İlişkin Öğretmen Algılarının İncelenmesi" adlı tez çalışmasının nitel kısmından elde edilmiştir.