

Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Etkili Okul ile İlgili Görüşleri

The Views of Teachers and School Administrators on Effective School

Kürşad Yılmaz, Mustafa Çelik

Yazar Bilgileri

Kürşad Yılmaz

Prof. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri,
kursad.yilmaz@dpu.edu.tr

Mustafa Çelik

Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri,
mustafa.celik@dpu.edu.tr

ÖZ

Bu araştırmada, okul yöneticisi ve öğretmenlerin etkili okul ile ilgili görüşlerinin “yönetim ve yönetici, öğretmen, öğrenci, program, çevre ve okul kültürü” olmak üzere altı temel boyutta belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarama modelindeki araştırmanın örnekleminde kamu okullarında çalışan 380 öğretmen ve okul yöneticisi bulunmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış bir görüş formu ile toplanmıştır. Analizlerde içerik analizi ve nicel betimsel analizler kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yönetim ve yönetici boyutunda beş tema; öğretmen boyutunda okul yöneticileri için altı, öğretmenler için yedi tema; öğrenci boyutunda iki tema; program boyutunda iki tema; çevre boyutunda iki tema ve okul kültürü boyutunda dört tema belirlenmiştir. Katılımcıların görüşlerinin yarıya yakını yönetim ve yönetici ile öğretmen temalarında toplanmıştır. Okul yöneticileri ve öğretmenler yönetim ve yönetici boyutunda en çok yönetim anlayışı, öğretmen boyutunda eğitim-öğretim süreci, program boyutunda program özellikleri, çevre boyutunda okul, okul kültürü boyutunda ise olumlu ve destekleyici bir ortam temalarına vurgu yapmıştır. Öğrenci boyutunda okul yöneticileri en çok okul ortamı temasına vurgu yaparken öğretmenler öğrenci özellikleri temasına vurgu yapmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda ve bu araştırmada tespit edildiği gibi etkili okullar için en önemli iki değişkenin öğretmenler ve okul yöneticileri olduğu unutulmamalıdır.

Makale Bilgileri

Anahtar Kelimeler

Etkili Okul
Okul Yöneticileri
Öğretmenler
Eğitim

Keywords

Effective School
School Administrators
Teachers
Education

Makale Geçmişi

Geliş: 29.09.2022
Düzeltilme: 26.12.2022
Kabul: 05.01.2023

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the opinions of school administrators and teachers about effective school in six basic dimensions (administration and administrator, teacher, student, program, environment and school culture) in this study. There are 380 teachers and school administrators working in public schools in the sample of the survey model research. Data were collected with a semi-structured view form. Content analysis and quantitative descriptive analyzes were used in the data analyses. According to the findings, five themes in the dimension of administration and administrator, six themes for school administrators and seven themes for teachers in the dimension of teacher, two themes in the dimension of the student, two themes in the dimension of the program, two themes in the dimension of environment, and four themes in the dimension of school culture. Nearly half of the participants' views were gathered under the themes of administration and administrators and teachers. School administrators and teachers mostly emphasized the administration styles theme in the dimension of administration and administrator, the education-teaching process theme in the dimension of teacher, the program features theme in the dimension of the program, the school theme in the dimension of environment, and positive and supportive atmosphere theme in the dimension of school culture. In the dimension of the student, school administrators mostly emphasized the theme of school atmosphere, while teachers emphasized the theme of student characteristics. It should not be forgotten that the two most important variables for effective schools, as determined in previous studies and in this study, are teachers and school administrators.

Makale Türü

Araştırma

Önerilen Atıf

Yılmaz, K. & Çelik, M. (2023). Öğretmen ve okul yöneticilerinin etkili okul ile ilgili görüşleri. *TEBD*, 21(1), 260-286. <https://doi.org/10.37217/tebd.1184013>

Giriş

Etkili okul üzerinde birçok çalışma ya da kavramlaştırma yapılmıştır. Ancak etkili okul tanımlanması zor bir kavramdır (Balci, 2002). Çünkü doğrudan ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmet olan eğitim karmaşık ve çok yönlüdür. Bundan dolayı eğitim hizmetini sunan okulların başarı değerlendirmeleri de problemlidir. Örneğin eğitimin amacını sadece akademik başarıya indirgeyerek başarı değerlendirmesi yapılması eğitimin önemli amaçlarından biri olan kişiliğin geliştirilmesi amacının ihmal edilmesine yol açabilmektedir. Ya da iyi insan veya vatandaş yetiştirme amacına göre değerlendirme yapmak ve buna uygun standart ölçütler koymak oldukça zor görünmektedir. Bu zorluklardan da kaynaklı olarak etkili okullar ile ilgili birçok tanım yapılmış ve etkili okullar genellikle çok boyutlu olarak ele alınmıştır.

Klopf, Schelden ve Brennan (1982) etkili okulu “öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişmelerinin en uygun düzeyde sağlanması için en uygun öğrenme çevresinin yaratıldığı okul” olarak tanımlamıştır (aktaran Balci, 2002). Buna göre etkili okul, okula devam eden bütün öğrencilerin verilen programlardan en iyi şekilde yararlanması, başka bir deyişle hazırlanan programın arzu edilen hedefe ulaşması (Lezotte, 1991) ile ilgilidir. Bu bağlamda etkili okul, kendisinden beklenen amaç ve işlevleri tam olarak yerine getiren, öğrencilerin bütün yönlerden gelişmelerini sağlayan, bunun için uygun öğrenme ortamları hazırlayan ve okulla ilgili herkesin beklentilerini karşılayan okul olarak tanımlanabilir (Şişman ve Turan, 2004). Aslında özü itibarıyla etkili okul, bir “kalite okulu” anlayışı olarak mevcut okulun geliştirilmesidir (Baştepe, 2002).

Etkili okul araştırmalarının çıkış noktası, bazı okulların diğerlerine göre daha başarılı olduğu düşüncesidir. 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 de bulunmaktadır (Çubukçu ve Girmen, 2006). Araştırmalara göre etkili okulların bazı özellikleri şunlardır (Baştepe, 2002):

- 1) Okulun tutarlı bir eğitim-öğretim ve yönetim politikası vardır.
- 2) Okulun yönetim ve eğitim kadrosu eğitimin ve okulun amaçlarını vurgulamış ve bu amaçlar üzerinde görüş birliğine varmışlardır.
- 3) Okul eğitim-öğretim ve yönetim süreçlerine katılımı sağlayacak ve katılımı özendirecek bir yapıya sahiptir.
- 4) Okul açık ve sürekli bir iletişime sahiptir.
- 5) Okul yöneticisi olumlu, destekleyici bir yönetim; yakından ve sürekli bir denetim biçimi sergilemektedir.

6) Okul, öğretmen ve diğer çalışanların görevlerini ve etkinliklerini etkili bir şekilde planlamıştır.

7) Okul, öğretmenleri ve diğer çalışanları mesleki yönden geliştirecek programlara sahiptir.

8) Okulda öğretmenlere bireysel olarak saygı gösterilir ve öğretmenler desteklenir.

Bazı küçük farklılıklar olmakla birlikte yukarıda sıralanan maddelerde ve farklı araştırmalarda (Balcı, 1993; Şişman, 2002; Zigarelli, 1996) belirtildiği gibi etkili okulların boyutları olarak genellikle “Yönetim ve Yönetici, Öğretmen, Öğrenci, Program, Çevre ve Okul Kültürü” boyutları kullanılmıştır. Bu boyutlar Türkiye’deki etkili okul çalışmalarında da sıklıkla kullanılmıştır. Örneğin Balcı (1992, 1993) araştırmalarında kullandığı Etkili Okul Anketi’nde “okul yöneticisi, öğretmen, okul ortamı, öğrenci ve veli” değişkenlerine yer vermiştir. Balcı (1988, 1991, 1992, 1993, 1996) Türkiye’de etkili okul ile ilgili öncül çalışmalar yapmış, konunun eğitim bilimleri alanyazınına kazandırılmasında önemli bir rol oynamıştır. Balcı (1988) konu ile ilgili ilk çalışma olan “Etkili Okul” adlı makalede etkili okul kavramını, ilgili alanyazın ve araştırmalara dayanarak tanıtmaya çalışmıştır. Balcı’nın 1993 yılında yayımladığı “Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma” adlı kitap konu ile ilgili ilk kitap niteliğindedir.

Şişman (1996) da “Etkili Okul Yönetimi: İlkokullarda Bir Araştırma” başlıklı araştırmada kullandığı veri toplama aracıda “etkili yönetici, etkili öğretmen, etkili öğrenci, etkili okul programı ve eğitim-öğretim süreci, etkili okul kültürü-ortamı ve etkili okul çevresi-veliler” boyutlarını kullanmıştır. Şişman (2002) “Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar” adlı kitabında da bu boyutları okulun etkililiği ile ilgili boyutlar olarak ele almıştır. Abdurrezzak ve Uğurlu (2019) tarafından geliştirilen etkili okul ölçeği de “yönetici, öğretmenler, okul ortamı ve eğitim süreci, öğrenciler, okul çevresi ve veliler” alt boyutlarından oluşmuştur. Bu bağlamda bu araştırmada da katılımcıların görüşleri “Yönetim ve Yönetici, Öğretmen, Öğrenci, Program, Çevre ve Okul Kültürü” boyutlarında belirlenmeye çalışılmıştır.

Balcı (1992) ve Şişman (1996) tarafından geliştirilen veri toplama araçları Türkiye’deki etkili okul araştırmalarında sıklıkla kullanılmıştır. Bu yazarların çalışmalarında ve yazarların veri toplama araçlarının kullanıldığı çalışmalarda genellikle, katılımcıların görev yaptıkları okulların etkili okul olma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri belirlenmiştir. Polatcan ve Cansoy’un (2018) araştırmasına göre de Türkiye’de yapılan etkili okul araştırmalarında en çok çalışılan konulardan biri, okulların etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleridir. Bazı araştırmalarda ise etkili okullara ilişkin olarak öğretmenlerin görüşleri (Ertürk ve Memişoğlu, 2018; Helvacı ve Aydoğan, 2011) belirlenmiştir. Helvacı ve Aydoğan (2011) öğretmenlerin etkili okul özelliklerine ilişkin görüşlerinin “eğitim öğretim süreci, okul çevre ilişkisi, okul iklimi-kültürü ve okul aile-veli ilişkisi” olmak üzere dört ana tema altında toplandığını belirlemiştir. Ertürk ve Memişoğlu (2018) tarafından yapılan

araştırmada ise öğretmenlerin etkililik ve etkili okul kavramlarını nasıl açıkladıkları ve etkili okulun nasıl olması gerektiği ile ilgili görüşleri belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenler etkili bir okuldaki öğretmenler arasında iş birliği olması gerektiğine; öğrencilerin meraklı ve araştırmacı olması gerektiğine; okul müdürünün ise adaletli, anlayışlı, hoşgörülü ve öğretmenlere rehberlik edebilecek yetkinliğe sahip bir lider olması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki etkili okul üzerindeki en önemli iki değişken etkili okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Etkili okul, geçerli anlayış ve uygulamaların değiştirilmesini gerektiren çağdaş bir yenileşme hareketi olup gerçekleşmesi bir eğitim liderliği konusudur (Baştepe, 2002) ve etkili okula ulaşmada ilk adım etkili yöneticidir (Balcı, 2002). Turgut'un (2021) araştırmasına göre, etkili okul ile liderlik arasında güçlü düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca etkili okullar ile öğretmen performansı arasındaki yakın ilişkinin ampirik olarak kanıtlandığı da bilinmektedir. Öğretmenler sınıf içi süreçlerin ve bu anlamda eğitim-öğretim etkinliklerinin temel aktörüdür (Şişman, 2002). Bu bağlamda bu araştırmada, okul yöneticisi ve öğretmenlerin etkili okul ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaca ulaşmak için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Etkili okullarda yönetim ve yönetici hakkında okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
2. Etkili okullarda öğretmen hakkında okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
3. Etkili okullarda öğrenci hakkında okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
4. Etkili okullarda program hakkında okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
5. Etkili okullarda çevre ile ilişkiler hakkında okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?
6. Etkili okullarda okul kültürü hakkında okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri nasıldır?

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın deseni, evren-örneklemi, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada, okul yöneticisi ve öğretmenlerin etkili okul ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi amaçlandığından tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli araştırmalar, geçmişte veya hâlâ var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2021).

Evren-Örnekleme

Araştırmanın evreni Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında yürütülen bir tezsiz yüksek lisans programına devam eden ve bir kamu okulunda görev yapan 400 öğretmen/müdürden oluşmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin tamamına uygulama yapılmıştır. Ancak uygulanan görüş formlarından kullanılabilir durumda olan 380 tanesi ile analizler yapılabilmektedir. Araştırmaya katılanları 119'u (%31,30) okul yöneticisi, 261'i (%68,70) öğretmendir. Katılımcıların 26'sı (%6,84) okul öncesi eğitim okullarında, 147'si (%38,69) ilkokullarda, 119'u (%31,32) ortaokullarda, 17'si (%4,47) Anadolu liselerinde, 54'ü (%14,21) mesleki-teknik liselerde, 17'si (%4,47) diğer eğitim kurumlarında çalışmaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış bir görüş formu ile toplanmıştır. Görüş formu oluşturulurken ilgili alanyazın (Balci, 1988, 2002; Şişman, 1996, 2002) taranmış ve etkili okullar ile ilgili değerlendirmelerin genelde altı temel boyutta yapıldığı belirlenmiştir: 1) Yönetim ve Yönetici, 2) Öğretmen, 3) Öğrenci, 4) Program, 5) Çevre, 6) Okul Kültürü. Görüş formu oluşturulduktan sonra eğitim yönetimi alanından iki, ölçme değerlendirme alanından iki uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Uzmanlar soruların ifade ediliş tarzı ile ilgili öneriler vermiştir. Gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve pilot uygulama kapsamında örnekleme yer almayan iki öğretmen, iki okul yöneticisine form uygulanmıştır. Pilot uygulamada herhangi bir sorun ile karşılaşılmamıştır.

Katılımcılara, belirlenen altı boyut ile ilgili açık uçlu sorular yöneltilmiş ve "etkili okul denildiğinde akıllarına gelenleri" maddeler hâlinde yazmaları istenmiştir. Katılımcılara belirli bir sınır konulmamış, istedikleri kadar madde yazabilecekleri belirtilmiştir. Formda ayrıca katılımcılardan görev ve okul türü bilgileri de istenmiştir.

Araştırma için gerekli olan izinler Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 28.03.2022 tarih, 2022-3 sayılı toplantısındaki 8 sayılı kararı ile alınmıştır.

Verilerin Analizi

Toplanan verilerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve bu verileri açıklayan kavramlara, kodlara ve temalara ulaşılması amacıyla elde edilen veriler içerik analizine uygun olarak çözümlenmiş, kodlanmış ve her bir ana tema altında alt temalar oluşturulmuştur (Hsieh ve Shannon, 2005). Kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Verilerin analizi sonucunda elde edilen kodların karşılaştırılmasını kolaylaştırmak için elde edilen frekansların yüzdeleri çıkarılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilere göre temaların ve kodların oluşturulması sürecinde araştırmacılar ayrı ayrı tüm görüş formlarını okumuşlar ve katılımcıların etkili okulları tanımlamak için kullandıkları maddelerin toplandığı kodları ve temaları oluşturmuşlardır. Araştırmacılar ilk önce belirlenen temaların içeriği ve isimlendirilmesi konusunda, daha sonra da farklı temalar altında değerlendirdikleri görüşler üzerinde tartışarak uzlaşmaya varmaya çalışmışlardır. Araştırmanın güvenilirliği “Güvenirlilik=Görüş birliği/(Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı) \times 100” formülü kullanılarak hesaplanmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmacılar arasındaki güvenilirlik oranı %93 olarak bulunmuştur.

Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri “Yönetim ve Yönetici, Öğretmen, Öğrenci, Program, Çevre ve Okul Kültürü” olmak üzere altı temel boyutta incelenmiştir. Katılımcıların görüşleri yönetim ve yönetici boyutunda beş temada, öğretmen boyutunda okul yöneticileri için altı temada, öğretmenler için yedi temada, öğrenci boyutunda iki temada, program boyutunda iki temada, çevre boyutunda iki temada ve okul kültürü boyutunda dört temada toplanmıştır. Katılımcılar bu altı boyutta toplamda 10791 farklı görüş belirtmiştir. Bu görüşlerin %22,79’u yönetim ve yönetici, %21,39’u öğretmen, %16,26’sı öğrenci, %14,37’si çevre, %12,95’i program, %12,24’ü ise okul kültürü boyutundadır. Bu bulgu okul yöneticileri ve öğretmenlerin etkili okulda en çok önem verdikleri boyutun “yönetim ve yönetici ile öğretmen” boyutları olduğunun ortaya konması açısından önemlidir.

Tablo 1’de araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yönetim ve yönetici boyutundaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Yönetim ve Yönetici Boyutundaki Görüşleri

Temalar	Kodlar	f=795	%
Yönetim anlayışı (f=282; %35,47)	Öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan bir yönetim anlayışı	65	23,05
	Adil ve tarafsız yönetim anlayışı	48	17,02
	Karşılıklı sevgi, saygı ve güvenin yer aldığı bir yönetim anlayışı	37	13,12
	Değişime ve gelişime açık ve yenilikçi bir yönetim anlayışı	35	12,41
	Katılımcı, şeffaf ve demokratik yönetim anlayışı	33	11,70
	Çalışanlar arasında destek kültürünün ve olumlu bir okul ikliminin olduğu bir okul ortamı	26	9,22
	Çalışanların düşünce ve fikirlerine değer veren yönetim anlayışı	12	4,26
	Diğer	26	9,22
Eğitim-öğretime önem verme (f=181; %27,77)	Öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama	64	35,36
	Eğitim-öğretim faaliyetleri için gerekli hazırlıkların yapılması	50	27,62
	Etkili eğitim-öğretim ortamlarının sağlanması	24	13,26
	Akademik başarının ön planda tutulması	22	12,15
	Sosyal ve kültürel faaliyetlere gerekli önemin verilmesi	21	11,60
Etkili çevre ilişkileri (f=124; %15,60)	Çevre ve eğitim paydaşları ile iş birliği içinde olma	51	41,13
	Aile-veli ile etkili iletişim kurulması	32	25,81
	Eğitim paydaşlarının alınan kararlara katılması	21	16,94
	Eğitim paydaşlarının bilgilendirilmesi	10	8,06
	Eğitim paydaşlarının yönetim işlerinden mutlu olabilmesi	10	8,06

Yönetici özellikleri (f=121; %15,22)	Etkili iletişim becerisine sahip	28	23,14
	Liderlik özelliklerine sahip	21	17,36
	Özverili, empatik, rol model, aidiyet duygusuna sahip	20	16,53
	Yöneticilerin yönetim becerileri konusunda donanımlı	13	10,74
	Etkili zaman yönetimine sahip	12	9,92
Yönetim süreçleri (f=87; %10,94)	Diğer	27	22,31
	Gerçekleştirilebilecek amaç ve hedeflerin belirlenmesi	26	29,89
	Vizyon ve misyonların güncel tutulması	25	28,74
	Sahip olunan kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması	19	21,84
	Yönetim süreçlerinin disiplinli bir şekilde yürütülmesi	14	16,09
	Denetim mekanizmalarını etkin kullanan	3	3,45

Tablo 1’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticileri yönetim ve yönetici boyutunda “yönetim anlayışına” (f=282; %35,47); “eğitim-öğretime önem vermeye” (f=181; %27,77); “etkili çevre ilişkilerine” (f=124; %15,60); “yönetici özelliklerine” (f=121; %15,22) ve “yönetim süreçlerine” (f=87; %10,94) vurgu yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin *yönetim anlayışı* temasında en çok önemli gördüğü konu “öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır” (f=65; %23,05). Ayrıca okul yönetiminin “adil ve tarafsız” (f=48; %17,02); “karşılıklı sevgi, saygı ve güvene dayanan” (f=37; %13,12); “değişime ve gelişime açık ve yenilikçi” (f=35; %12,41); “katılımcı, şeffaf ve demokratik” (f=33; %11,70) bir yönetim anlayışına sahip olmasına da vurgu yapılmıştır. “Çalışanlar arasında destek kültürünün ve olumlu bir okul ikliminin olduğu bir okul ortamı” (f=26; %9,22) da önemli görülmüştür.

Katılımcı okul yöneticilerinin yönetim ve yönetici boyutunda ikinci sırada en çok vurgu yaptığı tema olan *eğitim-öğretime önem verme* (f=181; %27,77) temasında en çok vurgu yaptıkları konu “öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması” (f=64; %35,36) ve “eğitim-öğretim faaliyetleri için gerekli hazırlıkların yapılmasıdır” (f=50; %27,62).

Okul yöneticileri *etkili çevre ilişkileri* temasında “çevre ve eğitim paydaşları ile iş birliği içinde olmayı” (f=51; %41,13) ve “aile-veli ile etkili iletişim kurulmasını” (f=32; %25,81); *yönetici özellikleri* temasında yöneticilerin “etkili iletişim becerisini” (f=28; %23,14) ve “liderlik özelliklerini” (f=21; %17,36); *yönetim süreçleri* temasında “gerçekleştirilebilecek amaç ve hedeflerin belirlenmesini” (f=26; %29,89) ve “vizyon ve misyonların güncel tutulmasını” (f=26; %28,74) vurgulamışlardır.

Tablo 2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetim ve yönetici boyutundaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetim ve Yönetici Boyutundaki Görüşleri

<i>Temalar</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f=1664</i>	<i>%</i>
Yönetim anlayışı (f=560; %33,65)	Adil ve tarafsız yönetim anlayışı	120	21,43
	Değişime ve gelişime açık ve yenilikçi bir yönetim anlayışı	120	21,43
	Öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan bir yönetim anlayışı	65	11,61
	Katılımcı, şeffaf ve demokratik yönetim anlayışı	57	10,18
	Çalışanlar arasında destek kültürünün ve olumlu bir okul ikliminin olduğu bir okul ortamı	34	6,07
	Karşılıklı sevgi, saygı ve güvenin yer aldığı bir yönetim anlayışı	25	4,46
	Yönetimin aktif olarak çalışması	25	4,46
	Çalışanlarını önemseyen yönetim anlayışı	25	4,46
	Çalışanların düşünce ve fikirlerine değer veren yönetim anlayışı	20	3,57
	Okul kurallarının belirgin ve net olması	17	3,04
Eğitim-öğretime önem verme (f=439; %26,38)	Çalışanların yönetim tarafından ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi	13	2,32
	Diğer	39	6,97
	Öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama	191	43,51
	Eğitim-öğretim faaliyetleri için gerekli hazırlıkların yapılması	101	23,01
	Etkili eğitim-öğretim ortamlarının sağlanması	70	15,95
Etkili çevre ilişkileri (f=269; %16,17)	Akademik başarının ön planda tutulması	42	9,57
	Sosyal ve kültürel faaliyetlere gerekli önemin verilmesi	35	7,97
	Çevre ve eğitim paydaşları ile iş birliği içinde olma	120	44,60
	Aile-veli ile etkili iletişim kurulması	84	31,23
	Eğitim paydaşlarının alınan kararlara katılması	32	11,90
Yönetici özellikleri (f=243; %14,60)	Eğitim paydaşlarının bilgilendirilmesi	18	6,69
	Toplumun beklentilerinin dikkate alınması	15	5,58
	Liderlik özelliklerine sahip	67	27,57
	Çalışanları motive eden	32	13,17
	Yöneticilerin yönetim becerileri konusunda donanımlı	30	12,35
	Etkili zaman yönetimine sahip	28	11,52
	Yetki, görev ve sorumluluklarda paylaşımcı olabilmek	27	11,11
	Mesleğini profesyonelce yapan	16	6,58
	Liyakat sahibi	14	5,76
	Yöneticiler eleştirilere açık olmalıdır.	11	4,53
Yönetim süreçleri (f=153; %9,19)	Kriz yönetimi becerilerine sahip	10	4,12
	Diğer	8	3,29
	Gerçekleştirilebilecek amaç ve hedeflerin belirlenmesi	34	22,22
	Vizyon ve misyonların güncel tutulması	33	21,57
	Sahip olunan kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması	26	16,99
	Yönetim süreçlerinin disiplinli bir şekilde yürütülmesi	24	15,69
	Çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması	20	13,07
	Diğer	16	10,46

Tablo 2’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler yönetim ve yönetici boyutunda “yönetim anlayışına” (f=560; %33,65); “eğitim-öğretime önem vermeye” (f=439; %26,38); “etkili çevre ilişkilerine” (f=269; %16,17); “yönetici özelliklerine” (f=243; %14,60) ve “yönetim süreçlerine” (f=153; %9,19) vurgu yapmıştır.

Katılımcı öğretmenler *yönetim anlayışı* temasında “adil ve tarafsız yönetim anlayışı” (f=120; %21,43), “değişime ve gelişime açık ve yenilikçi bir yönetim anlayışına” (f=120; %21,43) önemli bir vurgu yapmıştır. Öğretmenler *eğitim-öğretime önem verme* temasında “öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması” (f=191; %43,51); *etkili çevre ilişkileri* temasında “çevre ve eğitim paydaşları ile iş birliği içinde olmayı” (f=120; %44,60); *yönetici özellikleri* temasında yöneticilerin “liderlik özelliklerine sahip olmasını” (f=67; %27,57); *yönetim süreçleri* temasında ise

“gerçekleştirilebilecek amaç ve hedeflerin belirlenmesi” (f=34; %22,22) ve “vizyon ve misyonların güncel tutulmasını” (f=33; %21,57) vurgulamışlardır.

Tablo 3’te araştırmaya katılan okul yöneticilerinin öğretmen boyutundaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Öğretmen Boyutundaki Görüşleri

<i>Temalar</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f=684</i>	<i>%</i>
Eğitim-öğretim süreci (f=179; %26,17)	Eğitim-öğretim faaliyetleri için gerekli araç-gereçlerin sağlanması	45	25,14
	Sınıfta etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamının oluşturulması	31	17,32
	Öğrencinin akademik başarısına önem vermeli.	25	13,97
	Öğretmen dersleri için gerekli plan ve hazırlıkları yapmalıdır.	21	11,73
	Öğretmen ulaşılabilir amaç ve hedefler oluşturmalıdır.	17	9,50
	Öğrenciyi merkeze almalıdır.	17	9,50
	Eğitim-öğretim faaliyetlerin farklı yöntem ve teknikler kullanılmalı.	14	7,82
Pedagojik formasyon bilgisi (f=139; %20,32)	Öğrencinin ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almalı.	9	5,03
	Öğrencinin gelişimsel özelliklerine hâkim olmak	76	54,68
	Mesleki bilgilerini güncel tutmak	30	21,58
	Öğretimde teknolojiyi takip etmek ve uygulamak	20	14,39
Paydaşlara dönük davranışlar (f=138; %20,18)	Diğer	13	9,35
	Eğitim paydaşlarıyla olumlu ilişkiler, iş birliği ve iletişim kurmak	92	66,67
	Etkili okul-aile-veli iş birliği kurabilmesi	32	23,19
Öğrenciye dönük davranışlar (f=121; %17,69)	Diğer	14	10,14
	Öğrencilere karşı adil ve tarafsız olmak	28	23,14
	Öğrencilerine rol model olmak	21	17,36
	Öğrenciye ve görüşlerine değer vermek	18	14,88
	Destekleyici ve takdir eden bir tarzı olmak	18	14,88
	Öğretmenin öğrencilerini öğrenmek için motive etmek	11	9,09
	Diğer	25	20,65
Tutum (f=72; %10,52)	Değişime ve yeniliklere açık olmak	37	51,39
	Görev ve sorumluluklarını bilmek	22	30,56
	Diğer	13	18,05
Okulun bir üyesi olma (f=35; %5,12)	Düzenli ve disiplinli olmak	14	40,00
	Sorunların çözümünde etkin olmak	11	31,43
	Diğer	10	25,57

Katılımcı okul yöneticilerinin öğretmen boyutunda verdiği cevaplar sonucunda “eğitim-öğretim süreci” (f=179; %26,17); “pedagojik formasyon bilgisi” (f=139; %20,32); “paydaşlara dönük davranışlar” (f=138; %20,18); “öğrenciye dönük davranışlar” (f=121; %17,69); “tutum” (f=72; %10,52) ve “okulun bir üyesi olma” (f=35; %5,12) temaları oluşmuştur.

Katılımcılar *eğitim-öğretim süreci* temasında “eğitim-öğretim faaliyetleri için gerekli araç-gereçlerin sağlanmasına” (f=45; %25,14); *pedagojik formasyon bilgisi* temasında “öğrencinin gelişimsel özelliklerine hâkim olmaya” (f=76; %54,68); *paydaşlara dönük davranışlar* temasında “eğitim paydaşlarıyla olumlu ilişkiler, iş birliği ve iletişim kurmaya” (f=92; %66,67); *öğrenciye dönük davranışlar* temasında “öğrencilere karşı adil ve tarafsız olmaya” (f=28; %23,14); *tutum* temasında “değişime ve yeniliklere açık olmaya” (f=37; %51,39); *okulun bir üyesi olma* temasında “düzenli ve disiplinli olmaya” (f=14; %40,00) diğer görüşlere göre daha fazla vurgu yapmışlardır.

Tablo 4’te araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmen boyutundaki görüşleri sunulmuştur.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğretmen Boyutundaki Görüşleri

Temalar	Kodlar	f=1624	%
Eğitim-öğretim süreci (f=426; %26,23)	Öğrenciyi merkeze almak	95	22,30
	Öğretmenin dersleri için gerekli plan ve hazırlıkları yapması	68	15,96
	Öğrencinin akademik başarısına önem vermek	59	13,85
	Sınıfta etkili ve verimli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturmak	53	12,44
	Eğitim-öğretim faaliyetlerinde farklı yöntem ve teknikler kullanmak	49	11,50
	Ulaşılabilir amaç ve hedefler oluşturmak	44	10,33
	Öğrencinin ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almak	27	6,34
	Sosyal ve kültürel faaliyetlere önem vermek	18	4,23
	Diğer	13	3,05
Pedagojik formasyon bilgisi (f=379; %23,34)	Öğrencinin gelişimsel özelliklerine hâkim olmak	91	24,01
	Mesleki donanuma sahip ve yeterlilikleri yüksek olmak	65	17,14
	Mesleki bilgilerini güncel tutmak	65	17,14
	Etkili sınıf yönetimi becerilerine sahip olmak	53	13,99
	Öğretimde teknolojiyi takip etmek ve uygulamak	41	10,83
	Zamanı etkin ve verimli kullanabilmek	36	9,51
	Araştırmacı olmak	14	3,69
	Diğer	14	3,69
Paydaşlara dönük davranışlar (f=291; %17,92)	Eğitim paydaşlarıyla olumlu ilişkiler, iş birliği ve iletişim kurmak	155	53,26
	Etkili okul-aile-veli iş birliği kurabilmek	100	34,36
	İçinde bulunduğu çevreyi tanımak	26	8,93
	Eğitimin tüm paydaşlarının beklentilerini dikkate almak	10	3,44
Tutum (f=183; %11,27)	Değişime ve yeniliklere açık olmak	103	56,28
	Görev ve sorumluluklarını bilmek	30	16,39
	Öğrenmeye ve öğretmeye karşı istekli olmak	23	12,57
	Meslek etiği ve ahlakına dikkat etmek	19	10,38
	Profesyonel olmak	8	4,37
Öğrenciye dönük davranışlar (f=163; %10,04)	Destekleyici ve takdir eden bir tarzı olmak	35	21,47
	Öğrencilerine rol model olmak	31	19,02
	Öğrencilerine rehberlik etmek	26	15,95
	Öğrencilere karşı adil ve tarafsız olmak	23	14,11
	Öğrencileri yeteneklerine göre yönlendirebilmek	22	13,50
	Öğrenciye ve görüşlerine değer vermek	18	11,04
	Demokratik bir ortam oluşturmak	8	4,91
Okulun bir üyesi olma (f=112; %6,90)	Okul yönetimi, meslektaşlar ve diğer personelle uyum içinde çalışmak	36	32,14
	Çözüm odaklı olmak	18	16,08
	Lider özelliklerine sahip olmak	15	13,40
	Düzenli ve disiplinli olmak	11	9,82
	Diğer	32	28,56
Kişilik özellikleri (f=70; %4,31)	Sabırlı, fedakâr, hoşgörülü olmak gibi özellikler	41	58,57
	Eleştiriye açık olmak	13	18,57
	Bireysel farklılıklara saygılı olmak	13	18,57
	Esprili olmak	3	4,29

Katılımcı öğretmenlerin öğretmen boyutunda verdiği cevaplar sonucunda “eğitim-öğretim süreci” (f=426; %26,23); “pedagojik formasyon bilgisi” (f=379; %23,34); “paydaşlara dönük davranışlar” (f=291; %17,92); “tutum” (f=183; %11,27); “öğrenciye dönük davranışlar” (f=163; %10,04); “okulun bir üyesi olma” (f=112; %6,90) ve “kişilik özellikleri” (f=70; %4,31) temaları oluşmuştur.

Katılımcılar *eğitim-öğretim süreci* temasında “öğrenciyi merkeze almaya” (f=95; %22,30); *pedagojik formasyon bilgisi* temasında “öğrencinin gelişimsel özelliklerine hâkim olmaya” (f=91; %24,01); *paydaşlara dönük davranışlar* temasında “eğitim paydaşlarıyla olumlu ilişkiler, iş birliği ve iletişim kurmaya” (f=155; %53,26); *tutum* temasında “değişime ve yeniliklere açık olmaya” (f=103; %56,28); *öğrenciye dönük davranışlar* temasında “destekleyici ve takdir eden bir tarzı olmaya” (f=35;

%21,47); *okulun bir üyesi olma* temasında “okul yönetimi, meslektaşlar ve diğer personelle uyum içinde çalışmaya” (f=36; %32,14); *kişilik özellikleri* temasında ise “sabırlı, fedakâr, hoşgörülü olmak” gibi özelliklere (f=41; %58,57) daha fazla vurgu yapmıştır.

Tablo 5’te araştırmaya katılan okul yöneticilerinin öğrenci boyutundaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Öğrenci Boyutundaki Görüşleri

Temalar	Kodlar	f=510	%
Okul ortamı (f=317; %62,16)	Eğitim-öğretim faaliyetlerinde öğrenciyi etkin kılmak	63	19,87
	Eğitim-öğretim faaliyetleri ile öğrencilerin bütün gelişim alanlarını desteklemek	41	12,93
	Demokratik bir okul ortamı sağlamak	39	12,30
	Öğrencilerin ilgi, yetenek ve bireysel farklılıklarını dikkate almak	36	11,36
	Sosyo-kültürel etkinliklere öğrenci katılımını sağlamak	30	9,46
	Güçlü bir okul-aile iş birliği ve iletişim	25	7,89
	Güvenli bir ortam sağlamak	16	5,05
	Bilgi ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmak	15	4,73
	Derse hazır olmak	13	4,10
	Öğrencilerin mutlu oldukları bir sınıf ortamı sağlamak	12	3,79
	Diğer	27	8,52
Öğrenci özellikleri (f=193; %37,84)	Öğrenmeye karşı istekli	52	26,94
	Sorumluluk sahibi, disiplinli ve planlı	47	24,35
	Kendi amaç ve hedeflerinin farkında olan	21	10,88
	Yüksek akademik başarı beklentisi olan	20	10,36
	Meraklı, sorgulayıcı ve araştırmacı ruhlu	14	7,25
	Farklılıklara saygı duyan ve kabul edebilen	13	6,74
	Millî ve manevî değerleri benimseyen	10	5,18
	Diğer	16	8,30

Katılımcı okul yöneticilerinin *öğrenci* boyutunda verdiği cevaplar sonucunda “okul ortamı” (f=317; %62,16) ve “öğrenci özellikleri” (f=193; %37,84) temaları oluşmuştur. Okul yöneticileri *okul ortamı* temasında “eğitim-öğretim faaliyetlerinde öğrenciyi etkin kılmaya” (f=63; %19,87); “eğitim-öğretim faaliyetleri ile öğrencilerin bütün gelişim alanlarını desteklemeye” (f=41; %12,93); “demokratik bir okul ortamı sağlamaya” (f=39; %12,30); “öğrencilerin ilgi, yetenek ve bireysel farklılıklarını dikkate almaya” (f=36; %11,36) ve “sosyo-kültürel etkinliklere öğrenci katılımını sağlamaya” (f=30; %9,46) vurgu yapmıştır.

Okul yöneticileri, etkili okullardaki öğrencilerin “öğrenmeye karşı istekli” (f=52; %26,94); “sorumluluk sahibi, disiplinli ve planlı” (f=47; %24,35); “kendi amaç ve hedeflerinin farkında” (f=21; %10,88); “yüksek akademik başarı beklentisine sahip” (f=20; %10,36); “meraklı, sorgulayıcı ve araştırmacı ruhlu” (f=14; %7,25) olmasını beklemektedir.

Tablo 6’da araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenci boyutundaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenci Boyutundaki Görüşleri

<i>Temalar</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f=1245</i>	<i>%</i>
Öğrenci özellikleri (f=664; %53,33)	Sorumluluk sahibi, disiplinli ve planlı	177	26,66
	Öğrenmeye karşı istekli	120	18,07
	Yüksek akademik başarı beklentisi olan	57	8,58
	Çevresine karşı duyarlı ve çevreye uyumlu	51	7,68
	Yeniliklere ve değişime açık	47	7,08
	Meraklı, sorgulayıcı ve araştırmacı ruhlu	46	6,93
	Empatik, farklılıklara saygı duyan ve kabul edebilen	45	6,78
	Kendi amaç ve hedeflerinin farkında olan	39	5,87
	Okul kurallarına uyan	28	4,22
	Topluma faydalı	25	3,77
	Özgüveni yüksek öğrenciler	12	1,81
	Millî ve manevî değerleri benimseyen	11	1,66
	Analiz, sentez ve değerlendirme gibi üst düzey düşünme becerilerine sahip	6	0,90
	Okul ortamı (f=581; %46,67)	Eğitim-öğretim faaliyetlerinde öğrenciyi etkin kılmak	113
Eğitim-öğretim faaliyetleri ile öğrencilerin bütün gelişim alanlarını desteklemek		63	10,84
Sosyo-kültürel etkinliklere öğrenci katılımını sağlamak		59	10,15
Güçlü bir okul-aile iş birliği ve iletişim		58	9,98
Bilgi ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmak		55	9,47
Demokratik bir okul ortamının sağlanması		51	8,78
Öğrencilerin ilgi, yetenek ve bireysel farklılıklarının dikkate alınması		48	8,26
Güvenli bir ortamın sağlanması		23	3,96
Derse hazır olmak		22	3,79
Okulun sahip olduğu imkânların en iyi şekilde değerlendirilmesi		19	3,27
Grup çalışmalarına katılan öğrenciler		15	2,58
Öğrencilerdeki aidiyet duygusunun geliştirilmesi		14	2,41
Yaratıcılığın desteklenmesi		10	1,72
Diğer		31	5,33

Katılımcı öğretmenlerin *öğrenci* boyutunda verdiği cevaplar sonucunda “öğrenci özellikleri” (f=664; %53,33) ve “okul ortamı” (f=581; %46,67) temaları oluşmuştur.

Öğretmenler etkili okullardaki öğrencilerin “sorumluluk sahibi, disiplinli ve planlı” (f=177; %26,66); “öğrenmeye karşı istekli” (f=120; %18,07); “yüksek akademik başarı beklentisine sahip” (f=57; %8,58); “çevresine karşı duyarlı ve çevreye uyumlu” (f=51; %7,68); “yeniliklere ve değişime açık” (f=47; %7,08) olmasını beklemektedir.

Öğretmenler *okul ortamı* temasında “eğitim-öğretim faaliyetlerinde öğrenciyi etkin kılmaya” (f=113; %19,45); “eğitim-öğretim faaliyetleri ile öğrencilerin bütün gelişim alanlarını desteklemeye” (f=63; %10,84); “sosyo-kültürel etkinliklere öğrenci katılımını sağlamaya” (f=59; %10,15); “güçlü bir okul-aile iş birliği ve iletişime sahip olmaya” (f=58; %9,98), “bilgi ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmaya” (f=55; %9,47) vurgu yapmıştır.

Tablo 7’de araştırmaya katılan okul yöneticilerinin program boyutundaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Program Boyutundaki Görüşleri

Temalar	Kodlar	f=409	%
Program özellikleri (f=362; %88,51)	Öğrencilerin özelliklerine uygun ve öğrenci merkezli olmalı	135	37,29
	Esnek, yaşanabilecek değişikliklere duyarlı, güncel ve yenilikçi olmalı	37	10,22
	Uygulanabilir olmalı	37	10,22
	Farklı öğretim yöntem ve tekniklerine göre hazırlanmalı	30	8,29
	Öğrencilerin gelişim düzeylerine uygun olmalı	27	7,46
	Ulaşılabilir amaç ve hedefler yer almalı	25	6,91
	Program hazırlanırken sahip olunan imkânlar göz önünde bulundurulmalı	15	4,14
	Sosyal ve kültürel etkinlikler içermeli	14	3,87
	Günlük yaşamda kullanılacak pratik bilgiler içermeli	13	3,59
	Program bilimsel olmalı	8	2,21
	Program hazırlanırken rehberlik faaliyetleri dikkate alınmalı	6	1,66
	İçeriğine bilimsel projeler eklenmeli	6	1,66
	Etkililiği sürekli değerlendirilmeli	5	1,38
	Öğrencilere yaratıcı düşünme gibi 21. yüzyıl becerilerini kazandırmalı	4	1,10
Toplum (f=47; %11,49)	Program hazırlanırken çevresel faktörler göz önünde bulundurulmalı	18	38,30
	Program toplumun millî, manevi, evrensel ve ahlaki değerlerini içermeli	12	25,53
	Programlarda toplumun beklentileri de göz önünde bulundurulmalı	8	17,02
	Program hazırlanırken bölgesel yapılar dikkate alınmalı	5	10,64
	Programın uygulanmasında aile-veli desteği ihmal edilmemeli	4	8,51

Tablo 7’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul yöneticilerinin *program* boyutunda verdiği cevaplar sonucunda “program özellikleri” (f=362; %88,51) ve “toplum” (f=47; %11,49) temaları oluşmuştur.

Okul yöneticilerinin etkili okullardaki *programların özellikleri* temasında “öğrencilerin özelliklerine uygun ve öğrenci merkezli olması” (f=135; %37,29); “esnek, yaşanabilecek değişikliklere duyarlı, güncel ve yenilikçi olması” (f=37; %10,22); “uygulanabilir olması” (f=37; %10,22); “farklı öğretim yöntem ve tekniklerine göre hazırlanması” (f=30; %18,07) ve “öğrencilerin gelişim düzeylerine uygun olması” (f=27; %7,46) gerektiğine yaptığı vurgu diğer ifadelerle göre daha fazla vurgulanmıştır.

Katılımcılar *toplum* temasında ise “program hazırlanırken çevresel faktörlerin göz önünde bulundurulması” (f=18; %38,30); “programın toplumun millî, manevi, evrensel ve ahlaki değerlerini içermesi gerektiği” (f=12; %25,53) ve “programlarda toplumun beklentilerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini” (f=8; %17,02) vurgulamıştır.

Tablo 8’de araştırmaya katılan öğretmenlerin program boyutundaki görüşleri sunulmuştur.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Program Boyutundaki Görüşleri

Temalar	Kodlar	f=988	%
Program özellikleri (f=863; %87,35)	Öğrencilerin özelliklerine uygun ve öğrenci merkezli olmalı	207	23,99
	Program uygulanabilir ve işlevsel olmalı	118	13,67
	Öğrencilerin gelişim düzeylerine uygun olmalı	102	11,82
	Esnek, yaşanabilecek değişikliklere duyarlı, güncel ve yenilikçi olmalı	88	10,20
	Ulaşılabilir amaç ve hedefler yer almalı	57	6,60
	Farklı öğretim yöntem ve tekniklerine göre hazırlanmalı	47	5,45
	Program hazırlanırken sahip olunan imkânlar göz önünde bulundurulmalı	32	3,71
	Program açık ve anlaşılır olmalı	26	3,01
	Günlük yaşamda kullanılacak pratik bilgiler içermeli	26	3,01
	Program bilimsel olmalı	25	2,90
	Öğrencilere yaratıcı düşünme gibi 21. yüzyıl becerilerini kazandırmalı	24	2,78
	Sosyal ve kültürel etkinlikler içermeli	22	2,55
	Program teknolojik araç gereçler ile desteklenmeli	22	2,55

	Program kapsamlı olmalı	17	1,96
	Program ekonomik olmalı	15	1,74
	Program hazırlanırken bilişsel bilginin basamaklarına dikkat edilmeli	10	1,16
	Diğer	25	2,90
Toplum (f=125; %12,65)	Program hazırlanırken çevresel faktörler göz önünde bulundurulmalı	51	40,80
	Program toplumun millî, manevi, evrensel ve ahlaki değerlerini içermeli	29	23,20
	Programlarda paydaşların beklentileri de göz önünde bulundurulmalı	16	12,80
	Programın uygulanmasında aile-veli desteği ihmal edilmemeli	15	12,00
	Diğer	14	11,20

Tablo 8’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin *program* boyutunda verdiği cevaplar sonucunda “program özellikleri” (f=863; %87,35) ve “toplum” (f=125; %12,65) temaları oluşmuştur. Öğretmenlerin etkili okullardaki *programların özellikleri* temasında “öğrencilerin özelliklerine uygun ve öğrenci merkezli olması” (f=207; %23,99); “uygulanabilir olması” (f=118; %13,67); “öğrencilerin gelişim düzeylerine uygun olması” (f=102; %11,82); “esnek, yaşanabilecek değişikliklere duyarlı, güncel ve yenilikçi olması” (f=88; %10,20) ve “ulaşılabilir amaç ve hedeflerin yer alması” (f=57; %6,60) gerektiği diğer ifadelerle göre daha fazla vurgulanmıştır.

Katılımcılar *toplum* temasında ise “program hazırlanırken çevresel faktörlerin göz önünde bulundurulması” (f=51; %40,80); “programın toplumun millî, manevi, evrensel ve ahlaki değerlerini içermesi” (f=29; %23,20); “programlarda paydaşların beklentilerinin de göz önünde bulundurulması” (f=16; %12,80) ve “programın uygulanmasında aile-veli desteğinin ihmal edilmemesi” (f=15; %12,00) gerektiği vurgulanmıştır.

Tablo 9’da araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çevre boyutundaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Çevre Boyutundaki Görüşleri

<i>Temalar</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f=428</i>	<i>%</i>
Okul (f=389; %90,89)	Okul-aile iş birliğinin güçlü olması	127	32,65
	Çevre ile iş birliğinin güçlü olması	126	32,39
	Okulun ve öğretmenlerin çevreye duyarlı olması	55	14,14
	Öğrencinin akademik başarısında çevrenin önemini anlatmak	33	8,48
	Okul paydaşlarının birlikteliğinin sağlanması	22	5,66
	Güvenli bir çevrenin oluşturulması	16	4,11
	Okul, çevrenin saygı duyduğu bir kurum olmalı.	10	2,57
Topluma katkı (f=39; %9,11)	Topluma katkı sağlama	29	74,36
	Çevreye katkı sağlama	10	25,64

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çevre boyutunda verdiği cevaplar sonucunda “okul” (f=389; %90,89) ve “topluma katkı” (f=39; %9,11) temaları oluşmuştur. Okul yöneticileri *okul* temasında “okul-aile iş birliğinin güçlü olmasına” (f=127; %32,65); “çevre ile iş birliğinin güçlü olmasına” (f=126; %32,39) ve “okulun ve öğretmenlerin çevreye duyarlı olmasına” (f=55; %14,14) vurgu yapmıştır. *Topluma katkı* temasında ise “topluma katkı sağlama” (f=29; %74,36) ve “çevreye katkı sağlama” (f=10; %24,64) ifadeleri ön plana çıkmıştır.

Tablo 10’da araştırmaya katılan öğretmenlerin çevre boyutundaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çevre Boyutundaki Görüşleri

<i>Temalar</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f=1123</i>	<i>%</i>
Okul (f=972; %86,55)	Okul-aile iş birliğinin güçlü olması	336	34,57
	Çevre ile iş birliğinin güçlü olması	270	27,78
	Okulun ve öğretmenlerin çevreye duyarlı olması	137	14,09
	Öğrenciyi merkeze alan bir anlayış	108	11,11
	Öğrencinin akademik başarısında çevrenin önemini anlatmak	46	4,73
	Öğretmene değer verilen bir çevre oluşturabilmek	27	2,78
	Öğrencilerin gelişimine katkı sağlayacak çevre oluşturabilme	27	2,78
Topluma katkı (f=151; %13,45)	Güvenli bir çevrenin oluşturulması	21	2,16
	Topluma katkı sağlama	110	72,85
	Çevreye katkı sağlama	41	27,15

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çevre boyutunda verdiği cevaplar sonucunda “okul” (f=972; %86,55) ve “topluma katkı” (f=151; %13,45) temaları oluşmuştur. Öğretmenler okul temasında “çevre ile iş birliğinin güçlü olmasına” (f=336; %34,57); “okul-aile iş birliğinin güçlü olmasına” (f=270; %27,78) ve “okulun ve öğretmenlerin çevreye duyarlı olmasına” (f=137; %14,09) vurgu yapmıştır. *Topluma katkı* temasında ise “topluma katkı sağlama” (f=110; %72,85) ve “çevreye katkı sağlama” (f=41; %27,15) ifadeleri ön plana çıkmıştır.

Tablo 11’de araştırmaya katılan okul yöneticilerinin okul kültürü boyutundaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticilerinin Okul Kültürü Boyutundaki Görüşleri

<i>Temalar</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f=366</i>	<i>%</i>
Olumlu ve destekleyici bir ortam (f=176; %48,09)	Eğitim/okul paydaşları ile güçlü bir iletişim ve iş birliği	103	58,52
	Karşılıklı saygı ve sevginin olduğu bir okul kültürü	15	8,52
	Olumlu okul ikliminin oluşturulması	12	6,82
	Destekleyici bir okul kültürü	11	6,25
	Görev ve sorumluluk bilincine sahip paydaşlar	11	6,25
	Aidiyet duygusunun var olduğu bir okul kültürü	6	3,41
	Ortak inançlara sahip olmak	5	2,84
	Dayanışmanın var olduğu bir okul kültürü	5	2,84
	Diğer	8	4,55
Yönetim (f=95; %25,96)	Gelişime, değişime ve dönüşüme açık olma	48	50,53
	Vizyon ve misyon sahibi olma	12	12,63
	Yapılan işlerde süreklilik sağlanması	10	10,53
	Yenilikçi bir okul olabilme	8	8,42
	Sorunların çözümüne katılım	7	7,37
	Disiplinli çalışmak	6	6,32
	Liderlik uygulamalarının var olduğu bir okul kültürü	4	4,21
Topluma duyarlı olma (f=48; %13,11)	Toplumun kültürel değerlerinin göz önünde bulundurulması	23	47,92
	Okulun hedeflerinin çevre ile paylaşılması	17	35,42
	Toplumun beklentilerinin göz önünde bulundurulması	8	16,67
Öğrenci (f=47; %12,84)	Akademik başarının ödüllendirilmesi	19	40,43
	Güvenli bir çevrenin oluşturulması	13	27,66
	Huzurlu bir öğrenme ortamının sağlanması	7	14,89
	Diğer	8	17,02

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin okul kültürü boyutunda verdiği cevaplar sonucunda “olumlu ve destekleyici bir ortam” (f=176; %48,09); “yönetim” (f=95; %25,09); “topluma duyarlı olma” (f=48; %13,11) ve “öğrenci” (f=47; %12,84) temaları oluşmuştur. Okul yöneticileri, *olumlu ve destekleyici bir ortam* temasında “eğitim/okul paydaşları ile güçlü bir iletişim ve iş birliği” (f=103; %58,52); *yönetim*

temasında “gelişime, değişime ve dönüşüme açık olmaya” (f=48; %5,53); *topluma duyarlı olma* temasında “toplumun kültürel değerlerin göz önünde bulundurulmasına” (f=23; %47,92); *öğrenci* temasında “akademik başarının ödüllendirilmesine” (f=19; %40,43) vurgu yapmışlardır.

Tablo 12’de araştırmaya katılan öğretmenlerin okul kültürü boyutundaki görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Kültürü Boyutundaki Görüşleri

<i>Temalar</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f=955</i>	<i>%</i>
Olumlu ve destekleyici bir ortam (f=496; %51,94)	Eğitim/okul paydaşları ile güçlü bir iletişim ve iş birliği	255	51,41
	Karşılıklı saygı ve sevginin olduğu bir okul kültürü	61	12,30
	Öğretmenlerin ve yöneticilerin birlik ve beraberlik içinde hareket etmesi	43	8,67
	Olumlu okul ikliminin oluşturulması	27	5,44
	Birbirleriyle uyumlu eğitim paydaşları	21	4,23
	Aidiyet duygusunun var olduğu bir okul kültürü	18	3,63
	Takım ruhunun yer aldığı bir okul kültürü	12	2,42
	Okulda huzurlu bir çalışma ortamı olmalı.	11	2,22
	Farklılıklara saygı duyulan bir okul kültürü	10	2,02
	Eşitlik ve adalet duygusu ile hareket edebilmek	9	1,81
	Dayanışmaya ve iş birliğine önem vermek	9	1,81
	İnançlara saygılı olma	8	1,61
Diğer	12	2,42	
Topluma duyarlı (f=175; %18,32)	Okulun hedeflerinin çevre ile paylaşılması	68	38,86
	Toplumun kültürel değerlerinin göz önünde bulundurulması	54	30,86
	Toplumun beklentilerinin göz önünde bulundurulması	28	16,00
	Okul ile ilgili kararlar alınırken paydaşların katılımının sağlanması	14	8,00
	Ahlaki değerleri yüksek bireylerin yetiştirilmesi	11	6,29
Yönetim (f=148; %15,50)	Gelişime, değişime ve dönüşüme açık olma	35	23,65
	Vizyon ve misyon sahibi olma	27	18,24
	Yönetimin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi	22	14,86
	Görev ve sorumlulukların paylaşılması	21	14,19
	Ortak kararların alınabildiği demokratik bir ortamın olması	11	7,43
	Yenilikçi bir okul olabilmek	11	7,43
	Kurumsallığın yer aldığı okul kültürü	9	6,08
	Diğer	12	8,11
Öğrenci (f=136; %14,24)	Güvenli bir çevrenin oluşturulması	45	33,09
	Akademik başarının ödüllendirilmesi	39	28,68
	Öğrenmeyi destekleyici bir kültür ortamının oluşması	27	19,85
	Diğer	25	18,38

Araştırmaya katılan öğretmenlerin *okul kültürü* boyutunda verdiği cevaplar sonucunda “olumlu ve destekleyici bir ortam” (f=496; %51,94); “topluma duyarlı olma” (f=175; %18,32); “yönetim” (f=148; %15,50) ve “öğrenci” (f=136; %14,24) temaları oluşmuştur. Okul yöneticileri *olumlu ve destekleyici bir ortam* temasında “eğitim/okul paydaşları ile güçlü bir iletişim ve iş birliğine” (f=255 %56,29); *topluma duyarlı olma* temasında “okulun hedeflerinin çevre ile paylaşılmasına” (f=68; %38,86); *yönetim* temasında “gelişime, değişime ve dönüşüme açık olmaya” (f=35; %23,65); *öğrenci* temasında ise “güvenli bir çevrenin oluşturulmasına” (f=45; %33,09) vurgu yapmışlardır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin etkili okul kavramına ilişkin algıları, yönetim ve yönetici, öğretmen, öğrenci, program, çevre ve okul kültürü boyutlarında belirlenmiştir.

Yönetim ve yönetici boyutunda okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri sonucunda aynı temalar (yönetim anlayışı, eğitim-öğretime önem verme, etkili çevre ilişkileri, yönetici özellikleri, yönetim süreçleri) oluşmuştur. Bu temalara okul yöneticileri ve öğretmenlerin verdikleri cevapların yüzde olarak ağırlıkları da birbirine yakındır. Okul yöneticileri ve öğretmenler, *eğitim-öğretime önem verme* temasında ilk sıralarda “öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına ve eğitim-öğretim faaliyetleri için gerekli hazırlıkların yapılmasına”; *etkili çevre ilişkileri* temasında ilk sıralarda “çevre ve eğitim paydaşları ile iş birliği içinde olmaya ve aile-veli ile etkili iletişim kurulmasına”; *yönetim süreçleri* temasında ilk sıralarda “gerçekleştirilebilecek amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile vizyon ve misyonların güncel tutulmasına” vurgu yapmıştır. Arslantaş ve Özkan’ın (2014) araştırmasına katılan okul yöneticileri ve öğretmenler etkili okulda yönetici özelliklerinin ilk sırasına “ortak bir amacın oluşmasını sağlamayı” koyarken Ertürk ve Memişoğlu’nun (2018) araştırmasına katılan öğretmenler ise etkili okul yöneticilerinin okul vizyonuna ve misyonuna önem verdiğini belirtmişlerdir. Sammons, Hillman ve Mortimore’un (1995) araştırmasına göre etkili okulların en önemli özelliklerinden biri paylaşılan vizyon ve hedefler olmasıdır.

Yönetim ve yönetici boyutunda oluşan bazı temaları oluşturan kodlarda farklılıklar vardır. Okul yöneticileri *yönetim anlayışı* temasında ilk sırada öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan bir yönetim anlayışına vurgu yaparken öğretmenler ilk sırada adil ve tarafsız bir yönetim anlayışına vurgu yapmıştır. Daha önce yapılan araştırmalarda da öğretmenler, okul yöneticilerinin eşitlik ve adalete önem vermesine (Helvacı ve Aydoğan, 2011); adaletli, anlayışlı, hoşgörülü olmasına (Ertürk ve Memişoğlu, 2018); adil, güvenilir, dürüst ve tutarlı olmasına (Uğurlu ve Demir, 2016; Yirci ve Berk, 2021) vurgu yapmıştır. Öğretmenlerin adalet, eşitlik, güven, dürüstlük gibi değerlere vurgu yapması belirli bir beklentinin sebebi olabilir ve dikkate alınması gereken bir durumdur. Çünkü çalışanların örgütsel adalet algısı örgütsel davranışta önemli bir belirleyicidir. Yapılan çalışmalara göre çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel güven algıları arasında pozitif ve oldukça yüksek bir ilişki vardır (Ülbeği, 2016; Yorulmaz, Iliman-Püsküllüoğlu, Çolak ve Altinkurt, 2021). Ayrıca örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik sendromu arasında negatif yönlü ve orta ya da yüksek düzeyde ilişki vardır (Ülbeği, 2016). Buna göre olumlu bir örgütsel adalet algısının örgütsel güveni yüksek düzeyde artırdığı, tükenmişlik sendromunu ise orta ya da yüksek düzeyde azalttığı söylenebilir.

Öğretmenler *yönetici özellikleri* temasında ilk sırada okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmasını vurgularken okul yöneticileri ilk sırada okul yöneticilerinin etkili iletişim becerisine sahip olmasını vurgulamıştır. Mcewan’a (2020) göre etkili bir yöneticinin birinci özelliği “iletişim uzmanı” olmasıdır. Zigarelli (1996) araştırmasında öğrenci başarısı üzerinde denenmiş olan etkili okul özelliklerinden birini “olumlu ilişkilere ve iletişim becerilerine sahip bir okul yöneticisi” olarak saptamıştır. Yılmaz ve Taşdan’ın (2006) araştırmasında etkili bir okul yöneticisi olmak için en önemli

özelliklerden birinin iletişim olduğu belirlenmiştir. Cemaloğlu ve Duran'ın (2020) araştırmasına katılan başarılı okul müdürleri yöneticilik görevinde başarılı olmalarını birinci sırada etkili iletişim becerisine bağlamıştır. Ayrıca okul yöneticiliğinde etkili olmak için gerekli olan özellikler arasında iletişim becerisi açık ara birinci sırada yer almıştır.

Öğretmen boyutunda oluşan temalarda bazı farklılıklar oluşmuştur. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar sonucu oluşan ortak temaların (eğitim-öğretim süreci, pedagojik formasyon bilgisi, paydaşlara dönük davranışlar, öğrenciye dönük davranışlar, tutum, okulun bir üyesi olma) yanı sıra öğretmenlerin cevaplarında “kişilik özellikleri” teması da oluşmuştur. Ayrıca bu temalara okul yöneticileri ve öğretmenlerin verdikleri cevapların yüzde olarak ağırlıklarında da farklılıklar vardır. Örneğin öğrenciye dönük davranışlar okul yöneticileri (%17,69) için dördüncü sırada yer alırken öğretmenler (%10,04) için beşinci sırada yer almıştır ve bu temalara verilen cevapların ağırlıkları da farklıdır. Buna göre okul yöneticilerinin öğrencilere dönük davranışları öğretmenlerden daha fazla önemsedikleri söylenebilir.

Öğrenciye dönük davranışlar temasında öğretmenler ilk sırada destekleyici ve takdir eden bir tarzı olmayı vurgularken okul yöneticileri ilk sırada öğrencilere karşı adil ve tarafsız olmayı vurgulamıştır. Bu temada öğretmenlerin öğrencinin desteklenmesi, yaptıklarının takdir edilmesi yönündeki görüşü daha çok motivasyonla ilgiliyken okul yöneticilerinin adil ve tarafsız olma vurgusu ise daha çok eğitim-öğretim sürecinin adil bir şekilde yürütülmesi ve süreçlerde tarafsız olunması ile ilgilidir. Okul yöneticileri *eğitim-öğretim süreci* temasında ilk sırada eğitim-öğretim faaliyetleri için gerekli araç-gereçlerin sağlanmasına vurgu yaparken öğretmenler ilk sırada öğrenciyi merkeze almaya vurgu yapmıştır. Bu iki sonuç bir arada düşünüldüğünde okul yöneticilerinin etkili okula daha çok yönetici bakış açısıyla, öğretmenlerin ise eğitimci bakış açısıyla baktıkları söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler bezer şekilde, *paydaşlara dönük davranışlar* temasında ilk sırada “eğitim paydaşlarıyla olumlu ilişkiler, iş birliği ve iletişim kurmaya”; *pedagojik formasyon bilgisi* temasında ilk sırada “öğrencinin gelişimsel özelliklerine hâkim olmaya”; *tutum* temasında ilk sırada “değişime ve yeniliklere açık olmaya” vurgu yapmıştır. Uğurlu ve Demir'in (2016) araştırmasına katılan okul yöneticileri ve öğretmenler de öğretmenlerin eğitim öğretimdeki yenilikleri takip etmesine ve kendini geliştirmesine vurgu yapmıştır.

Okul yöneticileri *okulun bir üyesi olma* temasında ilk sırada düzenli ve disiplinli olmayı vurgulamış, öğretmenler ise ilk sırada okul yönetimi, meslektaşlar ve diğer personelle uyum içinde çalışmayı vurgulamıştır. Çeşitli araştırmalarda (Ertürk ve Memişoğlu, 2018; Kaya, 2015; Yanık, 2008) öğretmenler arasında iş birliği ve uyum içinde çalışması, etkili öğretmen özellikleri olarak en başta belirtilmiştir.

Öğretmenler, okul yöneticilerinden farklı olarak vurguladıkları *kişilik özellikleri* temasında, “öğretmenlerin fedakâr, hoşgörülü ve sabırlı olması gibi özelliklere; eleştiriye açık olmaya; bireysel farklılıklara saygılı olmaya ve esprili olmaya” vurgu yapmışlardır. Öğretmenler farklılıklara saygılı, fedakâr, hoşgörülü, sabırlı, esprili, eleştiriye açık olmak gibi özellikleri öğretmenlik mesleğinin doğası gereği ortaya çıkan özellikler olarak görmektedir. Türkiye’de yapılan çeşitli metafor çalışmalarında da (Cerit, 2008; Yıldızlı, Acar-Erdol, Baştuğ ve Bayram, 2018) öğretmenlerin kendilerini bu özelliklere işaret eden metaforlara benzettiği belirlenmiştir.

Öğrenci boyutunda hem okul yöneticileri hem de öğretmenler için “okul ortamı ve öğrenci özellikleri” temaları oluşmuştur. Ancak okul yöneticileri birinci sırada okul ortamı temasına vurgu yaparken öğretmenler öğrenci özellikleri temasına vurgu yapmıştır. *Okul ortamı* temasında hem okul yöneticileri hem öğretmenler birinci sırada “eğitim-öğretim faaliyetlerinde öğrenciyi etkin kılmayı” vurgulamıştır. Katılımcılar öğrenciyi eğitim-öğretim sürecinin aktif bir üyesi olarak konumlandırmış ve öğrenci merkezli bir eğitime vurgu yapmıştır. *Öğrenci özellikleri* temasında “öğrencilerin öğrenmeye karşı istekli olması” okul yöneticileri için birinci sırada, öğretmenler için ikinci sırada önemli görülmüştür. Bu temada “öğrencilerin sorumluluk sahibi, disiplinli ve planlı olması” ise okul yöneticileri için ikinci sırada, öğretmenler için birinci sırada önemli görülmüştür. Ertürk ve Memişoğlu’nun (2018) araştırmasına katılan öğretmenler de öğrencilerin meraklı ve araştırmacı olmasını vurgulamıştır. Etkili okul olmada eğitim-öğretim sürecinin başarıya ulaşabilmesindeki önemli değişkenlerden biri de öğrenci özellikleridir. Öğrencilerin istekli, sorumluluk sahibi, disiplinli, öğrenmeye açık kişiler olmaları eğitim-öğretim sürecinin başarısını mutlaka artıracaktır.

Etkili okullar ile ilgili çalışmalarda en çok vurgulanan kavramlardan biri “etkili bir eğitim-öğretim uygulamasının” olmasıdır. Çünkü etkili bir okul için mutlaka öğretmeye ve öğrenmeye odaklanılması (Sammons vd., 1995) gereklidir. Bu bağlamda etkili bir okulda etkili bir eğitim-öğretim için etkili bir program gereklidir. *Program* boyutunda hem okul yöneticileri hem de öğretmenler için “program özellikleri ve toplum” temaları oluşmuştur. *Program özellikleri* temasında okul yöneticileri ve öğretmenler birinci sırada öğrencilerin özelliklerine uygun ve öğrenci merkezli olmayı vurgulamışlardır. Helvacı ve Aydoğan’ın (2011) araştırmasına katılan öğretmenler de öğrenci merkezli eğitim yapmayı etkili okulların özelliklerinden biri olarak ifade etmiştir. Bu temada okul yöneticileri ikinci sırada “programın esnek, yaşanabilecek değişikliklere duyarlı, güncel ve yenilikçi olması” gerektiğini vurgulamıştır. Bu özelliği öğretmenler dördüncü sırada vurgulamıştır. Öğretmenler ikinci sırada “programın uygulanabilir ve işlevsel olmasına” vurgu yapmıştır. Hem okul yöneticileri hem öğretmenler *toplum* temasında ilk sırada “program hazırlanırken çevresel faktörler göz önünde bulundurulmasına” vurgu yapmıştır.

Çevre boyutunda hem okul yöneticileri hem de öğretmenler için “okul ve topluma katkı” temaları oluşmuştur. Polatcan ve Cansoy’un (2018) araştırmasına göre Türkiye’de okul etkililiğine ilişkin nitel araştırmalardaki önemli temalardan biri de okul çevresi ve velilerle olan ilişkilerin geliştirilmesidir. Sammons vd.’nin (1995) araştırmasına göre etkili okulların en önemli özelliklerinden biri güçlü bir okul-aile iş birliğinin olmasıdır. Akan’ın (2016) araştırmasına katılan okul yöneticileri ve öğretmenler, velilerin ilkokulların etkililiğine orta düzeyde katkı sağladığını ifade etmiştir. Bu bağlamda etkili okullar için etkili bir okul-aile ve okul-çevre ilişkisi gereklidir. Okul yöneticileri ve öğretmenler *okul* temasında ilk iki sırada “okul-aile iş birliğinin güçlü olmasına” ve “çevre ile iş birliğinin güçlü olmasına” vurgu yapmıştır. *Topluma katkı* temasında da okul yöneticileri ve öğretmenler “topluma katkı sağlamayı” ve “çevreye katkı sağlamayı” benzer oranlarda vurgulamışlardır. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğretmen boyutunda oluşan *paydaşlara dönük davranışlar* temasında ilk sırada “eğitim paydaşlarıyla olumlu ilişkiler, iş birliği ve iletişim kurmaya” vurgu yapması da bu bulgu ile paralellik oluşturmaktadır.

Yanık’ın (2008) araştırmasına göre okul yöneticileri; okulun, çevrenin ve velinin her türlü önerisine daima açık olmasını, en önemli özellik olarak belirtirken Helvacı ve Aydoğan’ın (2011) araştırmasına katılan öğretmenler okul-çevre ilişkisi temasında “okul aile birliğine önem vermeye ve çevreyle uyumlu olmaya” vurgu yapmıştır. Ertürk ve Memişoğlu’nun (2018) araştırmasına katılan öğretmenler de etkili bir okulda, aile ve çevre ilişkilerinin iyi düzeyde olmasına, veliler ve öğretmenlerin iş birliği içinde olmasına ve çevrenin kültürünün önemsenmesine vurgu yapmışlardır. Etkili okulların görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için çevre ile olumlu bir etkileşim içine girmesi gerekmektedir. Çevresel faktörlerin başında da aileler gelmektedir. Etkili okul ve aile arasında gerçekleşen etkileşimin olumlu yönde seyredebilmesi için özellikle okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Çalışkan ve Güçlü, 2014).

Okul kültürü boyutunda sıralamaları değişmekle birlikte okul yöneticileri ve öğretmenler aynı temaları (olumlu ve destekleyici bir ortam, yönetim, topluma duyarlı olma, öğrenci) belirtmişlerdir. *Olumlu ve destekleyici bir ortam* teması okul yöneticilerinde ve öğretmenlerde birinci sırada yer alırken *yönetim* teması okul yöneticilerinde ikinci sırada öğretmenlerde üçüncü sırada; *topluma duyarlı olma* teması okul yöneticilerinde üçüncü sırada öğretmenlerde ikinci sırada yer almıştır. Polatcan ve Cansoy’un (2018) araştırmasına göre Türkiye’de okul etkililiğine ilişkin nitel araştırmalardaki önemli temalardan biri de okul kültürü, iklimi ve ortamının olumlu olmasıdır. Bu bağlamda okul kültürü denildiğinde okul yöneticileri ve öğretmenlerin aklına ilk önce olumlu ve destekleyici bir ortamın geldiği söylenebilir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler *olumlu ve destekleyici bir ortam* temasında birinci sırada “eğitim/okul paydaşları ile güçlü bir iletişim ve iş birliğine” vurgu yapmıştır. Helvacı ve Aydoğan’ın

(2011) araştırmasına katılan öğretmenler okul kültürü ve iklimi temasında “disiplinli okul, öğrenci ve öğretmenlerin huzurlu ve mutlu olduğu okul, öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişime sahip olan okul ve uyumlu okul” kavramlarına vurgu yapmıştır. Ertürk ve Memişoğlu'nun (2018) araştırmasına katılan öğretmenler de etkili bir okulda “yardımlaşma, dayanışma, huzurlu ve rahat bir ortam, olumlu ve açık bir iklim olmasına” vurgu yapmışlardır.

Okul yöneticileri ve öğretmenler *yönetim* temasında ise “gelişime, değişime ve dönüşüme açık olmaya” vurgu yapmıştır. Gelişime ve değişime açık olma konusu yönetim ve yönetici ile öğretmen boyutlarında da yer almıştır. Okul yöneticileri yönetim ve yönetici boyutunun *yönetim anlayışı* temasında “değişime ve gelişime açık ve yenilikçi bir yönetim anlayışına” dördüncü sırada; öğretmenler ise ikinci sırada; okul yöneticileri ve öğretmenler öğretmen boyutunun *tutum* temasında “öğretmenlerin değişime ve yeniliklere açık olma” özelliğine birinci sırada vurgu yapmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin gelişime ve değişime açık olmasına katılımcılar tarafından büyük bir önem verildiği söylenebilir. Kişisel ve mesleki gelişim konusu öğretmen yeterlikleri ile ilgili çalışmalarda da (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2006, 2017) önemli bir yer tutmuştur.

Okul yöneticileri *öğrenci* temasında birinci sırada “akademik başarının ödüllendirilmesini”, öğretmenler ise “güvenli bir çevrenin oluşturulmasını” vurgulamıştır. Yanık'ın (2008) araştırmasına katılan okul yöneticileri, öğrencilerden başarılı olmalarını beklemeyi ve okulda her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlamayı yüksek düzeyde etkili yönetici özellikleri olarak belirtmiştir. Okul yöneticileri *topluma duyarlı olma* temasında birinci sırada “toplumun kültürel değerlerinin göz önünde bulundurulmasını” vurgularken öğretmenler “okulun hedeflerinin çevre ile paylaşılmasını” vurgulamıştır.

Araştırmanın bulguları ve ulaşılan sonuçlar göz önünde bulundurularak uygulamacılar ve araştırmalar için şu öneriler geliştirilmiştir:

1. Daha önce yapılan çalışmalarda ve bu çalışmada tespit edildiği gibi etkili okullar için en önemli iki değişken okul yöneticisi ve öğretmenlerdir. Etkili okul çalışmalarında bu bilgi mutlaka kullanılmalı ve bu iki grubun desteği mutlaka alınmalıdır. Bütün yeniliklerin ve etkili okul çalışmalarının başarısı bu iki grubun kabulüne ve desteğine büyük oranda bağlıdır.
2. Etkili okullar için öğrencilerin araştırmacı ve sorgulayıcı olma özellikleri geliştirilmelidir.
3. Etkili okullara ulaşmada çevrenin ve ailenin önemi bu iki gruba iyi bir şekilde anlatılmalıdır.
4. Bu çalışmada etkili okul ile ilgili olarak katılımcıların görüşleri yarı yapılandırılmış bir görüş formu ile toplanmıştır ve bu durum belirli bir sınırlılığa sahiptir. Bu sınırlılığı aşmak adına odak grup görüşmelerine dayalı bir nitel araştırma tasarlanabilir. Bu tür bir araştırma

etkili okul ile ilgili değişkenler hakkındaki düşüncelerin altında yatan sebeplerin belirlenmesi konusunda yardımcı olacaktır.

5. Etkili okul çalışmalarında çevre, aile ve öğrencilerin görüşlerini de dikkate alan çalışmalar tasarlanabilir.
6. Etkili okul olmanın önündeki engeller özellikle Türk eğitim sisteminin merkezîyetçi yapısı ekseninde ele alınabilir.

Kaynaklar

- Abdurrezzak, S. & Uğurlu, C. T. (2019). Etkili okul ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 69-82. <https://doi.org/10.17679/inuefd.359588>
- Akan, D. (2016). Effective school evaluation in primary schools from the dimension of parents. *Journal of Education and Training Studies*, 5(1), 134-140. <https://doi.org/10.11114/jets.v5i1.2094>
- Arslantaş, H. İ. & Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 26, 181-193.
- Balcı, A. (1988). Etkili okul. *Eğitim ve Bilim*, 12(70), 21-30.
- Balcı, A. (1991). *Etkili okula ulaşmada ilk adım: Etkili yönetici*. Birinci Eğitim Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Buca Eğitim Fakültesi, İzmir.
- Balcı, A. (1992). Etkili okul: İlköğretim okullarının etkililiği araştırması. *Eğitim ve Bilim*, 16(85), 12-24.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma* (1. b.). Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balcı, A. (1996). Etkili okul ve Türkiye'de uygulanabilirliği. *Yeni Türkiye Dergisi*, 2(7), 126-139.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma* (Gel. 2. b.). Ankara: Pegem.
- Baştepe, İ. (2002). *Normal ve taşlamalı eğitim okul yönetici, öğretmen ve sekizinci sınıf öğrencilerinin okul (Örgütsel) etkililik alguları Malatya ili örneği*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Cemaloğlu, N. & Duran, A. (2020). *Fark yaratan başarılı okul müdürleri* (2. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, Y. (2008). Öğretmen kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 693-712.
- Çalışkan, M. S. & Güçlü, M. (2014). Etkili okul-çevre ilişkisinde ailenin katkısına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Journal of International Social Research*, 7(34), 750-759.
- Çubukçu, Z. & Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 121-136.
- Ertürk, R. & Memişoğlu, S. P. (2018). Öğretmenlerin etkili okula yönelik görüşleri. *International Journal of Social Science*, 68, 55-76. <https://doi.org/10.9761/JASSS7665>

- Helvacı, M. A. & Aydoğın, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15, 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Karasar, N. (2021). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kaya, Y. (2015). *Okul paydaşlarının görüşlerine göre etkili okul geliştirme: Şahinbey ilçesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Lezotte, L. W. (1991). *Correlates of effective schools: The first and second generation*. Okemos, MI: Effective Schools Products.
- Mcewan, E. K. (2020). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği* (N. Cemaloğlu, Çev. Ed., 3. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- MEB. (2006). *Öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri*. Ankara: MEB.
- MEB. (2017). *Öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri*. Ankara: MEB.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. b.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Polatcan, M. & Cansoy, R. (2018). Türkiye’de etkili okul araştırmaları: Ampirik araştırmaların analizi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(3), 8-24. <https://doi.org/10.19126/suje.370352>
- 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.
- Şişman, M. (1996). *Etkili Okul Yönetimi: İlkokullarda Bir Araştırma*. Eskişehir: Yayınlanmamış Araştırma Raporu.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar* (1. b.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. & Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (s. 99-145). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Turgut, M. (2021). *Etkili okul özelliklerine ilişkin bir meta analiz çalışması*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Uğurlu, C. T. & Demir, A. (2016). Etkili okullar için kim ne yapmalı? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 53-75. <https://doi.org/10.17860/efd.16514>
- Ülbeği, İ. D. (2016). Örgütsel adaletin meta analiz yöntemiyle incelenmesi. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 101-112.
- Yanık, H. (2008). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerinin etkili okul alguları*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.

- Yıldızlı, H., Acar-Erdol, T., Baştuğ, M. & Bayram, K. (2018). Türkiye’de öğretmen kavramı üzerine yapılan metafor araştırmalarına yönelik bir meta-sentez çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 43(193), 1-43. <https://doi.org/10.15390/EB.2018.7220>
- Yılmaz, K. & Taşdan, M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik hakkındaki görüşleri ile ilgili nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39(2), 125-150. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000132
- Yirci, R. & Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü: Nitel bir araştırma. *Journal of History School*, 50, 570-598. <https://doi.org/10.29228/Joh.43166>
- Yorulmaz, Y. İ., Iliman-Püsküllüoğlu, E., Çolak, İ. & Altınkurt, Y. (2021). Eğitim örgütlerinde örgütsel güven ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler: Bir meta-analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 237-277. <https://doi.org/10.15390/EB.2021.9806>
- Zigarelli, M. A. (1996). An empirical test of conclusions from effective schools research. *The Journal of Educational Research*, 90(2), 103-110.

Extended Summary

A lot of work or conceptualization has been done on the effective school. However, effective school is a difficult concept to define (Balci, 2002). Klopff, Schelden and Brennan (1982) defined the effective school as “the school where the most suitable learning environment is created to ensure the cognitive, affective, psycho-motor, social and aesthetic development of the students at the most appropriate level” (cited in Balci, 2002). Accordingly, an effective school is about making the best use of the programs provided to all students attending the school, in other words, reaching the desired goal of the prepared program (Lezotte, 1991). In this context, an effective school can be defined as a school that fully fulfills the purposes and a function expected from it, provides the development of students in all aspects, prepares suitable learning environments for this, and meets the expectations of everyone related to the school (Şişman and Turan, 2004).

Studies show that the two most important variables on an effective school are effective school administrators and teachers. Effective school is a modern innovation movement that requires changing the current understanding and practices, and its realization is a matter of educational leadership (Baştepe, 2002), and the first step in reaching an effective school is an effective administrator (Balci, 2002). According to Turgut's (2021) research, there is a strong and positive relationship between effective school and leadership. It is also known that the close relationship between effective schools and teacher performance has been empirically proven. Teachers are the main actors of classroom processes and educational activities in this sense (Şişman, 2002). In this context, in this study, it is aimed to determine the opinions of school administrators and teachers

about effective school. In order to achieve this general aim, answers to the following questions were sought:

1. What are the opinions of school administrators and teachers about the school administration and administrators in effective schools?
2. What are the opinions of school administrators and teachers about teachers in effective schools?
3. What are the opinions of school administrators and teachers about students in effective schools?
4. What are the opinions of school administrators and teachers about the program in effective schools?
5. What are the opinions of school administrators and teachers about the relations with the environment in effective schools?
6. What are the opinions of school administrators and teachers about school culture in effective schools?

In this research, survey model was used since it was aimed to determine the opinions of school administrators and teachers about effective school. The population of the research consists of 400 people working in a public school and continuing a non-thesis master's program carried out in the 2021-2022 Academic Year in the Institute of Graduate Education in Kütahya Dumlupınar University. The study was carried out with the whole population rather than a sample. However, analyzes could be made with 380 of the interview forms that were usable. Of the participants, 119 (31.30%) were school administrators and 261 (68.70%) were teachers. Of the participants, 26 (6.84%) work in pre-school education schools, 147 (38.69%) in primary schools, 119 (31.32%) in secondary schools, 17 (4.47%) in Anatolian high schools, 54 (14.21%) in vocational-technical high schools, and 17 (4.47%) work in other educational institutions.

The data of the research were collected with a semi-structured interview form. While creating the interview form, the relevant literature (Balcı, 1988, 2002; Şişman, 1996, 2002) was searched and it was determined that the evaluations about effective schools were generally made in six basic dimensions: 1) School Administration and Administrator, 2) Teacher, 3) Student, 4) Program, 5) Environment, 6) School Culture. Participants were asked open-ended questions about these six dimensions, and they were asked to write down "what comes to mind when it comes to effective school". In order to examine the collected data in detail and to reach the concepts, codes and themes that explain this data, the data obtained were analyzed and coded in accordance with the content analysis and sub-themes were formed under each main theme (Hsieh and Shannon, 2005). The

concepts underlying the data and the relationships between these concepts were tried to be revealed through coding. In order to facilitate the comparability of the codes obtained as a result of the analysis of the data, the percentages of the obtained frequencies were extracted.

The opinions of the school administrators and teachers participating in the research were examined in six basic dimensions: "School Administration and Administrator, Teacher, Student, Program, Environment and School Culture". The opinions of the participants were gathered under five themes in the dimension of the school administration and administrators, six themes for school administrators in the teacher dimension, seven themes in the teacher dimension, two themes in the student dimension, two themes in the program dimension, two themes in the environment dimension and four themes in the school culture dimension. Participants expressed a total of 10.791 different opinions on these six dimensions. Of these opinions, 22.79% were in the school administration and administrators dimension, 21.39% were in the teacher dimension, 16.26% were in the student dimension, 14.37% were in the environment dimension, 12.95% were in the programs dimension, and 12.24% were in the dimension of school culture. This finding is important in terms of revealing that the dimensions that school administrators and teachers attach the most importance to in an effective school are the dimensions of "school administration, administrator and teacher".

School administrators participating in the research emphasized "the mentality of school administration" (f=282; 35.47%); "giving importance to education" (f=181; 27.77%); "effective environmental relations" (f=124; 15.60%); "administrator characteristics" (f=121; 15.22%); and "administrative processes" (f=87; 10.94%) in the school administration and administrator dimension. Teachers emphasized "the mentality of school administration" (f=560; 33.65%); "giving importance to education" (f=439; 26.38%); "effective environmental relations" (f=269; 16.17%); "administrator characteristics" (f=243; 14.60%); and "administrative processes" (f=153; 9.19%) in the school administration and administrator dimension.

As a result of the answers given by the participant school administrators in the dimension of teachers, "education-teaching process" (f=179; 26.17%); "pedagogical formation knowledge" (f=139; 20.32%); "behavior towards stakeholders" (f=138; 20.18%); "student-oriented behaviors" (f=121; 17.69%); "attitude" (f=72; 10.52%) and "being a member of the school" (f=35; 5.12%) themes emerged. As a result of the answers given by the participant teachers in the dimension of the teacher, "education-teaching process" (f=426; 26.23%); "pedagogical formation knowledge" (f=379; 23.34%); "behavior towards stakeholders" (f=291; 17.92%); "attitude" (f=183; 11.27%); "student-oriented behaviors" (f=163; 10.04%); "being a member of the school" (f=112; 6.90%) and "personality traits" (f=70; 4.31%) themes were formed.

As a result of the answers given by the participant school administrators on the student dimension, the themes of "school environment" (f=317; 62.16%) and "student characteristics" (f=193; 37.84%) were formed. As a result of the answers given by the participant teachers in the student dimension, the themes of "student characteristics" (f=664; 53.33%) and "school environment" (f=581; 46.67%) were formed.

As a result of the answers given by the school administrators participating in the research in the program dimension, the themes of "program features" (f=362; 88.51%) and "society" (f=47; 11.49%) were formed. As a result of the answers given by the teachers in the program dimension, the themes of "program features" (f=863; 87.35%) and "society" (f=125; 12.65%) were formed.

As a result of the answers given by the school administrators participating in the research in the environmental dimension, the themes of "school" (f=389; 90.89%) and "contribution to society" (f=39; 9.11%) were formed. As a result of the answers given by the teachers participating in the research in the environmental dimension, the themes of "school" (f=972; 86.55%) and "contribution to society" (f=151; 13.45%) were formed.

As a result of the answers given by the school administrators participating in the research in the dimension of school culture, "a positive and supportive environment" (f=176; 48.09%); "administration" (f=95; 25.09%); "being sensitive to society" (f=48; 13.11%) and "student" (f=47; 12.84%) themes were formed. As a result of the answers given by the teachers participating in the research in the dimension of school culture, "a positive and supportive environment" (f=496; 51.94%); "being sensitive to society" (f=175; 18.32%); "administration" (f=148; 15.50%) and "student" (f=136; 14.24%) themes were formed.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu çalışmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu araştırmada herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişiden destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 28.03.2022 tarih ve 2022-3 - 8 sayılı onayı ile yürütülmüştür.