



DOI: 10.18039/ajesi.855457

Opinions of School Directors on Practices in School Development Areas

Yılmaz SARIER¹, Şengül UYSAL²

Date Submitted: 06.01.2021 **Date Accepted:** 12.05.2021

Type: Research Article

Abstract

Effective schools are educational organizations that prepare students for their future roles by developing them physically, mentally and emotionally. This study aims to analyze the sample schools that are determined to stand out in at least one of the school development areas specified in the 2023 Vision (academic, social-sports, and cultural, project and institutional capacity) and their applications. The sample schools are located in the Odunpazarı district of Eskişehir. The participants are four school directors from different schools. This study aims to analyze the practices of sample schools in terms of school administrators, teachers, students, family, environment, and school climate. This research is based on qualitative research methodology and phenomenology. The data obtained were analyzed in four stages: coding, finding themes, editing codes and themes, defining and interpreting the findings. School principals stated that they were primarily based on student and teacher happiness and satisfaction in their schools. It was observed that the codes of exams, competitions, teaching activities, social, sporting and cultural activities were repeated frequently under the theme of student development. Under the theme of expectations from students, codes for adopting national and spiritual values, using Turkish effectively, showing quality student behaviors were used frequently. Under the theme of school climate practices, reliable environment, open and transparent management, fair management codes were prominent. In the decision-making process, the school principals stated that they included all stakeholders, adopted the participative management approach in the meetings, and provided the stakeholders with the opportunity to explain all kinds of opinions. The physical conditions and equipment of schools can be designed according to student needs and expectations.

Keywords: educational administration, effective practices in education areas, effective schools, school development

Cite: Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2021). Opinions of school directors on practices in school development areas. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(2), 609-636. <https://doi.org/10.18039/ajesi.855457>



¹ (Corresponding author) Dr., Ministry of Education, Turkey, yilmazsarier@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-9245-6026>

² Assoc. Prof., Ministry of Education, Turkey, sengultokgoz70@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5459-7717>



DOI: 10.18039/ajesi.855457

Okul Gelişim Alanlarındaki Uygulamalara İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Yılmaz SARIER¹, Şengül UYSAL²

Gönderim Tarihi: 06.01.2021

Kabul Tarihi: 12.05.2021

Türü: Araştırma Makalesi

Öz

Etkili okullar, öğrencileri, bedensel, zihinsel ve duygusal yönden geliştirerek, onları gelecekteki rollerine hazırlayan işlevsel özellikleri olan eğitim örgütleridir. Çalışmada, Eskişehir ili Odunpazarı ilçesinde, 2023 Vizyonunda belirtilen okul gelişim alanlarından (akademik, sosyal-sportif ve kültürel, proje ve kurumsal kapasite) en az bir tanesinde öne çıktığı belirlenen örnek okulların ve uygulamalarının analiz edilmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda çalışmaya dört okul müdürü katılmıştır. Bu hedef doğrultusunda belirlenen örnek okulların uygulamaları, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, aile ve çevre, okul iklimi açısından analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma, nitel araştırma yöntemine dayalı ve fenomenoloji deseninde kurgulanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu araştırma, elde edilen verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde dört aşamada analiz edilmiştir. Çalışmada okul müdürleri, okullarında öncelikli olarak öğrenci ve öğretmen mutluluğu ve memnuniyetini temel aldıklarını, genel olarak paydaşların büyük çoğunluğunun okulda mutlu olduklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri karar alma sürecinde ise tüm paydaşları süreçlere dahil ettiklerini, toplantılarda katılımcı yönetim anlayışını benimsediklerini, paydaşlara her türlü görüşü açıklama fırsatı sunduklarını belirtmişlerdir. Öğrenci gelişimi teması altında sınav, yarışma, öğretim etkinlikleri, sosyal, sportif ve kültürel etkinlik kodlarının sık sık tekrarlandığı görülmüştür. Öğrencilerden beklentiler teması altında milli ve manevi değerleri benimseme, Türkçeyi etkin kullanma, nitelikli öğrenci davranışları gösterme kodları sıklıkla kullanılmıştır. Okul iklimi uygulamaları teması altında, güvenilir çevre, açık ve şeffaf yönetim, adil yönetim kodları öne çıkmıştır. Okulların fiziki şartları ve donanımları, öğrencilerin sosyal-sportif-kültürel ve sanatsal etkinlikleri sıklıkla yapabileceği hale getirilebilir. Okul binasının bahçesi, derslikleri, rengi vb. öğrenci ihtiyaç ve beklentilerine göre projelendirilebilir.

Anahtar kelimeler: eğitimde etkili uygulamalar, eğitim yönetimi, etkili okul, okul gelişim alanları

Atıf: Sarier, Y., ve Uysal, Ş. (2021). Okul gelişim alanlarındaki uygulamalara ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(2), 609-636. <https://doi.org/10.18039/ajesi.855457>

¹ (Sorumlu Yazar) Dr., MEB, Türkiye, yilmazsariyer@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-9245-6026>

² Doç. Dr., MEB, Türkiye, sengultokgoz70@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5459-7717>

Giriş

Örgütler değişen ihtiyaçlar ve gelişmeler doğrultusunda kendilerini yenileyerek ve değiştirerek etkililiklerini artırmaktadırlar. Eğitim örgütleri olan okullar da etkililiklerini artırarak kendilerini sürekli geliştirmeye, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya ve ülkelerin geleceğini şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Okullar toplumların gelişmesinde, sosyalleşmesinde, geleceklerini inşa etmesinde önemli bir role sahiptir. Bir toplumun geleceğini nitelikli eğitim veren etkili okullar belirlemektedir.

Eğitimin niteliğini yükseltebilmek için yapılan araştırmalar sonucunda etkili okul akımı ortaya çıkmıştır. Etkili okul; öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun şekilde desteklendiği bir öğrenme çevresinin yaratıldığı (Balci, 2013), amaçların üst düzeyde gerçekleştirildiği okullardır (Şişman, 2020). Etkili okullar; sosyal çevresi, ailesi, sosyo-ekonomik düzeyi ve cinsiyetlerine bakılmaksızın tüm öğrencilerin öğrenmelerinde etkilidir ve bu durumu gerçekleştirecek bazı özelliklere sahiptir (Kaplan, 2008). Bu özellikler etkili okul değişkenleri olarak ifade edilmektedir (Lezotte, 2001).

Edmonds (1979), etkili okul konusunda yapmış olduğu çalışmada bu okulların özelliklerini; güçlü liderlik, öğrenmeye elverişli okul ortamı, çocukların başarısı için yüksek beklentiler, öğrenci performansını izlemek için açık öğretim hedefleri ve temel beceri öğretimine önem verilmesi olarak özetlemiştir. Sergiovanni (1995) öğrencilerin akademik ve sosyal başarıları üzerine odaklandığı çalışmasında etkili okulların özelliklerini; hedeflerinin bütün öğrencilerin başarılı olması, sunulan eğitim-öğretim etkinliklerinin öğrencilerin çok yönlü gelişimini sağlaması, öğretmenlerin öğrencilerini başarıya odaklaması ve öğrencilere zengin öğrenme-öğretme yaşantıları sunması, işbirliği içinde sorun çözmeleri ve takım halinde karar almaları, aileler ve okul çevresinin okuldaki karar alma sürecine katılmaları ve okuldaki eğitim-öğretim hizmetlerinin niteliğini sorgulamaları ve bu niteliği artıracak kaynakların sağlanmasına yardımcı olmaları olarak belirtmiştir. Balci (2013), etkili okulun değişkenlerinin; okul müdürü, öğretmen, okul çevresi, öğrenci ve veliler olduğunu belirtmiştir. Şişman (2020) etkili okul boyutlarını incelediği çalışmada, etkili okulda olması gereken özellikleri; okul yöneticisi, öğretmenler, öğrenciler, okul programı ve eğitim öğretim süreci, okul kültürü ve ortamı, okul çevresi ve veliler olarak sıralamıştır.

Etkili okullar toplumun eğitsel beklentilerine cevap veren en önemli kurumlardır (Balyer, 2018). Okullar bu işlevini yerine getirme sürecinde etkili eğitim programlarına, bu programları hayata geçirebilecek yetişmiş insan gücüyle birlikte programlarının niteliğine uygun okul bina ve donanımlarına ihtiyaç duymaktadırlar (Özdemir, 2007). Okul binalarının mimarisi, sınıf büyüklükleri ve donanımı ile birlikte sosyal etkinlik alanları; öğrenci öğrenmesi, başarısı, davranışı, motivasyon düzeyi ve sosyal gelişimi üzerinde etkili görülmektedir (Aksu, Demirel ve Bektaş, 2011; Karaküçük, 2010). Etkili okullar nitelikli çıktılar üretmek için eğitim teknolojisiyle donatılmış sınıf, laboratuvar, atölye, kütüphane ve spor salonu gibi ortamlara da sahip olmalıdır (Sammons, Thomas ve Mortimore, 1997). Bu bağlamda etkili okulların gerek insan kaynağını gerekse maddi kaynaklarını sürekli geliştirme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Okul geliştirme; okulları, öğrencilerin öğrenmesi sürecinde daha iyi yerlere dönüştürmek, eğitimin ve okulun amaçlarını daha etkili gerçekleştirmek için, okulda öğrenme koşullarının ve diğer içsel koşulların değiştirilmesine yönelik sistemli çaba olarak görülmektedir (Balci, 2013; Clarke, Harris ve Reynolds, 2004). Okul geliştirmede, okullar için çevre, toplum, siyasi ve ekonomik kurumları da içine alan daha bütüncül reformlar yapması önerilmektedir

(Lipman, 2004). Okul geliştirme paradigması, bir okula ait sorunların hepsini bir bütün olarak elen alan, sonuçtan çok sürece odaklanan, tüm durumları göz önünde bulundurarak sorunları çözmeyi hedefleyen bir süreçtir. Bu süreçte temel amaç, eğitim sürecini daha nitelikli olarak yürütmek ve öğrenci başarısının artırılmasını sağlamaktır (Balci, 2013; Hopkins, 2004).

Alanyazın incelendiğinde etkili okul ve okul geliştirmenin birbirini tamamlayan kavramlar olarak ele alındığı görülmektedir (Şişman, 2020). Okul etkililiği eğitimde ulaşılabilecek hedeflere ulaşma derecesini, okul geliştirme ise hedeflerin gerçekleştirilmesi için izlenecek yol ve yaklaşımları göstermektedir (Balci, 2013). Öğrenci başarısını geliştirmek için öğrenme-öğretme süreçlerine odaklanan okul geliştirme; planlı, sistemli ve sürekli olmalıdır (Reynolds ve diğerleri, 2006). Okul geliştirme sürecinde büyük ölçüde okulun beşerî ve sosyal yapısı ile kültürü üzerinde yoğunlaşılmasıyla birlikte okulun fiziki yapısının ve teknolojik durumunun da dikkate alınması gerekmektedir (Yalçın, 2010). Bu süreçte, okulların fiziki ve insan kaynaklarının geliştirilmesi ile eğitimin niteliğinin ve öğrenci başarısının artırılması amaçlanmaktadır (İlhan, 2008). Bu amaçla hedefler belirlenirken bu değişkenlerin dikkate alınması okul gelişim modelinin uygulanabilirliği açısından önemlidir.

Türkiye’de okulların işlevlerini etkili ve hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için “2023 Eğitim Vizyonu” belgesinde önemli kararlar alınmıştır. Alınan bu kararlardan birisi de “Okul Gelişim Modeli” projesidir (MEB, 2018). Bu modele ilişkin yapılan bir çalışmada, okul yöneticileri, okul gelişim modelinde okulun fiziki koşullarına dikkat edilmesi ve okul personeli ile işbirliği içinde çalışması gerekliliğine vurgu yapmışlardır (Koç Akran, 2020). Bozbayındır ve Alev (2020) ise yaptıkları çalışma sonucunda; okul gelişim modelinde hedefler belirlenirken okulların, var olan durumlarını dikkate alınarak hedeflerini belirlemesi, okul gelişim planının sahiplenmesinin ve uygulanabilirliğinin artırılması için paydaşların katılımına önem verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu model; Millî Eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda okulların içinde buldukları durumlara uygun gelişmelerini sağlayacak bir modeldir. “2023 Eğitim Vizyonu” belgesinde okulların geliştirilmesi ve yapılandırılması açısından okul gelişim alanları; ‘akademik’, ‘sosyal, sportif, kültürel etkinlikler’, ‘projeler’ ve ‘kurumsal kapasite’ olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda okul gelişim modeliyle okulların girdileri ve çıktıları ile ilgili okul yönetimi, öğretmen ve velilere dönütler verilmesi, okul gelişimine yönelik kanıtlanabilen, somut, ölçülebilir, hedef odaklı, geliştirilebilir bütüncül bir yaklaşım benimsenmektedir. Modelde, öğrencilerin bireysel, akademik ve sosyal gelişmelerini destekleyen uygulama ve etkinliklere yer verilmiştir. Bu etkinliklerdeki amaç, çocukların rekabet duygusu ile değil işbirliği içerisinde paylaşımlarda bulunmalarını sağlamaktır (Ateş ve Ünal, 2019). Okul gelişim modeliyle, okulların kendileriyle ilgili öz eleştiride bulunmaları, başarılı veya başarısız oldukları yönleri görmeleri amaçlanmaktadır (MEB, 2018).

Problem Durumu

Türkiye’de etkili okul ile ilgili alanyazın incelendiğinde son yıllarda; etkili okul ve özellikleri (Abdurrezzak, 2015; Çobanoğlu ve Badavan, 2017), okulların etkili okul özelliklerini gösterme düzeyleri (Ergin, Kaplan ve Korkmaz, 2018; Yağız, 2016), yönetici ve etkili okul özellikleri arasındaki ilişki (Akçay Güngör, 2018; Işık ve Gümüş, 2017), etkili okul ve okul iklimi arasındaki ilişki (Şenel ve Buluç, 2016) ve etkili okul araştırmalarının analizi (Polatcan ve Cansoy, 2018) gibi konularda ağırlıklı çalışmaların yürütüldüğü görülmüştür. Okul geliştirme ile ilgili araştırmalarda ise okul gelişim modeli projesi ile ilgili görüşler ve beklentiler (Altun ve Bebek, 2016; Bozbayındır ve Alev, 2020; Koç Akran, 2020), okul gelişim modelini anlamak

(Ateş ve Ünal, 2019) ve bir okul geliştirme çalışması (Yalaza ve Cinoğlu, 2019) konuları incelenmiştir. Türkiye’de üretilen araştırmalarda okulların etkililiğinin sürekli mesleki gelişim, okul toplumunun ve çevrenin iş birliği ile öğrenci öğrenmelerini daha nitelikli düzeye çıkarmaya yönelik faaliyetlerle artırılması önerilmektedir (Polatcan ve Cansoy, 2019). İlgili çalışmalarda daha çok nicel yöntemlerin tercih edildiği de anlaşılmıştır. Türkiye’de etkili okula ilişkin boylamsal çalışmaların yapılmadığı dünyada ise bu tür çalışmaların sıklıkla yapıldığı görülmektedir (Creemers ve Reynolds, 1996; Mortimore ve diğerleri, 1988). Alanyazında etkili okul olduğu belirlenen eğitim kurumlarının okul gelişim alanlarıyla ilgili uygulamalarının nitel yöntemle incelendiği herhangi bir araştırmanın bulunmadığı da gözlenmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, “2023 Eğitim Vizyonu” belgesinde belirtilen okul gelişim alanlarından (akademik, sosyal-sportif ve kültürel, proje ve kurumsal kapasite) en az bir tanesinde öne çıktığı belirlenen örnek okulların uygulamalarının analiz edilmesi ve eğitim paydaşlarının tümüne katkı sunacağı düşünülen nitelikli bulgulara ulaşılması hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda “2023 Eğitim Vizyonu” belgesinde belirtilen okul gelişim alanlarından (akademik, sosyal-sportif ve kültürel, proje ve kurumsal kapasite) en az bir tanesinde öne çıktığı belirlenen örnek okulların uygulamalarının, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, aile ve çevre, okul iklimi boyutlarında analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma sonucunda, araştırmacılara ve okul yöneticilerine özellikle okul geliştirme sürecine ilişkin olarak uygulamaya dönük önemli verilerin sunulacağı umulmaktadır. Ayrıca araştırmadan elde edilecek bulguların, etkili okul olma ve okul geliştirmeye yönelik etkin politikaların üretilmesi ve nitelikli uygulamaların belirlenmesi süreçlerinde okul yöneticileri, öğretmenler ve tüm eğitim paydaşları açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Yöntem

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan model, veri toplamada kullanılan araçlar ve verilerin toplanma süreci, veri analiz aşamaları, etik izin bilgileri yer almaktadır.

Araştırma Deseni

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni ile kurgulanmıştır. Dey’e (2016) göre nitel çalışmalarda, olayların insanlar tarafından nasıl algılandıkları ve nitelendirdikleri üzerinde araştırmalar yapılmaktadır. Merriam (2015) fenomenolojik araştırmalarda amacın insan deneyimlerini açıklamak ve bunları yorumlamak olduğunu belirtmiştir. Patton (2014) ise fenomenoloji çalışmalarında, bir olguyu insanların nasıl anlamlandırdıkları ve anlamlandırmanın bilinç düzeyinde nasıl oluştuğu üzerinde yoğunlaştığını ifade etmiştir. Yapılan araştırmada okul gelişim alanlarına ilişkin olarak okul müdürlerinin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi amaçlandığından dolayı çalışmada fenomenoloji deseninin kullanılmasına karar verilmiştir.

Katılımcılar

Bu çalışmada katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan ölçüt örnekleme tekniği tercih edilmiştir. Patton'a (2014) göre amaçlı örnekleme yöntemleri, araştırmacıların zengin ve derinlemesine bilgilere ulaşma fırsatı sunmaktadır. Yapılan çalışmada ayrıntılı ve derinlemesine bilgilere ulaşmak istendiğinden dolayı, fenomeni deneyimleyen ve bunu açıklayabilen (Kuş, 2012; Yıldırım ve Şimşek, 2018) sınırlı sayıda okul müdürü ile ayrıntılı görüşmeler yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmada örneklem belirlemede ölçüt örnekleme yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Grix (2010) bireylerin veya olayların başarılı olarak temsil edilebilirliğinin sağlanması için ölçüt örnekleme tekniğinin kullanılabileceğini ifade etmiştir. Fenomenoloji deseni ile üretilen çalışmalarda katılımcıların; fenomeni deneyimleyen, anlamlandıran ve gerçek ile fenomen arasındaki ilişkileri ortaya koyan bireylerden seçilmesi oldukça önemlidir. Ölçüt örnekleme tekniğinde, araştırmacılar tarafından oluşturulan veya önceden hazırlanan ölçütler kullanılabilir (Marshall ve Rossman, 2014). Bu çalışmada katılımcılar belirlenmesinde araştırmacılar tarafından iki ölçüt belirlenmiştir. Çalışmada ölçüt olarak, okul müdürünün etkili okul uygulamalarında örnek gösterilecek çalışmalara liderlik etmesi, deneyimleri yaşamış olması ve anlamlandırdığı haliyle aktarabilecek yöneticilerden oluşmasıdır. Bu ölçüte uygun yöneticilerin belirlenmesinde veriye dayalı analiz ile birlikte ilçedeki yöneticilerle çalışan İlçe Milli Eğitim Müdürü ve şube müdürlerinin görüşleri de alınmıştır. İkinci ölçüt ise okulun, 2023 Eğitim Vizyon belgesinde yer alan okul gelişim alanlarının en az birinde (akademik, sosyal-sportif-kültürel etkinlikler, projeler ve kurumsal kapasite) yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde verilere dayalı olarak diğer okullara göre daha yüksek bir başarı göstermesidir. Bu bağlamda çalışmada ilçede bulunan 26 ortaöğretim kurumundan imam hatip liseleri (İHL), meslek liseleri (ML), Anadolu liseleri (AL) ve sınavla öğrenci alan liselerden (SL) ulaşılan istatistik verilerden yola çıkılarak, etkili okul özellikleri ve uygulamalarıyla en önde olan dört yönetici çalışmaya dahil edilmiştir. Tablo 1'de araştırmaya katılan okul müdürlerine ilişkin kişisel bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1

Çalışmaya Dahil Edilen Okul Müdürlerine İlişkin Bilgiler

Okul Türü	Cinsiyet	Yöneticilik Deneyimi (yıl)	Okuldaki çalışma süresi (yıl)	Görüşme Süresi (dakika)
İmam Hatip Lisesi (İHL)	Erkek	22	3	72
Meslek Lisesi (ML)	Kadın	18	7	60
Anadolu Lisesi (AL)	Erkek	11	4	68
Sınavla Öğrenci Alan Lise (SL)	Erkek	8	2	90

Tablo 1 incelendiğinde katılımcı olarak seçilen müdürlerin üçünün erkek, birinin kadın, 8 yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahip, en az iki yıl aynı okulda yönetici olarak çalıştıkları görülmektedir. Yönetici ve okulların seçiminde Odunpazarı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün ve okulların kayıtlara geçen resmi istatistik verilerinden yararlanılmıştır. Tablo 1'de, araştırma kapsamına alınan okulların okul gelişim alanları çerçevesindeki bilgileri yer almaktadır.

Tablo 2*Çalışmaya Dahil Edilen Okulların Okul Gelişim Alanlarına İlişkin Bilgileri*

	Okul Gelişim Alanları	Okullar			
		İHL	ML	AL	SL
Kurumsal Kapasite	Okul Yapım Yılı	2013	2010	2010	1995
	Yönetici Sayısı	3	5	4	4
	Öğretmen Sayısı	48	46	76	35
	Öğrenci Sayısı	363	430	1029	450
	Derslik Sayısı	22	20	35	16
	Kütüphane	1	1	1	1
	Resim-Müzik Sınıfı, Spor ve Konferans Salonu	4	2	4	4
	Atölye-Laboratuvar	3	10	4	6
Akademik	Üniversite Yerleştirme Başarı Oranı	%46	%14	%40	%66
	Takdir-Teşekkür Alma Oranı	%13	%50	%30	%99
Sosyal, Sportif ve Kültürel	İl Düzeyindeki Başarılar	5	1	2	5
	Ulusal Düzeydeki Başarılar	4	-	2	2
Projeler	MEB	-	5	-	-
	TÜBİTAK	1	4	-	2
	Avrupa Birliği	-	-	3	2

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, müdürlerle etkili okul boyutlarına ve uygulamalarına ilişkin görüşlerini almak için bireysel olarak yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde araştırmacıların geliştirdiği görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu hazırlanma sürecinde, alanyazın taranmış, konu ile ilgili önceden geliştirilen formlar da dikkate alınmıştır. Ayrıca görüşme formu, uzmanlık alanı eğitim yönetimi olan bir öğretim üyesinin, bir dil uzmanının ve bir okul yöneticisinin görüşlerine sunulmuştur. Bu görüşlerden sonra altı sorudan oluşan görüşme formu, kapsam ve görünüş geçerliği için uzman görüşü alınmış ve istenen değişiklikler yapılmıştır. Formun anlaşılabilirliğinin test edilmesi için aynı ilçede görev yapan üç okul müdürü ile okullarında yüz yüze görüşülerek bir ön uygulama çalışması da yapılmıştır. Görüşmeler sırasında okul müdürlerine şu sorular yöneltilmiştir:

- Okulunuzun yönetiminde genel olarak yaklaşımınız nasıldır?
- Okulunuzun genel ortamını (iklimini) öğretmenler, öğrenciler ve çalışanlar açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Okulunuzdaki öğretmenlerin mesleklerine ve okuluza bağlılıkları ile mesleki gelişimlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Öğrencilerinizin gelişimi için neler yapıyorsunuz, okulunuzdaki öğrencileri akademik ve sosyal, sportif ve kültürel yönlerden nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Aileler ve çevre okula nasıl katkı sağlamaktadır?
- Okulunuzu diğer okullardan ayıran özellikler (akademik, sosyal-sportif ve kültürel, proje ve kurumsal kapasite) nelerdir, okulunuzdaki başarılarla ve etkili uygulamalara örnek verebilir misiniz?

Veri Toplama Süreci

Çalışmada veriler, 2019 yılı 15-30 Nisan tarihleri arasında Eskişehir ili Odunpazarı ilçesinden katılımcı olarak belirlenen okul müdürlerinden toplanmıştır. Görüşme öncesinde katılımcılar araştırma ile ilgili bilgilendirmiştir ve bu bilgilendirmeden sonra araştırmaya katılımlarıyla ilgili destek verip vermeyecekleri sorulmuştur. Sonrasında çalışmaya katılmayı kabul eden dört okul yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara, görüşmelerin bir ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacağı belirtilmiş ve araştırmacı tarafından görüşmelerden elde edilen verilerin etik ilkelere uyularak ve sadece bilimsel bir araştırma için kullanılacağı vurgulanmıştır. Belirlenen dört katılımcı da görüşmenin kayıt altına alınmasını kabul etmiştir. Müdürlerin okullarında yüz yüze yapılan görüşmeler yaklaşık 60–90 dakika arasında sürmüştür.

Veri Analizi

Araştırma verilerinin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmaktır. İçerik analizi ile birbirine benzeyen veriler belirlenen kavram ve temalar uygun olarak bir araya getirilmekte, okuyucunun anlayacağı bir şekilde düzenlenerek yorumlanmakta ve katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılarda bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu çalışmada analiz; verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, kod ve temaların birleştirilmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması olarak dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, araştırmacılar tarafından ses kayıtları dinlendikten sonra ulaşılan veriler yazıya aktarılmış ve dökümü alınmış, kodlar oluşturulmuş, kodlardan yola çıkılarak temalar belirlenmiştir. Aynı zamanda görüşülen müdürlere birer kod numarası verilmiş (İmam hatip Lisesi: İHL, Meslek Lisesi: ML, Anadolu Lisesi: AL ve Sınavla Öğrenci Alan Lise: SL) ve doğrudan alıntılarda bu kodlar kullanılmıştır.

İnandırıcılık

Nitel araştırmalarda olguların; birey, ortam ve şartlara bağlı olarak değişebileceği düşüncesi ilkesi yapılan araştırmada da göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmada bulguların “inanılabilirliğini” artırmak için Guba ve Lincoln’un inandırıcılık ölçütleri (inanılabilirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik) kullanılmıştır. Araştırmada katılımcılara çalışma bulgularının kendi düşüncelerini doğru yansıtmadığı sorularak katılımcı teyidi işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte katılımcı görüşünü yansıtmayan ifadeler ve kodlar katılımcıların onayının ardından araştırmacılar tarafından ayıklanmıştır. Çalışmada güvenilebilirliğin sağlanabilmesi için verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasında birden fazla araştırmacı yer almış bu sayede araştırmacı üçgenleme tekniğinden (Denzin, 1978) yararlanılmıştır. Nitel araştırmalarda, çalışmanın onaylanabilirliğini göstermek için alıntılar, hikayeler oldukça önemlidir ve bulgular araştırmacının önyargıları ya da görüşleri yerine katılımcıların kendi ifadelerini içermelidir (Lincoln ve Guba, 1985). Yapılan çalışmada da katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak onaylanabilirlik ölçütüne göre işlem yapılmıştır. Nitel araştırmalarda aktarılabilirliği kanıtlamak için örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, katılımcıların özellikleri ve ortam açıkça belirtilmelidir (Sharts-Hopko, 2002). Bu araştırmada katılımcılar amaçlı örneklemle seçilmiştir. Bu bağlamda araştırmacının katılımcıları çalışılan konu ile ilgili deneyimleri ve konu hakkındaki bilgilerinden dolayı seçilmiştir. Ayrıca araştırmada veriler olduğu biçimiyle, yansız ve derinlemesine rapor edilmiştir. Bu çalışmada doğrudan alıntılara

yer verilmesi araştırmanın geçerliğinin sağlanması için kullanılmıştır. Araştırmacılar tarafından oluşturulan kod ve temalar karşılaştırılmış ve üzerinde fikir birliği sağlanan ve sağlanmayan kod ve temalar belirlenmiştir. Araştırmanın güvenirliğini hesaplama sürecinde Miles ve Huberman (1994) formülü kullanılmıştır. Bu çalışmada iki araştırmacı arasındaki görüş birliği %88 olarak hesaplanmıştır. Miles ve Huberman (1994), araştırmacılar arasındaki görüş birliğinin %80 ve üzerinde hesaplanmasını, çalışmanın güvenilir olması açısından yeterli görmüşlerdir. Bu oranlara bakıldığında araştırmanın güvenilir olduğu söylenebilir.

Etik Konular

Yapılan bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel ve etik kurallara araştırmacılar tarafından uyulmuş, yararlanılan tüm eserlere atıfta bulunulmuş, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamış, araştırmanın tamamı veya bir kısmı farklı bir akademik yayın platformunda yayınlanılmak üzere gönderilmemiştir. Araştırma sürecinde, araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

Araştırmacının Rolü

Bu alışma, araştırma konusu ile ilgili deneyimi olan ve eğitim yönetimi alanında uzman, iki araştırmacı tarafından yürütülmüştür.

Bulgular

Çalışma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda, okul müdürlerinin konu ile ilgili düşünceleri analiz edilmiş ve bulgular bu bağlamda değerlendirilmiştir. Tablo 3’de okul müdürlerinin, okul yönetim yaklaşımına ilişkin olarak görüşlerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 3

Okul Yönetim Yaklaşımına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Dağılımı

Tema	Alt Tema	Kod
Okul yönetimi yaklaşımı	Yönetim anlayışı	Açık ve şeffaf, demokratik, eşitlikçi, adaletli, güvene dayalı, destekleyici iletişime dayalı, yetkilendirici, denetleyici
	ğretmen bağlılığı ve motivasyonu	Ortak etkinlik, birlikte hareket, istekleri önemseme, olumlu tutum ve davranışlar, sorunları birlikte zme
	Rol model olma	İşini en iyi şekilde yapmak, olumlu tutum ve davranışlar gösterme, ğretim liderliği
	Karara katılım	Demokratik süreçler, istek ve öneriler, toplantılara katılma, görüş bildirme, paylaşımcı uygulamalar

Tablo 3’te araştırmaya katılan okul müdürlerinin “Okulunuzun yönetilmesi sürecinde genel olarak yaklaşımınız nasıldır?” sorusuna verdikleri cevaplar görülmektedir. Okul müdürlerinin görüşlerinden hareketle oluşturulan başlıca temalar; yönetim anlayışı, ğretmen bağlılığı-motivasyonu, rol-model olma ve karara katılımdır. Yönetim anlayışı teması altında kodlar incelendiğinde, okul müdürlerinin başlıca yönetim yaklaşımları şöyledir: Açık ve şeffaf,

adalete ve eşitliğe dayalı, katılımcı, destekleyici, etkili işbirliği ve iletişime dayalı, yetkilendirici ve denetleyici yaklaşımlardır. Bu konuda katılımcıların görüşlerine örnek olabilecek bazı alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

“Ben açık bir yönetimden yanayım. Tartışılabilir açık ve şeffaf bir yönetim tarzı. Demokratik bir yönetim tarzımız var. Tepeden inme ve despot bir yönetim göremezsiniz” İHL.

“Benim adaletime herkes güvenir, çok sert gibi görünürüm ama çok güvenirler. Herkes benim inandığım konuda arkamdan gelir, güvenirler. Haksızsam öğrenciden de özür dilerim. Adalet hepimize lazım. Şeffafımdır hiçbir şeyi gizlemem” ML.

“Ben bizim yaptığımız işi yolu açma ve destek olma olarak görüyorum. Yapım itibarıyla ve olaylara bakış açım böyle, her şeyi ciddiye alan bir yapım var. İncitici olmamak için özel bir gayret sarf ediyorum. İletişime ve ağırlıklı olarak dinlemeye ağırlık veriyorum” AL.

“Ben yetkilendirmeye çok önem veriyorum. Yetkinin yanında sorumluluk da veriyorum. İşe göre personel seçimini özenli yapıyorum. Kurallar çerçevesinde denetleyici olmaya çalışıyorum” AL.

Öğretmen bağlılığı ve motivasyonu teması altında okul müdürlerinin yaklaşımları: ortak etkinlikler ve birlikte hareket, istekleri önemseme, olumlu tutum ve davranışlar sergileme, sorunları birlikte çözmedir. Okul müdürlerinin bu yöndeki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Kendi içimizde ortak okumalar yapıyoruz. Her ay bir kitap seçiyoruz, öğretmenlerimizle birlikte. Bir ay içerisinde öğretmenlerin hepsi bu kitabı okuyor. Bir ayın sonunda kitaptan kendimize okulumuzda öğrencilere çıkaracağınız dersleri birlikte değerlendiriyoruz. Öğretmenlerimizin görüşlerini alıyoruz kitap değerlendirme sonunda da ya pasta ya da yemekle bu işi bitiriyorum bunu düzenli olarak yapıyoruz” İHL.

“Ben öğretmenlerin her şeyi ile ilgilenirim. Örneğin öğretmenimin annesi hasta benim izin vermeye yetkim yok hemen ilçe milli müdürümü aradım iznini gönderdim. Her türlü desteği veririm. Öğretmenler için en iyi motivasyon kaynağının iyi bir program olduğunu gördüm. Elde edilen başarıları mutlaka uygun ortamlarda dillendiriyorum. Tebrik ve teşekkür ediyorum. Selamlaşma çok önemli, karşılaşıncaya bir güler yüz çok önemli” AL.

“Öğretmenimizin hastasında veya cenazesinde ziyaret ediyoruz. Öğretmenlerin ve ailelerin katıldığı bir iftar programı yaptık geçen sene” SL.

Rol model olma teması altında okul müdürlerinin yaklaşımları incelendiğinde işini en iyi şekilde yapmak, olumlu tutum ve davranışlar sergilemek ve öğretim liderliği yapmak öne çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin bu yöndeki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Okula ilk önce ben geliyorum. Dersime ilk önce ben giriyorum. Söz verdiğim zaman mutlaka sözümü tutuyorum” İHL.

“Önce işimi kendim düzgün yapmaya çalışıyorum ki herkesten isteyebileyim. Bir gün bile İstiklal Marşı'nı kaçırmamışım” ML.

“Ben de işimi ciddiyetle takip ediyorum. Okula zamanında geliyorum. Ben her sabah öğretmenlerimden önce okula geliyorum” AL.

“Benim bir öğretmen olduğumu ifade ediyorum. Belki bugün bu koltuktayım ama yarın aranızda öğretmen olacağım diyorum” SL.

Karara katılım teması altında ise okul müdürlerinin vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde demokratik süreçler, istek ve öneriler, toplantılara katılma, görüş bildirme, paylaşımcı uygulamalar kodlarının öne çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin bu yöndeki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Bir iş yapacağımız zaman istişare ediyoruz, artı ve eksilerini değerlendiriyoruz” İHL.

“Dilek ve şikâyet kutumuz var, onu da komisyonumuz açar, varsa bir sorun çözmeye çalışılır. Mesela okulun kaçta başlayacağını veli, öğrenci, öğretmen, idareci ve hizmetli hep birlikte karar veriyoruz oylama yapıyoruz” ML.

“Öğrenci meclisini işletiyoruz her ay toplantı yapıyoruz. Örneğin sene başında okul başkanı okul zilinden memnun olmadıklarını dile getirdi, zil sesini değiştirdik” AL.

Tablo 4’de okul müdürlerinin öğrenci gelişimi için yapılan etkinlik ve uygulamalara ilişkin görüşlerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 4

Öğrenci Gelişimine Yönelik Uygulamalara İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Dağılımı

Tema	Alt Tema	Kod
Öğrenci gelişimi uygulamaları	Olumlu öğrenci davranışları	Ödüllendirme, başarıları görünür kılma
	Olumsuz öğrenci davranışları	Etkili iletişim, uzman görüşü alma, kanun ve yönetmelikleri uygulama
	Akademik başarıyı izleme ve değerlendirme	Sınavlar, kurslar
	Öğrencilerden beklentiler	Milli ve manevi değerleri benimseme, Türkçeyi etkili kullanma, nitelikli öğrenci davranışları

Tablo 4 incelendiğinde müdürlerin “Öğrencilerinizin gelişimi için neler yapıyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar, olumlu öğrenci davranışları, olumsuz öğrenci davranışları, akademik başarıyı izleme, değerlendirme ve öğrencilerden beklentiler temaları altında toplandığı görülmektedir. Olumlu ve olumsuz öğrenci davranışları teması altında okul müdürlerinin vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde ödüllendirme, başarıları görünür kılma, etkili iletişim, uzman görüşü alma, kanun ve yönetmelikleri uygulama kodlarının sık kullanıldığı görülmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Olumsuzlukları ortadan kaldırmak için konuşma ve iletişim kurma yoluna gidiyoruz. Mesela neden okula geç kaldın dediğimde eğer çocuk başı önünde ise ben biliyorum ki onun cebinde okula gelecek dolmuş parası yoktur” İHL.

“Aylık bir ödül panomuz var. Onu da onun kriterlerini de öğrenci meclisi ile sene başında belirliyoruz” ML.

“Olumsuz davranışlar da öncelikle öğrencilerle konuşmayı tercih ediyoruz. Kullandığımız dil hakaret içermiyorsa aşağılamıyorsa öğrenci dediklerimizi dikkate alıyor. Davranışın durumuna göre rehberlik servisine yönlendiriyoruz. Rehberlik servisinin görüşüyle bazı öğrencileri disipline sevk edebiliyoruz. Disiplin yönetmeliği etkili bir şekilde uygulandığında davranış bozuklukları büyük oranda düzeliyor. İftihar ve onur listemiz var okulun girişinde asılı. Bu listeler uygun bir şekilde ışıklı ve görsel açıdan güzel” AL.

“Genelde olumsuz davranış sergileyen öğrencilerimiz olmuyor. Konuşarak sorunlara çözüm bulabiliyoruz. Başarı gösteren öğrencilerimizi törenlerde onore ediyoruz. Çeşitli ödüller veriyoruz” SL.

Akademik başarıyı izleme ve değerlendirme teması altında sınavlar ve kurslar kodları öne çıkmaktadır. Okul müdürlerinin bu yöndeki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Lise son sınıf öğrencilerimizin her iki haftada bir deneme sınavı yapıyoruz. Bazen haftada bir defa da oluyor” İHL.

“Deneme sınavları yapıyoruz stratejik planımızda yer alıyor. Destekleme ve yetiştirme kurslarını çok destekliyorum” ML.

“Bir yılda 30'a yakın deneme sınavı yapıyoruz. Öğrencilerin istedikleri derslerden destekleme ve yetiştirme kursları açıyoruz.” SL.

Öğrencilerden beklentiler teması altında ise milli ve manevi değerleri benimseme, Türkçeyi etkili kullanma, nitelikli öğrenci davranışları gösterme kodları tekrarlanmaktadır. Okul müdürlerinin bu yöndeki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Bizim önümüzde eğilmek yerine hayata karşı dik durma, mücadele ruhu ile yola devam etmeleri bizim için en büyük ödül” İHL.

“Sadece akademik başarıya önemsemiyoruz. Değerleri olan ben bu topluma ne yapabilirim anlayışıyla insan olmayı insan olmayı öğretiyoruz. Selam vermeyi öğretiyoruz. Öz denetimli çocuklar yetiştirmeye çalışıyoruz. Düzgün bir dille haklarını aramayı öğretiyoruz” ML.

“Değerler eğitime önem veriyoruz. Her kurulda bunu çok dile getiriyoruz. Öğrencilerimizin Türkçeye çok düzgün kullanmadıklarını gözlemliyoruz” AL.

“Öğrencilerimizin akademik beklentileri yüksek. Bunun yanında biz okula aidiyet duygusunun artırılması adına çalışmalar yapıyoruz, daha aktif olmalarını istiyoruz” SL.

Tablo 5'te okul müdürlerinin, okul ortamını değerlendirilmesine ilişkin olarak görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Tablo 5 incelendiğinde okul müdürlerinin “Okulunuzun genel olarak ortamını (iklimini) öğretmenler, öğrenciler ve çalışanlar açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar öğretmen-öğrenci mutluluğu ve memnuniyeti ile okul iklimi uygulamaları temaları altında toplamaktadır. Öğretme ve öğrenci mutluluğu ve memnuniyeti teması altında okul müdürlerinin vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde mutluluk, okul aidiyeti, nakil ve tayin kodlarının sık kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 5

Okul Ortamına (İklimine) İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Dağılımı

Tema	Alt Tema	Kod
Okul İklimi	Öğretmen ve öğrenci mutluluğu ve memnuniyeti	Mutluluk, okula aidiyet, tayin durumu, nakil istememe
	Okul iklimi uygulamaları	Güvenilir ortam, açık ve şeffaf yönetim, adaletli yönetim

Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Hiçbir öğretmenim okuldan gitmek istemiyor. Görevlendirme ile bile olsa giderken son derece mutsuz olduklarına şahit oluyoruz” İHL.

“Okulumuzda çalışanlar genel anlamda mutlular. Çalışmaktan zevk alıyorlar. Bazı 12. sınıf öğrencilerimiz nakil isteyebiliyor sınav sisteminden kaynaklı. Bu durum okuldan memnuniyetsizlikten daha çok özel liselerin avantajlarından yararlanmak için olabiliyor” AL.

“Aile gibiyiz, okulumuzu seviyorlar, aidiyet var. Bazen tayin istiyorlar. Bunun sebebi okulumuzun merkeze uzak olması ve bazı öğretmenlerimizin çok uzaktan gelmeleri. Ancak okul ikliminde kaynaklı bir tayin söz konusu olmuyor” ML.

“Öğrencilerimiz ise çoğu okuldan %100 burs kazandıkları halde bizim okulu tercih ediyorlar. Hiçbir yere gitmeyi istemiyorlar bizim okulun diploması ile mezun olmak istiyorlar” SL.

Okul iklimi uygulamaları teması altında güvenilir ortam, açık ve şeffaf yönetim, adaletli yönetim kodları öne çıkmaktadır. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“İdareci öğrenci veli arasındaki güvene dayalı bir birliktelik ve samimiyet var. Eşit muamele var, insanca muamele var, taraf tutma yok” İHL.

“Program yaparken adaletli olmaya çalışıyoruz, herkese eşit programlar sunmaya gayret ediyoruz” AL.

Tablo 6’da müdürlerin, öğretmenlerin mesleklerine-okullarına bağlılıklarına ve gelişimlerine ilişkin olarak görüşlerinin dağılımı görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların “Okulunuzdaki öğretmenlerin mesleklerine ve okulunuza bağlılık düzeylerini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde öğretmenler arası işbirliği ve iletişim, bağlılık, mesleki gelişim ve öğrenci gelişimi temalarının öne çıktığı görülmektedir. Öğretmenler arası işbirliği ve iletişim teması altında açık iklim, etkili iletişim ve işbirliği, lider öğretmen kodlarının sık tekrarlandığı görülmektedir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Performansı ve Kuruma Bağlılıklarına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Dağılımı

Tema	Alt Tema	Kod
Öğretmen performansı ve bağlılığı	Öğretmenler arası işbirliği ve iletişim	Açık iklim, etkili iletişim ve işbirliği, lider öğretmen
	Bağlılık	Ödüllendirme, bağlılık düzeyi yüksek öğretmenler
	Mesleki gelişim	Lisansüstü eğitim, hizmet içi eğitim

Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Okulda aile ortamı var. Bazen Coğrafya öğretmeni öğrencileri almış götürmüş, kimya dersi öğretmenin laboratuvarında birlikte ortak ders işliyor, meslek dersi öğretmeni müzik sınıfında nota, ilahi, moral motivasyon anlamında birlikte ders yapıldığına şahit oluyorum” İHL.

“Kulüplere mesela bir edebiyatçı giriyorsa bir İngilizce öğretmeni de giriyor. Matematik ve Fizik birbirine paralel gidiyor, hep birbirlerini destekliyorlar zümre işbirliğini de somut olarak soruyorum” ML.

“İngilizce, Türkçe ve beden eğitimi zümrelerinde etkili bir iletişim var. Ben bir öğretmenin derleyici ve toparlayıcı özelliğini fark ettim bu arkadaşla konuştum diğer arkadaşlar da iletişime geçildi” AL.

Bağlılık teması altında ödüllendirme ve bağlılık düzeyi yüksek tecrübeli öğretmenler kodları öne çıkmaktadır. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Öğretmenlerimizin mesleklerine bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu düşünüyorum. Mesleğine bağlı öğretmenlerin ödüllendirilmesi çok önemli. Ceza sistemi yerine ödül sistemi olmalı” AL.

“Burada yıllarını vermiş öğretmenlerin okula bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu gözlemliyoruz. İki üç tane böyle öğretmenimiz var ben bunlara okulun hard diski diyorum” SL.

Mesleki gelişim teması altında lisansüstü ve hizmet içi eğitim kodları öne çıkmaktadır. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Doktora yapan arkadaşlarımız, var yüksek lisans yapanlar var. Büyük çoğunluğu yüksek lisans yapmış” İHL

“Bizim öğretmenlerimizin akademik kariyer yapmış olma oranı, 100’de 33, ilçede ise bu oran yüzde yirmi beş. Bu öğretmenlerimizin akademik yönünü ve başarılarını ortaya koyuyor” AL.

“Yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlerimiz var. Bu yönde bilgi birikimlerini geliştirmeye çalışıyorlar. Bazı öğretmenlerimiz hizmet içi eğitim çalışmalarına katılıyorlar” SL.

“Hangi konuda hizmet içi eğitim almak istediğini yazıyorum sene başında, eğitim planına geçiriyorum ve milli eğitim ile iletişime geçip mutlaka bu konuda yardımcı oluyorum” ML

Öğrenci gelişimi teması altında sınavlar, yarışmalar, öğretim etkinlikleri, sosyal, sportif ve kültürel etkinlikler kodlarının sık tekrarlandığı görülmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Hazırbulunmuşluk ve deneme sınavları yapıyoruz alanlar bazında” ML.

“Beden eğitimi dersinden dahi destekleme ve yetiştirme kursları açıyoruz. Öğretmenlerimiz öğrencileri ile çok ilgili” AL.

“Akademik anlamda öğrencilerin önlerini açma ufuklarına genişletme adına öğretmenlerimiz destek oluyorlar. Bilgi birikimlerini öğrencilerle paylaşıyorlar” SL.

“Okuma faaliyetleri düzenliyoruz. Öğrencilerin sosyal yönleri geliyor. Toplum önünde konuşma yeteneğini geliştirmek için okul çapında münazara yarışmaları. Değerler eğitimi çalışmalarına önem veriyoruz” AL.

Tablo 7’de müdürlerin, öğrencileri akademik ve sosyal, sportif ve kültürel yönlerden nasıl değerlendirdiklerine ilişkin olarak görüşlerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 7

Öğrencilerin Akademik ve Sosyal ve Kültürel Gelişimlerine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Dağılımı

Tema	Alt Tema	Kod
Öğrenci Değerlendirilmesi	Akademik beklenti	Dezavantajlı gruplar, yüksek beklentiler
	Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılım	İlgi gösterme, yeteneklerine uygun yönlendirme

Tablo 7 incelendiğinde okul müdürlerinin “Okulunuzdaki öğrencileri nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna vermiş oldukları cevapların akademik beklenti ve sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılım temaları altında toplandığı görülmektedir. Akademik beklenti teması altında dezavantajlı gruplar ve yüksek beklentiler kodları öne çıkmaktadır. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Öğrenciler burada daha önce öğretmenlerinden duydukları ‘Senden adam olmaz sen bir şey yapamazsın’ şeklinde bir cümle duymaz. Sınavla öğrenci alan okul olmadığımız için öğrenci standardımız belli. Adrese dayalı öğrencilerimiz var. İnanırsan yapabilirsin diyoruz” İHL.

“Ne kadar motive etmeye çalışsak da dezavantajlı grup çocukları geldiği için hayata dair somut planları yok” ML.

“Öğrencilerimizin beklentileri yüksek. Hepsi ilk 5000-10000 hedefleyen öğrenciler. Üst seviyede bölümleri istiyorlar” SL.

Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılım teması altında ise ilgi ve yetenek kodlarının sık sık tekrarlandığı görülmektedir. Bu konudaki görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

“İlgi gösteriyorlar etkinliklerde canla başla çalışıyorlar” İHL.

“Projeler ve sosyal, sportif aktivitelerde biz motive ediyoruz, okul adı için bile proje yaptırım. Her gelen lise 1 öğrencilerine bunu izlettiriyorum, her şeyi proje boyutunda çalışıyoruz” ML.

“9 ve 10. sınıflarda öğrenciler kendi ilgi ve yeteneklerine uygun yarışmalara ve etkinliklere katılıyorlar. Öğretmenlerimiz bu konuda onlara rehber oluyor” SL.

Tablo 8’de müdürlerin, çevre unsurlarının ve velilerin okula katkılarına ilişkin olarak görüşlerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 8

Veli ve Çevrenin Okula Katkılarına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Dağılımı

Tema	Alt Tema	Kod
Veli ve çevre katkısı	Veli katkısı	Katılım, maddi destek, manevi destek, güçlü iletişim
	Çevre katkısı	Maddi destek, katılım

Tablo 8 incelendiğinde okul müdürlerinin “Veliler ve çevre okula nasıl katkı sağlamaktadır?” sorusuna vermiş oldukları yanıtlar, veli ve çevre katkısı temaları altında toplanmaktadır. Veli katkısı teması altında katılım, manevi ve maddi destek ve güçlü iletişim kodları öne çıkmaktadır. Müdürlerin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Ekonomik olarak kendi kendimize yeten bir okul olduğumuz için velilerden maddi anlamda bir destek beklemiyoruz. Yalnız okulumuzda yaptığımız kermeslerde toplantılarda etkinliklerde veli katılımını önemsiyoruz. Öğretmenlerimizin bazı boş zamanlarında veli görüşme saatleri belirleniyor. Mentörlük sistemi okulumuzda uygulandı” AL.

“Velilerimiz çocuklarının özel olduğunu düşünerek devlet tarafından daha çok desteklenmelerini bekliyorlar, okulun eski olmasından dolayı fiziki iyileştirmenin yapılmasını istiyorlar. Bu bağlamda maddi olarak okula destek vermeyi uygun görmüyorlar” SL.

“Her öğretmenin bir görüşme günü var. Ona rağmen veliyi çekemiyoruz, çocuğu ile ilgili bilinçli velimiz çok az” ML.

Çevre katkısı teması altında ise maddi destek ve katılım kodlarının vurgulandığı görülmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Sivil toplum örgütleri katkı sunuyor. Eskişehir’in esnafı ile halkı ile müthiş bir diyalogumuz var. Okulumuzun bütün ihtiyaçlarını birlikte gideriyoruz” İHL.

“Milli Eğitim’den de çevreden de mutlaka katkı sağlarım. Siz otururken hiç kimse size para göndermiyor, sizler bunları okulunuza dönüş olarak alıyorsunuz” ML.

“Mezunlarımızdan burada okuyan öğrencilerimiz için burs veren insanlarımız var. Eskişehir spor kaptanı geçen ay okulumuzu ziyaret ettiğinde 1 öğrenciyi burs verebileceğini söyledi” SL.

Tablo 9’da müdürlerin, okul gelişim alanlarında yer alan değişkenlere ilişkin olarak görüşlerin analizi görülmektedir.

Tablo 9

Okul Gelişim Alanlarında, Okulun Performansına İlişkin Müdürlerin Görüşlerinin Dağılımı

Tema	Alt Tema	Kod
Okul gelişim alanları	Akademik	Akademik gelişimi izleme, etkili rehberlik Sınavlar, kurslar
	Sosyal, sportif ve kültürel etkinlikler	Sosyal, sportif, kültürel, yarışma, yönlendirme
	Projeler	TÜBİTAK, Avrupa Birliği, yerel, ulusal
	Kurumsal Kapasite	Okul çevresi, spor salonu, kütüphane, sınıf, laboratuvar

Tablo 9 incelendiğinde görüşlerin, akademik, sosyal-kültürel ve sportif etkinlikler, projeler ve kurumsal kapasite temaları altında toplandığı görülmektedir. Akademik teması altında akademik gelişimi izleme, etkili rehberlik, sınavlar ve kurslar kodlarının sıklıkla kullanıldığı gözlenmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Öğretmenlerimizden birinin önerisi ile öğrencilerimizin sorularına daha kolay cevap verebilmek için öğretmenler odası yakınına gayet modern birkaç sıra sabitledik. Tüm öğretmenler ve öğrenciler memnun kaldı. Özellikle teklifi sunan öğretmenimiz çok mutlu oldu en çok da bu öğretmenimiz bu sıraları kullanıyor” AL.

“Mesleğe yönelik tüm bilgileri veriyoruz ve donanımlı öğrenciler yetiştirmeye çalışıyoruz” ML.

“Geçen yıl okulumuz Türkiye’de 12800. olmuş öğrenciyi almıştı. Hedefimiz ilk 10000’e giren öğrencileri okulumuzu almak. Üniversite sınavında ise 9 tane öğrencimiz ilk bine girdi. İlk 100’de 2 tane öğrencimiz vardı” SL.

Projeler teması altında ise TÜBİTAK, Avrupa Birliği, yerel ve ulusal temalarına sıklıkla yer verildiği gözlenmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Bu sene TÜBİTAK 4006 proje sergisi yapıyoruz” İHL.

“Okulumuzda bir mağazamız var, herkes kullanılabilecek kıyafetleri buraya getiriyor, ihtiyacı olan öğrencilerimiz buradan istediğini seçip alabiliyor. Kitap 2009, değerler eğitimi, iyilikte yarışan sınıflar ve kardeş okul projelerini yürütüyoruz. Sene başında tüm projeleri gezileri her şeyi belirliyoruz. Kim neyi yapacak hangi projeyi gerçekleştirecek bunun planını yapıyoruz. Dosyalama işlerini bir müdür yardımcımız yapıyor, herkesin görevi ve sorumluluğu bellidir” ML.

“İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nün ENAP projesine katıldık. Daha sonra bu projeyi Türkiye çapında bir proje haline dönüştürdük. Türkiye’nin çeşitli illerinden okulları projeye dahil ettik. Bununla ilgili olarak okulda bir kitap büfe alanı oluşturduk. 5 kişinin aynı anda aynı kitabı okuyacağı bir zemin oluşturduk. İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nün yazma ile ilgili olan kalemin ucundakiler projesine katıldık. Kalemin ucundaki öyküler. Bir yazma projesinde akademik yönden bizden üstün olan tüm okulları geçerek bu projede birinci olduk. Avrupa Birliği Projesi’ne (K1) katıldık. Yürütücü bizdik 5 ülke vardı projede. İngilizce tiyatro sahneleme oyunuydu. Eskişehirli gençler aydınlarını tanıyor projesine katıldık.” AL.

“Geçen yıl 42, bu yıl ise 30 proje ile TÜBİTAK 4006 sergisi yaptık. Öğrencilerimiz ve biyoloji öğretmenimiz, Osmangazi Üniversitesi ile birlikte 4004 TÜBİTAK projesi gerçekleştirdi.

İstanbul'a gidip profesörlerin olduğu bir ortamda öğrencilerimiz sunum yaptılar. Haziranın ilk haftasında Samsun'a bir proje için gideceğiz. Aziz Sancar ödülleri ile ilgili Ankara'ya gidildi. Fen bilimleri alanında bir proje sergiledik. Yaptığımız bir K229 projesinde öğrencilerimiz 5 ülkeye giderek oradaki eğitim sistemini ve ortamlarını inceleyecekler. Finlandiya ve Portekiz'e gidildi. Proje devam ediyor. Bu projeler öğrencilerin ufuklarına açıyor bu konuda da öğretmenler gerekli desteği veriyor.” SL.

Kurumsal kapasite teması altında ise okul çevresi, spor salonu, kütüphane, sınıf, laboratuvar kodlarına sıklıkla yer verildiği gözlenmektedir. Okul müdürlerinin bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Güzel bir insanın yetişmesi için güzel bir çevrede eğitim alması gerekir. Okul bahçesi spor salonu tuvaletler bile temiz olmalı ki o insan içinde bulunduğu güzelliği fark etsin. Güzelleştirme adına duvarların renginden tutun insanın değer verdiği özellikler olan çizimler tablolar, çini çalışmaları hatlar, çiçekler bahçe dizaynı adeta dantel işler gibi işledik, sabırla bu çalışmaları yürüttük, Z-kütüphane kurduk. Resim atölyemiz, müzik sınıfı, sinema salonumuz, kantinimiz, çözüm merkezimiz var. Matematik laboratuvarımız var. Hiçbir okulda olduğunu sanmıyorum. Okulun her köşesini santim santim işledik. Şu an benim odam nasılsa kalorifer dairesi de öyle temiz” İHL.

“Bizim zümre odalarımız var her zümreye ait odalarımız var. Ben 2014 yılında okula geldim karşılaştığım en büyük sorun fiziki sorundu. Okul yeniydi ancak eksikleri çok fazlaydı. İhaleyi alan şirket sorumluluklarını tam olarak yerine getirmemişti. 4 yıldır fiziki problemlerle sürekli uğraştık belli bir aşamaya geldik. Okulumuza ilk kez gelenler ve velilerimiz okulumuzu bir özel okula benzetiyorlar. İçeriye girdiğimizde farklı bir hava aydınlık olduğunu söylüyorlar. İlk başta boyayı değiştirdik tek renk ve açık bir renk seçtik” AL.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde, çalışmada ulaşılan sonuçlar açıklanmakta ve tartışılmakta, araştırmacı ve uygulamacılara yönelik öneriler sunulmaktadır. Bu çalışma, 2019 yılı Nisan ayında katılımcı olarak belirlenen dört okul müdürünün görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırmada okul müdürlerinin tercih ettikleri yönetim anlayışlarının; açık ve şeffaf, adalete ve eşitliğe dayalı, katılımcı, destekleyici, işbirliği ve iletişime dayalı, yetkilendirici ve denetleyici olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin okullarında daha çok insana yönelik liderlik davranışları sergiledikleri belirlenmiştir. Ayrıca okul müdürleri; işlerini en iyi şekilde yaparak, olumlu tutum ve davranışlar sergileyerek ve öğretim liderliği davranışları göstererek öğretmenlere rol-model olduklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri karar alma sürecinde ise tüm paydaşları süreçlere dâhil ettiklerini, toplantılarda katılımcı yönetim anlayışını benimsediklerini, paydaşlara her türlü görüşü açıklama fırsatı sunduklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin okul paydaşlarıyla pozitif iletişim kurması ve sürdürmesi eğitim durumlarını olumlu etkilemesi, birçok eğitim sorununa çözüm üretilebilmesi için gereklidir (Kowalski ve diğerleri, 2010). Baştepe (2009) etkili okullarda demokratik yönetim anlayışının olduğunu ve etkili öğrenmenin gerçekleştirilmesinin etkili okulların en temel amacı olduğunu belirtmiştir. Etkili okul yöneticisi, tek adam değildir. Yönetici takımı olan, aynı zamanda takımının farkında olan bir takım oyuncusudur. Bu nedenle etkili okul yöneticisi takımıyla çalışmalı, takımına danışıp, takımıyla karar almalıdır. Topçuoğlu'nun (2010) araştırmasına göre öğretmenlerin başarılı olabilmesinin en önemli faktörleri arasında okul yöneticisiyle öğretmenler arasındaki sıcak ilgi ve ilişkinin okul öğretimine yansımaları yer almaktadır. Öğretmen başarısı da bu ilişkinin bir sonucu olarak görülebilmektedir. Koparan'a

(2005) göre okul yöneticisi; insan odaklı, paylaşımcı, esnek, vizyon sahibi, samimi, güvenilir, dürüst, anlayışlı, birleştirici ve bütünleştirici, ileri görüşlü ve alçak gönüllü olmalıdır. İnsanları yönetme, kişisel bir takım özellikler, yönetsel ve bilişsel yeterlikler ile birlikte farklı durumlara göre davranış geliştirme becerilerini gerektirmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin, paydaşlarına rol-model olması, destekleyici ve kolaylaştırıcı davranışlar sergilemesi oldukça önemlidir (Strang, 2007). Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013) başarılı okul müdürü olgusunu inceledikleri çalışmalarında, liderlik, iletişim, okul kültürü ve fiziksel olanaklar temaları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar bu çalışma sonuçları ile örtüşmektedir.

Çalışmada okul müdürleri, okullarında öncelikli olarak öğrenci ve öğretmen mutluluğu ve memnuniyetini temel aldıklarını, genel olarak paydaşların büyük çoğunluğunun okulda mutlu olduklarını ifade etmişlerdir. Okul müdürleri paydaşlardan gelen olumlu dönütleri, öğrencilerin nakil istememelerini ve öğretmenlerin başka okula tayin istememelerini okul memnuniyetinin bir göstergesi olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda müdürler bu durumun paydaşların, yöneticilerine güvenmelerinden, okulda açık bir okul ikliminin olmasından, şeffaf ve adaletli bir yönetim anlayışını benimsemelerinden kaynaklı olabileceğini düşünmektedirler. Helvacı ve Aydoğan (2011) çalışmalarında etkili okul özelliklerini; demokratik bir okul ortamı ile öğrenci ve öğretmenlerin mutlu olmasının sağlanması, öğretmenler arasındaki iletişimin sağlıklı olması olarak belirlemişlerdir. Okullarda; sürekli olarak okulun temel amaçları vurgulanmalı, tüm paydaşlardan yüksek beklentiler içinde olunmalı, birlikte planlama ve işbirlikli ilişkiler özendirilmeli, başarı tanınmalı ve ödüllendirilmeli, etkili öğrenmeyi sağlayan düzen ve disiplin vurgulanmalıdır (Balci, 2013). Hall (2005) öğretmenlerin müdürden sadece kaynak beklemediklerini bunun yanı sıra ilgi, adil davranış, iyi ilişkiler, destek ve geribildirim bekleediklerini belirtmektedir.

Araştırmada öğretmen bağlılığı ve motivasyonunun artırılması için okul müdürleri, birlikte hareket ettiklerini ve ortak etkinlikler planladıklarını, her türlü istek ve önerileri önemsediklerini, paydaşlarına karşı daima olumlu tutum ve davranışlar sergilediklerini ve her türlü sorunu bir ekip ruhu içerisinde birlikte çözdüklerini ifade etmişlerdir. Müdürler genel olarak okullarında öğretmenler arası işbirliği ve iletişimin güçlü olduğunu, okulu sahiplenen lider öğretmenlerin bulunduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için, lisansüstü eğitime devam etmek istediklerini ve hizmet içi eğitime katıldıklarını ifade etmişlerdir. Müdürler, öğretmenlerin performanslarının yükseltilmesi için ödüllendirmenin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Etkili okullarda, öğretmenler birbirlerini desteklemekte ve sürekli etkileşim içinde olmaya çalışmakta, okul müdürü tarafından da desteklenmekte, işbirliği içerisinde çalışmakta ve öğretim stratejilerini birbirleri ile paylaşmaktadırlar (Çubukçu ve Girmen, 2006). Etkili ve başarılı okullarda öğretmenler güçlü arkadaşlık ilişkileri geliştirmekte, işbirliği içerisinde çalışmakta (Rosenholtz, 1985) ve birlikte bir ekip olma ruhunu benimsemektedir (Purkey ve Smith, 1983). Etkili okullarda, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini hizmet içi eğitimle birlikte kendi aralarındaki bilgi alışverişleriyle de sağladıkları, birbirlerini destekledikleri, çekişmelere fırsat vermedikleri, sürekli mesleki gelişmeye önem verdikleri görülmüştür (Duranay, 2005). Bilinmelidir ki öğretmen geliştirme okul geliştirmenin bütünleyici bir parçasıdır (Balci, 2013). Etkili bir okul yöneticisinin, olumlu öğrenme iklimi geliştirmeye ilgili rollerinin; varlığını hissettirme, öğretmenlere motive edici ödüller verme, mesleki gelişimleri konusunda öğretmenleri destekleme ve akademik başarı için standartlar geliştirme olduğu belirtilmiştir (Sağım, 2008). Günümüz eğitim örgütlerinde görev yapan müdürlerin rolleri; sahip oldukları güçler, öğrenci performansına odaklı değerlendirme, karmaşık sosyal çevre, öğretmenlerin rollerindeki değişim ve öğretme işinin yeniden düzenlenmesi gibi etkenlerden dolayı daha esnek ve çeşitlidir (Mulford, 2003).

Çalışmada, olumlu öğrenci davranışlarının artırılması ve olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması için okul müdürlerinin ödüllendirmeyi, başarıları görünür kılmayı, etkili iletişimi, uzman görüşü almayı, kanun ve yönetmelikleri uygulamayı tercih ettikleri görülmüştür. Öğrencilerin akademik başarısını yükseltmek için öğrenci gelişimini izlediklerini, etkili rehberlik çalışmaları yürüttüklerini, belirli aralıklarla deneme sınavları yaptıklarını ve öğrenci isteği, ihtiyacı ve yararı doğrultusunda destekleme ve yetiştirme kursları açtıklarını ifade etmişlerdir. Müdürler öğrencilerinden yüksek bir akademik başarı göstermelerini, milli ve manevi değerleri benimsemelerini, Türkçeyi etkili kullanmalarını ve nitelikli öğrenci davranışları sergilemelerini beklemektedirler. Yapılan araştırmalar okul müdürünün, öğrencilerin akademik başarıları üzerinde dolaylı ancak güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Leithwood ve Jantzi, 2000; Sarı ve Cenkseven, 2008). Sergiovanni (1995) etkili okulların, bütün öğrencilerin başarılı olmasını hedeflediklerini, öğrencileri başarıya odakladıklarını ve bu amacı gerçekleştirmek için zengin öğrenme-öğretme ortamları hazırladıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda, Nartgün ve Dilekçi (2016), okullardaki destekleme ve yetiştirme kurslarının, öğrencilere özgüven kazandırması, konuları tekrar etme ve daha fazla soru çözme olanağı sunması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Araştırmada, okul müdürleri, öğrenci başarısının sadece akademik başarı ile değerlendirilmesi görüşünün yanlış olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda okullarda, sportif ve kültürel etkinlikler yaptıklarını, projeler ürettiklerini, yerel, ulusal ve uluslararası yarışmalara katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bu tür etkinlik ve çalışmalara öğrencilerinin sevecek ve isteyerek katıldıklarını ifade etmişlerdir. Son yıllarda öğrencilerin TÜBİTAK, Avrupa Birliği, yerel ve ulusal projelere daha sık katılım gösterdikleri de ifade edilmiştir. Müdürler, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere ve projelere katılımında öğrencileri ilgi ve yeteneklerine göre yönlendirildiklerini ifade etmişlerdir. Balcı'ya (2013) göre, etkili okullarda öğrenciler sorumluluklarının bilincindedir. Akademik başarının yanı sıra sosyal çalışmalarda da etkindirler. Yapılan bir araştırmaya katılan öğrenciler, hayallerindeki okulları mutlu ve huzurlu olacakları mekânlar olarak betimlemişler ve okulların eğlenceli etkinliklere yer vermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir (Doğan ve Tok, 2017). Yaptığı gözlem ve denetimler, verdiği kararlar, öğretime ilişkin oluşturduğu yüksek beklentiler yanında, nitelikli eğitim için gerekli kaynakları sağlama, öğretmenleri değerlendirme ve geliştirme, öğrenme merkezli bir okul ikliminin oluşmasına öncülük etme gibi liderlik davranışlarıyla okul müdürü, öğrencilerin başarılarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Şişman, 2020).

Okul müdürleri, ailelerin bazılarının okuldaki etkinliklere katılarak ve bazılarının ise maddi destek sağlayarak okula katkı sunduklarını ifade etmişlerdir. Ancak müdürler son yıllarda, ailelerin veli toplantılarına daha az ilgi gösterdiklerini, öğretmenlerle ve yöneticilerle görüşme sıklığının azaldığını ifade etmişlerdir. Müdürler, okullarda çevre katkısının kısıtlı olduğunu, desteğin ve katılımın yetersiz olduğunu ancak sağlıklı iletişim ve işbirliği ile bu durumun geliştirilebileceğini de ifade etmişlerdir. Dauber ve Epstein (1993) ilkokuldan lise yıllarına doğru aile katılımının düşüşünü etkileyen birçok etmen olduğunu ifade etmişlerdir. Liselerin yapısal olarak daha karmaşık ve akademik olarak da ilkokullardan daha zor bir içeriğinin olması bu nedenlerden ilkidir. İkincisi, öğrencilerin ergenlik dönemi ile birlikte aile katılımına yönelik ihtiyaç ve isteklerinin değişmesidir. Özellikle bu dönemdeki bağımsızlık isteğinin ergenin, ailenin katılımına yönelik ihtiyacını azaltabildiği belirtilmektedir (Hill ve Tyson, 2009). Özellikle lise düzeyinde aile katılımı uygulamaları ile ilgili alanyazındaki sınırlılık, lise öğrencilerinin gerek ulusal gerekse uluslararası sınavlardaki başarı düzeylerinin düşüklüğü ile ilgili tartışmalar (Berberoğlu ve Kalender, 2005) ve artan disiplin sorunları (Sarpkaya, 2007) birlikte değerlendirildiğinde, bu konuda daha fazla çalışmaya gerek olduğu açıktır. Okul

yöneticileri okulun gelişmesinde önemli sorumluluğu olan kişilerdir. Lavigne ve diğerlerine (2016) göre, okul yöneticileri; programın düzenlenmesi, öğretmenlerin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, öğrencilerin disiplini, ebeveyn ve çevre ile ilişkiler, okulda meydana gelebilecek olan kriz ve özel durumlara karşı okulun yönetim eylemlerini yönetirler. Günümüzde okul müdürlerinden; öğrenci öğrenmesi konusunda liderlik yapması, öğretmenleri mesleki olarak desteklemesi, aile ve toplumla ilişkilerin geliştirmesi ve okulda çalışma grupları oluşturarak birçok görevi yerine getirmesi beklenmektedir (Usdan, 2000). Bu nedenle okul müdürlerinden dış çevre ile ilgili ilişkiler geliştirme konusunda bir toplum lideri ya da diplomat rolünü gerçekleştirilmesi beklenmektedir (Trail, 2000).

Çalışmada okul müdürleri, okullarının kurumsal kapasitelerini geliştirmeye önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda okul bahçesini, spor salonunu, kütüphaneyi, sınıfları ve laboratuvarları geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Bir okul müdürü bu bağlamda şu ifadeyi kullanmıştır: “Güzel bir insanın yetişmesi için güzel bir çevrede eğitim alması gerekir. Okul bahçesi, spor salonu, tuvaletler temiz olmalı ki o insan içinde bulunduğu güzelliği fark etsin.” Okul yöneticisi; öğrendiklerini uygulayan, öğrenmede öncülük eden, yenileşme ihtiyaçlarını görebilen, çağın teknolojik yeniliklerini tüm okula sunmaya çalışan ve okulu bütün olarak kabul eden ve değişim girişimlerini gerçekleştirmeye çalışan lider olmalıdır (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Davranış değişikliği için gerekli koşullardan biri ortamdır. Uygun davranış ancak uygun ortamda kazandırılabilir (Dönmez, 2004). Fiziksel yapının çekiciliği, öğrenciyi zamanını okul içinde kullanmaya yöneltmeli, öğrenci sokağa yönelme gereksinimi duymamalıdır (Başar, 2014). Dolayısıyla okullarda öğrenme çevresinin düzenlenmesi, kontrolü, yönetimi, öğrenmeye elverişli hale getirilmesi, planlanması, uygulanması gerekmektedir (Arı ve Saban, 2000). Ayrıca öğretmen-öğrenci ilişkileri, geniş ölçüde fiziksel değişkenler tarafından etkilenmektedir çünkü fiziksel ortamın uygunluğu, etkili öğrenme-öğretme sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Aydın, 2019). Altun ve Bebek (2016) tarafından yürütülen bir araştırma sonucunda, okulun gelişiminin, okulun fiziksel imkânlarının gelişmişliği, öğretmenlerin meslek sevgisi ve öğrencilerin akademik başarısı ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanılarak, aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Eğitimde öğrenci yararı ve mutluluğu öncelikli hedef olarak sıklıkla vurgulanabilir; gerek yapısal, gerekse yönetsel anlamda etkili projeler üretilerek, okullar öğrencilerin daima mutlu olduğu ve öğrenmeden keyif aldığı ortamlar haline getirilebilir.
2. Okul yöneticilerine etkili okul yönetimi, okul gelişim alanları ve liderlik davranışları konularında eğitimler verilebilir.
3. Okullarda, öğretmen ve öğrencileri istekle çalışmaya teşvik edecek ortamlar oluşturulabilir. Okulda öğretmen ve öğrenciler arasında bir topluluk ve aile olma duygusu egemen kılınabilir. Okulun amaçları ve vizyonu açık ve net bir şekilde ifade edilip bu amaçların gerçekleşmesi için tüm paydaşların desteği alınabilir.
4. Okulların fiziki şartları ve donanımları, öğrencilerin sosyal-sportif-kültürel ve sanatsal etkinlikleri sıklıkla yapabileceği hale getirilebilir. Okul binasının bahçesi, derslikleri, rengi vb. öğrenci ihtiyaç ve beklentilerine göre projelendirilebilir.
5. Öğrencilerin bilişsel ve duyuşsal gelişimlerinin daha nitelikli olabilmesi için etkili ve uygulamalı rehberlik eğitimleri verilebilir.
6. Öğretmenlerin mesleki yönden kendilerini geliştirecek hizmet içi eğitim, seminer gibi faaliyetlere ağırlık verilebilir. Bunun yanı sıra, lisansüstü eğitim olanakları ile öğretmenlerin gelişimleri desteklenebilir.

7. Toplumun büyük bir kısmında var olan başarı kavramının sadece akademik başarı olarak algılanması yanlış ortadan kaldırılabilir, doğaya ve insana saygılı, girişimci, ahlak güzelliği olan karakterli ideal bir insan modeli vurgusu sıklıkla yapılabilir.
8. Anne-babalara yönelik düzenlenecek eğitim programlarında, önceliğin çocukların mutluluğu, gelişimi, ilgi ve ihtiyaçları olduğu vurgusu yapılabilir. Öğrenciyi tanıma, yönlendirme, yeteneği ve kapasitesini geliştirmeye yönelik olarak ebeveynlerin eğitime katılımının sağlanması için yöneticiler ve öğretmenler, velileri bilinçlendirmeli ve onlara rehberlik etmelidir.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Araştırmacılar makaleye eşit oranda katkı sağlamışlardır.

Çatışma beyanı

“Okul Gelişim Alanlarındaki Uygulamalara İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri” isimli makale ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş ve kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında da çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Abdurrezzak, S. (2015). *Etkili okul ve okul liderliğine ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi*. (Yayın No. 407644) [Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi.] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 12.12.2020 tarihinde erişildi.
- Akçay Güngör, A. (2018). *Etkili okul özelliklerinin dönüşümsel liderlik ve öğretmen bağlılığıyla ilişkisi*. (Yayın No. 502759) [Doktora tezi, Ege Üniversitesi.] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 10.12.2020 tarihinde erişildi.
- Aksu, Ö. V., Demirel, Ö. ve Bektaş, N. (2011). Trabzon kenti ilköğretim okul bahçelerinde donatı elemanları üzerine bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Sanat ve Tasarım Dergisi*, 1(3), 243-254. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iujad/issue/8722/108897> adresinden 11.12.2020 tarihinde erişildi.
- Altun, T. ve Bebek, G. (2016). Öğretim elemanlarının okul geliştirme ve etkili okul paradigmalarının temel bileşenleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Alan Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 96-107. www.dergipark.ulakbim.gov.tr/aleg adresinden 10.11.2020 tarihinde erişildi.
- Arı, R. ve Saban, A. (2000). *Sınıf yönetimi*. Ceylan Ofset.
- Ateş, A. ve Ünal, A. (2019). Bir ortaokulda uygulanan okul geliştirme projesini anlamak: Bir durum çalışması. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 1033-1061. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/790895> adresinden 10.11.2020 tarihinde erişildi.
- Aydın, A. (2019). *Sınıf yönetimi*. (20. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma*. (6. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balyer, A. (2018). *Sınıf yönetimi*. (1. Baskı). Efe Akademik Yayınları.
- Başar, H. (2014). *Sınıf yönetimi*. (18. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 76-83. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/70123> adresinden 10.11.2020 tarihinde erişildi.
- Berberoğlu, G. ve Kalender, İ. (2005). Öğrenci başarısının yıllara, okul türlerine, bölgelere göre incelenmesi: ÖSS ve PISA analizi. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 4(7), 21-35. http://ebuline.com/pdfs/7Sayi/7_2.pdf adresinden 14.11.2020 tarihinde erişildi.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146285> adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Bozbayındır, F. ve Alev, S. (2020). Okul yöneticilerinin okul gelişim modeli ile ilgili görüşleri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(10), 2640-2673. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/opus/issue/52964/667359> adresinden 17.11.2020 tarihinde erişildi.
- Clarke, P., Harris, A. ve Reynolds, D. (2004). Challenging the challenged: developing an improvement programme for schools facing extremely challenging circumstances. Paper presented at AERA, San Diego.
- Creemers, B., P. ve Reynolds, D. (1996). Issues and implications of international effectiveness research. *International Journal of Educational Research*, 25(3), 257-266. [https://doi.org/10.1016/0883-0355\(96\)82855-2](https://doi.org/10.1016/0883-0355(96)82855-2) adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Çobanoğlu, F. ve Badavan, Y. (2017). Başarılı okulların anahtarı: Etkili okul değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 114-134. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pausbed/issue/34756/384422> adresinden 16.11.2020 tarihinde erişildi.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 121-136. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49949/640131> adresinden 26.12.2020 tarihinde erişildi.

- Dauber, S. L., ve Epstein, J. L. (1993). Parents' attitudes and practices of involvement in innercity elementary and middle school. In N.F. Chavkin (Ed.), *Families and schools in a pluralistic society*. State University of New York Press.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Dey, I. (2016). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. Routledge Publication.
- Doğan, H. ve Tok, T. N. (11-14 Mayıs, 2017). *Hayalimdeki okul*. [Bildiri sunumu]. International Eurasian Education Research Congress, Denizli, Türkiye.
- Dönmez, B. (2004). Sosyal bir sistem olarak sınıf ve sınıfın öğrenme iklimi. M. Şişman ve S.Turan, (Ed.), *Sınıf Yönetimi* kitabı içinde (ss. 45-60). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Duranay, Y. P. (2005). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri (İzmir ili örneği)*. (Yayın No. 210916) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi.] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 08.12.2020 tarihinde erişildi.
- Edmonds, R. (1979) Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24. Retrieved December, 1, 2020, from <http://www.midwayisd.org/cms/lib/TX01000662/Centricity/Domain/8/2.%20Edmonds%20Effective%20Schools%20Movement.pdf>
- Ergin, İ., Kaplan, F. ve Korkmaz, A. (2018). Etkili okul olma özelliklerinin öğrenciler, okul ortamı ve veliler açısından değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(59), 742-753. <https://doi.org/10.17719/jisr.2018.2683> adresinden 09.12.2020 tarihinde erişildi.
- Grix, J. (2010). *The foundations of research*. Palgrave Macmillan Publication.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(20), 167-179. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47944/606579> adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Hall, P. A. (2005). The principal's presence and supervision to improve teaching. *SEDL Letter* 17(2), 12-16. Retrieved March, 24, 2021, from <https://sedl.org/pubs/sedl-letter/v17n02/principal.html>
- Helvacı M. A. ve Aydoğan İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaksosbil/issue/21648/232728> adresinden 07.12.2020 tarihinde erişildi.
- Hill, N. E. ve Tyson, D. F. (2009). Parental involvement in middle school: A meta-analytic assessment of the strategies that promote achievement. *Developmental Psychology*, 45(3), 740–763. Retrieved December, 1, 2020, from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2782391/>
- Hopkins, D. (2004). *School improvement for real*. Canada: Routledge Falmer.
- Işık A. N. ve Gümüş E. (2017). Yönetici öz-yeterliliği ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(1), 419-434. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/297690> adresinden 07.12.2020 tarihinde erişildi.
- İlhan, İ. H. (2008). *Okul gelişim yönetim ekibi modelinin ticaret meslek liselerinde uygulanışının incelenmesi*. (Yayın No. 220526) [Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi.] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 02.12.2020 tarihinde erişildi.
- Kaplan, F. (2008). *Anadolu liselerinin etkili okul olma özelliklerini karşılama düzeyi (Ankara ili örneği)*. (Yayın No. 226903) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi.] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 05.12.2020 tarihinde erişildi.
- Karaküçük, S. (2010). Okul rehberlik servislerinin fiziksel/mekânsal koşullarının incelenmesi (Rehber öğretmenlerin mekânsal algıları bağlamında). *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 421-440. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/219530> adresinden 05.11.2020 tarihinde erişildi.

- Koç Akran, S. (2020). Okul gelişim modeli projesinden beklentiler: Okul yöneticilerinin görüşleri. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 8(1), 1-17. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1180255> adresinden 04.11.2020 tarihinde erişildi.
- Koparan, E. (2005). *Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine ilişkin bir uygulama*. (Yayın No. 186541) [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi.] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 05.12.2020 tarihinde erişildi.
- Kowalski, T. J., McCord, R. S., Petersen, G. J., Young, I. P. ve Ellerson, N. M. (2011). The American school superintendent: 2010 decennial study. Arlington, VA: American Association of School Administrators. <https://eric.ed.gov/?id=ED515115> adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Kuş, E. (2012). *Nitel-nitel araştırma teknikleri*. (4. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Lavigne, H. J., Shakman, K., Zweig, J. ve Greller, S. L. (2016). Principals' time, tasks, and professional development: An analysis of Schools and Staffing Survey data (REL 2017–201). Washington, DC: U.S. https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/northeast/pdf/REL_2017201.pdf adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organisational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09578230010320064/full/html> adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Lincoln, S. Y. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Lipman, P. (2004). *High stakes education: Inequality, globalisation and urban school reform*. New York: Routledge.
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage Publication.
- MEB (2018). *2023 Eğitim Vizyonu*. <http://2023vizyonu.meb.gov.tr> adresinden 01.11.2020 tarihinde erişildi.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. S. Turan (Çev.) (5. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publication.
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Ecob, R. ve Lewis, D. (1988). The effects of school membership on pupils' educational outcomes. *Research Papers in Education*, 3(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/0267152880030102> adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Mulford, B. (2003). School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness. OECD, 1-65. <https://www.oecd.org/education/school/2635399.pdf> adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Nartgün, Ş. S. ve Dilekçi, Ü. (2016). Eğitimi destekleme ve yetiştirme kurslarına ilişkin öğrenci ve öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(4), 537-564. <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/kuey.2016.021/pdf> adresinden 06.12.2020 tarihinde erişildi.
- Özdemir, M. Ç. (2007). Toplumsal değişme karşısında aile ve okul. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 185-198. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/256343> adresinden 08.11.2020 tarihinde erişildi.
- Polatcan, M. ve Cansoy, R. (2018). Türkiye'de etkili okul araştırmaları: Ampirik araştırmaların analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 8(3), 8-24. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/504183> adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Purkey, S. C. ve Smith, M. S. (1985). School reform: The district policy implications of the effective schools literature. *The Elementary School Journal*, 85, 353-389. <https://www.jstor.org/stable/1001528?seq=1> adresinden 05.12.2020 tarihinde erişildi.

- Reynolds, D., Harris, A., Clarke, P., Harris, B. ve James, S. (2006). Challenging the challenged: Developing an improvement programme for schools facing exceptionally challenging circumstances. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(4), 425-439. <https://doi.org/10.1080/09243450600743509> adresinden 01.12.2020 tarihinde erişildi.
- Rosenholtz, S. J. (1985). Effective schools: Interpreting the evidence. *American Journal of Education*, 352-388. <https://www.jstor.org/stable/1085385?seq=1> adresinden 07.12.2020 tarihinde erişildi.
- Sağım, R. (2008). *Öğretmen algılarına göre Anadolu Lisesi müdürlerinin ekili müdürlük davranışları*. (Yayın No. 230919) [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 03.12.2020 tarihinde erişildi.
- Sarı, M. ve Cenkseven, F. (2008). İlköğretim öğrencilerinde okul yaşam kalitesi ve benlik kavramı. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 3-16. https://www.academia.edu/3240029/%C4%B0lk%C3%B6%C4%9Fretim_%C3%B6%C4%9Frencilerinde_okul_ya%C5%9Fam_kalitesi_ve_benlik_kavram%C4%B1 adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Sharts-Hopko, N. C. (2002). Assessing rigor in qualitative research. *Journal of the Association of Nurses In Aids Care*, 13(4), 84-86. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1055329006603749?via%3Dihub> adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Sammons, P, Thomas, S. ve Mortimore, P. (1997). *Forging links: effective schools and effective departments*. Paul Chapman Publishing.
- Sarpkaya, P. (2007). Yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilere göre resmi liselerdeki öğrenci disiplin sorunlarının nedenleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 110-121. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pauefd/issue/11121/132998> adresinden 02.11.2020 tarihinde erişildi.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn and Bycon.
- Strang, D. K. (2007). Examining effective technology project leadership traits and behaviours. *Computers in Human Behaviours*, 23, 424-462. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563204001773> adresinden 13.12.2020 tarihinde erişildi.
- Şenel, T. ve Buluç, B. (2016). İlkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 9(4), 1-12. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tubav/issue/24727/261489> adresinden 17.12.2020 tarihinde erişildi.
- Şişman, M. (2020). *Eğitimde mükemmellik arayışı. (5. Baskı)*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Trail, K.(2000). Taking the lead: The role of the principal in school reform. *Connections*, 1(4), 1-8. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED451604.pdf> adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Usdan, M. (2000). Leadership for student learning: Reinventing the principalship. *Institute For Educational Leadership*, 1, 24. <https://eric.ed.gov/?id=ED458685> adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Topçuoğlu, Z. (2010). İlköğretim devlet okullarında okul yönetiminin öğretmen başarısına etkisi. (Yayın No. 303967) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi.] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 24.03.2021 tarihinde erişildi.
- Yağız, M. S. (2016). *İlkokulların etkili okul özelliklerine sahip olma düzeylerinin incelenmesi*. (Yayın No. 454236) [Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi.] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 04.12.2020 tarihinde erişildi.
- Yalçın, F. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yürütmekte oldukları okul geliştirme çalışmalarının incelenmesi Kastamonu ili örneği*. (Yayın No. 277994) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi.] YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden 06.12.2020 tarihinde erişildi.
- Yalaza, O. B. ve Cinoğlu, M. (2019). Okul geliştirme çalışması (Kilis ili, Toki İlkokulu örneği). *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(18), 203-222. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kilissbd/issue/51025/632750> adresinden 04.12.2020 tarihinde erişildi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (11. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Extended Abstract

Introduction

The future of a society is only achieved through quality education. Quality education is only possible with effective schools. Schools play an important role in the development, socialization and construction of societies. Schools with well-trained teachers and administrators can educate students who are the future of societies considering their interests, needs and characteristics. In addition, the physical structure and equipment of the school, school climate, school environment, education and training programs have an important role in the effectiveness of schools.

Although academic achievement of students is important for schools to be effective, it is not correct to take criterion on the effectiveness of schools alone. Effective and efficient use of the resources at schools, job satisfaction and loyalty of teachers, administrators and other staff, participation of students in social-sportive and cultural activities, success in various projects and competitions, satisfaction of parents from school are important elements in effective schools. Effective schools are educational organizations with functional characteristics that prepare students for their future roles by improving students physically, mentally and emotionally. In order to determine school effectiveness, it is necessary to examine the factors affecting the school well. Effective schools are grouped under the themes of teachers, students, school administrators, educational process, family and environment, school culture and climate and physical structure and other themes.

In this study, 2023 Education Vision school development areas were taken as basis in determining effective schools. It is aimed to analyze the sample schools and their practices identified in at least one of the school development areas (academic, social-sportive and cultural, project and institutional capacity) specified in the 2023 Vision. In line with this objective, the applications of the sample schools identified as prominent in at least one of the school development areas (academic, social-sportive and cultural, project and institutional capacity) specified in the 2023 Vision were analyzed in terms of school administrator, teacher, student, family and environment, and school climate. Following this, in the light of the data obtained, schools were analyzed. Interviews with school principals have been conducted to determine which practices they have made to become effective schools.

Method

This research is based on qualitative research methodology and phenomenology. Qualitative research explains how people perceive and characterize events. The phenomenological studies focus on how people make sense of a phenomenon they experience and how this meaning reaches the level of consciousness. In determining the participants, two important criteria were determined. The first criterion of the study is that the school leader has led the studies that can be exemplary in effective school practices and can transfer the experiences as they make sense. The second criterion is that the school achieves superior success in at least one of the school development areas (academic, social-cultural-cultural activities, projects and institutional capacity) that are included in the 2023 Education Vision Document. In this context, a total of four administrators were included in the study (religious vocational schools, vocational high school, Anatolian high schools and the high school which accept students by exam). Odunpazarı District Directorate of National Education and the official statistical data of the schools were used in the selection of administrators and

schools. In the research, face-to-face interviews were conducted in order to get the opinions of the administrators about the effective school dimensions and practices. The interview form developed by the researchers was used in the interviews. Content analysis technique was used in the analysis of the research data. In this research, the data obtained were analyzed in four stages: coding, finding themes, editing codes and themes, defining and interpreting the findings.

Findings

As a result of the interviews conducted within the scope of the study, the opinions of the school principals on the subject were analyzed and the findings are evaluated in this context. When the codes are examined under the theme of management, the principal management approaches of school principals are as follows: open and transparent, based on justice and equality, participatory, supportive, effective cooperation and communication, empowering and supervising approaches. When the answers given by the school principals were examined under the theme of positive and negative student behaviors, it was seen that the codes of rewarding, making the achievements visible, effective communication, getting expert opinion, implementing codes and regulations were frequently used. The codes of exams and courses stand out under the theme of monitoring and evaluating academic achievement. It was observed that the codes of exams, competitions, teaching activities, social, sporting and cultural activities were repeated frequently under the theme of student development. Under the theme of expectations from students, codes for adopting national and spiritual values, using Turkish effectively, showing quality student behaviors were used frequently. Under the theme of school climate practices, reliable environment, open and transparent management, fair management codes were prominent. Under the theme of cooperation and communication among teachers, open climate, effective communication and cooperation, leading teacher codes were observed frequently. Under the theme of professional development, graduate and in-service training codes were prominent. Under the theme of parental contribution, participation, moral and financial support and strong communication codes stood out. It was observed that under the academic theme, the monitoring of academic development, effective guidance, exams and courses codes were frequently used. Under the theme of activities, it was observed that social, sporting and cultural activities, competitions and orientation themes were frequently included.

Conclusions and Discussion

This study is limited to the views of four school principals with a conversation in April 2019. It was observed that school principals exhibited people-oriented leadership behaviors in their schools. In addition, school principals stated that they were role-models for their teachers by performing their jobs in the best way, exhibiting positive attitudes and behaviors, and showing instructional leadership. In the decision-making process, the school principals stated that they included all stakeholders in the processes, adopted the participative management approach in the meetings, and provided the stakeholders with the opportunity to explain all kinds of opinions. In the study, school principals stated that they were primarily based on student and teacher happiness and satisfaction in their schools, and that the majority of the stakeholders in general were happy at school. In order to increase teacher commitment and motivation, the school principals stated that they acted and planned activities together, cared

about all kinds of requests and suggestions, always displayed positive attitudes and behaviors towards their stakeholders and solved all kinds of problems in a team spirit. Principals stated that there was strong cooperation and communication between teachers in their schools and there were leading teachers who had strong organizational commitment. They stated that they wanted to continue their graduate education and participate in in-service training for their professional development. Principals stated that it was important to reward teachers to improve their performance.

In this study, it was seen that school principals preferred to reward, make achievements visible, effective communication, get expert opinion and apply laws and regulations in order to increase positive student behaviors and reduce negative student behaviors. They stated that they monitored student development, conducted effective guiding studies and trial exams at regular intervals and supplied support and training courses in line with student request, need and benefit in order to increase the academic success of students. Principals expected their students to achieve high academic success, to adopt national and spiritual values, to use Turkish effectively and to exhibit quality student behaviors. Based on the results of this research, the following recommendations have been developed:

1. Student benefit and happiness in education can often be emphasized as a primary goal. By creating effective projects in both structural and administrative terms, schools can be transformed into environments where students are always happy and enjoy learning.
2. School managers can be informed about effective school management, school development areas and leadership behaviors.
3. In schools, teachers and students will be encouraged to work willingly. The feeling of being a community and family can be dominated by teachers and students in the school.
4. The goals and vision of the school can be expressed clearly and the support of all stakeholders can be obtained for the realization of these goals.
5. The physical conditions and equipment of the schools can be made so that students can perform social-sport-cultural and artistic activities frequently. The garden of the school building, classrooms, color, etc. can be projected according to the needs and expectations of the students.
6. The development of teachers can be supported through graduate education opportunities. Perceiving the concept of success as an academic achievement in a large part of the society can be eliminated and emphasizing an ideal human model that is respectful to nature and human, entrepreneurial, and has the character of moral beauty can be made frequently.
7. In the education programs for parents, emphasis can be made on the interests, needs and the happiness of the students. Administrators and teachers should raise awareness and guidance of parents in order to get to know and guide the pupil, and to enable parents to participate in education to increase their ability and capacity.