

## Okul Etkililiği Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri

*Opinions of School Administrators on School Effectiveness*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı okul etkililiği konusunda okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemektir. Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırma için kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 12 okul yöneticisi araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verileri elde etmek için araştırmacı yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiştir. Veri analizinde kullanılmak üzere, görüşme formundan toplanan ham veriler metodolojik olarak işlenmiştir. Veriler içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada, okulun etkili olmasını sağlayan en önemli faktörlerin iki tema altında toplandığı görülmüştür. İnsani faktörler arasında işbirliği ve iletişim, personelin nitelikleri ve paydaş aidiyeti öne çıkmaktadır. İnsan dışı faktörler ise projeler ve sosyal faaliyetler, maddi ve fiziksel unsurlar, vizyon ve hedefler, okul kültürü ve iklimi, ve MEB politikası olarak sıralanmıştır. Okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejilerde de iletişim ve işbirliğine önem vermek, okul kültürü ve aidiyeti güçlendirme, öğretmen motivasyonu ve başarısını destekleme, adil ve katılımcı yönetim, projeler/sosyo-kültürel faaliyetler gibi faktörler öne çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Okul Yöneticisi, Etkili Okul.





### ABSTRACT

The aim of this study is to determine the views of school administrators on school effectiveness. Phenomenology design, one of the qualitative research techniques, was used in this study. The study group consisted of 12 teachers selected using convenience sampling method. Data were collected using a semi-structured interview form. The researcher conducted face-to-face interviews to obtain the data. The raw data collected from the interview form were methodologically processed for data analysis. The data were evaluated using content analysis. In the study, it was seen that the most important factors that make schools effective were grouped under two themes. Among the human factors, cooperation and communication, staff qualifications and stakeholder ownership stand out. Non-human factors are listed as projects and social activities, material and physical elements, vision and goals, school culture and climate, and MoNE policy. In the strategies implemented to increase school effectiveness, factors such as giving importance to communication and cooperation, strengthening school culture and belonging, supporting teacher motivation and achievement, fair and participatory management, projects/socio-cultural activities come to the fore.

**Keywords:** School, School Administrator, Effective School.

### GİRİŞ

Kuruluşların ayakta kalma ve diğer kuruluşlarla rekabet edebilme kapasiteleri, çevrelerinin farkında olmalarına ve uygun zamanda gerekli iç düzenlemeleri yapabilmelerine bağlıdır (Peker, 1995). Değişim bu anlamda kaçınılmazdır. Eğitim yoluyla, işletmeler çevrelerinin nasıl değiştiğinin farkına varır ve bu da uygulama için fırsat yaratır. Etkililik ve verimlilik, eğitim kurumlarının başarısını belirleyen en önemli değişkenlerdir. Okullar ya da eğitim, günlük yaşamda ortaya çıkan sosyal sorunların ve belirsizliklerin ele alınmasında çok önemlidir. Yaşam standardı ile eğitim seviyesi karşılaştırılabilir. Hem bir yaşam alanı hem de bir oyun alanı olarak düşünülebilecek olan okul, insan varlığı için hayati önem taşımaktadır. Okul, eğitim sisteminin güçlendirilmesinde çok önemli bir rol oynar. Bu nedenle, daha müreffeh bir gelecek için okul paydaşlarının rol ve sorumluluklarının netleştirilmesi gerekmektedir (Turan, 2006). Dünya geneline baktığımızda, tüm ulusların eğitim planları ve hedefleri, okulları başarılı okullar seviyesine yükseltme girişimlerini içermektedir. Etkili okul çalışmaları artık geçmişte olduğundan daha fazla ilgi görmektedir. Bu gereklilik, okulların genel olarak eşit olmayan performansı ve okulların genç nüfusu nasıl etkilediği gibi bir dizi değişkenle daha da artmaktadır (Balcı, 2002). Etkililik, belirlenen hedeflere ulaşılmasıyla ilgili bir terimdir. Ancak, "etkililik" günümüzde karmaşık bir kavram olarak tanımlansa da, hala kesin, pratik, kapsamlı ve felsefi olarak desteklenen bir tanımdan yoksundur. Buna ek olarak, "etkililik" fikrini inceleyen pek çok yazar ve akademisyen, Barnard'ı (1938) destekler şekilde bu kavramı "bir kurumun hedeflerine ulaşma derecesi" (Balcı, 1993) olarak tanımlamıştır. Kelimenin tam anlamıyla, "beklenen bir etkiyi üretme yeteneği" etkililiğin tanımıdır. Etkililik Barnard (1966) tarafından "ortak bir amacın gerçekleştirilme derecesi" olarak tanımlanmıştır. Amaçlanan sonuca ulaşmak etkililikle bağlantılıdır. Faaliyet, hedeflerle eşleşmezse başarılı olmayacaktır. Hedefe ulaşma derecesi etkililiğin bir ölçüsü olarak hizmet eder (Tanrıoğen, 1988).

**Mehmet Ünal**<sup>1</sup>   
**Abdullah Oymak**<sup>2</sup>   
**Serya Çetinkaya**<sup>3</sup>   
**Vural Özcan**<sup>4</sup> 

### How to Cite This Article

Ünal, M., Oymak, A., Çetinkaya, S. & Özcan, V. (2023). "Etkililiği Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:52; pp:3368-3377. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.71511>

Arrival: 07 July 2023

Published: 31 August 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Öğretmen., MEB, Ankara, Türkiye

<sup>2</sup> Öğretmen., MEB, Ankara, Türkiye

<sup>3</sup> Öğretmen., MEB, Ankara, Türkiye

<sup>4</sup> Öğretmen., MEB, Ankara, Türkiye

Örgütsel etkililik de büyük ölçüde etkililiğe dayanır. Barnard (1938) örgütsel verimliliğin "örgütün üyelerinin ihtiyaçlarını karşılama derecesi", örgütsel etkililiğin ise "örgütün amaçlarına ulaşma derecesi" olduğunu söylemiştir (akt: Şişman, 2004). Bir örgütün temel hedeflerinden biri bu kavramlar arasında denge sağlamaktır (Balci, 2001). Hem etkili hem de verimli olmak bir şirket için nihai standarttır. Ancak bu iki özellik, belirli bir kuruluşta aynı anda mevcut olmayabilir. Başka bir deyişle, başarılı bir şirket gerçekten başarılı olmayabilir. Söz konusu kuruluş hedeflerini gerçekleştirmede başarılı olsa da, üyelerinin beklentilerinin gerisinde kalabilir. Bunun tam tersi de doğru olabilir. Örgütsel etkililik yaklaşımına göre, örgütsel etkililik ölçütleri ile etkililik göstergeleri birbirinden farklıdır. Etkililiği oluşturan şey, hedefe gereken düzeyde ulaşmaktır. Hem kişi hem de örgüt bu çabanın içinde olmalıdır (Başaran, 2004). Bu tanımlar, amaca ulaşma derecesinin etkililiği etkilediğini açıkça ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, sıralama etkililiği etkiler. Dolayısıyla, yönetim etkinliğinin örgütsel etkinliğin temelini oluşturduğunu ve yönetsel etkinliğin kendisinin örgütsel etkinliğin nedeni olduğunu varsaymak mümkündür. Başka bir deyişle, başarılı okulların nasıl işlediğini hayal etmek zordur. Çünkü okulların yapıları ve hedefleri karmaşık ve çok sayıdadır. Sonuç olarak başarılı bir okul, aynı anda vurgulanan unsurları olan çok yönlü bir fikirdir. Başarılı bir okulda çocuklara olumlu alışkanlıklar öğretilir. Okul etkililiği, okul müdürü, müdür yardımcıları, veliler, kurum kültürü, eğitim ve öğretim programları, okul çevresi ve fiziksel yapı gibi çeşitli faktörlerden oluşur (Şişman, 1996). Okul ve öğrenci etkililiğinin göstergesi, öğrencilerin bilgi, beceri ve davranışlarındaki olumlu değişimlerle paraleldir (Purkey, 1985). Bu özelliklerin etkililiği bir okulun ne kadar başarılı olduğunu belirler. Bir okul istenilen düzeyde performans gösteremiyorsa işe yaramaz. Başarılı okullarda liderlik, açık bir hedef ve vizyon, yüksek beklentili öğrenme ortamları, motivasyon, öğrencilerin okul yaşamına katılımı, veli-okul işbirliği, güvenli ve sakin bir atmosfer öne çıkmaktadır (Hesapçıoğlu, 1991). Finn ve diğerlerine (1988) göre, son yirmi yılda yapılan araştırmalara dayanarak, etkili bir okul; etkili okul yönetimi, öğretmen denetimi, ders zamanının etkili kullanımı, öğretmenler arasındaki uyum, yüksek beklentiler, öğrencilerin beceri ve çabaları ve veli işbirliği, temel becerilerin kazanılmasına odaklanma ve öğrenci gelişiminin düzenli olarak ölçülmesi ile tanımlanmaktadır.

Kurumlar ve insanlar her ikisi de üretken olabilir. Çalışan ve örgüt etkili ve yeterli ise amaç istenen şekilde gerçekleştirilebilir. Söz konusu eylem, belirli bir hedefe ulaşıldığında "etkili" olarak kabul edilir. Dolayısıyla etkililik, bir girişimin hedeflenen doğrultuda amacına ulaşmasıdır (Aydın, 2002). Başaran'a (2004) göre örgütsel etkililik, örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına önceden belirlenmiş düzeyde ulaşmak için mevcut tüm örgütsel kaynakların kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Örgütler genellikle amaçlarını öngördükleri ölçüde gerçekleştirirler. Hayatta kalması ve büyümesi için bu ortamda olması gerekir. Bir kuruluşun etkinliği, hedeflerine ne kadar iyi ulaştığına göre belirlenir. Bir kuruluşun etkinliği, yardım etmeyi umduğu kuruluşlara ve insanlara ne kadar iyi hizmet ettiğine bağlıdır. Öte yandan, etkili şirketler iç sorunlarını çözme yeteneğine sahiptir. Sorunları çözme kapasitesi bir kuruluşun etkililiğinin göstergesidir (Başaran, 2004). Katz ve Kahn'a (1966) göre sosyal açıdan en başarılı örgüt, toplumdaki aldıkları girdileri işleyen, bunları yüksek değerli çıktılara dönüştüren ve sonra da topluma sunan örgüttür. İnsanlar toplumun hem girdisi hem de çıktısıdır. Okul, toplumdaki bireyleri girdi olarak alır, onları eğitir, sonra da çıktı olarak topluma gerekli tüm niteliklere sahip bir üretici olarak geri gönderir (Baştepe, 2009). Öte yandan, bugün herkes bir toplumun eğitim düzeyinin ve sisteminin o toplumun gelişme ya da geri kalmışlık derecesiyle yakından ilişkili olduğunu kabul etmektedir. Eğitimde karşılaşılan zorluklardan biri de siyasi, sosyal ve ekonomik kalkınma ve büyüme için gerekli olan davranış değişikliğidir (Kaya, 1989). Karmaşık bir değişim, eğitim. Bu karmaşık değişim, benzersiz bir ortam olan okulda gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Okulların yerine getirmek için çalıştığı hedefler çok yönlü ve karmaşıktır (Bursalıoğlu, 2002). Toplumlar, okulların eğitim görevlerini mümkün olan en iyi ve en verimli şekilde yerine getirmelerini ister. Okullar karmaşıktır ve çeşitli amaçlara hizmet eder. Öğrenci beklentilerini karşılayabilecek ve okulun amaçlarını gerçekleştirebilecek bir fiziksel yapı, yetenekli öğretmenler ve yöneticiler, okul ile veliler arasında bir ortaklık ve bu unsurların oluşturduğu iyi bir çevre sayesinde okullar bu sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilirler (Varış, 1998).

Örgütsel etkililiğin artırılması, yönetim ve örgüt için üretilen tüm kuram ve yöntemlerin temel amacı olarak nitelendirilebilir (Şişman, 2002). Yönetim ve organizasyon için üretilen tüm teori ve yöntemlerin temel hedefi bir organizasyonun etkinliğini artırmaktır ve bir organizasyonun etkinliğini artırmak öncelikle organizasyonun verimliliğini ve gelirini artırmaya hizmet eder. Başaran'a (1982) göre bir örgütün işlevsel olabilmesi için tüm alt sistemlerin örgütün amaçları doğrultusunda kendi paylarına düşeni yerine getirmesi gerekir. Bir kuruluşun amaçlarını gereken düzeyde gerçekleştirebilmesi için her bir alt sistemiyle etkin ve etik bir şekilde çalışması gerekir. Eğitim, bir kişinin toplumun normlarını, değerlerini ve yaşam biçimini benimsemesine yardımcı olan tüm sosyal faaliyetleri ifade eder. Ev, sınıf, iş ve yaşamın diğer yönleri gibi kurumların tümü eğitimi içerir (Güçlü, 2008). Öğretimin amacı öğrencilere belirli alışkanlıkları aşılamaktır. Bu alışkanlıklar genellikle okullarda öğretilir (alk, 2009). Okul, sosyal, kültürel, politik, ekonomik ve ekonomik olanlara ek olarak yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası bileşenleri olan çok yönlü bir sosyal yapıdır. Alternatif olarak girdi, işleme ve çıktı prosedürlerinden oluşan açık bir sistem olarak da tanımlanabilir (Şişman, 2002). Toplumun bir üyesinin yeteneklerini en iyi şekilde kullanamaması aile, ulus ve insanlık için önemli bir kayıp olarak görülür. Ancak okullar ve yöneticiler görevlerine odaklanır ve yükümlülüklerini doğru bir şekilde anlarsa bu tür kayıplar önlenir. Bir ülkedeki insan kaynaklarının niceliksel zenginliği her zaman yüksek düzeyde üretkenlik, tüketim veya yaşam standardı anlamına gelmez. Gerçek ilerleme, insan

kaynaklarının geliştirilmesi, pratik hale getirilmesi ve tüketici ve üretim bilincinin artırılmasıyla sağlanabilir (Taymaz, 2003).

Bu çalışmaları tematik içerik analizi yoluyla sistematik olarak değerlendirmek için 2001-2017 yılları arasında Web of Sciences, ERIC, Scopus, Dergi Park, EBSCO, Türk Eğitim İndeksi ve Google Akademik veri tabanlarında 28 makale taranmıştır. Makaleler, Türkiye'de etkili okullara ilişkin ampirik araştırmaları kapsamaktadır (Polatcan ve Cansoy, 2017). Bu araştırmalara göre, verimli bir öğrenme ortamı oluşturmak için öğretmenlere profesyonel olarak yardımcı olmak çok önemlidir. Bireysel ve örgütsel faktörler başarılı bir okulla önemli ve olumlu ilişkilere sahiptir. Ayrıca, söz konusu çalışmalarda okul etkililiğinin sağlanmasına yönelik önerilerin, öğretmenlerin sürekli mesleki gelişiminin sağlanması, okul-çevre işbirliğinin artırılması, okulda ortak bir amaç ve vizyon oluşturulmasının önemi ve nitelikli öğrenci öğrenmesini teşvik etmek için fiziksel ortamların geliştirilmesi unsurlarına odaklandığı belirtilmiştir.

Turhan, Şener ve Gündüzalp'e (2017) göre, Türkiye'de okul etkililiği üzerine yapılan araştırmaları çeşitli açılardan incelemek ve gelecek araştırmalar için öneriler geliştirmek amacıyla okul etkililiği üzerine yapılan 39 çalışma doküman incelemesi yöntemiyle incelenmiştir. Türkiye'de okul etkililiği araştırmalarının 2000'li yıllarda yoğunlaştığı ve çalışmaların büyük çoğunluğunun yüksek lisans tezi olarak yazıldığı ya da makale olarak yayımlandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırmacıların ağırlıklı olarak daha önce geliştirilmiş ölçekleri kullandıkları, yeni hazırlanan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik boyutlarına yeterince önem verilmediği, yapılan çalışmaların daha çok devlet okullarında yoğunlaştığı, çalışmalarda örneklem çeşitliliğine gidilmediği ve nicel olarak tasarlanmış çalışmalara daha fazla ağırlık verildiği görülmüştür. Bu çalışmalar pahalı ya da uzun süren girişimlerin sonuçları değildir. Bu araştırmaların yıllara göre dağılımı, zaman içinde yapılan çalışmaların sayısında tutarlı bir artış veya düşüş olmamasından da anlaşılacağı üzere rastlantısalıdır. 2012'de yapılan araştırma sayısının az olması, eğitimin etkililiği fikrine olan ilginin azaldığını göstermektedir. Çalışmaların yayımlandıkları bölgelere göre İstanbul ve Ankara gibi büyük şehirlerde yoğunlaştığı görülmektedir. Türkiye'de etkili okul araştırmalarının çoğunlukla İstanbul başta olmak üzere büyük şehirlerde yapıldığı, daha küçük şehirlerde çok az araştırma yapıldığı ya da hiç yapılmadığı, hatta birçok bölgenin bu tür araştırmalarda örnekleme bile dahil edilmediği görülmüştür. Bu araştırmaların sonuçlarının genellenebilirliği açısından bu durum bazı sorunlar doğurmaktadır. Ayrıca az sayıda araştırmacının özel okullar ile hem devlet hem de özel okulların etkili okul özelliklerini karşılaştırdığı ve bu çalışmaların büyük çoğunluğunun devlet okullarında gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde, araştırmaların büyük çoğunluğunun başarılı okulların özelliklerini bütünsel olarak incelemesi nedeniyle sonuçların bu nitelikler bağlamında bağımsız olarak değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır. Araştırmada başarılı okulların özellikleri incelenirken yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve okul kültürü/iklimi gibi faktörlere yer verilmiştir. Araştırmalar, kurumların etkililik özelliklerini ne derece sergilediğini tespit etmek için genellikle öğretmenlerden toplanan bilgileri değerlendirmektedir. Çoğu araştırma, okulların öğretmenler, öğrenciler, yöneticiler ve okul ortamı ve kültürü alanlarında mükemmel okul özellikleri sergilediği sonucuna varmıştır. Ancak, veliler ve öğrenme ortamı açısından okulların başarılı okulların özelliklerini tam olarak temsil etmediği ortaya çıkmıştır (Turhan, Şener ve Gündüzalp, 2017). Türkiye'de okul etkililiği üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, Turhan ve Gündüzalp (2017) ve Cansoy (2017) ile uyumlu olarak, araştırmaların çoğunluğunun nicel araştırmalar olduğu, sıklıkla aynı ölçeklerin kullanıldığı, araştırmaların ağırlıklı olarak devlet okullarında yürütüldüğü, araştırmaların örneklem çeşitliliğinden yoksun olduğu ve nicel olarak tasarlanmış araştırmalara daha fazla ağırlık verildiği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalar pahalı ve uzun süreli çabalar üzerine inşa edilmemiştir (Turhan, Şener, & Gündüzalp, 2017). Nitel araştırmaların azlığı nedeniyle, yeterlik gibi bir olgunun hem nitel hem de karma yaklaşımlar kullanılarak daha derinlemesine araştırılması gerektiğinin altı çizilmiştir (Polatcan ve Cansoy, 2017).

Türkiye'de etkili okullar üzerine çok az çalışma bulunmaktadır. Sonuç olarak, ülkemizde bu konuda çok fazla ampirik araştırma yapılmamıştır. Bu durum, bu alandaki araştırmaların önemini artırmaktadır. İncelenen nicel araştırmalarda birkaç tutarlı sonuca ulaşılmıştır. İlk olarak, idari, örgütsel ve insani faktörlerin akademik başarı ile bağlantılı olduğu keşfedilmiştir. Buna ek olarak, öğrenci başarısı ve okul etkililiği arasındaki bağlantı üzerine çok fazla araştırma bulunmamaktadır. İncelenen okulların sıklıkla başarılı kurumların özelliklerini sergilediği ortaya çıkmıştır. Öte yandan, araştırmaların çoğunluğu okul ile veliler arasındaki etkileşimin veya okul ortamının yetersiz olduğunu bildirmiştir. İkinci olarak, çalışmanın nitel sonuçları, okul başarısını garanti altına almak için neler yapılabileceğine ve etkili bir okulun unsurlarına odaklanmıştır. Ortak özellikler, güçlü bir okul kültürü ve sıcak bir öğrenme ortamı inşa etmek, öğretmenlerin mesleki gelişimine yardımcı olmak ve sınıf içi eğitimin kalitesini artırmak olmuştur. Son olarak, nitel araştırma başarılı okulların bazı önemli ortak unsurları olduğunu göstermiştir. Bunlar arasında hoş bir okul iklimi ve ortamının teşvik edilmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve eğitim ve öğretim sisteminin kalitesinin yükseltilmesi yer almaktadır. Bu veriler birlikte değerlendirildiğinde, veliler, öğretmenler, yöneticiler, eğitim ve öğretim süreci, okul kültürü ve çevre arasındaki işbirliğinin okul etkililiğini sağlamak için çok önemli olduğu açıktır. Sonuç olarak, okulların sürekli mesleki gelişim, çevre ve toplumla işbirliği ve öğrenci öğrenimini daha yüksek bir seviyeye çıkarmak için tasarlanmış girişimlerle daha başarılı olması önerilmektedir. Bu tipik araştırmaların sonuçları, nitel ve karma yöntem çalışmalarının yeterli olmaması nedeniyle

nicel araştırmaların yoğun olarak yapıldığını göstermektedir. Araştırmacılara, yeterlilik gibi önemli bir nitel bileşene sahip bir olguyu daha derinlemesine incelemek için nitel ve karma metodolojileri kullanmaları tavsiye edilebilir (Polatcan & Cansoy, 2017). Bu bilgiler kapsamında bu araştırmada okul Etkililiği konusunda okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır.

## YÖNTEM

### Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. "Fenomenoloji deseni" olarak adlandırılan yeni bir araştırma yaklaşımı, farkında olduğumuz ancak henüz tam olarak anlamadığımız olgulara odaklanmaktadır. Ayrıca, znel görüş kavramını vurgulayan ve bireysel farklılıkları dikkate alan yeni bir araştırma yaklaşımı içerir (Yıldırım & şimşek, 2013). Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. İnsanların deneyimlerini ve algılarını anlamak için kullanılan bir araştırma tekniği olgu bilim desenidir. Bu desen, var olan ancak tam olarak anlamadığımız şeylere odaklanır. Ayrıca bu olgulara ilişkin bireysel perspektifler oluşturmak için bir yöntem sunar. İnsanların deneyimlerini anlamak, olayları ve taşıdıkları anlamları araştırmak için fenomenolojik araştırma uygulanır. Katılımcıların deneyimlerini daha iyi anlamak için araştırmacılar derinlemesine, açık uçlu görüşmeler yapar. Katılımcılar bu görüşmeler sırasında kendi deneyimlerini paylaşmaya davet edilir ve araştırmacı yinelenen temaları ve anlamları aramak için anlatı analizini kullanır. Fenomenolojik tasarım, katılımcıların öznel deneyimlerine odaklanırken bireysel farklılıkları ve farklı bakış açılarını dikkate alır. Bu yöntem, çalışmanın kapsamlı ve derinlemesine anlaşılmasını sağlar ve katılımcılara seslerini duyurma şansı verir (Karataş, 2015). Bu çalışmanın fenomenoloji deseninin amacı, eğitmenlerin deneyimlerini ve beklentilerini anlamaktır. Araştırmacı, derinlemesine görüşmeler ve anlatı analizi yoluyla eğitmenlerin deneyimlerini derinlemesine incelemiştir. Bu tasarım, yöneticilerin retmenlerin i yaşamalarını aydınlatarak nasıl teşvik edici bir çalışma ortamı yaratabileceklerine dair önemli igrüşler sunmaktadır. Özetle, fenomenolojik desen, insanların öznel deneyimlerini anlamak ve bunlardan kaynaklanan anlamları araştırmak için kullanılan güçlü bir nitel araştırma tekniğidir. Bu metodoloji, katılımcıların öznel dünyalarının önemini vurgularken, araştırmacıların katılımcıların deneyimlerini ve bakış açılarını derinlemesine kavramalarını sağlar.

### Çalışma Grubu

Çalışma grubunu oluşturan 12 okul yöneticisinin seçiminde kolayda örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır (Karataş, 2015). Araştırmacının belirli bir grup veya birimden örnekleme seçme stratejisi, pratik ve erişilebilir olduğu için kolayda örnekleme tekniği olarak bilinir. Bu yaklaşımla araştırmacı, örnekleme pratik hususlara veya para ve zamandan tasarruf etme yollarına dayanarak seçer. Araştırmacı, kolayda örnekleme yöntemini kullanırken seçilen örneklemin temsil gücü konusunda dikkatli olmalıdır; çünkü önyargılar mevcut olabilir ve bu teknik kullanılarak seçilen örnekleme daha geniş bir popülasyonu doğru bir şekilde yansıtmayabilir. Kolayda rnekleme yaklaşımı, özellikle küçük örnekleme büyüklükleri veya az finansman gerektiren araştırmalarda faydalıdır. Örneğin, zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle bir araştırmacı, bir okuldaki eğitmenlerin bakış açılarını analiz etmek için kolayda örnekleme yöntemini kullanabilir. Örnekleme yapılırken okuldaki eğitmenlerle iletişime geçmek kolay olduğundan, üretmenler bu gruptan seçilebilir (Karataş, 2015). Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları ve kademeleri titizlikle belgelenmiştir. Örneklemin detayları Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	ğrenim Durumu
K1	Erkek	Sınıf ğretmeni	45	21	Yüksek Lisans
K2	Erkek	Beden Eğitimi ğretmeni	51	29	Lisans
K3	Erkek	Sınıf ğretmeni	43	21	Yüksek Lisans
K4	Erkek	Bilişim Teknolojileri	43	21	Yüksek Lisans
K5	Erkek	Sınıf ğretmeni	52	27	Yüksek Lisans
K6	Kadın	Okul ncesi ğretmeni	39	15	Doktora
K7	Kadın	Okul ncesi ğretmeni	40	16	Yüksek Lisans
K8	Erkek	Sınıf ğretmeni	46	23	Lisans
K9	Erkek	Sınıf ğretmeni	48	25	Yüksek Lisans
K10	Erkek	Sınıf ğretmeni	53	33	Lisans
K11	Erkek	DKAB	45	18	Doktora
K12	Kadın	Sınıf ğretmeni	41	18	Yüksek Lisans

Tablo 1'de verilen katılımcıların profili incelendiğinde, cinsiyet bakımından çalışmada 3 kadın 9 erkek ğretmen olduğu grlmştir. Branşları bakımından çalışmada 7 sınıf ğretmeni, 2 okul öncesi ğretmeni, 1 beden eğitimi ğretmeni, 1 bilişim teknolojileri ğretmeni ve 1 DKAB ğretmeni bulunmaktadır. Yaşları bakımından katılımcıların genel olarak 39-53 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Kıdem süreleri bakımından ise en az 15 yıl, en fazla 33 yıl kıdeme sahip öğretmenler çalışmada yer almıştır. Eğitim durumları incelendiğinde 2 ğretmen doktora, 6 ğretmen yüksek lisans ve diğer 3 ğretmen ise lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

## Veri Toplama Aracı

Verileri toplamak için yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunu oluşturmak için ilgili literatürün kapsamlı bir incelemesinin ardından açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Görüşme formu, mesleklerinde otorite olan üç uzmana görüşlerini bildirmeleri için gönderilmiş ve ilgili testler yapılarak bazı geri bildirimler sağlanmıştır. Bu geri bildirimler görüşme formunun oluşturulmasında kullanılmıştır. Katılımcılar görüşme öncesinde telefonla aranmış ve çalışma hakkında kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca, görüşme formunun çalıştıkları okullarda kendilerine uygun bir zamanda gönüllü olarak uygulanacağı belirtilmiştir. Görüşmeler 25 dakika sürmüş, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar kaydedilmiş, kendilerine okunmuş ve ardından teyit edilmiştir.

## Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmacılar veri toplamak için çevrimiçi bir görüşme formu kullanmışlardır. Araştırma görüşmesi yaklaşık 25 dakika sürmüştür. Çalışmanın geçerliliğini sağlamak için, görüşme öncesinde katılımcılarla samimi bir diyalog kurulmuştur. Katılımcılar da görüşlerini paylaşma özgürlüğüne sahip olmuştur. Doğrulanabilirliği garanti altına almak için, görüşmeler katılımcıların söyledikleri gibi kaydedilmiş ve daha sonra yazıya dökülmüştür. Kapsamlı bir açıklama yapılması aktarılabirliği sağlamıştır. Görüşme formundaki ham veriler, veri analizi için tercih edilen içerik analizi yaklaşımı kullanılarak metodik bir şekilde düzenlenmiştir. Katılımcıların her bir görüşme sorusuna verdikleri yanıtlar çeşitli sayfalara aktarılmıştır. Her bir katılımcının aynı soruya verdiği yanıtlar derlenmiştir. Kodlama ve ana temalar kullanılarak toplanan materyal düzenlenmiş ve incelenmiştir. Veriler arasındaki ilişkiler analiz edilerek belirli çıkarımlarda bulunulabilir ve bunlar daha sonra önceden belirlenmiş temalar doğrultusunda düzenlenerek yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

## BULGULAR

### Bir Okulun Etkili Olmasını Sağlayan En Önemli Faktörlerin Değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan bir okulun etkili olmasını sağlayan en önemli faktörlere ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesinde oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Bir Okulun Etkili Olmasını Sağlayan En Önemli Faktörlere İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Okulun Etkili Olmasını Sağlayan En Önemli İnsani Faktörler	Yöneticinin nitelikleri	5
	İşbirliği ve iletişim	4
	Personelin nitelikleri	4
	Paydaş aidiyeti	3
Okulun Etkili Olmasını Sağlayan En Önemli İnsan Dışı Faktörler	Projeler ve sosyal faaliyetler	4
	Maddi ve fiziksel unsurlar	3
	Vizyon ve hedefler	3
	Okul kültürü ve iklimi	3
	MEB politikası	1

Tablo 2 incelendiğinde, bir okulun etkili olmasını sağlayan en önemli faktörlere ilişkin katılımcı görüşlerinin okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insani faktörler ve okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insan dışı faktörler olmak üzere 2 tema altında toplandığı görülmektedir. Okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insani faktörler teması altında işbirliği ve iletişim, personelin nitelikleri ve paydaş aidiyeti isimli 4 kod olduğu görülmektedir. Okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insani faktörler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“b)Okulda yetkin ve samimi bir idareci olması. c) Velileri hedef konusunda ikna etme”(K2)

“Yönetim kademesi, ...” (K5)

“... vizyoner idareci” (K8)

“•Etkili iletişim, ...” (K1)

“Okul veli işbirliğinin etkili bir şekilde kullanılması...” (K3)

“İdareci, Öğretmen ve veli iş birliği” (K4)

“... öğretmen kadrosu, ...istekli ve projeci öğretmenlerinin olması.” (K5)

“\*Okul personelinin(müdür, müdür yrd., öğretmen, yardımcı personel) nitelikleri ...” (K12)

“Okul paydaşlarının kuruma aidiyet duygusunun gelişmesini temin etmek, buna zemin hazırlamak.” (K11)

“Paydaşların bir arada iş görebilme kabiliyetleri.” (K1)

Okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insan dışı faktörler teması altında projeler ve sosyal faaliyetler, maddi ve fiziksel unsurlar, vizyon ve hedefler, okul kültürü ve iklimi ve MEB politikası isimli beş kod olduğu görülmektedir. Okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insan dışı faktörler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Projeler yapılması, ... sosyal ve sportif faaliyetlerde okulun temsil edilmesi.” (K9)

“•Ders dışı sosyal faaliyetlere yer verilmesi” (K3)

“•Maddi yeterlilikler, ...”(K1)

“Okulun düzenli, temiz ve güvenli olması, ...” (K10)

“Okulun vizyonuna dönük sorumluluk alanlarını net çerçevede ortaya koymak. Okulun güçlü- zayıf yönleri, kuruma dönük fırsat-tehditlere dönük (Swap) analiz yapmak.” (K11)

“a)Okuldaki personel kültürü ve ikliminin olumlu olması ve kişilerin hedefe aynı bakış ile bakması.”(K2)

“Bence en önemlisi okul iklimi. Olumlu düzenli ve sakin bir ortamda herkesin elinden gelenin en iyisini yapacağına inanıyorum.” (K7)

“\*Milli Eğitim Bakanlığının eğitim politikası...” (K12)

### Okulun Etkililiğini Artırmak İçin Uygulanan Stratejilerin Değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejilere ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Okulun Etkililiğini Artırmak İçin Uygulanan Stratejilere İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Okulun Etkililiğini Artırmak İçin Uygulanan Stratejiler	İletişim ve işbirliğine önem vermek	6
	Okul kültürü ve aidiyeti güçlendirme	3
	Öğretmen motivasyonu ve başarısını destekleme	3
	Adil ve katılımcı yönetim	3
	Projeler/sosyo-kültürel faaliyetler	3

Tablo 3 incelendiğinde, okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejiler konusunda katılımcı görüşlerinin okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejilere olmak üzere 1 tema altında toplandığı görülmektedir. Okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejiler teması altında iletişim ve işbirliğine önem vermek, okul kültürü ve aidiyeti güçlendirme, öğretmen motivasyonu ve başarısını destekleme, adil ve katılımcı yönetim, projeler/sosyo-kültürel faaliyetler isimli 5 kod olduğu görülmektedir. Okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejiler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Tüm paydaşlarla etili iletişim kurmaya özen gösteriyorum.” (K1)

“Bireysel olarak her çocukla ilgilenme ve aile ile birebir etkileşim kurma” (K2)

“Yapılan her türlü faaliyetin ve değişimin okul paydaşları ile çeşitli iletişim kanalları kullanılarak bilgilendirilmesi, Velilerin sorunlarını dinlemek ve yapılan/ yapılması planlanan çalışmalarını anlatmak için okulda yapılan tüm veli toplantılarına bizzat katılmak,” (K3)

“Okul içinde uyumsuzlukları giderip veli, öğrenci ve öğretmen arasında iletişimi artırmak üzerine çalışılmalı.” (K8)

•Okulun kendine ait bir kültür oluşturmasına destek olmak ve aidiyeti güçlendirmek amacıyla öğretmenler ile okul dışı mekân ve saatlerde birlikte çeşitli etkinlikler düzenlemek.”(K3)

“Okulda olumlu bir okul iklimi olması için mücadele ediyorum. Okul kültürü oluşturmaya çalışıyorum”(K5)

“Öğretmenlerle iletişimi güçlü kılıp, takım ruhunu oluşturup hedefler belirleyip öğrenci velisinin desteğini alıp güçlü bir motivasyonla çalışmalarımızı gerçekleştiriyoruz.” (K4)

“Eğitim kalitesini artırmak ve öğretmeni gereken kadar motive etmek. Ancak gerekenden ne az ne fazla. Fazla motivasyon tembelliğe, yetersiz motivasyon da iş gücü kaybına neden olur. Karşılıklı saygı ve hoşgörülü bir okul ortamı oluşturmak” (K6)

“... adil olma” (K10)

“Okulun bulunduğu demografik koşulları dikkate alarak vizyon geliştiriyorum. Eğitimcilerin güçlü yönlerini ön plana çıkartacak görev dağılımı yapmaya çalışıyorum. Adil yönetim yaklaşımının öğretmenler nazarında yerleşik bir algıya dönüşmesi için çaba sarf ediyorum.” (K11)

“Projeler yapılması, sosyal ve kültürel etkinliklere daha çok yer verilmesi.” (K9)

“Daha nitelikli ve herkesin katılım göstereceği bir eğitim-öğretim ortamı oluşturabilmek adına her yıl gerçekleştirilmesi önem arz eden hedefler belirliyorum ve bu belirlediğim hedefleri (akademik başarı, projeler, okul-veli işbirliği, rehberlik hizmetleri, sosyal-kültürel etkinlikler vb.) gerçekleştirebilmek için planlama yapıp ekipler kuruyorum.” (K12)

### Okulun Etkililiği Konusunda Karşılaşılan En Büyük Zorlukların Neler Olduğu ve Bu Zorlukları Aşmak İçin Ne Tür Çözümlerin Düşünüldüğünün Değerlendirilmesi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan okulun etkililiği konusunda karşılaşılan en büyük zorluklar neler olduğu ve bu zorlukları aşmak için ne tür çözümlerin düşünüldüğünün değerlendirilmesine ilişkin açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Okulun Etkililiği Konusunda Karşılaşılan En Büyük Zorlukların Neler Olduğu ve Bu Zorlukları Aşmak İçin Çözümlere İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Okulun Etkililiği Konusunda Karşılaşılan En Büyük Zorluklar	Kaynakların yetersizliği	3
	Veli kaynaklı sorunlar	3
	Yönetimsel sorunları	2
	Değişime direnç	2
	Öğretmenlerin isteksizliği	2
	Kalabalık sınıflar	1
Zorlukları Aşmak İçin Çözümler	Toplantı ve çalıştay vs. düzenlenmesi	3
	Yaptırım uygulamak	2
	İletişim kanallarının açık tutulması	1
	Başarılı uygulamaların paylaşımı ve yaygınlaşması	1
	Veli müdahalesinin önlenmesi	1

Tablo 4 incelendiğinde, okulun etkililiği konusunda karşılaşılan en büyük zorluklar neler olduğu ve bu zorlukları aşmak için ne tür çözümlerin düşünüldüğü konusunda katılımcı görüşlerinin okulun etkililiği konusunda karşılaşılan en büyük zorluklar ve zorlukları aşmak için çözümler olmak üzere 2 tema altında toplandığı görülmektedir. Okulun etkililiği konusunda karşılaşılan en büyük zorluklar teması altında, kaynakların yetersizliği, veli kaynaklı sorunlar, yönetimsel sorunları, değişime direnç, öğretmenlerin isteksizliği ve kalabalık sınıflar isimli 6 kod olduğu görülmektedir. Okulun etkililiği konusunda karşılaşılan en büyük zorluklar konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Kıt kaynakları (maddi, beşeri, fiziksel) verimli kullanmada önceliklendirme sorunları.” (K1)

“Bulduğum çevrenin olanaklarının az olması en büyük sıkıntı. Okul yönetimi olarak eksik olan imkanları kendi imkanlarımız doğrultusunda tamamlamaya çalışıyoruz.” (K7)

“b) Bazı velilerin kendi ailevi sorunlarını okulun sorunu imiş gibi görebilmeleri, yani kendisi çözmesi gereken sorunu okula çözdürmek istemeleri.” (K2)

“Değişime direnen idareci ve öğretmenler, Sosyoekonomik yapısı düşük olan veli profili en büyük zorluklardır...” (K4)

“Eğitim liderliği dışında okul müdürünün asli görevlerinin dışında çok fazla yapması gereken iş ve işlemlerin olması (mali, inşaat emlak, kantin, servis, hizmet satın alma, donatım, ayniyat vb.)” (K10)

“Okul paydaşlarının, okulda yapılan etkililiği arttırmaya yönelik çalışmalarına karşı direnç göstermesi;...” (K3)

“Hevesini yitirmiş öğretmen kitlesi...” (K5)

“Mevcut kalabalık olması dolayısıyla herkese aynı anda ulaşmada sıkıntı yaşıyorum...” (K12)

Zorlukları aşmak için çözümler teması altında, toplantı ve çalıştay vs. düzenlenmesi, yaptırım uygulamak, iletişim kanallarının açık olması, başarılı uygulamaların paylaşımı ve yaygınlaşması, ve veli müdahalesinin önlenmesi isimli 6 kod olduğu görülmektedir. Zorlukları aşmak için çözümler konusunda görüş ifade eden katılımcılardan bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Bu sorunu aşabilmek için; \*Seminerler, toplantılar, sosyal-kültürel etkinlikler vb. düzenliyorum.” (K12)

*“Alışılmış kalıplaşmış davranışları değiştirmek zor oluyor. Öğretmenlerimizi yeni farklı özgün projeler ya da etkinlikleri yapmada önce zorlanıyoruz sonra örnek çalışma yapınca arkadan gelenler oluyor.” (K8)*

*“a)Yaptırım gücünün daha etkili olması ve kullanılması. b)Velinin, okulun çok özeline girmemesi(çizmeyi aşmaması) gerektiği, bu yönde yasal bir uygulama yapılmalı.” (K2)*

*“Pozitif bilimi rehber edinmiş, klasik eğitim ve öğretim ortamlarının dışına çıkıp FCL (Geleceğin Sınıf Laboratuvarları ) ortamlarında; mutlu, özgüvenli, başarılı, ilkel, duyarlı, açık fikirli, araştıran-sorgulayan, iletişim becerileri gelişmiş, öğrenmeye ve yeniliklere açık, öz değerlendirme yapabilen, iş birliğine yatkın, yaratıcı ve eleştirel düşünen, akılcı, cesaretli, çok yönlü, ulusal kültürünü özümsemiş, aynı zamanda küresel bakış açısına sahip bireyler yetiştirmenin ülkemiz ve geleceğimiz için önemini vurgulayarak sorunların üstesinden geliyoruz.” (K4)*

*“... bu zorluğun aşılması için diğer yöneticilerin olumsuz tavırlarına karşı onlarla yapılan iyi örnekleri paylaşmak.” (K3)*

*“b)Velinin, okulun çok özeline girmemesi(çizmeyi aşmaması) gerektiği, bu yönde yasal bir uygulama yapılmalı.” (K2)*

## SONUÇ

Bir okulun etkili olmasını sağlayan en önemli faktörlere ilişkin katılımcı görüşlerinin okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insani faktörler ve okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insan dışı faktörler olmak üzere 2 tema altında toplandığı görülmüştür. Okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insani faktörler işbirliği ve iletişim, personelin nitelikleri ve paydaş aidiyeti olarak sıralanmıştır. Okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insan dışı faktörler projeler ve sosyal faaliyetler, maddi ve fiziksel unsurlar, vizyon ve hedefler, okul kültürü ve iklimi ve MEB politikası olarak sıralanmıştır.

Okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejiler konusunda katılımcı görüşlerinin okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejilere olmak üzere 1 tema altında toplandığı görülmüştür. Okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejiler iletişim ve işbirliğine önem vermek, okul kültürü ve aidiyeti güçlendirme, öğretmen motivasyonu ve başarısını destekleme, adil ve katılımcı yönetim, projeler/sosyo-kültürel faaliyetler olarak belirtilmiştir.

Okulun etkililiği konusunda karşılaşılan en büyük zorlukların neler olduğu ve bu zorlukları aşmak için ne tür çözümlerin düşünüldüğü konusunda katılımcı görüşlerinin okulun etkililiği konusunda karşılaşılan en büyük zorluklar ve zorlukları aşmak için çözümler olmak üzere 2 tema altında toplandığı görülmüştür. Okulun etkililiği konusunda karşılaşılan en büyük zorluklar kaynakların yetersizliği, veli kaynaklı sorunlar, yönetsel sorunları, değişime direnç, öğretmenlerin isteksizliği ve kalabalık sınıflar olarak sıralanmıştır. Bu zorlukları aşmak için çözümler ise toplantı ve çalıştay vs. düzenlenmesi, yaptırım uygulamak, iletişim kanallarının açık olması, başarılı uygulamaların paylaşımı ve yaygınlaşması, ve veli müdahalesinin önlenmesi olarak sıralanmıştır.

Bu çalışmada, bir okulun etkili olmasını sağlayan faktörlerin katılımcılar tarafından iki ana tema altında incelendiği görülmektedir. İnsani faktörler, okulun içindeki insan ilişkilerini ve etkileşimleri vurgularken, insan dışı faktörler ise okulun fiziksel ve kurumsal yapısını temsil eder. İnsani faktörlerin önemli unsurları arasında işbirliği ve iletişim, personelin nitelikleri ve paydaş aidiyeti yer almaktadır. Bu, okulun içindeki tüm paydaşların birlikte çalışması, etkili iletişim kurması ve bir ekip olma duygusuna sahip olması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, öğretmenlerin nitelikli ve yetkin olması, personel arasındaki işbirliğini güçlendirmekte ve okulun başarısını artırmaktadır. İnsan dışı faktörler ise okulun fiziksel altyapısı, yönetim vizyonu, hedefleri ve kültürü, projeler ve sosyal faaliyetler ile MEB politikalarını içermektedir. Bu faktörler, okulun fiziksel ortamından, okul yönetiminin belirlediği hedef ve vizyona, etkin projelere ve eğitim politikalarına kadar okulun başarısını etkileyen önemli unsurlardır. Okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejilerde ise iletişim ve işbirliğine vurgu yapılmıştır. Etkili iletişim ve işbirliği, okuldaki paydaşların ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelerek başarıya ulaşmasını sağlar. Aynı zamanda, okul kültürü ve aidiyetinin güçlendirilmesi de okulun etkililiğini artıran önemli bir faktördür. Öğretmen motivasyonunu ve başarısını desteklemek, onların performansını ve öğrenci başarısını olumlu yönde etkilerken, adil ve katılımcı yönetim anlayışı da çalışanların katılımını teşvik eder. Okulun etkililiği konusunda karşılaşılan zorluklar ise kaynakların yetersizliği, veli kaynaklı sorunlar, yönetsel zorluklar, değişime direnç, öğretmenlerin isteksizliği ve kalabalık sınıflar olarak sıralanmıştır. Bu zorlukları aşmak için ise katılımcılar toplantı ve çalıştaylar düzenlemeyi, iletişim kanallarını açık tutmayı, başarılı uygulamaların paylaşımını teşvik etmeyi ve veli müdahalesini önlemeyi önermektedir. Sonuç olarak, okulun etkili olması için insani faktörlerde işbirliği, iletişim ve nitelikli personel önemli rol oynarken; insan dışı faktörlerde projeler, vizyon, okul kültürü ve politikalar etkilidir. Okulun etkililiğini artırmak için uygulanan stratejiler ise iletişim, işbirliği, okul kültürü, öğretmen motivasyonu ve katılımcı yönetim üzerine odaklanmaktadır. Ancak, kaynak yetersizliği, veli ilişkileri ve diğer zorluklar okulun etkili olmasını engelleyebilmektedir ve bu zorlukların üstesinden gelmek için çeşitli çözümler önerilmektedir.



## Öneriler

Araştırmadan çıkan sonuçlara dayanarak öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insani faktörler arasında işbirliği ve iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, okul yönetimi, öğretmenler, personel ve paydaşlar arasında düzenli iletişimi teşvik etmek için belirli iletişim kanalları oluşturulabilir ve düzenli toplantılar düzenlenerek fikir alışverişi ve paylaşım sağlanabilir.
2. Personelin nitelikleri okulun etkililiği için hayati önem taşır. Okul yönetimi, personelin profesyonel gelişimini desteklemek için eğitim ve atölye çalışmaları düzenleyebilir. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için başarılarının takdir edildiği bir ödüllendirme sistemi uygulanabilir.
3. Okulun etkili olmasını sağlayan en önemli insan dışı faktörlerden biri vizyon ve hedeflerdir. Okul yönetimi, tüm paydaşların katılımıyla ortak bir vizyon ve hedef belirlemeli ve bunları sürekli olarak gözden geçirerek ilerlemeyi sağlamalıdır.
4. Kaynakların yetersizliği, okulun etkililiği için büyük bir zorluktur. Bu nedenle, okul yönetimi ve paydaşlar, ek kaynaklar bulmak için yerel yönetim, sivil toplum kuruluşları veya şirketlerle işbirliği yapabilir ve projeler için dış fonları araştırabilir.
5. Değişime direnç, okulun gelişmesini engelleyen bir diğer zorluktur. Okul yönetimi, değişim süreçlerine katılımı teşvik edebilir, yenilikçi uygulamalara açık olmayı ve başarılı uygulamaların paylaşımını desteklemeyi sağlayabilir.
6. Velilerle ilişkilerde yaşanan sorunlar, okulun etkililiğini olumsuz etkileyebilir. Okul yönetimi, velilerle daha sık ve açık iletişim kurarak, onların katılımını artırmayı ve olumlu bir okul aidiyeti oluşturmayı hedeflemelidir.
7. Kalabalık sınıflar, öğrenci öğretmen etkileşimini azaltabilir ve eğitim kalitesini düşürebilir. Bu durumu aşmak için, okul yönetimi, eğitim kaynaklarını daha etkin kullanmayı ve gerektiğinde öğretmenlerin yardımını alarak küçük gruplar oluşturmayı düşünebilir.
8. İyi uygulamaların yaygınlaştırılması için okullar arası işbirliği teşvik edilebilir. Başarılı uygulamaların diğer okullarla paylaşılması, eğitim sistemi içindeki iyileşmeyi destekleyebilir.

## KAYNAKÇA

Aydın, M. (2002). Dinler tarihine giriş. Konya.

Balcı, A. (1993). Etkili okul -kuram, uygulama ve araştırma. Ankara: Erek Ofset.

Balcı, A. (2002). Örgütsel gelişme: kuram ve uygulama. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.

Başaran, İ. (2004). Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış (3.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 29.

Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Yayınları.

Güçlü, N. (2008). Okula dayalı yönetim. Milli Eğitim Dergisi, 148.

Hesapçioğlu, M. (1991). "Etkin okul araştırmaları". Özel Kültür Okulları Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi (Ed.), Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu. Eğitimde Nitelik Geliştirme: 13-14 Nisan 1991, (s. 238-242). İstanbul

Kahn, & Katz. (1978). The social psychoölogy of organizations. New York: VViley.

Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi, 1(1), 62-80.

Polatcan, M., & Cansoy, R. (2017). Türkiye’de etkili okul araştırmaları: ampirik araştırmaların analizi. Özgün Araştırma.

Purkey, C. S. (1985). School reform. "The District Policy Implications of the Effective School". The Elementary School Journal, 85,353.

Şişman, M. (1996). Etkili okul yönetimi. Eskişehir: Yayınlanmış Araştırma Raporu

Şişman, M. (2004). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tanriögen, A. (1988). Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler" (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Turan, S. (2006). "Eğitim liderliği", okul yönetimlerini geliştirme programı ders notları. Ankara: MEB ilköğretim Genel Müdürlüğü.
- Turhan, M., şener, G., & Gündüzalp, S. (2017). Türkiye'de okul etkililiği araştırmalarına genel bir bakış. Turkish Journal of Educational Studies, Mayıs 2017 TURK-JES, 129-130-131-132-133-134-135.
- Varış, F. (1998). Temel kavramlar ve program geliştirmeye sistematik yaklaşım İçinde A.Hakan (Ed.), Eğitim bilimlerinde yenilikler. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık ğretim Fakültesi Yayınlar.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin.