

PAPER DETAILS

TITLE: Etkili Okullar İçin Kim Ne Yapmalı?

AUTHORS: Celal Teyyar UGURLU,Ahsen DEMİR

PAGES: 0-0

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/161087>

Etkili Okullar İçin Kim Ne Yapmalı?

Effective Schools: Who Should Do What?

Celal Teyyar UĞURLU*, Ahsen DEMİR**

Öz: Bu araştırmanın amacı etkili okulu oluşturmada yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin sahip olması gereken özellikler ile yöneticilere, öğretmenlere, öğrencilere ve velilere düşen görevleri okul müdürleri ve öğretmenlerin ifadelerine dayalı olarak betimlemektir. Araştırma durum deseninin kullanıldığı nitel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu Sivas ilinde bulunan okullardan müfettiş görüşlerine dayalı olarak belirlenen, aileler tarafından tercih edilirliliği yüksek olan üç başarılı ve aileler tarafından tercih edilirliliği az olan üç orta düzey başarılı okul seçilmiştir. Bu okulların her birinden bir müdür iki öğretmen olmak üzere toplam 18 kişi ile görüşülmüştür. Açık uçlu sorular yoluyla toplanan veriler, betimsel analiz ve içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların etkili okula yönelik sorulara verdikleri cevaplarının analizi neticesinde araştırma bulguları etkili okul göstergeleri, etkili okul için müdür özellikleri ve görevleri, etkili okul için öğretmen özellikleri ve görevleri, etkili okul için öğrenci özellikleri ve görevleri ve etkili okul için veli özellikleri ve görevleri olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir. Araştırma sonucunda etkili okul göstergelerinden okul özelliklerine yönelik ifadeler ve bunların içinden de okul başarısı en fazla vurgulanan tema olmuştur. Etkili okul müdürü özelliklerinden kişilik özellikleri, etkili öğretmen özelliklerinden görev ve uzmanlık, etkili öğrenci özelliklerinden eğitim öğretim, etkili veli özelliklerinden okul aile ilişkileri temalarına vurgu yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etkili okul, etkili okul göstergeleri, etkililik

Abstract: The purpose of this research is to describe the qualifications that administrators, teachers, students and parents should have for constructing an effective school, and to explain the responsibilities of administrators, teachers, students and parents in line with the expressions of principals and teachers. The research is a qualitative study for which the case pattern was used. The study group of the research constitutes three successful schools whose preferability is high and three medium-level schools whose preferability is low, in Sivas. From each school one principal and two teachers, which in total is 18 people have been interviewed. The data collected via open-ended questions have been analysed by using descriptive analysis and content analysis. The research findings attained as a result of the answers by the participants towards effective school have been analyzed under five titles which are indicators of an effective school, qualifications and responsibilities of principals for an effective school, qualifications and responsibilities of teachers for an effective school, qualifications and responsibilities of students for an effective school and qualifications and responsibilities of parents for an effective school. As a result of the research, from indicators of an effective school, the expressions oriented school qualifications and school success have been the most emphasized subjects. From qualifications of effective principal, personal qualifications; from qualifications of an effective teacher, task and expertise; from qualifications of an effective student, education; from qualifications of effective parents, school- family relationships have been the emphasized subjects.

Keywords: Effective school, indicators of effective school, effectiveness

Giriş

Günümüzde her geçen gün yeni bir bilgi ortaya çıkmakta ve bilgili insana verilen önem de artmaktadır. Bilgili, donanımlı bireyler yetiştirme çabasında olan okullar her geçen gün eğitimin niteliğini artırmak için uğraşmaktadır.

Okullardaki eğitimin niteliğini artırma çabaları etkili okul kavramını ortaya çıkarmıştır (Helvacı ve Aydoğan, 2011; Çubukçu ve Girmen, 2006). Özellikle okulların başarı konusunda gösterdikleri farklılıklar etkili okulların ilk basamağını oluşturmuştur (Helvacı ve Aydoğan, 2011; Girmen, 2001). Okullar arasındaki farklılıkların saptanmasının amacı etkili okulları kamuoyu

* Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sivas-Türkiye, e-posta: celalteyyar@yahoo.com

** Öğrt., Milli Eğitim Bakanlığı, e-posta: ahsen.demir@gmail.com

önünde onurlandırmaktan çok, başarısız okullar olarak nitelendirilen okulların eksikliklerini gidererek etkili kılabilmek olmalıdır (Keleş, 2006).

Etkili okul bazı araştırmacılar tarafından öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve psikomotor gelişimini en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin oluşturulduğu okul olarak tanımlanırken, bazı araştırmacılar tarafından, öğrencilere temel becerileri ve öteki davranışları öğretmede sadece seçilmiş değil tüm öğrencilerin öğrenmesinde etkili olan okul olarak tanımlanmaktadır (Hesapçioğlu ve Yukay, 1996). Etkili okul, öğrencilerin bireysel, akademik ve toplumsal gelişimlerini sağlayan, okulun ve eğitimin evrensel amaçları doğrultusunda her düzeyde etkili öğretim yapan, eğitim ve öğretimin destekçisi olarak ailenin ve çevrenin katılımını sağlayan demokratik bir toplumu oluşturmada üzerinde düşen eğitim öğretim görevini etkili bir şekilde yerine getiren okuldur (Akbal, 2008). Etkili okullarda okul ve sınıf ortamlarında sergilenmesi beklenen, açıkça ifade edilen öğrenci davranışlarıyla ilgili makul standartlar geliştirilmektedir. Güvenli ve düzenli olma, iyi bir öğrenme ortamının temel özellik olduğu etkili okullarda, her türlü zarar ve kötülükten uzak, öğretme ve öğrenmeye teşvik edici sosyal bir ortamın var olduğu görülmüştür (Yılmaz, 2006).

Eğimin sisteminin etkililiği okulun türüne ve düzeyine göre belirlenen örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlara istenilen kalite ve nitelikte performans göstererek ulaşma derecesidir (Tarhan, 2008; Gültekin, 2007; Başaran, 1996; Karip ve Köksal, 1996). Etkili okulun amacı öğrencileri sadece akademik yönden başarılı kılmak olmadığı gibi okulun etkililiğinde *başarı* önemli bir faktör olmakla birlikte tek ölçüt değildir. Okulun etkililiğini saptamaya çalışırken; okulun kaynaklarını verimli kullanıp kullanmadığına, çalışanları işten doyum sağlamalarına ve okula bağlılıklarına, öğrencilerin öğretimi almadaki isteklerine ve başarılarına, velilerin okuldan memnuniyetlerine dikkat etmek okulun etkililiğini saptamada gereklidir (Keleş, 2006). Bu açıdan bakıldığında etkili okul olmak daha fazla kaynağa sahip olma anlamına gelmez, mevcut kaynaklarla daha iyi sonuçlara ulaşmayı ifade eder (Çubukçu ve Girmen, 2006). Etkili okul akımı öğrencilerin geldikleri sosyal çevre, aile, ırk, sosyo-ekonomik düzey ve cinsiyete bakmaksızın, okulların her öğrenci üzerinde etkili olabileceği, istenen standartlara ulaşabileceği bunu sağlayacak bazı faktörlerin olduğu belirtilmektedir (Kaplan, 2008; Oral, 2005).

Okulların her öğrenci üzerinde etkili olabileceği görüşüne dayanan etkili okullar, çeşitli özelliklere ve değişkenlere sahiptir. Öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları, okulun içinde yer aldığı sosyal çevre, öğrenim basamağı, okulun yönetim yapısı, okulun büyüklüğü ve öğrenci kitlesinin yapısı, üst yönetimin başarıya dönük çabaları, okulun finansal harcamaları, okul yöneticilerinin liderlik biçimi, dışsal ödüllendirme yapısı, öğretim programlarındaki farklılıklar, ailelerin okulla olan iletişimi, öğrenci beklentileri, öğretmenlerin okul yöneticileriyle olan iletişimi, yerleşim yerinin büyüklüğü, özel okul-devlet okulu farkı, yerel eğitim yöneticileri etkili okul değişkenlerindendir (Ghani, 2013; Carrasco ve Martin, 2012). Baştepe'ye göre (2009) etkili okullarda demokratik yönetim biçimi vardır ve etkili öğretmeyi ve öğrenmeyi gerçekleştirmek etkili okulun temel amacıdır. Etkili okul öğrencilerin akademik başarılarının geliştirildiği, özellikle düşük başarı gösteren öğrencilere özel ilginin gösterildiği ve öğrencilerin sosyal yaşamdaki geçmişlerinden bağımsız olarak birlikte uyum içinde bulundukları okuldur. Etkili okul etkili eğitim öğretim süreci ve ortamına sahip olan öğrenci merkezli bir okuldur. Etkili okulda öğrenme süreçleri öğrenci kapasitesine göre planlanarak öğrenciler başarılı olacakları alana yönlendirilerek öğrencilerin en üst noktaya kadar geliştirmeleri sağlanır. Bu okulda öğrenciler sadece akademik yönden değil sosyal, bedensel gelişimlerini sağlayıcı etkinliklerle diğer yönlerden de geliştirilir. Yönetici ve öğretmenlerin en önemli eğitimsel görevlerinden biri eğitim öğretim sürecini geliştirmektir. Etkili okul eğitimsel etkililiği geliştirecek iyi bir yapıya sahiptir, öğrencileri başarıya yönelten bir ölçme değerlendirme ve ödüllendirme sistemi vardır. Kaplan'a göre (2008) etkili okulda öğretim yönünden güçlü öğrenciler kadar standartların altındaki öğrencilerde temel becerileri öğrenir. Etkili okulda öğrencilerden yüksek başarı beklentisi vardır. Okul çevresi öğrencinin öğrenmesine katkıda bulunur. Yılmaz'a göre (2006) ise etkili okul ortamlarında okul örgütü üyeleri olarak yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar arasında karşılıklı iletişim ve ilişkilerde samimiyet vardır. Özdemir ve Sezgin'e (2002) göre etkili okullar

öğrenci başarısı için tüm kaynaklarını etkili şekilde kullanarak öğrencilerin bilişsel gelişimlerinin yanı sıra duyuşsal açıdan da gelişmelerinin sağlandığı okuldur.

Okulların etkili okul olma gerekliliği ve çabaları her geçen gün artmakta ve bunun için etkili bir öğrenme ortamı oluşturma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak, okulun sürekli gelişimini sağlamak ve daha nitelikli bir eğitimi uygulamaya koyup sürdürebilmek için başta aileler olmak üzere toplumun tüm bireylerinde yararlanmak yani örgütsel açıdan çok zengin bir sosyal sermayeye sahip olan okulun bu sosyal sermayeyi çok iyi kullanması gerekir (Topçu, 2013). Okulun sosyal sermayesini kullanabilmesi ve etkili okulun oluşturulması için okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve velilerinde çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Etkili okul müdürlerinin taşıması gereken özellikler şu şekildedir: Bir lider konumundadır (Akyüz, 2002; Blau ve Presser, 2013; Çifci, 2009; Çubukçu ve Girmen, 2006; Duranay, 2005; Kaplan, 2008; Özdemir ve Sezgin, 2002; Yılmaz, 2006;), etkili bir öğretim lideridir (Akbal, 2008; Akyüz, 2002; Balcı, 1992; Çifci, 2009; Çubukçu ve Girmen, 2006; Duranay, 2005; Gültekin, 2007; Şişman, 2013; Kaplan, 2008; Koçak ve Helvacı, 2011; Kuşaksız, 2010; Yılmaz, 2006; Özdemir ve Sezgin, 2002), örgütün ihtiyaçlarına göre etkili yöneticilik tipleri uygulayabilir (Girgin, 2005), vizyon ve misyon sahibidir (Çifci, 2009; Çubukçu ve Girmen 2006; Kaplan, 2008; Kuşaksız, 2010; Özdemir ve Sezgin, 2002; Pehlivan, 1999; Şişman, 2013; Yılmaz, 2006), vizyonu aktarabilir (Çubukçu ve Girmen 2006; Kaplan, 2008; Şişman, 2013; Özdemir ve Sezgin, 2002; Pehlivan, 1999), kurum kaynaklarını daha iyi eğitim öğretim için kullanabilir (Şişman, 2013; Kuşaksız, 2010), gelişime açıktır (Aydoğan, 1999), kendini yeniler, mesleki yeterliliklerini artırır ve geliştirir (Kuşaksız, 2010; Karatepe, 2005; Pehlivan, 1999; Şahin, 2011), okulu öğrenen okul haline getirmeye çalışır (Topçu, 2013; Akyüz, 2002), yönetsel bilgi ve beceri sahibidir (Akyüz, 2002; Dinçsoy, 2011; Kuşaksız, 2010;), eşgüdümüne yeteneğine sahiptir, takım ruhu oluşturur (Güksoy, Sağır ve Yenipınar 2013; Keleş 2006; Şişman, 2013), öğretim liderliğine vakit ayırabilmek için yönetsel işlerini devreder (Balcı, 1992; Girgin, 2005; Şişman, 2013; Kaplan, 2008), sorunlarını okula taşımaz, kendisini işine adar (Aydoğan, 1999), paydaşlar arası katalizör görevi görür aynı zamanda bir danışmandır (Şekerci ve Aypay, 2009), etkili iletişim becerisine sahiptir (Aydoğan, 1999; Çifci, 2009; Kaplan, 2008; Keleş, 2006; Kuşaksız 2010; Şişman, 2013; Şekerci ve Aypay, 2009;), kendine güvenir, sorumluluk sahibidir, belirsizlikle başa çıkabilir, personeli destekleyicidir, planlama becerisine sahiptir (Kaplan, 2008), çalışkan ve aktiftir (Aydoğan, 1999; Kaplan, 2008), öğrencilerden yüksek performans beklentisi olduğunu ifade eder, başarı beklentisi yüksektir (Kuşaksız, 2010; Şişman, 2013), başarının başkalarınca bilinmesini sağlar, başarıyı ödüllendirir (Kuşaksız, 2010; Şişman, 2013), okulda eğitim-öğretim etkinliklerine rehberlik eder (Aydoğan, 1999; Çifci, 2009; Özdemir ve Sezgin, 2002), öğrenci başarılarını ve performanslarını sık sık takip eder (Gültekin, 2007; Şişman, 2013), eğitim programlarını takip eder (Çifci, 2009), veli ve çevre grupları ile işbirliği içindedir (Çifci, 2009; Kuşaksız, 2010), öğrencilerin öğrenmelerine odaklanır ve öğrenmeye yardımcı olan pozitif bir okul iklimi oluşturur (Ada ve Aktan, 2002; Aydoğan, 1999; Çubukçu ve Girmen, 2006; Duranay, 2005; Kaplan, 2008; Özdemir ve Sezgin, 2002), öğretmenlerin kendini geliştirmesini teşvik eder (Kaplan, 2008; Kuşaksız, 2010; Şişman, 2013), öğretmenlerin performanslarını, sürekli gözden geçirir ve uygun geribildirimleri sağlar (Çubukçu ve Girmen, 2006; Gültekin, 2007; Özdemir ve Sezgin, 2002), sınıfın öğretimsel etkinliklerine, aktif bir şekilde katılır (Çubukçu ve Girmen, 2006; Özdemir ve Sezgin, 2002), okul programlarını oluşturmak için öğretmenlerle işbirliği içinde çalışır (Özdemir ve Sezgin, 2002; Şişman, 2013), zamanının büyük bir kısmını öğretim ortamlarında geçirir, okulun her yerinde görülür ve gözlem yapar (Kaplan, 2008; Özdemir ve Sezgin, 2002), birlikte çalıştığı kişileri öğretimi daha iyileştirmek amacıyla güdüler (Akyüz, 2002), kararlar alınırken çalışanlarını dahil eder (Çifci, 2009; Kuzubaşoğlu, 2008; Girgin, 2005), öğretim programını değerlendirir (Çubukçu ve Girmen, 2006; Özdemir ve Sezgin, 2002), zamanı iyi kullanır, öğretim süreçlerini iyi değerlendirir, mesleki bilgisi yeterlidir, eğitim-öğretim ortamını zenginleştirici çalışmalar yapar, okuldaki tüm çalışanlara ve çevreye güven veren güçlü kişidir (Kuşaksız, 2010), açık okul kuralları belirler ve uygular, okul programlarının oluşturulmasında öğrencilerin beklentilerinden hareketle temel becerilerin kazandırılması üzerinde yoğunlaşır, öğrenci gelişim

ve başarısının sık değerlendirilmesini sağlar, okulda ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar, okulda işbirliğine dayalı bir çalışma ve öğrenme kültürü oluşmasına öncülük eder, okul çevresinin ve ailelerin okula destek ve katılımını sağlar, diğerleri için iyi bir rol ve davranış modeli olur, güvene dayalı bir iklim oluşturur (Şişman, 2013), öğretmen ve öğrencilerin öğrenmelerinden sorumludur (Akyüz, 2002), başarı için ödüllendirme ve değerlendirme faaliyetlerini etkin bir biçimde yürütür (Kaplan, 2008), personele dönüktür (Duranay, 2005), astların desteğini alır (Çiftçi, 2009), astları ile uyumlu çalışır (Kaplan, 2008).

Etkili öğretmen: Liderdir (Yılmaz, 2006; Tarhan, 2008; Pehlivan, 1999), yeri geldiğinde etkinliklere rehberlik yapar (Şahin, 2011; Balcı, 1992; Pehlivan, 1999), öğrenciler için kaynaktır, öğretmeye arzudur, öğrencilere önemli öğrenme yaşantıları hazırlar, demokratik değerleri geliştirir ve pekiştirir (Pehlivan, 1999), öğretmenliğe bir meslek olarak bağlılık gösterir (Kuşaksız, 2010; Karip ve Köksal 1996), hizmet içi eğitime katılarak kendisini yetiştirir (Gezer, 2005; Gültekin, 2007; Kaplan, 2008; Keleş, 2006; Tarhan, 2008), kendisini mesleki yönden sürekli geliştirme çabası içindedir (Karip ve Köksal, 1996; Pehlivan, 1999), öğrencilerin ilgi ihtiyaç ve beklentilerini tanır (Gültekin, 2007; Gökçe, 2002), öğrencileri belirlenen standartları gerçekleştirmeye ikna eder (Kuzubaşoğlu, 2008), kendi bilgi ve beceri birikimini tanır (Gökçe, 2002), öğrencinin öğrenmesini sağlayacak ortamlar oluşturur ve yöntemler geliştirir (, 2007), öğretmen öğrenci ilişkisini sağlıklı bir şekilde kurar (Ada ve Akan, 2007; Akan, 2007; Yılmaz, 2006), alanına hakimdir (Tatar, 2004), öğretmenlik yeterliliğine ve öğretebileceğine inanır (Tarhan, 2008), öğrencilerine sık soru sorar (Bayraktar ve Çınar 2010), sorulara cevap oluşturabilmeleri için öğrencilere yeterli zaman verir (Bayraktar ve Çınar 2010), dönüt, düzeltme ve ödül kullanır ve etkili ders anlatır, öğrencileri dikkatlice dinler, öğrencilerin duygularını yargılamadan kabul eder, öğrencilere karşı kibar ve naziktir, öğrenci duygularını önemser (Bayraktar ve Çınar 2010), öğrencilere adaletli davranır, ayırım yapmaz (Bayraktar ve Çınar 2010; Yılmaz, 2006), öğrencinin seviyesine uygun ödev verir ve takip eder (Bayraktar ve Çınar 2010), milli eğitimin, okulun ve dersin amaçlarını bilir ve bu amaçları kazandırmak için çaba sarf eder (Gültekin, 2007; Keleş, 2006), problemlerinden arınarak sınıfa girer (Dinçsoy, 2011), milli eğitim konularında karar almada söz sahibidir (Gültekin, 2007; Keleş, 2006), okul kadrosu ile arasında güvene dayalı, dostane, destekleyici ilişkiler vardır (Şişman, 2013; Kuzubaşoğlu, 2008), işbirliği içinde çalışır (Kaplan, 2008; Tarhan, 2008), sınıfını etkili bir şekilde yönetir (Tarhan, 2008; Tatar, 2004), öğrenci başarısına ilişkin yüksek beklentilere sahiptir (Şişman, 2013; Tarhan, 2008), bütün öğrencilerin öğrenebileceğine ve başaracağına inanır (Akbal, 2008; Tarhan, 2008; Yılmaz, 2006), öğrencilere okulun, eğitimin ve kendi derslerinin amaçlarını açıklar (Tarhan, 2008; Yılmaz, 2006), öğrencinin gelişim ve başarısını düzenli bir biçimde ölçer ve değerlendirir (Gökçe, 2002), bireysel yeteneklerini tanıma ve geliştirmede öğrencilere yardım eder, açık amaçlar belirler, bilişsel öğrenme ve öğrenmenin transferi üzerinde yoğunlaşır, programın içeriğini yapılandırarak amaç ve içeriği düzenler, bir aşama öğrenilmeden diğerine geçmez, grup çalışmalarına önem verir, küçük öğrenme üniteleri üzerinde yoğunlaşır, olabildiğince öğrenciler arasında heterojen gruplar oluşturarak işbirliğine dayalı, paylaşarak öğrenmeye önem verir, öğrencilere geri bildirim verirken başka öğrencilerle ve onların puanları ile karşılaştırmak yerine sürekli bir gelişim içinde oldukları hissini verir (Şişman, 2013; Kuzubaşoğlu, 2008), öğrenciler için iyi bir model olur (Kuzubaşoğlu, 2008; Yılmaz, 2006), ailelerle iyi ilişkiler ve işbirliği geliştirmeye çalışır, öğrencilerin birbirinden farklı olduğuna inanır (Aydoğan, 1999), dersi açık ve anlaşılır biçimde anlatır (Yılmaz, 2006), öğrencilerin seviyesine ve mevcut imkanlara göre en uygun yöntemleri kullanır (Yılmaz, 2006), etkili iletişim becerisine sahiptir (Tarhan, 2008; Tatar, 2004), öğrenci başarısını artırmak için farklı yöntem ve tekniklerle derse motive eder (Tarhan, 2008), eleştiriden çok ödüle başvurur (Tatar, 2004), öğrenmeyi kolaylaştıracak kişilik özelliklerine sahiptir (Yılmaz, 2006; Tatar, 2004), öğrencinin sadece akademik yönden değil, sanatsal, kültürel, folklorik, sportif vb. tüm yönlerden gelişimi ile ilgilenir (Akbal, 2008), öğretmen öğrencilerin yeteneklerinin farkına varmasını sağlar ve o alanda öğrenciyi geliştirir (Kuşaksız, 2010; Tarhan, 2008), öğrenciye başarıyı tattırır (Kuşaksız, 2010), öğrencilerin özgüvenlerini geliştirir (Tarhan, 2008), öğrencilere önyargı ile yaklaşmaz (Şişman, 2013; Tarhan, 2008), üst düzeyde bir sorumluluk duygusuna sahiptir, düzenli bir sınıf ve öğrenme iklimi oluşturur, öğrencilere temel

becerileri kazandırma üzerinde yoğunlaşır, sınıfta geçen zamanın çoğunu öğrenmeye ayırır, öğrencilerin önceki bilgilerini kullanır, yeni bir içerik sunduktan sonra uygulamalara yer verir, bireysel ya da grup olarak öğrencilerle ilgili asgari düzeyde kabul edilebilir amaç ve standartlar belirlerler, farklı öğrencilerin farklı alanlarda ve konularda daha iyi olabilecekleri inancını yerleştirir, öğrencilerin birbirlerinin ürünlerini görmelerine fırsat sağlar, öğrenciler arasında dostluk ve arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesini destekler, öğrencilerin öğrenmeye aktif bir biçimde katıldığı sınıf atmosferi oluşturur, öğrencilere geri bildirim verirken yararlı bilgiler üzerinde durur, başarısızlığı değerlendirmez, gerektiğinde geç öğrenen öğrenciler için ekstra zaman ayırabilir, bir öğrenci, bir açıklama ya da gösteriyi anlamadığında onu tekrar etme yerine mümkün olduğu kadar farklı bir yolla tekrar anlatır (Şişman, 2013).

Etkili öğrenci: Okul ve sınıf içinde grup çalışmalarında işbirliği yapar (Kuşaksız, 2010; Çubukçu ve Girmen, 2006; Keleş, 2006), okul faaliyetlerinde sorumluluk almaya isteklidir, okul yaşamını iyileştirme konusunda isteklidir (Kuşaksız, 2010; Çubukçu ve Girmen, 2006), kendisinden beklenenlerin farkındadır (Çubukçu ve Girmen, 2006), kendi öğrenme sorumluluğunu üstlenir (Çubukçu ve Girmen, 2006; Keleş, 2006), etkin öğrenme çabası içine girer (Ayık, 2007), okulda kişisel sorumluluk üstlenebilir (Keleş, 2006; Aydoğan, 1999), okul, öğretmen ve çevreden üst düzey beklentilere sahiptir, kendisinden de beklenenlerin üst düzeyde kazanımlar olduğunun ayırımına varmıştır, eleştirel düşünceye sahiptir, bilgiye nasıl ulaşılabileceğini bilir (Keleş, 2006), kendileriyle ilgili konularda kararlara etkin şekilde katılır (Duranay, 2005; Girmen, 2001), başarı konusunda yüksek beklentilere sahiptir (Duranay, 2005; Girmen, 2001), okul faaliyetlerinde pasif değil katılımcıdır (Kaplan, 2008), sınıftaki öğretime aktif bir şekilde katılır (Aydoğan, 1999), öğrenmeyi öğrenir (Kuşaksız, 2010; Yılmaz, 2006), akademik başarıya sahiptir (Kaplan, 2008; Yılmaz, 2006).

Etkili veli: Okul ile işbirliği içinde olur (Carlson, Funk ve Nguyen, 2009; Epstein and Sheldon, 2006; Duranay, 2005; Epstein and Sanders, 2000), öğrencinin ödevlerini davranışa dönüştürmesinde yardımcı olur (Pehlivan, 1999), okula maddi manevi destek olur (Kuşaksız, 2010; Pehlivan, 1999), öğrencinin ilgi, bakım ve korumasını yapar, zaman zaman okulda eğitim görür (Kuşaksız, 2010), eğitim açısından öğrenciyi destekler (Kuşaksız, 2010; Çelenk, 2003), okul ev tutarlığını sağlar, öğrencinin akademik kişisel ve sosyal gelişimine katkı sağlar (Girmen, 2001), okulun sosyal kültürel ve sportif faaliyetlerine katılır (Duranay, 2005; Girmen, 2001), toplumla ilişkiler konusunda açık yöntemler geliştirir, iş dünyası ve toplumun okula dönük sağlayabileceği kaynak ve hizmetler belirler, toplumun okula ve karar sürecine katılımına yer veren bir örgüt yapısı oluşturur, okula katılarak okulla bilgi ve güç paylaşır, okulda karar sürecine katılır, öğretim sürecinin bir parçası olur, çocuğunun eğitimine katılarak çocuğunun daha başarılı olmasını sağlar, okul ile arasında düzenli bir iletişim ve işbirliği gerçekleştirir, okulla ana-babalık becerilerini geliştirir, okul, ailelerin yardım ve desteğine ihtiyaç duyar, okul ile karşılıklı beklentilerinin farkındadır, okulda güvenli bir çevre oluşturulması için işbirliği yapar (Şişman, 2013).

Etkililik ile ilgili alan yazında birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar arasında etkili okulla ilgili alan yazın çalışmalarını toparlayan, etkili okul özelliklerini açıklayan (Baştepe, 2009; Tarhan, 2008; Yanık, 2008), etkili okul bileşenlerini, değişkenlerini ortaya çıkaran (Gökçe ve Kahraman, 2010; Tural, 2002); çeşitli tür ve düzeydeki okulların etkili okul özelliklerini karşılama düzeylerini araştıran (Akan, 2007; Aslan, Satıcı ve Kuru, 2006; Aslan, Satıcı ve Kuru, 2007; Oral, 2005; Duranay, 2005), çeşitli tür ve düzeydeki okulların etkililiğini karşılaştıran (Tunçel, 2008), okul kültürü ve etkili okul arasındaki ilişkiyi betimleyen (Ayık ve Ada, 2009; Ayık, 2007; Işık ve Gürsel, 2013; Işık, 2010), yönetsel etkililiği araştıran (Karatepe, 2005), etkili müdür özelliklerini, çeşitli liderlik davranışları ile etkili yöneticilik arasındaki ilişkiyi betimleyen, yönetici etkililik düzeyini, etkili liderlik özelliklerini bulan (Akbal, 2008; Apaydın, Vilkinas ve Cartan, 2011; Göksoy, Sağır ve Yenipınar, 2013; Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013; Gündüz ve Balyer, 2012; Özdemir ve Sezgin, 2002; Özen ve Özdemir, 2010; Yılmaz ve Taşdan, 2006), öğretmen etkililiğini ve etkili öğretmen özelliklerini bulan (Can, 2004; Gökçe, 2002), etkili okul ile aile arasındaki ilişkiyi betimleyen (Şahin, 2011), etkili okullarda karar sürecini araştıran (Çelikten, 1999), etkili eğitim sistemlerini araştıran (Karip ve Köksal, 1996) çalışmalar

bulunmaktadır. Çalışmalar incelendiğinde ise nitel çalışmaların sayısının çok az olduğu görülmektedir (Can, 2004; Baştepe, 2009; Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013; Işık ve Gürsel, 2013; Karip ve Köksal, 1996; Özdemir ve Sezgin, 2002; Tural, 2002) ve bu çalışmalarda etkili bir okul okulun insan kaynaklarına düşen görevlerin ve bu insan kaynaklarının sahip olması gereken özellikler konusunda bir fikir verdiği söylenebilir. Ancak alan yazında okulların etkili olma çabaları etkili okul niteliklerinin belirlenmesi gerekliliğinin araştırılması ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada etkili okulun göstergeleri, etkili bir okul için okul müdürlerine, öğretmenlere, öğrencilere ve velilere düşen görevler ve okul müdürlerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin sahip olması gereken özellikler okul müdürlerinin ve öğretmenlerin gözünden araştırılmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Etkili bir okulun göstergeleri nelerdir?
2. Etkili okul için müdürlere düşen görevler ve müdürlerin sahip olması gereken özellikler nelerdir?
3. Etkili okul için öğretmenlere düşen görevler ve öğretmenlerin sahip olması gereken özellikler nelerdir?
4. Etkili okul için öğrencilere düşen görevler ve öğrencilerin sahip olması gereken özellikler nelerdir?
5. Etkili okul için velilere düşen görevler ve velilerin sahip olması gereken özellikler nelerdir?

Yöntem

Bu çalışmada okul müdürlerine ve öğretmenlere göre etkili okulun göstergelerini ve etkili okulun boyutlarından olan müdür, öğretme, öğrenci ve velilere etkili okulu oluşturmada düşen görev ve sorumlulukları araştırmak için nitel araştırma yöntemlerinden olan durum deseni kullanılmıştır. Durum çalışması modelinde belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya konularak, bir ya da birkaç durum derinliğine araştırılır. Güncel bir olgu kendi gerçek yaşam çerçevesi içerisinde çalışılır. Durum bir birey, bir kurum, ortam, olay olarak karşımıza çıkabilir (Silverman, 2006; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu model, diğer modellerle yeterince açıklanamayan durumlar için en uygun model olarak görülmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005, 247).

Çalışma grubu

Etkili okulu oluşturmada okul müdürü, öğretmen, öğrenci ve velilere düşen görevleri ve etkili okul göstergelerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada aşırı ve aykırı durum örneklemesi kullanılmıştır. Burada önemli olan nokta aşırı ve 89 aykırı durumlar normal durumlara göre daha zengin veri ortaya koyabilir ve araştırma problemini derinlemesine ve çok boyutlu bir biçimde anlamamıza yardımcı olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Buradan yola çıkılarak üç müfettişin görüşü alınmış ve bunun sonucunda üç etkili, üç daha az etkili okulun her birinden bir müdür iki öğretmen olmak üzere toplam 18 kişi ile görüşme yapılmıştır. Çalışma grubuna ait demografik özellikleri Tablo 1 ve Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Okul Müdürlerinin Cinsiyet, Kıdem, Mezun Olduğu Alan ve Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Özellikleri

Müdür	M1	M2	M3	M4	M5	M6
Cinsiyet	E	E	E	E	E	E
Kıdem	25	22	11	30	37	32
Mezun Olduğu Alan	DAB*	Sınıf	DAB*	İlahiyat	Sınıf	Matematik
Görev yeri	Ortaokul	İlkokul	Ortaokul	Ortaokul	İlkokul	Ortaokul

* DAB, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi

Çalışma grubundaki müdürlere bakıldığında bütün müdürlerin cinsiyetinin erkek olduğu görülmektedir. Müdürlerden ikisinin sınıf öğretmenliği, ikisinin din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenliği, birinin ilahiyat, birinin matematik öğretmenliği alanından mezun olduğu görülmektedir. Bu müdürlerden ikisi ilkökulda çalışmakta iken dört tanesi ortaokulda

çalışmaktadır. Müdürlerden en düşük kıdeme sahip olanın kıdemi 11 yıl, en yüksek kıdeme sahip olanın kıdemi 37 yıl olmakla birlikte müdürlerin kıdem ortalamaları 26.17 yıldır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Cinsiyet, Kıdem, Mezun Olduğu Alan ve Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Özellikleri

Öğretmen	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12
Cinsiyet	E	E	E	E	E	E	B	B	E	B	E	E
Kıdem	13	12	33	18	13	1	20	13	33	17	11	17
Mez. Alanı	Türk	Sos.	Sın.	Sın.	Dab*	Mat*	Sos.	Reh.	Sın.	Sın.	Mat	Res.
Görev Yeri	Orta	Orta*	İlk*	İlk	Orta	Orta	Orta	Orta	İlk	İlk	Orta	Orta

*Dab, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, * Sın.,Sınıf, *Mat., Matematik, *Reh., Rehberlik *İlkokul, *Ortaokul

Çalışma grubundaki öğretmenlerden üçünün kadın, dokuzunun erkek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerden dördü sınıf öğretmenliği, ikisi matematik öğretmenliği, ikisi sosyal bilgiler öğretmenliği, biri rehberlik ve psikoloji danışmanlık, biri resim öğretmenliği, biri din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenliği ve biri Türkçe öğretmenliği alanından mezun olmuştur. Bu öğretmenlerden sekizi ilkokulda dördü ortaokulda çalışmaktadır. Öğretmenlerden en düşük kıdeme sahip olanın kıdemi 1 yıl, en yüksek kıdeme sahip olanın kıdemi 33 yıl olup öğretmenlerin kıdem ortalaması 16.75 yıldır.

Veri toplama aracı ve verilerin toplanması

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilecek açık uçlu sorular öncelikle araştırmanın çalışma grubunda yer almayan okul müdürleri ve öğretmenlere yöneltilmiş, elde edilen sonuçlara göre sorulan sorularda düzeltmeler gidilmiştir. Ayrıca sorular nitel araştırmalar konusunda uzman bir öğretim üyesi tarafından incelemeye tabi tutulmuş ve son olarak bir Türkçe öğretmeni tarafından gözden geçirilmiştir. Bunun sonucunda sorular araştırmanın konusuna uygun bir şekilde açık ve anlaşılır hale getirilmiştir.

Veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşmelerde açık uçlu sorular kullanılmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilerek araştırma sürecinde beklenmeyen veya planlanmayan cevapların alınması sağlanmış, böylece konu hakkında daha geniş ve ayrıntılı bilgiye sahip olunmuştur (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün ve Demirel 2012: 127). Veri toplama sürecinde katılımcılara iki soru yöneltilmiştir: 1. Etkili bir okul göstergesi olarak sizce beş temel gösterge nedir? 2. Sizce bir okulun etkili (başarılı, verimli, aranan, beğenilen) bir okul olmasındaki etkenler nelerdir? a.Etkili okul için müdürlere düşen görevler ve müdürlerin sahip olması gereken özellikler nelerdir? b Etkili okul için öğretmenlere düşen görevler ve öğretmenleri sahip olması gereken özellikler nelerdir? c. Etkili okul için öğrencilere düşen görevler ve öğrencilerin sahip olması gereken özellikler nelerdir? d. Etkili okul için velilere (Çevre, Okul aile birliği) düşen görevler ve velilerin sahip olması gereken özellikler nelerdir?

Araştırma kapsamındaki sorular altısı müdür, on ikisi öğretmen olmak üzere toplam 18 katılımcıya yöneltilmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler Nisan - Haziran 2013 tarihleri arasında belirlenen katılımcılarla toplanmıştır. Görüşmeler hakkında katılımcılara bilgi verilmiş daha sonra katılımcılardan randevu alınmış ve tam randevu saatinde belirlenen yerlere gidilerek sessiz bir ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcıların onayı olanlardan ses kayıt cihazı kullanılarak veriler toplanmış olup, toplamda 178 dakikalık ses kaydı elde edilmiştir. Ses kaydı vermek istemeyen üç veri kaynağından ise veriler görüşmeler boyunca not tutularak alınmıştır.

Verilerin analizi

Araştırma sürecinde katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirilen tüm görüşmelerden bir müdür ve iki öğretmenle yapılan toplamda üç görüşmedeki kişiler seslerinin alınmasının istememelerinden ötürü sorular yöneltilerek cevapları yazılmış, geri kalan 15 kişiden ise veriler ses kayıt cihazıyla, katılımcıların onayı alınarak kaydedilmiştir. Araştırma kapsamında 178 dakikalık görüşme

yapılmıştır. Görüşmelerden sonra kaydedilen veriler ham veri olarak Microsoft Word yazı işleme programıyla metne dönüştürülmüştür. Görüşme verilerinin yorumlanması sürecinde betimsel analiz, içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, bir söylemi anlamada ve yorumlamada, öznel etkenlerden kurtularak toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşma amacı taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu amaçla veriler dört aşamada analiz edilmiştir: (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi, (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması. İlk aşamada katılımcıların verdiği cevaplardan elde edilen veriler anlamlı bütünler halinde nasıl bölümlere ayrılabilceği, bu anlamlı bütünler nasıl bir kod verileceği ve bu farklı bölümlerde yer alan verilerin benzer kodlarla düzenlenip düzenlenemeyeceği dikkate alınarak verilerden elde edilen kodlara göre kodlama süreci tamamlanmıştır. Ortaya çıkan kodlardan yola çıkarak verileri, genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayabilen temalar bulunmuştur (Yıldırım ve Şimşek; 2006:228-239). Bir uzman araştırmacı tarafından aynı süreç takip edilmiştir. Ayrıca betimsel analizde, görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak için sık sık doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Tablolarda verilen frekans değerleri o soruya cevap verenlerin sayısı üzerinden hesaplanmış olup ifade tekrarı oluşmaması için benzer ifadeler bir defa verilmiş ancak benzer ifadeleri kullanan katılımcıların rumuzları cümlelerin sonuna eklenmiştir. Katılımcılardan müdürlere (M1, M2, ..., M6), öğretmenlere (Ö1, Ö2, Ö3.....Ö10) şeklinde rumuzlar verilmiştir.

Geçerlik ve güvenirlik

Güvenirlik kavramları nicel araştırmalara özgü kavram niteliğinde olup, nitel araştırmaların temel ilkeleri ile çelişmektedir (Yıldırım ve Şimşek; 2006, 256; Mills, 2003, 78). Nitel araştırmalarda daha çok geçerlik yani inandırıcılık kaygıları ön plana gelir. Araştırmacının önyargılarından ve varsayımlarından arındırılmış verilere ulaşma ve bu verilere uygun analizlerle anlamlı sonuçlara ulaşma önemlidir (Yıldırım ve Şimşek; 2006, 273). Nitel araştırmalarda araştırmacılar davranıştaki tutarlılığa bakmaktan daha çok yaptıkları gözlemin doğruluğuna bakarak güvenirliği sağlamaktadırlar. Nitel çalışmalarda detaylı alan kayıtlarının alınması, ses ve görüntü kayıtlarının tutulması, resimlerin çekilmesi, katılımcılardan alıntılarının yapılması ve alıntılarının ekleme yapılmadan olduğu gibi verilmesi güvenirliği artırmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün ve Demirel 2012, 245). Nitel araştırmada araştırmacının gerekli gördüğü takdirde yeni stratejilere başvurması, görüşmeye yeni sorular ekleyebilmesi, elde ettiği bilgileri teyit etmek amacıyla farklı veri toplama yöntemleri kullanabilmesi kısacası esnek olması geçerlilik açısından avantaj sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek; 2006, 256).

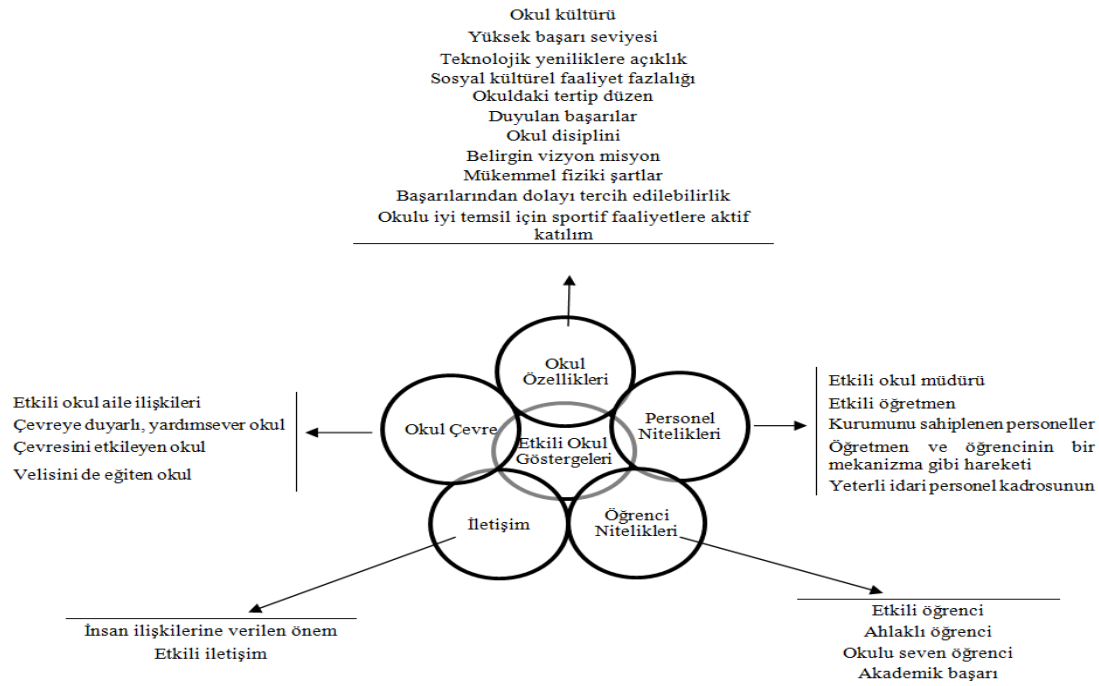
Araştırmada inandırıcılığı sağlamak, geçerlik ve güvenirliği artırmak için öncelikle araştırmacının uygulama sürecinde tüm görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Araştırmacı, araştırmacının tüm aşamalarında mümkün olduğunca objektif olmaya dikkat etmiştir. Ayrıca araştırma sürecinde elde edilen tüm veriler, araştırmacının kendisi dışında, başka bir araştırmacı tarafından değerlendirip, ayrı ayrı kodlanmış ve tüm kodlamalar arasında genel anlamda görüş birliği sağlanmıştır.

Bulgular

Katılımcıların etkili okula yönelik sorulara cevaplarının analizi neticesinde araştırma bulguları etkili okul göstergeleri, etkili okul için müdür özellikleri ve müdürlerin görevleri, etkili okul için öğretmen özellikleri ve öğretmenlerin görevleri, etkili okul için öğrenci özellikleri ve öğrencilerin görevleri ve etkili okul için veli özellikleri ve velileri görevleri olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir.

Etkili okul göstergeleri

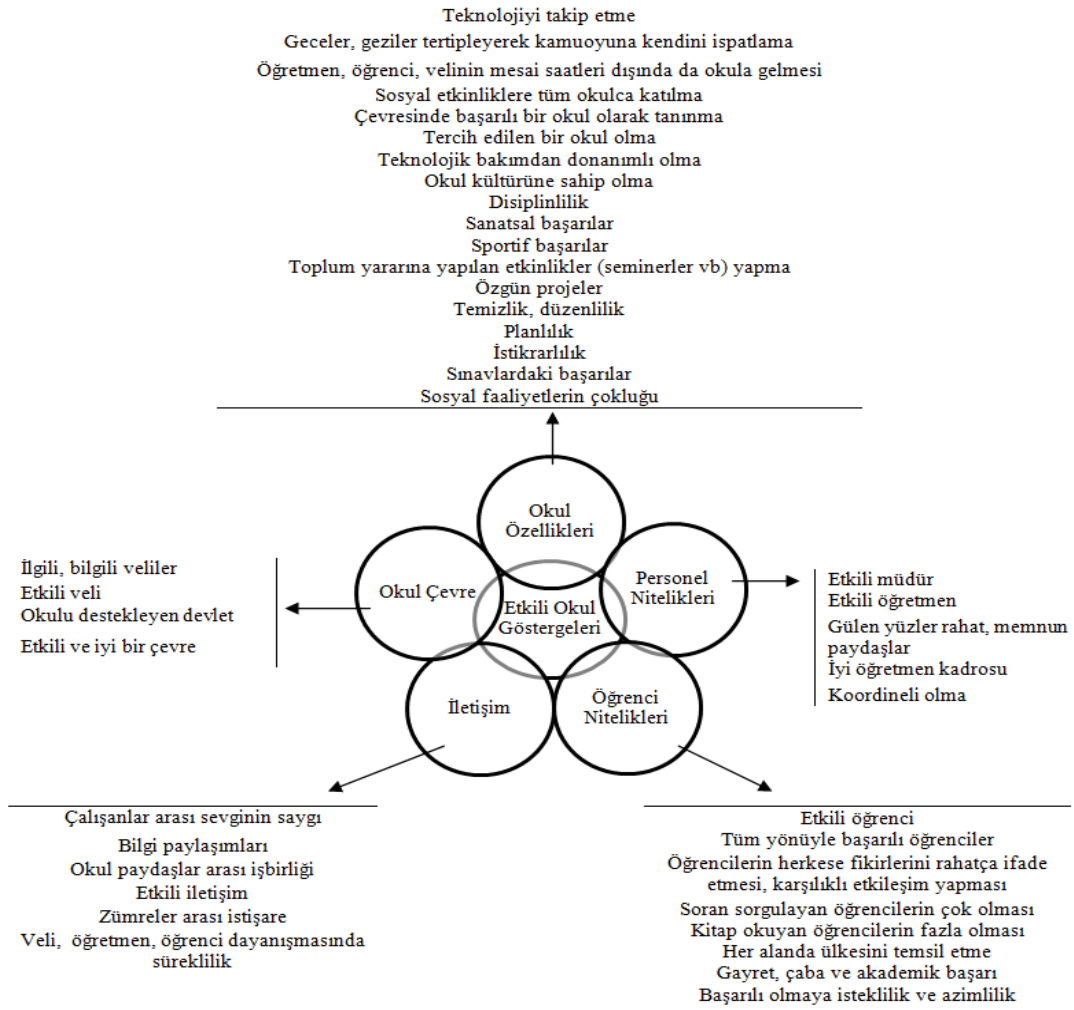
Bu başlık altında müdürlere ve öğretmenlere sorulan etkili okulun beş göstergesi sorusu müdürlerin ve öğretmenlerin göstergeleri olarak ayrı ayrı ele alınmıştır. Müdürlerin etkili okulun beş göstergesi sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler okul özellikleri, okul ve çevre, personel nitelikleri, öğrenci nitelikleri ve iletişim temalarına ayrılmıştır.



Şekil 1. Okul Müdürlerine Göre Etkili Okul Göstergeleri

Okul müdürleri etkili okul göstergesi olarak en çok okul bütününe yönelik olması gereken özellikler ifade etmişlerdir. Yani müdürler tarafından en çok vurgu “okul özellikleri” temasına yapılmıştır. Daha sonra ise en fazla vurgu “personel nitelikleri” temasına yapıldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin etkili okulun beş göstergesi sorusuna verdikleri cevaplar doğrultusunda veriler okul özellikleri, okul ve çevre, personel nitelikleri, öğrenci nitelikleri ve iletişim temalarına ayrılarak analiz edilmiştir.



Şekil 2. Öğretmenlere Göre Etkili Okul Göstergeleri

Öğretmenlerin verdikleri cevaplara bakıldığında etkili okulun göstergesi olarak en çok “okul özellikleri” teması altındaki kategorilere yer verdikleri görülmektedir. Daha sonrasında en çok vurgu yapılan temanın ise “öğrenci özellikleri” teması olduğu görülmektedir.

Etkili okul için müdür özellikleri ve müdürlerin görevleri

Bu başlık altında müdür ve öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda etkili bir okul müdürünün özellikleri ve görevleri için altı tema ve 60 kategori elde edilmiştir ve bu kategori ve temalar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Etkili Okul İçin Müdür Özellikleri ve Görevleri

Temalar	Kategoriler	Müdür	Öğretmen	N	%
Yönetim	Paydaşların rahatı	-	2	2	1.88
	Ben değil biz duygu/düşüncesi	-	2	2	1.88
	Fiziki ortam yönetimi	1	-	1	0.94
	Yönetişim	1	-	1	0.94
	Etkili yönetim	1	-	1	0.94
	Eşgüdümlemeyi sağlama	-	1	1	0.94
	İyi yönlendirme	-	1	1	0.94
	Ekip çalışması	1	-	1	0.94
	Kurum kültürü oluşturma	1	-	1	0.94

	Öğretmen merkezli olma	-	1	1	0.94
	İşbirliğine açık olma	-	1	1	0.94
Lider	Vizyoner	2	2	4	3.73
	Yenilikçi	1	1	2	1.88
	Yönetici değil lider	2	-	2	1.88
	Paylaşımçı	1	-	1	0.94
	Demokratik	1	-	1	0.94
	Karizmatik	-	1	1	0.94
Kişilik özellikleri	Gelişmeleri takip etme	2	2	4	3.73
	Adil	2	1	3	2.8
	Güvenilir	2	1	3	2.8
	Bilgili	-	2	2	1.88
	Uzman	-	2	2	1.88
	Profesyonel	-	2	2	1.88
	Otoriter olmama	-	2	2	1.88
	Söyledikleri ile yaptıkları uyumlu olma	-	2	2	1.88
	Çözüm üretici	-	1	1	0.94
	Fedakar	-	1	1	0.94
	Örnek olma	-	1	1	0.94
	Dürüst	-	1	1	0.94
	Anlayışlı	-	1	1	0.94
	Deneyimli	-	1	1	0.94
	İnsancıl	-	1	1	0.94
	Gerçekçi	1	-	1	0.94
	Objektif	1	-	1	0.94
	Öğretmenine saygılı olma	1	-	1	0.94
	Başarıya inanma	-	1	1	0.94
İnsan ilişkileri	Paydaşlarla iletişim halinde olma	1	8	9	8.41
	Çatışmaları yönetme	-	3	3	2.8
	Empati kuma	-	2	2	1.88
	Herkese eşit mesafede olma	1	-	1	0.94
	İnsan ilişkilerine önem verme	-	1	1	0.94
Okul ortamı	Mutlu ortam	2	1	3	2.8
	Birlik ve beraberlik	3	-	3	2.8
	Sevgi	2	-	2	1.88
	Hoşgörü	2	-	2	1.88
	Dedikodu/ magazinden uzak	1	1	2	1.88
	Olumlu okul iklimi	1	-	1	0.94
Görevler	Fiziki altyapıyı iyileştirme	2	3	5	4.66
	Kanun, tüzük, yönetmelik bilgisi	3	-	3	2.8
	Planlı çalışma	2	-	2	1.88
	Denetim	2	-	2	1.88
	Motivasyon artırma	1	1	2	1.88
	Öğretmenliği unutma	-	2	2	1.88
	Fikirlerle önem verme	1	1	2	1.88
	Ödüllendirme	-	1	1	0.94
	Projelere destek verme	-	1	1	0.94
	Görevlerini yerine getirme	1	-	1	0.94
	Okul başarısını artırmaya yönelik çalışma	-	1	1	0.94
	Sosyal faaliyetleri düzenleme	-	1	1	0.94
Toplam		46	61	107	100

Etkili okul müdürü özellikleri ve görevleri hakkında müdürler en çok “görevler” temasına vurgu yapmışlardır (f:12). Okul müdürleri kategorilerden ise en fazla “birlik ve beraberlik” (f:3) ve “kanun, tüzük, yönetmelik bilgisi” (f:3) kategorilerine vurgu yapmışlardır. Etkili okul müdürü özellikleri ve görevleri hakkında öğretmenler en çok “kişilik özellikleri” temasına vurgu yapmışlardır (f:22). “Paydaşlarla iletişim halinde olma” (f:8), “çatışmaları yönetme” (f:3) ve “fiziki alt yapıyı iyileştirme” (f:3) öğretmenlerin en çok vurguladığı kategorilerdir. Öğretmen ve müdürlerin en çok vurgu yaptığı tema ise “kişilik özellikleri” temasıdır (f:31, %28.97). Liderlik

teması altındaki vizyoner (f:4), yenilikçi (f:2); kişilik özellikleri teması altındaki adil (f:3), güvenilir (f:3), gelişmeleri takip etme (f:4); insan ilişkileri temasındaki paydaşlarla iletişim halinde olma (f:9) kategorileri hem öğretmenlerde hem müdürlerde ortak olarak ortaya çıkan kategorilerdir. Etkili müdür ile ilgili olarak katılımcı görüşlerinin bazıları kendi ifadeleri ile şöyle belirtilmiştir:

“... saydığımız temel vasıflar, özellikler bunlara sahip bir yönetici eğer kurum kültürü dediğimiz şeyi oturtturabilmişse yapabilmişse işte orda o okul etkili ve yetkili bir okul konumuna gelmiş demektir. Yani herkes sorumluluğunu bilsin ve o sorumluluklar yerine getirilsin.” M3

“Başta fedakârlık, eğer fedakârlıklarıyla diğer öğretmenler için ikinci noktada örnek olmaları. Özellikle fedakârlıklarıyla örnek olabiliyorlarsa yöneticiler o okulun diğer paydaşlarca sahiplenilmesi anlamında önemli bir rol oynuyor demektir. Liderlik anlamında önemli bir rol oynuyor demektir. Ö6

Etkili bir okul için öğretmen özellikleri ve öğretmenlerin görevleri

Bu başlık altında müdür ve öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda etkili bir öğretmen özellikleri ve görevleri ile ilgili olarak dört tema ve 46 kategori elde edilmiştir ve bu temalar ve kategoriler Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Etkili Okul İçin Öğretmen Özellikleri ve Görevleri

Temalar	Kategoriler	Müdür	Öğretmen	N	%
Duygular	İşini sevmeye	3	7	10	10
	Öğrencisini sevmeye	2	2	4	4
	Kendini inandırma	-	1	1	1
	Para kaygısı taşımama	1	-	1	1
	Gönül işi olduğun bilme	1	-	1	1
Görev ve Uzmanlık	Eğitim öğretimdeki yenilikler takip etme	2	5	7	7
	Görev ve vazifesini bilme	3	3	6	6
	Kendini geliştirme	2	3	5	5
	Alanına hakim olma	1	2	3	3
	Mesleki başarıyı yakalamış meslektaşlarla işbirliği	1	1	2	2
	Zümreler arası alışveriş yapma	1	1	2	2
	Pedagojiyi iyi bilme	1	1	2	2
	Amacını bilme	-	2	2	2
	Hizmetiçi eğitimlere katılma	1	-	1	1
	İnsan psikolojisini iyi bilme	1	-	1	1
	Öğretmen veli öğrenci iş birliğini yapabilme	1	-	1	1
	Sosyal faaliyetlerde etkin olma	1	-	1	1
	Mesai arkadaşları ile uyumlu olma	-	1	1	1
	Kişisel tecrübeleri paylaşma	-	1	1	1
	Çok okuma	-	1	1	1
Eğitim Öğretim	Derse hazırlıklı olma	2	2	4	4
	Eğitim materyallerini kullanma	2	1	3	3
	Öğrencinin davranışları ile ilgilenme	-	3	3	3
	Hem eğitim hem öğretim yapma	1	2	3	3
	Her öğrencinin değerli olduğunu düşünme	1	2	3	3
	Öğrencinin duygusal yönüyle ilgilenme	-	3	3	3
	Öğrenciyi tanıma	1	2	3	3
	Öğrenciye hitap edebilme (kalbine, beynine)	-	2	2	2
	Öğrencinin kapasitesini bilme	1	1	2	2
	Öğrencileri kendi çocuklarından ayırt etmeme	2	-	2	2
	Öğrenciye inanma	-	1	1	1
	Dertsiz tasasız derse girme	1	-	1	1
	Öğrencinin 24 saatine hakim olma	1	-	1	1
	Eğitim öğretim çıktılarını kontrol etme	1	-	1	1
Kişisel özellikler	Örnek olma	1	2	3	3
	Karizma/imaj sahibi olma	-	2	2	2

Özverili olma	-	1	1	1
Fedakarlık	-	1	1	1
Özü sözü bir olma	-	1	1	1
Çok boyutlu düşünme	-	1	1	1
Vicdanlı olma	-	1	1	1
Disiplinli olma	-	1	1	1
İçten güdülenme	-	1	1	1
Saygılı olma	-	1	1	1
Güzel konuşma	-	1	1	1
Temiz düzenli giyinme	-	1	1	1
Toplam	36	64	100	100

Etkili öğretmen özellikleri ve görevleri hakkında müdürler (f:15) ve öğretmenler (f:21) en çok “görev ve uzmanlık” temasına vurgu yapmışlardır. Okul müdürleri kategorilerden en fazla “işini sevmeye” (f:3) ve “görev ve vazifesini bilme” (f:3) kategorilerine vurgu yapmışlardır. Etkili öğretmen özellikleri ve görevleri hakkında öğretmenler en çok “işini sevmeye” (f:7), “eğitim öğretimdeki yenilikleri takip etme” (f:5) ve “görev ve vazifesini bilme” (f:3) kategorilerine vurgu yapmışlardır. Öğretmen ve müdürlerin en çok vurgu yaptığı tema ise “görev ve uzmanlık” temasıdır (f:36, %36). Duygular teması altındaki işini sevmeye (f:10; %10), öğrencisini sevmeye (f:4, %4); görev ve uzmanlık teması altındaki kendini geliştirme (f:5, %5), eğitim öğretimdeki yenilikleri takip etme (f:7, %7), görev ve vazifesini bilme (f:6, %6), pedagojiyi iyi bilme (f:2, %2), alanına hakim olma (f:3, %3), mesleki başarıyı yakalamış meslektaşlarla işbirliği (f:2, %2), zümreler arası alışveriş yapma (f:2; %2); eğitim öğretim teması altındaki derse hazırlıklı olma (f:4), eğitim materyallerini kullanma (f:3), öğrencinin kapasitesini bilme (f:2), öğrenciyi tanıma (f:3), hem eğitim hem öğretim yapma (f:3), her öğrencinin değerli olduğunu düşünme (f:3); kişisel özellikler teması altındaki örnek olma (f:3) kategorileri hem öğretmenlerde hem müdürlerde ortak olarak ortaya çıkan kategorilerdir. Etkili öğretmen ile ilgili olarak katılımcı görüşlerinin bazıları kendi ifadeleri ile şöyle belirtilmiştir:

“Bir kere öğretmen arkadaşlar hangi mesleği icra ettiklerinin farkında olmalılar. Ve bu mesleği severek yapmalılar. ... Öğretmen basit hesaplar peşinde olmamalı öğretmen yani zengin olayım işte falanca makama geçeyim filanca mevki bana hazırlansın gibi bu tür kaygılar olmadan ve tüm öğrencilerin değerli olduğunu düşünerek ve bütün öğrencileri kendi çocuklarından ayırt etmeden, kendi çocuklarına nasıl bakıyorsa öyle bakarsa o zaman başarı kendiliğinden gelir diye düşünüyorum.” M2

“Öğretmenlerden bugün bizim için en büyük beklentimiz kendilerine verilen sınıfların müfredatları işlerken öğrencilerin kazanımları alıp almadığını ölçmeleri, hangi öğrencilerin hangi müfredatları alıp almadığını tespit edilerek yeniden o konuların üzerinde durmalı. Bir de sosyal faaliyetler dediğimiz faaliyetlerde etkin rol almalı.” M6

Etkili bir okul için öğrenci özellikleri ve öğrencilerin görevleri

Bu başlık altında müdür ve öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda etkili bir öğrencinin özellikleri ve görevleri için üç tema ve 32 kategori elde edilmiştir ve bu kategori ve temalar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Etkili Okul İçin Öğrenci Özellikleri ve Görevleri

Temalar	Kategoriler	Müdür	Öğretmen	N	%
Eğitim Öğretim	Sosyal aktivitelere katılma	3	3	6	9.51
	Dersi dinleme	2	3	5	7.93
	Derse hazırlıklı gelme	-	4	4	6.35
	İçten güdülenme	2	2	4	6.35
	Planlı/ programlı olma	-	3	3	4.76
	Hedefi olma	1	1	2	3.17
	Tekrar yapma	1	1	2	3.17
	Disiplinli olma	1	-	1	1.59

	Başarmaya inanama	1	-	1	1.59
	Öğrenmeyi öğrenme	-	1	1	1.59
	Kitap okuma	1	-	1	1.59
	Yeni teknolojileri takip etme	1	-	1	1.59
Kişisel Özellikler	Sorumluluklarını bilme	1	3	4	6.35
	Saygılı olma	2	1	3	4.76
	Ahlaklı olma	1	1	2	3.17
	Otokontrollü olma	1	1	2	3.17
	Örnek olma	1	1	2	3.17
	Söz dinleme	-	1	1	1.59
	Diğergamlı olma	1	-	1	1.59
	Yardımsıver olma	1	-	1	1.59
	Yalan söylememe	-	1	1	1.59
	Küçüğünü sevmeme	-	1	1	1.59
	Haklara saygı gösterme	-	1	1	1.59
	Empati kurma	-	1	1	1.59
	Kıskanç olmama	1	-	1	1.59
	Gıpta etmeyi öğrenme	1	-	1	1.59
	Üretken olma	-	1	1	1.59
	Sorgulayan/eleştıiren olma	-	1	1	1.59
Duygular	Öğretmeni sevmeme	3	-	3	4.76
	Arkadaşlarını sevmeme	1	-	1	1.59
	Okulu sevmeme	1	2	3	4.76
	Dersi sevmeme	1	-	1	1.59
	Toplam	29	34	63	100

Etkili öğrenci özellikleri ve görevleri hakkında müdürler (f:13) ve öğretmenler (f:18) en çok eğitim öğretim temasına vurgu yapmışlardır. Okul müdürlerinin en çok vurgu yaptığı kategoriler “sosyal aktivitelere katılma” (f:3) ve “öğretmenini sevmeme” (f:3) kategorileri olmuştur. Öğretmenlerin en çok vurguladığı kategoriler ise “derse hazırlıklı gelme” (f:4), “dersi dinleme” (f:3), “planlı/programlı olma (f:3)”, “sosyal aktivitelere katılma” (f:3) ve “sorumluluklarını bilme” (f:3) kategorileri olmuştur. Eğitim öğretim temasındaki içten güdülenme (f:4), ders dinleme (f:5), sosyal aktivitelere katılma (f:6), hedefli olma (f:2); kişisel özellikler temasındaki ahlaklı olma (f:2), sorumluluklarını bilme (f:4), örnek olma (f:2), otokontrollü olma (f:2), saygılı olma (f:3); duygular temasındaki okulu sevmeme (f:3) okul müdürlerinin ve öğretmenlerin ortak olarak vurguladığı kategorilerdendir. Etkili öğrenci ile ilgili olarak katılımcı görüşlerinin bazıları kendi ifadeleri ile şöyle belirtilmiştir:

“... Diğergamlık dediğimiz başkasına tercih etmeyi bilmeli. Yardım severliği bilmeli, öğretmen sevgisini özümsemeli, arkadaş sevgisini özümsemeli, kitap okumalı, yeni teknolojileri takip etmeli, sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere katılmalı ve zaman ayırmalı. Ahlaki olarak zaftiyet göstermemeli.” M1

“...Öğretmenlerin yönlendirici işlerindeki görev derslerini zamanında yapmalıdır, planlama yapmalıdırlar, dersi ne zaman yapacağım, oyunu ne zaman oynayacağım, bilgisayarda ne zaman oynayacağım, televizyona ne zaman bakacağım, bahçeye ne zaman çıkacağım gibi önceden planlamasını yapmalıdırlar. ...” Ö3

Etkili bir okul için veli özellikleri ve velilerin görevleri

Bu başlık altında müdür ve öğretmenlerin verdiği cevapların analizi doğrultusunda etkili bir okul velinin özellikleri ve görevleri için dört tema ve 39 kategori elde edilmiştir ve bu kategori ve temalar Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Etkili Okul İçin Veli Özellikleri ve Görevleri

Temalar	Kategoriler	Müdür	Öğretmen	N	%
Kişisel özellikler	Kendini geliştirme	2	2	4	4.76
	Gelişmeleri takip etme	-	2	2	2.38
	Fedakar olma	-	1	1	1.19
	Saygılı olma	1	-	1	1.19
	Model olma	1	-	1	1.19
Eğitim	Öğrenciyi sosyal aktivitelere katma	-	5	5	5.96
	Ahlaklı öğrenci yetiştirme	2	1	3	3.57
	Sadece başarıya odaklanmama	2	1	3	3.57
	Çocuğun ihtiyaçlarını bilme	-	2	2	2.38
	Toplumsal kültürün bir ögesi olduğunu gösterme	1	-	1	1.19
	Milli kimliğini öğretme	1	-	1	1.19
	Çocuğuyla arkadaş olmama	1	-	1	1.19
	Çocuğuna öğretmenlik yapmama	1	-	1	1.19
	Aşırı korumacı olmama	1	-	1	1.19
	Aşırı ilgisiz olmama	1	-	1	1.19
	Öğrencinin arkadaş çevresini tanıma	-	1	1	1.19
	Çocuğa değer verme	-	1	1	1.19
Öğretim	Öğrenciyi kontrol etme	4	7	11	13.1
	Ders çalışmasını sağlama	2	2	4	4.76
	Destek olma	1	2	3	3.57
	Uygun bir çalışma ortamı yaratma	1	1	2	2.38
	Planlı çalışma alışkanlığı kazandırma	1	1	2	2.38
	Öğrenciyi kıyaslamama	1	-	1	1.19
	Öğrenci ile birlikte ders çalışma	-	1	1	1.19
	Öğrencinin eğitimi için maddi kaynak sağlama	1	-	1	1.19
Okul veli ilişkileri	Okulla iletişim halinde olma	3	4	7	8.35
	İstişare yapma	2	2	4	4.76
	Okula maddi yardım yapma	1	2	3	3.57
	Manevi destek	-	3	3	3.57
	Okula ve öğretmene güvenme	1	1	2	2.38
	Öğretmeni anlama	1	1	2	2.38
	Çocuğuyla ilgili problemleri/aksilikleri paylaşma	1	1	2	2.38
	Eğitimci amiri olmama	1	-	1	1.19
	Amaç birlikteliği oluşturma	1	-	1	1.19
	Okul rakip görmeme	1	-	1	1.19
	Okuldan etkinlik talep etme (kurs, sosyal aktivite)	-	1	1	1.19
	Okul kararlarına katılma	-	1	1	1.19
	Okul faaliyetlerine katılma	1	-	1	1.19
Toplam		38	46	84	100

Etkili veli özellikleri ve görevleri hakkında müdürler (f:13) ve öğretmenler (f:16) en çok “okul veli ilişkileri” temasına vurgu yapmışlardır. Okul müdürleri etkili veli kategorilerinden en çok “öğrenciyi kontrol etme” (f:4) ve “okulla iletişim halinde olma” (f:3) temalarına vurgu yapmışlardır. Öğretmenler etkili veli kategorilerinden en çok “öğrenciyi kontrol etme” (f:7), “öğrenciyi sosyal aktivitelere katma” (f:5), “okulla iletişim halinde olma” (f:4) ve “manevi destek” (f:3) kategorilerine vurgu yapmışlardır. Kişisel özellikler temasındaki saygılı olma (f:4); eğitim temasındaki ahlaklı öğrenci yetiştirme (f:3), sadece başarıya odaklanmama (f:3); öğretim temasındaki öğrenciyi kontrol etme (f:11), ders çalışmasını sağlama (f:4), uygun bir çalışma ortamı yaratma (f:2), planlı çalışma alışkanlığı kazandırma (f:2), destek olma (f:3); okul veli ilişkileri temasındaki okula maddi yardım yapma (f:3), okula ve öğretmene güvenme (f:2), istişare yapma (f:4), öğretmeni anlama (f:2), çocuğuyla ilgili problemleri/aksilikleri paylaşma (f:2), okulla iletişim halinde olma (f:7) müdürler ve öğretmenler tarafından ortak vurgulanan kategorilerdendir. Etkili veli ile ilgili olarak katılımcı görüşlerinin bazıları kendi ifadeleri ile şöyle belirtilmiştir:

“ ... bu etkinin de olumlu olması lazım. Dediğimiz şeylere velinin de inanması lazım. Bazen veli geliyor sadece akademik başarı bekliyor. Başka bir şey beklemiyor. O zaman hem benim etkim azalıyor okul olarak hem de velinin okula etkisi olumsuz oluyor. Bizim okul olarak birinci görevimiz veliye bunu anlatmak. Veli ile amaç birlikteliği oluşturmak. Bu işi oluşturmazsanız aynı hedefe yürüyemezsiniz ve başarılı olamazsınız. ... Veli bizi anlarsa çocuğu için daha iyi olur.” M4

“Veliye düşen görev kontrol mekanizmasını harekete geçirecek. Çocuğuyla alakadar olacak. Yani hadi bugün işim var eve git misalinden okula git misalinden ziyade başarısında nasıl katkım olacak diye düşünmek çocuğuyla ilgilenerek, çocuğunu takip edecek, çocuğuyla birlikte oturacak, ev ödevi yapacak. Çocuğuyla öğrenecek. Çocuk evde kendini yalnız hissettiğinde çalışmaz.” Ö12

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Türkiye'nin uluslararası sınavlardaki başarısına bakıldığında okulların etkili okullar olmaya ulaşamadığı apaçık ortadadır. Bu açıdan bakıldığında gerek uluslararası düzeyde gerekse ulusal düzeyde okullar daha başarılı olma çabası içine girmektedir. Bu araştırmada okulların etkili okul olabilmesi okul müdürlerine, öğretmenlere, öğrencilere ve velilere düşen görevler ve bu kişilerin sahip olması gereken özellikler okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri ile ortaya çıkarılmıştır.

Okul müdürleri ve öğretmenlere etkili okul göstergeleri sorulmuş ve hem müdürlerde hem de öğretmenlerde okul özellikleri, okul ve çevre, personel nitelikleri, öğrenci nitelikleri ve iletişim temaları elde edilmiştir. Bunun yanı sıra etkili okul göstergelerinden en çok vurgu yapılan tema hem öğretmenlerde hem de müdürlerde *okul özellikleri* teması olmuştur. Bu tema altındaki göstergeler ise şöyle belirlenmiştir: Okul kültürü, yüksek başarı seviyesi, teknolojik yeniliklere açıklık, sosyal kültürel faaliyet fazlalığı, okuldaki tertip düzen, okul disiplini, belirgin vizyon misyon, mükemmel fiziki şartlar, başarılarından dolayı tercih edilebilirlik, okulu iyi temsil için sportif faaliyetlere aktif katılım, teknolojiyi takip etme, geceler, geziler tertipleyerek kamuoyuna kendini ispatlama, öğretmen, öğrenci, velinin mesai saatleri dışında da okula gelmesi, sosyal etkinliklere tüm okulca katılma, çevresinde başarılı bir okul olarak tanınma, tercih edilen bir okul olma, teknolojik bakımdan donanımlı olma, sanatsal başarılar, sportif başarılar, toplum yararına yapılan etkinlikler (seminerler vb), özgün projeler, temizlik, düzenlilik, planlılık, istikrarlılık, sınavlardaki başarılar, sosyal faaliyetlerin çokluğu. Arkan, Bakay ve Kalem (2011), en önemli etkililik göstergelerinin okul iklimi, okul süreçlerinin etkililiği, altyapı, sınıflar ve laboratuvarlar, öğretim etkinlikleri, BIT ve internet, insan kaynakları yönetimi, hijyen ve güvenlik sistemleri, yönetim biçimi ve katılımcı karar verme, bütçe yönetimi, rehberlik, müfredat, okulun getirileri, öğretmen ve personelin devamsızlığı, öğrenci rolleri ile tutarlı öğrenci davranışları, dokümantasyon, çıktılar açısından okul, kalite sistemi, veli katılımı, toplumla ilişkiler ve sosyal hayata katılım olarak bulmuşlardır. Işık ve Gürsel (2013) başarılı bir okulda yaptıkları çalışmada ise okulun tercih nedenlerinin başarılı öğrencilerin çoğunlukta olması ve etkili bir yönetimin olması sonuçlarına ulaşmışlardır. Her iki araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında öğrenci nitelikleri, okul çevre ilişkileri ve insan kaynaklarının yönetimi açısından benzerlik içerdiği görülmektedir.

Okul müdürünün okuldaki disiplini, düzeni, koordinasyonu ve olumlu okul iklimini sağlayan başlıca unsur olduğu bilinmektedir. Bu yüzden etkili okul deyince ilk ve en önemli görevler okul yöneticisine düşmektedir. Bu araştırmada okul müdürleri etkili bir okul müdürü olabilmek için kendilerine birçok özellik ve görev atfetmişlerdir. Fakat bunlar arasından en çok vurguladıkları okul ortamında birlik beraberlik oluşturmaları (f:3) ve mevzuatı bilme (f:3) görevini yerine getirmeleri olmuştur. Öğretmenlerin ise müdürlerinden; paydaşları ile iletişim halinde olmasını (f:8), çatışmaları yönetmesini (f:3), fiziki altyapıyı iyileştirmesini (f:3) daha fazla önemsedikleri görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise bu çalışmada *etkili okul müdürü özellikleri ve görevlerinden* okul müdürlerinden en çok beklenen davranışlar; paydaşlarla iletişim halinde olması (f:9), fiziki alt yapıyı iyileştirmesi (f:5), alanındaki gelişmeleri takip etmesi (f:4), vizyoner lider olması (yani vizyona, misyona sahip olması) (f:4), adil olması (f:3), güvenilir

olması (f:3), çatışmaları yönetmesi (f:3), okulda birlik beraberliği sağlaması (f:3) ve kanun, tüzük ve yönetmelik bilgisine sahip olması (f:3) olmuştur. Gökçe ve Kahraman (2010), yaptıkları çalışmanın sonucunda personel-müdür iletişiminin iyi kurulmuş olmasını, okul-veli işbirliğinin güçlendirilmesinin etkili bir okulun oluşturulmasında büyük katkılar sağlayacağını belirtmişlerdir. Koçak ve Helvacı (2011), okul müdürlerinin etkili olduğu alanlardan birinin insan kaynakları yönetimi olduğu saptamışlardır ve insan kaynakları yönetiminin bir boyutunun da çatışmaları yönetmek olduğunu ifade etmişlerdir. Yine bu araştırmacılar okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda etkili olabilmesi için okulun misyonunu velilere ve okul çevresine çok iyi tanıtması gerektiğini ifade etmişlerdir. Gündüz ve Balyer (2012) etkili okul müdürlerinin çatışmaları etkin bir biçimde yönettiği sonucuna ulaşmışlardır. Karatepe (2005) paydaşlarla iletişim halinde olmasının yönetsel etkililiği etkilediğini bulmuştur. Helvacı ve Aydoğan (2011) etkili okul ve etkili okul müdürlerine yönelik yaptıkları çalışmada etkili müdürün eşitlik ve adalet önem vermesi gerektiğini, personeli ile iyi ilişki kurması gerektiğini, mevzuata yönetmeliğe ve kurallara uygun hareket etmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Akbal (2008) yöneticinin iletişim becerisi ile etkili okul arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Buna paralel olarak Yılmaz ve Taşdan (2006) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinden görüş almıştır ve okul yöneticisinin etkili olabilmesi için okuldaki paydaşlar ile işbirliği yapması gerektiğine, iletişim yeteneğinin iyi olması gerektiğini ortaya çıkarmışlardır. Araştırma sonuçları bütün olarak değerlendirildiğinde okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ve çatışmaları yönetme becerileri önemli bir etken olarak ön plana çıkmaktadır. Okul müdürlerinin iletişim becerisi, eşitlik-adalet algıları ve uygulama düzeyleri etkili okulda okul yöneticilerine düşen görevler olarak nitelendirilmiştir.

Okul etkililiği denilince akla ilk gelen şey eldeki kaynaklar ne kadar olursa olsun bu kaynakları en iyi şekilde kullanarak okulun başarısını sağlamaktır. Okulda kaynakları sunan birçok etken bulunmakla birlikte ders ortamında bu kaynakları kullanacak en önemli kişi şüphesiz ki öğretmenler olmaktadır. Bu çalışmada okul müdürleri öğretmenlerin etkili olmasının önemini çokça belirtmekle birlikte öğretmenlerinin etkili olması için sahip olması gereken özelliklerden ve yapması gereken görevlerden en çok ifade ettikleri; öğretmenin işini sevmesi (f:3) ve görevini vazifesini bilmesi (f:3) olmuştur. Öğretmenler ise kendilerinin etkili öğretmen olabilmeleri için; işlerini sevmesi (f:7), eğitim öğretimdeki yenilikleri takip etme (f:5), kendini geliştirme (f:3), görev ve vazifesini bilme (f:3), öğrencinin duygusal yönüyle de ilgilenme (f:3), öğrencinin davranışları ile ilgilenme (f:3) gibi özellik ve görevleri en fazla kendilerine atfetmişlerdir. Genel olarak bakıldığında ise araştırma sonucunda etkili bir öğretmene düşen görevlerden ve etkili bir öğretmenin sahip olması gereken özelliklerden söylem fazlalığı en çok olanlar işini sevmesi (f:10), eğitim öğretimdeki yenilikleri takip etmesi (f:7), görev ve vazifesini bilmesi (f:6), kendini geliştirmesi (f:5), öğrencisini sevmesi (f:4) ve derse hazırlıklı olması olmuştur. Can (2004), etkili öğretmenin kendisini geliştirmesi gerektiğini, öğrenmeyi ve öğrenciyi merkeze alması gerektiğini, öğrencisini her yönüyle tanıması ve geliştirmesi gerektiğini ifade etmiştir. Teddlie ve Liu (2014) de, etkili okulda öğretmen etkililiğinin önemini vurgulamışlardır. Yine Çubukçu, vd. (2012) etkili bir öğretmenin kendini alanında ve genel kültür anlamında eğitimlerle sürekli olarak geliştirmesi gerektiğini ortaya çıkarmışlardır. Gökçe (2002) etkili öğretmen özelliklerini öğrencilere sormuş ve bu çalışma ile paralel olarak birçok sonuca ulaşmış olup bunlar arasından öğretmenin öğrencilerini sevmesi gerektiği, yani işini sevmesi gerektiği en yüksek oranda ifadelerde yer almıştır. Alanyazındaki araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde öne çıkan temel etkenin öğretmenlerin öğretim yeterlikleri ve yapılan işe ilişkin ilgi olduğu görülmektedir.

Öğretmen ne kadar etkili olursa olsun öğretmenin mesajlarının ulaştığı alıcı konumundaki öğrencilerin etkililiği de okul etkililiğinde önemli bir rol oynamaktadır. Okul müdürleri öğrencilerin etkili öğrenci olabilmesi için birçok faktör belirmişlerdir, bunlar arasından sosyal aktivitelere katılma (f:3) ve öğretmeni sevmesi (f:3) en çok üzerinde durdukları özellikler ve görevlerdir. Öğretmenler ise etkili bir öğrenci için en çok üzerinde durdukları özellikler ve görevler; derse hazırlıklı gelme (f:4), dersi dinleme (f:3), sosyal aktivitelere katılma (f:3), sorumluluklarını bilme (f:3) olmuştur. Genel olarak bakıldığında ise etkili bir öğrenci için belirtilen özellik ve görevlerden en çok ifade edilenler sosyal aktivitelere katılma (f:6), dersi

dinleme (f:5), içten güdülenme (f:4), derse hazırlıklı gelme (f:4), sorumluluklarını bilme (f:4) olmuştur. Işık ve Gürsel (2013), okul başarısının en önemli belirleyicisinin öğrenciye dayalı özellikler olduğunun ortaya koymuşlardır. Öğrencilerin sosyal etkinlikler açısından zengin bir okul çevresinde bulunmaları okulun etkililiğinde önemli bir gösterge olarak kabul edilebilir.

Her ne kadar okul müdürü, öğretmen, okul ortamı etkili bir okul için önemli faktörler olsa da okulun etkililiğini akademik başarıları yoluyla gösterecek olan faktör öğrenci olmaktadır. Okulun kaynakları, personel kadrosu, okulda verilen eğitim öğretim ne kadar iyi olursa olsun öğrencinin ev ortamı okulda yapılanları desteklemezse okul etkililiğinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu yüzden etkili bir müdür, öğretmen, öğrenci kadar etkili veli de okulun başarısı için önemlidir. Bu araştırmada etkili veli için okul müdürleri tarafından en çok ifade edilen özellikler ve görevler öğrenciyi kontrol etme (f:4), okulla iletişim halinde olma (f:3) olmuştur. Öğretmenlerin ise etkili bir veli özelliklerinden söylemlerinde en çok yer edenler öğrenciyi kontrol etme (f:7), öğrenciyi sosyal aktivitelere katma (f:5), okulla iletişim halinde olma (f:4), okula manevi destek verme (f:3) olmuştur. Genel olarak etkili bir veliden en fazla beklenen özellikler ise öğrenciyi kontrol etme (f:11), okulla iletişim halinde olma (f:7), öğrenciyi sosyal aktivitelere katma (f:5), kendini geliştirme (f:4), istişare yapma (f:5) olmuştur. Çobanoğlu (2008) öğretmen görüşlerine göre, okulların etkililik düzeyini azaltan faktörlerden birinin velilerin okul-aile ilişkilerinde yeterince aktif rol almamaları olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çelenk (2003) okul ile ortak program üzerinde görüş birliği içinde düzenli iletişim içinde bulunan, bu ortak anlayış içinde çocuğuna eğitim desteği sağlayan velilerin çocuklarının okul başarılarının daha da yüksek olduğunu bulmuştur.

Araştırma sonuçlarından yola çıkılarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir: i. Okul müdürleri etkili okulu oluşturmak için vizyon sahibi olmalı ve bu vizyonu tüm paydaşlarla paylaşmalı, ii. Okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler sürekli iletişim halinde olmalı, iii. Okul müdürleri, öğretmenler ve veliler öğrencinin başarılı olabilmesi için ortak amaçlar belirlemeli, iv. Okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler etkili okulu oluşturmak için sahip olması gereken özellikleri bilmelidirler ve üzerine düşen görevleri yerine getirmelidirler.

Kaynaklar

- Ada, Ş. ve Akan, D. (2007). Değişim sürecinde etkili okullar. *Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 343-373.
- Akan, D. (2007). *Değişim sürecinde ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Yayımlanmamış doktora tezi. Erzurum. Atatürk. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbal, N. (2008). *Etkili okulun oluşmasında okul yöneticilerinin etkin iletişim becerileri (Büyükçekmece örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, Y. M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2 (1), 109-119.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Apaydın, Ç., Vilkinas, T. ve Cartan, G. (2011). Türkiye’de ortaöğretim okul öğretmenlerinin etkili liderlik belirleyicileri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 44 (1), 107-129.
- Arıkan, D., Bakay, E. ve Kalem, G. (2009). *Türkiye ve farklı AB ülkelerinde etkili okul belirteçleri*. VIII. Ulusal Eğitimi Bilimleri Kurultayı, Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İzmir, 1-3 Ekim 2009.
- Aslan, H., Satıcı, A. ve Kuru, M. (2006). Devlet ve özel ilköğretim okullarının etkililiğinin araştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 31, 15-25.
- Arslan, H., Satıcı, A. ve Kuru, M. (2007). Resmi ve özel ilköğretim okullarının kültür ve etkililik düzeylerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 371-394.
- Aydoğan, İ. (1999). Etkili okul. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 213-219.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili yönetim. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13, 61-75.

- Ayık, A. (2007). *İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış doktora tezi Erzurum. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayık, A. ve Ada, Ş. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 429 -446.
- Balcı, A. (1992). İlköğretimde öğretimin niteliğinin geliştirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 157-165.
- Başaran, İ. E. (1996). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara: Yargıcı.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim-öğretim süreci ve ortamı boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 76-83.
- Bayraktar, Ş. ve Çınar, D. (2010). Öğretmen adaylarının gözü ile fen ve teknoloji öğretmenlerinin etkili öğretmen davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 131-152.
- Blau, I., & Presser, O. (2013). e-Leadership of school principals: Increasing school effectiveness by a school data management system. *British Journal of Educational Technology*, 44 (6), 1000–1011. doi:10.1111/bjet.12088
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, K.Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (12. Basım). Ankara: Pegem.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 103-120.
- Carlson, C., Funk, C. L. & Nguyen, K. T. (2009). Families and schools. *The Wiley-Blackwell Handbook of Family Psychology*. Blackwell Publishing Ltd. 515-526.
- Carrasco, A. & Martin, E.S. (2012). Voucher system and school effectiveness: Reassessing school performance difference and parental choice decision-making. *Estudios de Economía*, 39 (2), 123-141.
- Çelenk, S. (2003). Okul başarısının ön koşulu: okul aile dayanışması. *İlköğretim-Online*, 2 (2), 28-34
- Çelikten, M. (1999). Etkili okullarda karar süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 11, 44-55.
- Çifci, Ç. (2009). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin etkili okul müdürü algıları (Eyüp ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu, K. F. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel kimlik ve örgütsel etkililik (Denizli ili örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 121-136.
- Çubukçu, Z., Özenbaş, D. E., Çetintaş, N., Satı, D., ve Şeker, Ü. Y. (2012). Yönetici, Öğretmen, Öğrenci ve Veli Gözünde Öğretmenin Sahip Olması Gereken Değerler. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2 (1), 25-38.
- Dinçsoy, Ş. B. (2011). *Ortaöğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duranay, P. Y. (2005). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Epstein J. L. & Sanders, M. G.. (2000). Connecting home, school, and community. new directions for social research. In Hallinan, M. T. (Ed.). *Handbook of the Sociology of Education*, Maureen T. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers. 285-306.
- Epstein, J. L. & Sheldon, S. B. (2006). Moving forward: ideas for research on school, family, and community partnerships In *SAGE Handbook for research in education: Engaging ideas and enriching inquiry*. Pp. 117-137. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gezer, B. (2005). *Okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Elazığ. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Girgin, K. (2005). *Etkili okul oluşturmada eğitim yöneticilerinin yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin rolü (Balıkesir ili Ayvalık ilçesi özelinde, ilköğretim okulu düzeyinde bir uygulama)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Girmen, P. (2001). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ghani, M.F.A. (2013). Development of effective school model for Malaysian school. *International Journal of Academic Research Part B*, 5 (5), 131-142. DOI: 10.7813/2075-4124.2013/5-5/B.20
- Gökçe, E. (2002). İlköğretim öğrencilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin etkililiği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 111-119.
- Gökçe, F., ve Kahraman, P. B. (2010). Etkili okulun bileşenleri: Bursa ili örneği. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 173-206.
- Güksoy, S., Sağır, M. ve Yenipinar, Ş. (2013). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeyi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 18-31.
- Gültekin, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri etkileme davranışları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2012). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının incelenmesi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5 (2), 237-253.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 42-61.
- Hesapçıoğlu, M. ve Yukay, M. (1996). Türk eğitim sisteminde etkili okul sorunu ve ÖSYS sonuçları itibariyle liselerin sıralanmaları. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8, 283-295.
- Işık, A. N. (2006). *Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi. Konya. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Işık, N. A. ve Gürsel, M. (2013). Başarılı bir ilköğretim okulunda örgüt kültürü: etnografik bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13 (1), 201-228.
- Kaplan, F. (2008). *Anadolu liselerinin etkili okul olma özelliklerini karşılama düzeyi (Ankara ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karatepe, S. (2005). Yönetsel etkililik: okul yönetiminde yönetsel etkililiğin astlarla ilişkiler boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (10), 307-326.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1996). Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2, 245-257.
- Keleş, B. (2006). *İlköğretim okullarının etkili okul özelliklerini sahip olma dereceleri hakkında öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçak, F., ve Helvacı, M. A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (1) 33-55.
- Kuşaksız, N. (2010). *Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri (Üsküdar ilçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Konya. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kuzubaşoğlu, D. (2008). *Genel liselerde çalışan öğretmenlerin değişim yönetimi faktörlerine ilişkin algılarının okul etkililiği açısından değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Mills, G. E. (2003). *Action research a guide for the teacher researcher* (2 nd. edition). Pearson Education, Boston.

- Oral, Ş. (2005). *İlköğretim okullarının etkili okul kavramı açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Diyarbakır. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 266-282.
- Pehlivan, İ. (1999). Etkili Okul. *Eğitici ve Yönetici Eğitimi Seminer Notları (Eğitim-Sen)*. (http://www.egitimsen.org.tr/bbm/dergi_goster.php?kodu=319&dergi=E%D0%DDT-SEN%20B%FCIten) 25.10.2014 tarihinde alıntılanmıştır.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications.
- Şahin, M. (2011). *Etkili okul ve aile ilişkisine dair öğretmen algıları (İstanbul ili Anadolu yakası örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şekerci, M. ve Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57 (15), 133-160.
- Şişman M., (2013). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar*. (4. Basım). Ankara: PegemA.
- Tarhan, S. (2008). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin etkili okul algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tatar, M. (2004). Etkili öğretmen. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (11) 1-12.
- Teddle, C. & Liu, S. (2014). Examining teacher effectiveness within differentially effective primary schools in the People's Republic of China. *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 19 (4), 387-407, DOI: 10.1080/09243450802535182
- Topçu, İ. (2013). *Okulu geliştirmede ailenin rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. Malatya. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tunçel, M. (2008). *Genel liseler ve Anadolu liselerinin etkili okul olma özelliklerinin karşılaştırılması (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tural, N. K. (2002). Öğrenci başarısında etkili okul değişkenleri ve eğitimde verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35 (1-2), 39-54.
- Yanık, H. (2008). *İlköğretim okullarındaki yöneticilerin etkili okul algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik hakkındaki görüşleri ile ilgili nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2 (39), 125-150.
- Yılmaz, V. (2006). *İlköğretim okullarının etkili okul özelliklerini sahip olma düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bolu. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Extended Abstract

Introduction

The attempts to increase the quality of education in schools have brought about the term effective school (Helvacı & Aydoğan, 2011; Çubukçu & Girmen, 2006). Especially, the differences in schools concerning success have constituted the first step of effective school (Helvacı & Aydoğan, 2011; Aytaç, Satıcı & Kuru, 2007; Girmen, 2001). In this study, indicators of effective school, the responsibilities of principals, teachers, students and parents for effective school, and the qualifications that principals, teachers, students and parents should have been searched in line with the expressions of principals and teachers.

Method

In the study, case pattern which is one of the qualitative research methods has been used. As sample method, extreme and contrarian situation sample has been used. Among three effective

and three less effective schools, from each one principal and two teachers, which in total is 18 people have been interviewed. Within the scope of the research, the open-ended questions to be asked participants have been asked principals and teachers who aren't in study group of the study and corrections for questions have been done according to the results attained. And also, the questions have been audited by an associate who is expert in qualitative researches and finally, reviewed by a teacher of Turkish Language. As a result of this study, the questions have been put into order in an open and comprehensible way in accordance with the subjects. In the process of interpretation of reviews data, descriptive analysis and content analysis have been used. In order to ensure credibility and increase validity and reliability in the research, all the reviews have been recorded by a tape recorder in the implementation process of the research. The researcher has paid attention to be objective as possible as in all stages of the research. Moreover, the whole data collected in the process of the research has been evaluated and coded one by one by another researcher apart from the researcher himself, and a consensus has been ensured between all coding.

Results

Indicators of effective school according to the findings obtained; The most emphasized subject by principals has been “qualifications of school”. It is seen that the most emphasized second subject has been “qualifications of staff”. In line with the teachers’ answers for the question being five indicators of effective school, the data has been analysed by being divided into these subjects: qualifications of school, school and environment, qualifications of staff, qualifications of students and communication. When the answers of the teachers are checked, it is seen that the most emphasized subject as the indicator of effective school has been the categories under “qualifications of school”. The most emphasized other subject has been “qualifications of students”. *Qualifications of principals for effective school and their responsibilities:* Under this title, in line with the answers given by principals and teachers, six subjects and 60 categories have been obtained to describe qualifications of effective principals and their responsibilities. The principals have emphasized the subject “responsibilities” most concerning qualifications of effective principals and their responsibilities.

Qualifications of teachers for effective school and their responsibilities

Under this title, in line with the answers given by principals and teachers, four subjects and 46 categories been obtained to describe qualifications of effective teachers and their responsibilities. The principals and teachers have emphasized the subject “responsibility and expertise” most concerning the qualifications of effective teachers and their responsibilities. The most emphasized categories by principals have been “loving their jobs” and “knowing their responsibilities and tasks” categories.

Qualifications of students for effective school and their responsibilities

Under this title, in line with the answers given by principals and teachers, three subjects and 32 categories have been obtained to describe qualifications of effective students and their responsibilities. The principals and teachers have emphasized the subject “education” most concerning the qualifications of effective students and their responsibilities. The most emphasized categories by principals have been the categories “attending social activities” and “loving teachers”. And the most emphasized categories by teachers have been the categories “coming prepared to class”, “listening to the course”, “being tactful” “attending social activities” and “knowing responsibilities”.

Qualifications of parents for effective school and their responsibilities

Under this title, in line with the answers given by principals and teachers, four subjects and 39 categories have been obtained to describe qualifications of effective parents and their responsibilities. The principals and teachers have emphasized the subject “school-family relationships” most concerning the qualifications of effective parents and their responsibilities.

The most emphasized categories by principals have been the categories “controlling students” and “being in touch with school”.

Discussion

The responsibilities of principals, teachers, students and parents for constructing effective school and qualifications they should have, the views of principals and teachers have been described. The principals and teachers have been asked questions concerning indicators of effective school and qualifications of school, school and environment, qualifications of staff, qualifications of students and communication subjects have been obtained from views of principals and teachers. In addition to this, the most emphasized subject by both teachers and principals has been the subject *qualifications of school*. It is known that the discipline of principal at school is the main element constituting the order, coordination and positive school atmosphere. So, when the concern is effective school, the first and the most important responsibilities fall to administrators at school. In this research, principals have attributed several qualifications and responsibilities to themselves in order to be effective principals. In addition to several factors providing resources at school, the most important person to use these sources in school environment is undoubtedly is a teacher. No matter how significant factors principals, teachers and school environment are, students are the factor to show the effectiveness of a school by academic success. No matter how good school resources, personnel strength, education at school are, the decrease in school effectiveness will be inevitable, if student’s home environment does not support what has been done at school. So, effective parents are as important as an effective principal, teacher and student in school success. From these findings, the suggestions below may be proposed: *i.* Principals should have visions to construct an effective school and share them with all shareholders. *ii.* Principals, teachers, students and parents should always be in touch. *iii.* Principals, teachers and parents should determine common purposes for student to be successful. *iv.* Principals, teachers, students and parents should know the qualifications they should have and do their tasks.