

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

112817

HAVA HARP OKULUNUN ETKİLİ OKUL
ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

112817

Selami YILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç.Dr.Ali İlker GÜMÜŞELİ

İSTANBUL, 2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER.....	II
TABLolar LİSTESİ.....	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
BÖLÜM	
I GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç.....	3
Önem.....	4
Sayıtlar.....	4
Sınırlılıklar.....	4
Tanımlar.....	4
II YÖNTEM.....	6
Araştırmanın Modeli.....	6
Evren ve Örneklem.....	6
Veriler ve Toplanması.....	6
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu.....	7
III ETKİLİ OKUL İLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	9
Tanım ve Kuramsal Çerçeve.....	9
Etkililik Modelleri.....	14
Etkili Okulun İlişkide Bulunduğu Değişkenler.....	15
Yönetici.....	18
Öğretmen.....	22
Okul ortamı.....	24
Öğrenci.....	27
İlgili Araştırmalar.....	29
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	29
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	32

	<u>Sayfa</u>
IV BULGULAR VE YORUM.....	36
Deneklerin Bireysel Değişkenlere Göre Dağılımları.....	36
Deneklerin Rütbe Değişkenine Göre Dağılımı.....	36
Deneklerin Kaynak Değişkenine Göre Dağılımı.....	37
Deneklerin Görev Değişkenine Göre Dağılımı.....	37
Hava Harp Okulunun Etkililik Düzeyi.....	38
Yönetici Boyutuna İlişkin Bulgular.....	38
Öğretmen Boyutuna İlişkin Bulgular.....	40
Okul Ortamı Boyutuna İlişkin Bulgular.....	42
Öğrenci Boyutuna İlişkin Bulgular.....	44
Hava Harp Okulunun Etkililiğine İlişkin Bulguların Bireysel Değişkenler Bakımından Karşılaştırılması.....	45
Rütbe Değişkenine İlişkin Bulgular.....	45
Okul yöneticisi boyutuna ilişkin bulgular.....	46
Öğretmen boyutuna ilişkin bulgular.....	48
Okul ortamı boyutuna ilişkin bulgular.....	50
Öğrenci boyutuna ilişkin bulgular.....	51
Kaynak Değişkenine İlişkin bulgular.....	53
Okul yöneticisi boyutuna ilişkin bulgular.....	54
Öğretmen boyutuna ilişkin bulgular.....	56
Okul ortamı boyutuna ilişkin bulgular.....	57
Öğrenci boyutuna ilişkin bulgular.....	58
Görev Değişkenine İlişkin Bulgular.....	59
Okul yöneticisi boyutuna ilişkin bulgular.....	60
Öğretmen boyutuna ilişkin bulgular.....	62
Okul ortamı boyutuna ilişkin bulgular.....	63
Öğrenci boyutuna ilişkin bulgular.....	64
V SONUÇ VE ÖNERİLER.....	66
Sonuçlar.....	66
Öneriler.....	66

	<u>Sayfa</u>
Uygulamacılar İçin öneriler.....	67
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	67
KAYNAKÇA.....	68
EKLER.....	70



TABLOLAR LİSTESİ

<u>TABLO</u>	<u>SAYFA</u>
1 HOY VE FERGUSON'UN ETKİLİLİK MODELİ TABLOSU.....	15
2 DENEKLERİN RÜTBE KONUMUNA GÖRE DAĞILIMI.....	36
3 DENEKLERİN KAYNAKLARINA GÖRE DAĞILIMI.....	37
4 DENEKLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	37
5 GENEL OLARAK HAVA HARP OKULUNUN ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	38
6 HAVA HARP OKULUNUN OKUL YÖNETİCİSİ BOYUTUNDA ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	39
7 HAVA HARP OKULUNUN ÖĞRETMEN BOYUTUNDA ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	41
8 HAVA HARP OKULUNUN OKUL ORTAMI BOYUTUNDA ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	43
9 HAVA HARP OKULUNUN ÖĞRENCİ BOYUTUNDA ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	44
10 RÜTBE DEĞİŞKENİNE GÖRE SUBAY VE ÜSTSUBAYLARIN HAVA HARP OKULUNUN ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR.....	46
11 RÜTBE DEĞİŞKENİNE GÖRE SUBAY VE ÜSTSUBAYLARIN OKUL YÖNETİCİSİ BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	47
12 RÜTBE DEĞİŞKENİNE GÖRE SUBAY VE ÜSTSUBAYLARIN ÖĞRETMEN BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	49
13 RÜTBE DEĞİŞKENİNE GÖRE SUBAY VE ÜSTSUBAYLARIN OKUL ORTAMI BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	50
14 RÜTBE DEĞİŞKENİNE GÖRE SUBAY VE ÜSTSUBAYLARIN ÖĞRENCİ BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	52
15 KAYNAK DEĞİŞKENİNE GÖRE FAKÜLTE VE HAVA HARP OKULU KAYNAKLI OLANLARIN HAVA HARP OKULUNUN ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR.....	53

TABLO**SAYFA**

16	FAKÜLTE VE HAVA HARP OKULU KAYNAKLI OLANLARIN OKUL YÖNETİCİSİ BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	55
17	FAKÜLTE VE HAVA HARP OKULU KAYNAKLI OLANLARIN ÖĞRETMEN BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	56
18	FAKÜLTE VE HAVA HARP OKULU KAYNAKLI OLANLARIN OKUL ORTAMI BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	58
19	FAKÜLTE VE HAVA HARP OKULU KAYNAKLI OLANLARIN ÖĞRENCİ BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	59
20	GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI GÖREVİNDE OLANLARIN HAVA HARP OKULUNUN ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR.....	60
21	YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI GÖREVİNDE OLANLARIN OKUL YÖNETİCİSİ BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	61
22	YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI GÖREVİNDE OLANLARIN ÖĞRETMEN BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	63
23	YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI GÖREVİNDE OLANLARIN OKUL ORTAMI BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	64
24	YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI GÖREVİNDE OLANLARIN ÖĞRENCİ BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR.....	65
25	HAVA HARP OKULUNDA GÖREV YAPAN KADROLU ÖĞRETİM ELEMANLARININ OKUL YÖNETİCİSİNİ BOYUTUNU ALGILAMALARINA İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDELER.....	77

TABLO**SAYFA**

26	HAVA HARP OKULUNDA GÖREV YAPAN KADROLU ÖĞRETİM ELEMENLARININ ÖĞRETMEN BOYUTUNU ALGILAMALARINA İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDELER.....	78
27	HAVA HARP OKULUNDA GÖREV YAPAN KADROLU ÖĞRETİM ELEMENLARININ OKUL ORTAMINI BOYUTUNU ALGILAMALARINA İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDELER.....	79
28	HAVA HARP OKULUNDA GÖREV YAPAN KADROLU ÖĞRETİM ELEMENLARININ ÖĞRENCİ BOYUTUNU ALGILAMALARINA İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDELER.....	80



ÖZET

Günümüz dünyasında eğitimin vazgeçilmez bir öneme sahip olduğu bilinen bir gerçektir. Hayatımız boyunca devam eden eğitimimizin sistemli bir şekilde yürütüldüğü yerler okullardır. Bir takım amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla faaliyetlerini sürdüren okullar, bu kadar emek ve çaba sonunda acaba amaçlarına ne kadar ulaşabilmektedirler? Bu sorunun cevabı etkili okul araştırmaları ile aranmaktadır. Türk Hava Kuvvetlerinin ihtiyaç ve hedefleri doğrultusunda subay yetiştiren Hava Harp okulunun, belirlenen amaçlarına ulaşp ulaşmadığı bu bakış açısıyla değerlendirilebilir.

Yukarıda özetle belirtilen gerçekler göz önüne alınarak planlanan bu araştırmanın genel amacını, Hava Harp Okulunda görev yapan kadrolu öğretim elemanlarının algılarına göre Hava Harp Okulunun etkililiğinin etkili okulun yönetici, öğretmen, okul ortamı ve öğrenci boyutlarına göre değerlendirilmesi oluşturmuştur.

Hava Harp Okulunda görev yapan kadrolu öğretim elemanlarının etkili okulun özellikleri doğrultusunda Hava Harp Okuluna ilişkin algılarında kaynak, rütbe ve görev değişkenlerine göre gruplama yapıldığında, bu grupların kendi içerisindeki değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırmada cevap aranan bir başka alt amaç olmuştur.

Araştırma sonucunda Hava Harp Okulunda görev yapan kadrolu öğretim elemanlarının algılarına göre, Hava Harp Okulunun etkililik derecesinin; yönetici boyutunda orta, öğretmen boyutunda orta, okul ortamı boyutunda orta ve öğrenci boyutunda orta derecede olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada test edilen bireysel değişkenlere ilişkin olarak rütbe, kaynak ve görev değişkenlerinin, etkili okulun yönetici, öğretmen, okul ortamı ve öğrenci boyutlarına ilişkin olarak görüşlerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı belirlenmiştir.

ABSTRACT

Today it is absolutely known that education is indispensably important. The establishments where our education is carried out systematically all our life long are schools. Schools operate to achieve certain goals, but to what extent do they succeed in their achievements in return to such vast efforts? The answer is sought via “effective school” researches.

The extent to which Air Force Academy achieves its goals as the main officer resource of Turkish Air Forces can well be evaluated from the effectiveness standpoint.

Main aim of this study, which was planned through the considerations presented above, is to assess the effectiveness of Air Force Academy with regard to administration, instruction, school atmosphere and alumni dimensions of “effective school” concept.

Instructors of Air Force Academy were divided into groups by resource, rank and position variables, parallel to the features of effective school, and relevant research on evaluation differences between these groups became another subtopic of this study.

Consequently, it was found that instructors in Air Force Academy perceive the effectiveness level of the school “ average” in administration, instruction, school atmosphere and alumni dimensions.

As to private variables tested in this study, resource, rank and position variables were not found to yield any significant difference in evaluation of effectiveness dimensions.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem Durumu

İnsan davranışlarının itici gücü, insanın gereksinimleri ve bunların karşılanmasıdır. İnsan tüm gereksinimlerini tek başına karşılayabilecek biyolojik ve psikolojik yeterliliğe sahip değildir. İşte bu yetersizlik insanların birbiriyle işbirliği ve işbölümü yapmalarının kaynağı olmuştur(Alıç,1990,s.24). Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır (Aydın, 1998, s.13). İnsanlar yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için organizasyonlar kurmuşlardır. Bu organizasyonlar genel olarak mal, hizmet ve bilgi üretirler.

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatımla örgütler etkili oldukları sürece varlıklarını korurlar.

Barnard'a göre, örgütte etkililik ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür (Aydın, 1998, s.15). Bir örgütte etkililik sona erdiğinde, örgütün amacı istenilen ölçüde gerçekleşmediğinden bireylerde ortak amaca katkıda bulunma isteği kaybolur. Bu durum, örgütün varlığı için zorunlu öğelerden birinin yok olması anlamına gelir ki, örgütün varlığı tehlikeye girer.

Öğrenme bireyin yaşam süresi içinde her zaman var olan bir olgudur. Ancak bu öğrenmenin geliştiği güzellikten kurtarılarak bir sisteme bağlanması gerekmiştir. Gerek bireye istenen şeyleri öğretme girişimleri, gerekse de bunda bir ekonomi sağlaması amacıyla eğitim ve öğretimin planlı olması istenmiştir. Bu planlı öğrenme olayını gerçekleştirmek üzere okul adı verilen kurumlar oluşturulmuştur. Bir toplumsal örgüt olan okullarda, toplumun ihtiyaçlarından ortaya çıkmıştır.

Okulun amaçları genel olarak; iyi vatandaş, iyi üretici ve iyi tüketici, politik bilince sahip vatandaşlar ve liderler yetiştirmektir. Ulusların bu genel amaçlara ilave olarak özel, kendilerine özgü amaçları da vardır. Örneğın Türk ocuklarının Atatürkçü, laik, demokratik değlerlere bağlı vatandaşlar olarak yetiştirilmesi gibi. Okul bu amaçlarına ulaşırsa, bir anlamda da yarının yetişkini olan çocukları bedensel, zihinsel ve duygusal yönden geliştirip onları yarın ki rollerine hazırlayabilirse işlevsel olacaktır, yani etkili olacaktır (Balcı, 1993,s.59).

Gelişmiş ölkelerin bugünkü bulundukları seviyede olmalarında eğitim vazgeçilmez bir paya sahiptir. Dünya üzerinde bulunan genç devletlerden biri olan ölkemizin ağdaş dünyada hak ettiği yerini alması ancak eğitim sayesinde mümkün olabilecektir. Eğitim kurumlarımızın niteliği ne kadar artar ise o kadar nitelikli bireylere sahip olabiliriz. Nitelikli bireylerin sayısının artması, kurum ve kuruluşlarımızda görevler alması, ölkemizi ekonomik, sosyal ve diğler yönlerden daha da ileriye götürüp ölkemizi özlediğimiz noktaya getirecektir.

Okullarımızın etkili olmaları, toplumumuz açısından büyük önem taşımaktadır. Sahip olduğumuz kıt kaynakları kullanarak, bir takım amaçları gerçekleştirmek için çaba gösteren okullarımız, ne kadar etkili olurlar ise ölkemize ihtiyaç duyduğu nitelikli bireyleri yetiştirmede üzerine düşen görevleri yapmış olacaklardır.

Türk Silahlı Kuvvetleri, devletimizin, ölkemizi iç ve dış tehditlere karşı korumakla görevli olan, bir alt sistemidir. Türk Silahlı Kuvvetlerinin etkili olması, onu oluşturan unsurların etkili olmasına bağlıdır. Dolayısıyla Türk Silahlı Kuvvetlerinin alt sistemlerinden biri olan Türk Hava Kuvvetlerinin etkili olması onu oluşturan unsurlara bağlıdır. Türk Hava Kuvvetleri bölgemizde ve dünyada sayılı Hava Kuvvetleri arasında yerini almıştır. Türk Hava Kuvvetlerinin etkililiğinin devam etmesi, personelinin niteliği ile doğru orantılıdır. Hava Kuvvetlerimizin gücünü devam ettirebilmesi için havacılık

sektöründeki hızlı gelişmeleri takip ederek sürekli olarak yüksek teknolojiyi bünyesinde bulundurması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek ise teknolojiyi en iyi biçimde kullanabilecek nitelikli personel ile mümkün olabilecektir.

Hava Harp Okulu, Hava Kuvvetlerimizin subay ihtiyacını karşılayan askeri bir okuldur. Hava Harp Okulunun görevi; silahlı kuvvetlerin taktik, teknik ve idari faaliyetlerini yeterlikle uygulayacak, askeri disipline, bilim ve beden yeterliklerine, askeri ve genel kültüre sahip, lisans düzeyinde ve müteakip safhalarda öğrenim ve eğitimi takip edebilecek nitelikte muvazzaf subay yetiştirmektir(Harp Okulları Kanunu). Hava Harp Okulu son yıllarda yapılan yasal düzenlemelerle yüksek öğretim kurumu statüsüne kavuşmuştur. Eğitim süresi dört yıl olan okulda akademik eğitim, askeri eğitim, özendirici uçuş eğitimi ve savaş beden eğitimi alanlarında eğitim verilmektedir. Akademik eğitim çerçevesinde havacılık mühendisliği, elektronik mühendisliği, bilgisayar mühendisliği ve endüstri mühendisliği olmak üzere toplam dört mühendislik alanında eğitim verilmektedir. Hava Harp Okulu eğitimini başarıyla tamamlayan harbiyeliler muvazzaf subay olarak Hava Kuvvetleri saflarına katılmaktadırlar.

Hava Harp Okulundan mezun olanların niteliği Türk Hava Kuvvetlerinin geleceği ile doğru orantılıdır. Bu nedenle Hava Harp Okulu eğitim sistemine orada görev yapan öğretim elemanlarının algılarıyla değerlendirilmesi ve buna göre Hava Harp Okulunun etkililiğinin belirlenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı Hava Harp Okulu öğretim elemanlarının algılarına göre Hava Harp Okulunun etkililiğinin belirlenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. “Hava Harp Okulu Dekanlığı’nda görev yapan öğretim elemanlarının algılarına göre, Hava Harp Okulu; yönetici, öğretmen, okul ortamı, öğrenci boyutları bakımından etkili okulun özelliklerine ne derece sahiptir?”
2. “Hava Harp Okulu Dekanlığında görev yapan öğretim elemanları rütbe, kaynak ve görev özellikleri bakımından gruplandırıldığında, Hava Harp Okulunun etkililiğine ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır?”

Önem

1. Hava Harp Okulu’nun etkililiğini etkili okul özellikleri ile karşılaştırıp varolan durumunun tespit edilmesinin sağlanması, etkililiğe ulaşmada karşılaşılan engellerin belirlenip ortadan kaldırılması için yol gösterici olabileceği, böylelikle okulun etkililik derecesinin daha da yükseltilebileceği düşünülmektedir.
2. Hava Harp Okulu’nun etkililiğinin artırılması için, araştırma kapsamında varılan sonuçlara göre alınması gereken önlemler konusunda bilimsel bir kaynak olabileceği umulmaktadır.

Sınırlılıklar

1. Araştırma Hava Harp Okulu’nda görev yapan asker öğretim elemanları ile sınırlı tutulmuştur.
2. Araştırma etkili okulun okul yöneticisi, öğretmen, okul ortamı ve öğrenci boyutlarında, rütbe, kaynak ve görev değişkenleriyle sınırlandırılmıştır.
3. Araştırma veri toplama aracı olarak anketle sınırlı tutulmuştur.

Sayıtlar

1. Deneklerin ankete verdiği cevaplar, Hava Harp Okulu’nu etkili okul özelliklerine göre betimlemelerin de yeterli görülmüştür.

Tanımlar

Etkili okul: Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik girişimlerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okuldur.

Harbiyeli: Harp okulu öğrencisi.

Hava Harp Okulu: Türk Hava Kuvvetlerinin hedef ve ihtiyaçları doğrultusunda havacı subay yetiştiren askeri okul.

Kaynak: Hava Harp Okulunda görev yapan öğretim üyelerinin okul kökenini ifade etmektedir(Hava Harp Okulu mezunu ya da fakülte mezunu gibi.)

Subay: Rütbe bakımından asteğmen ile binbaşı rütbesi arasında yer alan rütbeli askeri şahıslar.

Üstsubay: Rütbe bakımından binbaşı ile tuğgeneral rütbesi arasında yer alan askeri şahıslar.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmanın verileri ve bu verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, Hava Harp Okulunda görev yapan kadrolu öğretim elemanlarının algılarına göre Hava Harp Okulunun etkili okul özelliklerine yönelik “durumu saptamak” amaçlandığından, bu amacı gerçekleştirmeye en elverişli model olan tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Hava Harp Okulunda görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırma evren üzerinde yapılmıştır.

Veriler ve Toplanması

Araştırma için gerekli olan veriler literatür taraması ve deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Literatür taraması ile araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Öğretim elemanlarına uygulanan anket formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde deneklere ilişkin kişisel bilgileri toplamak amacıyla hazırlanan 4 soru yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde ise etkili okula ilişkin 62 soru kullanılmıştır. Anket formunun örneği ekte verilmiştir.

Veri toplama aracının hazırlanması aşamasında, bu amaçla hazırlanmış anket formları araştırılmıştır. Türkiye’de doğrudan etkili okulu konu alan araştırmanın BALCI (1993) tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. BALCI’nın kullandığı etkili okul anketi kendisiyle görüşülüp izin alınmak suretiyle

kullanılmıştır. Anket Hava Harp Okulunun özellikleri dikkate alınarak üzerinde az da olsa değişiklikler yapılmıştır. Ankette etkili okulun yönetici, öğretmen, okul ortamı, öğrenci boyutlarına ilişkin 62 davranış ölçmek üzere (5) Tam katılıyorum, (4) Çok katılıyorum, (3) Orta derecede katılıyorum, (2) Az katılıyorum, (1) Hiç katılmıyorum beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

Anket formu taslağı anlaşılabilirlik, kapsamlılık ve araştırma probleminin çözümü için gerekli verileri elde etme yeterliliği açılarından uzman görüşlerine sunulmuştur. Bu görüşler sonucunda, anketin geçerli olduğu belirlenmiş ve anket maddelerinden bazıları yeniden düzenlenmiştir.

Anketin uygulanabilmesi için Hava Harp Okulu Dekanlığından gerekli izin alınmış, izin onayından sonra, çoğaltılan anket formları 12-25 Ekim 2000 tarihleri arasında öğretim elemanlarına tek tek teslim edilerek uygulanmıştır. Anket uygulaması işleminden sonra, toplanan anketler tek tek incelenmiştir. İnceleme sonucunda yanıtlanmamış, eksik ya da yanlış doldurulmuş 3 anket değerlendirmeye alınmamıştır.

Uygulanan anket sonucunda yapılan işlemlerde, aracın Cronbach Alpha katsayısı 0,9670 olduğu belirlenmiştir.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Verilen yanıtlar araştırmacı tarafından anket kod numarası sırasına göre bilgisayara yüklenmiştir. Bilgisayara yüklenen verilerin analizi, araştırmanın amacına uygun olarak bir araştırma görevlisinin rehberliğinde SPSS istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

Verilerin analizinde, deneklerin bireysel değişkenlere göre dağılımlarını belirlemek amacıyla frekansları bulunmuştur. Öğretim elemanı algılarına göre, Hava Harp Okulunun etkili okul özelliklerine göre değerlendirmesini yapmak amacıyla anket formunda yer alan her boyuta ilişkin verilen cevapların ağırlıklı ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Bireysel değişkenlere göre,

öğretim elemanlarının kendi içlerinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla “t” testi yapılmıştır.

“t” testlerinden aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{ms_w \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} \quad (\text{Kirk, 1968,S.203})$$

Ankette kullanılan beşli Likert ölçeğine uygun olarak elde edilen aritmetik ortalama puanlarının derecelenmesi ve yorumlaması için 1.00-1.79 Hiç katılmıyorum ; 1.80-2.59 Az katılıyorum ; 2.60-3.39 Orta derecede katılıyorum ; 3.40-4.19 Çok katılıyorum ; 4.20-5.00 Tam katılıyorum. Puan aralıkları kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel işlemler sonucunda elde edilen bulgular tablollaştırılarak, açıklanmış ve yorumlanmıştır.

BÖLÜM III

ETKİLİ OKUL İLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Tanım ve Kuramsal Çerçeve

Etkililik üzerine yapılan incelemelerin tarihçesi örgüt yazarlarına kadar uzanmaktadır. Örneğin, Barnard etkililiği, örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak tanımlamıştır. Ancak o günden bugüne kadar etkililiğin açık kapsamlı ve kuramsal çerçevelere uyan bir tanımı yapılamamıştır. Sadece etkililiğin çok boyutlu bir kavram olduğu konusunda anlaşmaya varılmıştır. Etkililik, yirminci yüzyıla gelinceye değin, verimlilik kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Başka bir anlatımla örgütün etkililiği, örgütün verimli olarak işleyip işlemediğine bakılarak belirlenmiştir. Bu durum onun mal ve hizmet üretme dışında bir amacı olmadığı sayılına dayanmaktadır. Halbuki örgüt, çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan, girdi alıp çıktı veren, çok işlevli toplumsal bir birimdir. Bilindiği gibi geleneksel kuram örgüt içi değişkenler üzerinde durmaktadır. İşte bu durumdan kurtulabilen araştırmacılar, dikkatlerini örgütü çevresine bağlayan değişkenlere çevirmişlerdir. Sonunda örgütsel etkililik, verimlilikten daha farklı, ama onu da kapsayan bir anlam kazanmıştır. Verimlilik, örgütün ekonomik ve teknik yönleriyle ilgili bir ölçüttür. Bir çıktı birimin gerektirdiği enerji yatırımını gösterir. Etkililik ise örgüte dönecek olan enerjinin ekonomik ve teknik araçlar yanında siyasal araçlarda kullanılarak en yüksek düzeye çıkartılmasıdır (Aydoğan, 1998, S.1).

Örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliği, sağlığı, dirikliği ve toplumun yararlılığını sürdürebilmesidir. Yani, örgütün etkililiğinin ölçütleri onun;

- a. Verimliliğini,
- b. Sağlığını,
- c. Dirikliğini,
- d. Yararlılığını,

ortaya çıkarabilmektir (Aydoğan, 1998, S.5).

Örgütün verimliliği : Verimlik en az girdi kullanarak en fazla çıktının elde edilmesidir. Verimlilik, örgütsel etkililiğin yalnızca bir yönüdür. Verimlilik, örgütsel girdinin ne kadarının ürün olarak çıktığını ve ne kadarının sistemce emildiğini gösterir. Tüm örgütler verimliliklerini arttırmak isterler. Verimliliğin artırılması için, üretim ve hizmetlerde yeni teknolojileri kullanmak ve bilgi teknolojisinden her kademedede yararlanmak, örgütün insan gücü kaynaklarını geliştirmek gerekmektedir. Verimliliğin artırılması tüm bunların yanı sıra etkili bir iletişim kurmayı gerektirir. Sağlıklı ve etkili bir iletişim bireylerin işten aldıkları doyum düzeyini artırarak verimliliğin artırılmasına yol açacaktır. Örgütün verimliliğinin tek ölçütü çıktının birim olarak artması değil, aynı zamanda işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarının karşılanması ve bunun karşılığında işgörenin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine kendisini adanmasıyla da yakından ilgilidir.

Örgütün sağlığı:Amaçlarına işgörenleri sayesinde ulaşan örgütlerin sağlıklı olması, iç çatışmalarını en aza indirmesi ve örgütün bu iç çatışma içinde işlevini yapması ve sürdürebilmesi ile mümkündür. Anlaşılacağı gibi, örgütün yönetimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar işgörenlerdir. Çalışanların yetenekleri ve motivasyonları da eğitim düzeyleri kadar önemlidir. Ayrıca sosyal, kişisel ve dinsel inançları da örgütün ilgi alanına girer. İşgörenler belirli donanıma sahip olarak örgüte alınırlar. İşgörenleri, örgütün iklimi dışında etkileyen etmenlerde söz konusudur. Bunlar kişinin sosyal çevresi, psikolojik yapısı, ailesi veya inançları olabilir. Örgütün sağlıklı olması işgöreni etkileyen bu ve buna benzer unsurların dikkate alınıp, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Aksi durumda kişiye uygun olmayan bir rol verildiğinde, örgütsel amacın gerçekleşmemesi veya işgörende zararlı çatışmalar meydana gelebilir.

Örgütün dirikliği:Yirmibirinci yüzyıla girdiğimiz şu anda dünya ve çevre sürekli değişmektedir. Görülen bu toplumsal ve ekonomik değişme ile birlikte eğitimin ve eğitim kurumlarının da rolleri değişmektedir. Eğitim ve değişme arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Eğitim, toplumdaki değişmelerden etkilenir ve bu değişmelere göre kendini yeniden düzenleme gereği duyar ve aynı zamanda eğitim toplumu da etkiler. Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkiler

karmaşık olduğundan herhangi bir örgütün kesin sınırları ve çevresinin boyutlarını tanımlamak güçtür. Kısaca örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedir.

Örgütün çevresine uyarlanması edilgen bir oluşum değildir. Etkili bir örgüt, çevresini etkileyerek, değiştirerek de çevresine uyarlanır. Yani, bir örgüt çevresine uyum sağlamak için ne oranda kendini, çevresini değiştirebiliyor ise o oranda dirik bir örgüttür. Dirik bir örgütte, üyeler amaçlar etrafında toplanmıştır, iyi bir iletişim sistemi vardır, örgütte yetkilendirme rasyonel olarak dağıtılmıştır, örgütün sahip olduğu kaynaklar etkili olarak kullanılmaktadır, örgütte üyelerin moralinin yüksek olmasına önem verilmektedir, örgütün problem çözme becerisi gelişmiştir, örgüt iç ve dış çevreden gelen uyarıcılara cevap vermektedir.

Örgütün Yararlılığı: Örgütün içinde bulunduğu topluma çıktılarıyla, ürettiği ürün ve hizmetle faydalı olması gerekir. Toplumun ihtiyaç duyduğu mal ya da hizmeti üretmeyen bir örgüt topluma hizmet etmemektedir. Zaten toplumsal gereksemelere uymayan çıktılar veren örgütler uzun dönemli yaşayamazlar. Örgütün yaşaması topluma ve üyelerine çekici gelen amaçları ile olanaklıdır. Yoksa her iki grupta örgütün yaşamasına yardımcı olamazlar. Toplumsal açıdan en etkili örgüt, toplumdan aldığı girdileri işleyerek, erişebileceği en yüksek değerde çıktılarına dönüştürerek topluma sunan örgüttür. Başka bir ifadeyle, bir örgüt toplumdan aldığı girdilerini işleyerek ne denli yüksek değerde çıktılar elde ediyor, bunları toplumun yararına sunabiliyor ise toplumsal açıdan o denli etkili bir örgüttür.

Her örgüt amaçlarını planladığı düzeyde gerçekleştirmek ister. Bu onun yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için bir zorunluluktur. Örgütün, planladığı düzeyde amaçlarını gerçekleştirmesine **örgütsel etkililik** denir (Başaran,1989, s.22).

Etkili ve verimli bir yönetim örgütlerin başarısını artırırken; tersi bir durum, onların yok olmasına sebebiyet verebilir (Dinçer; Fidan, 1995, s.2).

Örgütsel etkililik üzerindeki tartışmanın başlıca nedeni, onun tek boyutlu, sınırlı bir kavram olarak düşünülmesidir. "Etkili" etkisi olmayı anlatan bir sözcüktür. Bir şeyin etkili olması, onun istenen sonucu vermesi demektir. Ama karmaşık sistemler olan toplumsal örgütlerde istenen ve istenmeyen çıktıların sayıca fazlalığı, etkililiğin çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Bir boyut üzerinde etkili olan örgüt, ondan bağımsız olan başka bir boyut üzerinde etkili olmayabilir (Tosun, 1982, S.4).

Etkililik kelimesi genellikle etkinlik, verimlilik, yeterlik kelimeleriyle aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak bu kelimelerin hepsi başka anlamlar taşımaktadır.

Etkililik (effectiveness) : Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi

Etkinlik (efficiency) : Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doyum derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu iki kavram arasında bir denge kurabilmek örgütün temel uğraşı olmalıdır(Balcı,1993,s.2).

Yeterlik (efficiency), kimi kez etkililik anlamında da kullanılmaktadır. Oysa yeterlik gizilgücü (capacity) ya da var olan erki anlatır. Yeterlik, örgütün amacına ulaşabilmede ne denli güçlü olduğunu gösterir. Yetersizlik ise, örgütün amaca ulaşmada güçsüzlüğünü anlatmak içindir. Yetersizliğin önemli nedeni savurganlıktır (Başaran,1989,s.134).

Verimlilik(productivity): Verimlik en az girdi kullanarak en fazla çıktının elde edilmesidir.Etkililik kavramını saran karmaşıklığın bir kaynağı da verimlilikle etkililiğin tam ayırımının yapılmasından doğmaktadır. Yönetmel verimlilik yönetmel çıktılarının girdilere oranına dayanır. Verimliliğin bir ölçüt olarak kullanılmasındaki temel sorun hem çıktı hem de girdilerin çok düşük olduğu durumlarda bile verimliliğin yüksek olabilmesidir. Gerçekten de bir yönetici kolaylıkla %100 verimli fakat %0 etkili olabilir(Dilber,1976,s.10).

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulur ve bu doğrultuda işlev gösterebildikleri sürece yaşarlar. Örgütün verimliliği, amaca yönelik olarak elde edilen ürüne göre belirlenebilir. Bir eğitim örgütü olan okulda, kuşkusuz öğrencilerin gerek öğrenimleri, gerekse yaşamları boyunca elde ettikleri başarılarla değerlendirilecektir. Bu nedenle, eğitim örgütleri için, verimlilik (productivity) yerine daha çok etkililik (effectiveness) kavramı kullanılmaktadır. (Bilgin,1997,s.139)

Toplumların ilerlemelerinin temel taşı oluşturan eğitim kurumları, kendilerine ayrılan kaynakları en iyi biçimde kullanıp amaçlarına ulaşmak durumundadırlar. Okulların bu amaçlarına ulaşamamaları, kaynakların boşa harcanmasına yol açacaktır. Bu durumun bütün okullarda yaygınlaşması okulların gereksizliği konusunu bile akla getirebilecektir. Günümüz dünyasında okulsuz bir toplumun yaşaması mümkün görülmemektedir okulların etkisizliğine yönelik eleştiriler, etkili okul kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuş ve bu alandaki araştırmalara hız kazandırmıştır.

Kloph ve arkadaşları (1982)' na göre etkili okul, tanımlanması güç bir kavram olmakla beraber, "öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik girişimlerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul" olarak tanımlamışlardır. (Balci,1993,S.4)

A.B.D.'deki "etkili okul" batıda özellikle İngiltere'de "iyi okul" çoğu kerede "okul geliştirme (school improvement)" olarak anılmaktadır. Etkili okul ya da okul geliştirmeye bazen "problem çözen okul"da denilmektedir. Bu okulda şu süreçler bulunur: Okul-çaplı inceleme, tutarlı personel geliştirme, değişmeyi yönetme kapasitesi, sürekli program geliştirme A.B.D. nin aksine etkili okul, ürün ve süreç boyutlarının ikisinde de başarılı olan "iyi" okul anlamındadır(Balci,1993,S.4-6).

Etkili okullar ve öğretim liderliği alanında çok sayıda çalışmaları olan Murphy ve arkadaşları "okul etkililiği ve kavramsal çerçevesi" adıyla geliştirdikleri modelde etkili okulları iki temel boyutta incelemişlerdir. Bunlardan birincisi okul çevresi ikincisi de okul teknolojisidir. Okul çevresi, okul iklimi, öğrenci-öğretmen

ilişkisi, yüksek beklentiler, yaygın ödüller gibi boyutları kapsamaktadır. Teknoloji boyutu ise iç içe işleyen iki bölümden oluşmuştur. İç bölüm doğrudan öğretim, öğrenme fırsatları ve aşamalı biçimde düzenlenen konulardan oluşan eğitim programı gibi, bir bakıma direk öğretim ve eğitime yönelik özellikler taşıyan kısım olarak belirtilmiştir. Teknoloji boyutunun dış bölümü ise öğretim liderliği, açık akademik misyon ve odak, sık sık izleme ve yapılandırılmış işgören gibi özelliklerle karakterize edilir. Etkili okul, bu iki boyutun etkileşim içinde çalışmasının sonucunda ortaya çıkmaktadır(Gümüşeli,1996,s.62).

Okullar etkililiklerini arttırmak için bu konuyla ilgili araştırma sonuçlarını yol gösterici olarak kullanabileceklerdir. Araştırma sonuçlarının kullanımında yönetici, öğretmen ve okulun diğer unsurlarını gelişimin vazgeçilmez bir parçası olarak kabul etmelidir.

Bu değişim süreci içerisinde ilk olarak gelişim için uygun bir atmosfer sağlanmalıdır. Bu devrede öğrenciler ve öğretmenler arasında birbirlerini etkileme hareketi vardır. İkinci olarak öğrenci ve öğretmenlerin kendilerine ilişkin beklentilerin yükseltilmesi yer alır. Üçüncü olarak yönetici liderlik rolünü gerektiği gibi yerine getirebilmelidir. Yönetici takipçilerin lideri olmaksızın liderlerin lideri olmalıdır. Dördüncü olarak, bütün öğrenciler için öğrenim başarısını yükseltecek ve bunu sağlayabilmek için okulun sorumluluğu ön plana çıkarılacaktır. Beşinci olarak eğitim disiplini edilmiş bir müfredatla yapılır. Önemsiz konular bir kenara bırakılıp daha önemli konular tercih edilmelidir (www.effectiveschool.org/forms/survey).

Etkililik Modelleri

Amaç modeli : Etkililiğin geleneksel yaklaşımını gösterir. Bir örgüt amaçlarını başardığı ölçüde etkilidir. Bu modelin iki temel varsayımı vardır. Bunlar, (1) Örgütte rasyonel karar alacaklara spesifik amaçlar kümesi yol gösterir. (2) Bu amaçlar yeterli sayıda, yeterince anlaşılır ve ilgililere katılım içinde tanımlanabilir.

Sistem modeli : Bu yaklaşıma göre örgütte istekler sayısız, karmaşık ve dinamiktir; bu nedenle uygun spesifik amaçlar tanımlamak mümkün değildir. Oysa örgütün asıl ilgisi yaşamak ve büyüme. Bu görüş açısı, örgütün kendisi için gerekli kaynaklar çerçevesinde sağlayabilmesi ve rekabet edebilmesi yeteneğine dikkati çeker. Böylece bir örgütün etkililiği örgütün içsel tutarlılığının sürdürülmesi, kaynaklarını kullanmada etkinliği, uyum mekanizmalarının başarısı ve kaynaklar için öteki örgütlerle rekabet edebilme yeterliliğinin saptanmasını gerekli kılar. Kimilerine göre girdilerin artırılması örgütün uygulama amaçlarındandır. Böylece de sistem modeli temelde çıktıdan çok girdiye önem veren bir amaç modelidir.

Hoy ve Ferguson modeli : Sistem modeli ile amaç modelinin bir sentezidir. Onlara göre etkili örgüt ya da etkili okul, "bir sosyal sistem olarak örgütün belli kaynak ve araçlarla-amaçlarını ve kaynaklarını boşa harcamadan üyelerine gereksiz sınırlılıklar koymadan-amaçlarını gerçekleştirilebilme derecesidir. (Balcı, 1993, S.2).

TABLO 1
HOY VE FERGUSON'UN ETKİLİLİK MODELİ TABLOSU

Etkililik Boyutları	Gösterge	İlgililer	Zaman Çerçevesi
Uyum	Yenilik	Yönetici ve Öğretmenler	Kısa Dönemli
Amaca Ulaşma	Akademik Başarı	Öğrenciler	Kısa Dönemli
Bütünleşme	Tutarlılık	Öğretmenler	Kısa Dönemli
Gizlilik	Örgüte Kendini Adama	Öğretmenler	Kısa Dönemli

Örgütsel uyum, içsel ve dışsal güçlere uyumdur. Örgütsel etkinlik, içsel amaçların geliştirilip gerçekleştirilmesi başarısıdır. Örgütsel birlik, örgüt içi çatışmaların yokluğu demektir. Örgütsel bağlılık üyelerin örgüte güdülenme ve kendilerini adamalarıdır.

Etkili Okulun İlişkide Bulunduğu Değişkenler

Araştırma bulguları etkili örgütlerin birçok özellikleri olduğunu göstermektedir. Kimi okullar bu özellikleri sürekli yansıtmakla birlikte, kimilerinde bunların hiçbirine rastlanmayabilir. Aşağıda, etkililiğin değerlendirilmesi ve

yetersizlik alanlarının belirlenmesinde yardımcı olmak amacıyla bir tanı aracı olarak kullanılabilecek on soru verilmiştir (Balcı,1993,s.22):

1. Okulunuzda amaçlara ilişkin bir görüş birliği var mı?
2. Okulunuz uyumlu yönetsel politikalara sahip mi?
3. Okulunuz açık iletişimi özendiriyor mu?
4. Okulunuzun yapısı katılımı özendirici bir nitelikte mi?
5. Okulunuzdaki yöneticiler “olumlu denetsel davranışlar” gösteriyor mu?
6. Okulunuz, çalışma etkinliklerini etkili bir biçimde planlıyor mu?
7. Okulunuz, işgörenleri değerlendirmek için yapıcı bir sisteme sahip mi?
8. Okulunuz, mesleki gelişme programları uyguluyor mu?
9. Okulunuzda her öğretmene saygı duyuluyor mu?
10. Okulunuz bir işbirliği kültürüne sahip mi? Etkili yönetim, bürokratik denetim

kültürünü değil, işbirliği kültürünü vurgular.

Okulu geliştirme projeleri aşağıda verilen formüle dayandırılabilir (Stedman, 1988):

- Okul düzeyinde güçlü önderlik,
- Öğrenci performansı için yüksek beklentiler,
- Düzenli okul iklimi,
- Temel becerilerin öğretiminde yoğunlaşma,
- Öğrenci gelişimini sürekli olarak yönlendirme ve sık değerlendirme,
- Uygulama ve alıştırmaya uyum sağlama
- Öğrencilere kişisel ilgi,

Etkili okul/okul geliştirme literatürünün incelenmesinden etkili okulun ilişkide bulunduğu değişkenleri iki temel grupta toplamak mümkün görülmektedir.

1. Örgütsel faktörler
2. Süreç faktörleri

1. Örgütsel faktörler:
 - a. Programa ilişkin yoğunlaşmış okul liderliği
 - b. Okulda destekçi iklim

- c. Program ve öğretim üzerinde önemle durma
- d. Açık amaçlar ve öğrencilerden yüksek beklentiler
- e. Başarı ve performansı yönetici bir sistemin varlığı
- f. Sürekli personel geliştirme ve hizmet içi eğitim

2. Süreç faktörleri:

- a. Liderlik üzerinde süreç duygusu
- b. Rehberlik eden bir değer sistemi
- c. Yoğun etkileşim ve iletişim
- d. İşbirlikçi planlama ve uygulama

Dulgnan(1986)'ın etkili okulla ilgili literatür ve araştırma bulgularına dayalı olarak etkili okulun faktörlerini üç grupta topladığı görülmektedir.

- 1. Okul çevresi faktörleri
- 2. Okul düzeyli faktörler: Yönetmel liderlik, öğretmenler, okul iklimi, öğretimin vurgulanması
- 3. Sınıf-düzey faktörler : Eğitim programı, öğretmen davranışı, öğrenci davranışı (Balci,1993,S.9).

Alberta'da yapılan bir araştırmada etkililik ölçütü olarak dört temel grup belirlenmiştir (Balci,1993,S.10):

1. Amaçlar : Etkili okullarda, yönetici ve öğretmenler ortak eğitsel görüşler geliştirir, tartışır ve bunları açıkça duyururlar. Bu durum, amaçların anlaşılması ve benimsenmesini sağlar. Öğrenciler de yüksek düzeyli doyum ve moral içinde okullarından gurur duyarlar. Öğrenciler bu durumu sınıfta yapabileceklerinin en iyisini başarma isteği, program dışı etkinliklere coşkulu katılım, genellikle iyi davranış ve okulda bulunanlara gösterdikleri saygı ile yansıtırlar.

2. İşgörenin tutum ve davranışı : Etkili bir okulun havasında bağlılık, işbirliği ve yüksek moral vardır. Yüksek moral ve işbirliği tutumları, öğretmen ile yönetici

arasındaki yoğun mesleki ve toplumsal etkileşim ile okul içindeki açık iletişim ağının bir kanıtıdır. Etkili bir okul, öğretmenlerin bilinçli ve gelişmeye açık olduğu, üretken ve meşgul bir ortamdır. İşgörenler, işbirliği içinde çalışma isteği ve ortak beklentilere sahiptir.

3. Uygun örgütsel yapı: Etkililiğin önemli bir ölçütü de uygun bir bürokratik düzendir. Eğer okulun temel ilgisi eğitsel yatırıma yönelikse, yönetsel ve örgütsel görevlerde etkili olacak biçimde örgütlenmesi gerekecektir.

4. Çevresel etmenler : Bir okulun etkililiği, dış çevreyle ilişkideki başarısından da yordanabilir. Bunlar “ana baba ve toplumun doyum ve ilgisi” ile “merkez yönetiminin desteği ve iletişim” olarak belirlenebilir.

Yönetici

Bütün yönetmenlerinin eylemleri, örgütsel etkililiği sağlamaya yönelik olmak zorundadır. Yönetim sürecinin ve bu süreci oluşturacak olan yönetmenlerin varlık nedeni, bu zorunluluktandır. Örgütsel etkililiğin sağlanması ise yönetmenlerin davranışlarının başarılı olmasına bağlıdır. Yönetmenlerin yönetsel davranışları, örgütün amaçlarını planlanan nicelikte ve nitelikte gerçekleştirdiğinde başarılı sayılır. Buna da yönetsel etkililik denmektedir (Başaran,1991, S.95).

Yapılan araştırmalarda etkili yöneticilerin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu ortaya çıkmıştır:

- (a) Zeka her araştırmada önemli bir öge olarak belirmektedir.
- (b) Etkili yöneticilerin kişilik nitelikleri arasında egemenlik, kendine güvenme, güç isteği, yakın ilgi ve bağımsızlık istemi sık sık görülmektedir.
- (c) Etkili yöneticilerin tüm yaşamları boyunca başarılı girişimlerde bulundukları da ortaya konmuştur. Okul sıralarından iş yaşamına kadar çeşitli alanlarda sürekli olarak başarılı oldukları belirlenmiştir.
- (d) Etkili yöneticiler ve aileleri iyi ve yüksek öğrenim görmüşlerdir.

- (e) Başarılı yöneticilerin özgeçmişleri incelendiğinde genellikle daha özgür, fazla kısıtlayıcı olmayan bir aile çevresinden geldikleri, okul yaşamlarında belirgin amaçlara ulaşmaya çalışmış oldukları görülmektedir.
- (f) Yüksek aşamalarındaki yöneticilerin salt para ya da ilginç iş değil, başarı, bağımsızlık, ve beğeni aradıkları saptanmıştır(Dilber,1976,s.14)

Bir okulun etkili olabilmesi için etkili bir yöneticiye gereksinim vardır. Aşağıda, okul yöneticiliğinde etkililiğin değerlendirilmesi için belirlenen beş temel boyut tartışılmaktadır (Balcı,1993,S.11):

1. Amaçları açıklama : Etkili yöneticiler, okul amaçlarının gelişimini eşgüdüler, başarıyı artırır ve yayarlar. Bu, yöneticinin, okulun amaçlarını tek yanlı oluşturması anlamına gelmez. Yöneticinin sorumluluğu, hedeflerin formüle edilmesi, işgörenlerin plandan haberdar olmalarının sağlanması ve plan doğrultusunda yönlendirme yapılmasıdır. Bunun için de, işgören ve programların amaca uygunluk açısından sürekli değerlendirilmesi gerekir.

2. Etkili önderlik : Yöneticinin önderliği öğretimsel yönlendirme, işgörenin yönetsel örgütlenmesi ve öğrenci disiplini bakımından uygun bir okul ortamının oluşturulmasından anlaşılır. Ancak, yöneticinin önderlik tutumu, okulda bulunan bireylerin tutumu ve okulun gereksinimlerinden ayrı düşünülemez.

3. Mesleki gelişme, coşku ve yüksek beklentiler yaratma : Yönetici, örnek davranışı ile işgörende mesleki gelişme coşkusu, yüksek başarı beklentisi ve öğrencilere karşı ilgiyi özendirirse daha etkili olabilir. Etkili yönetici, düzgün giyinme, zamanı iyi kullanma, başkalarına karşı uygun davranma, hatasını kabul etme vb. özellikleri bünyesinde taşıyarak, benimsenebilir inanç ve değerlere model oluşturur.

4. Yönetsel yeterlik : Yöneticinin etkililiği, işgörelere verilen görev ve sorumlulukların uygunluğu ile de değerlendirilebilir. Bu nedenle yönetici, işgörenin güçlü ve zayıf yanlarını bilmeye gereksinim duyacaktır.

5. İletişim : Etkili yöneticiliğin bir yönü de öğretmenler, öğrenciler, ana babalar ve merkez yöneticileri ile dostça ve sık sık bir araya gelmektedir. Okulda eğitsel bir kültür yaratmak için özellikle yönetici işgören iletişimi gereklidir. Örgüt içinde ve dışında yeterli iletişim sağlanarak, yöneticinin önderliği ve planları ile görüş ve sorunlara ilişkin dönüt oluşturabilecek veriler de elde edilebilir. Böylece, geliştirilen ve uygulanan programlar desteklenmiş olacaktır.

Etkili Okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun etkili kritik önemdeki etkenlerinden birisi olduğunu göstermektedir. (Balci, 1988:Manase,1982). Klopff ve diğerleri (1982)'ne göre etkili yönetici, öğrencinin her yönden gelişmesine, bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik yönden imkan veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilen bir liderdir. Bu yazarlar araştırmalarında aşağıdaki özellik ve yeterliklerin okul yöneticilerini etkili yaptığını tespit ettiler.

1. Temel Yönetici Özellikleri

- a. Fikir, bilgi, kültür ve sanatlar dünyasını bütünleştirebilme,
- b. Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterme,
- c. Girişimcilik ve meraklılık gösterme,
- d. Kendi ihtiyaçlarını tanıyıp başkalarından ayırt etme,
- e. Aklını ve yargısını kullanabilme,
- f. İkna yolu ile başkalarının üretkenliğini artırma,
- g. İnsanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girebilme,
- h. Başkalarına kendilerini sınavabilecek bir çevre sağlayabilme,

2. İşlev ve Yeterlikleri

- a. Öğrenme çevresinin yaratılması,
- b. Çocukların öğrenme ihtiyaçlarının saptanması,
- c. Uygun bir öğretim programının geliştirilmesi,
- d. Personelin geliştirilmesi,
- e. Öğrenme çevresinin yaratılması için toplum kaynakları ile işbirliği etme,
- f. Bina ve finansman yönetimi,

Rutherford ve diğerkleri (1984) bu konudaki 27 araştırmayı incelemiş ve etkili yönetici davranışlarının şunlar olduğunu bulmuşlardır.

1. Sık sık sınıf öğretimini gözlemleme ve ona katılma
2. Öğretim programı kolaylaştırıcısı olarak personelden beklentilerini açıkça ifade etme
3. Öğretim programını koordine etme
4. Öğretim programının planlama ve değerlendirilmesine aktif olarak katılma
5. Öğretim programı için yüksek standartlara sahip olma ve bunları ilgililere iletme

Araştırma ayrıca etkili yöneticinin amaç ve beklentilerini açık ve ulaşılabilir olarak personele ulaştırmakla kalmadığını, bunların başarılması için de alternatif yollar geliştirip uygulamaya koyduğunu ortaya koymuştur.

Gretchko ve Roger(1980) araştırmasına göre, öğrenci başarısı yükselen okulda okul yöneticisi

1. Düzenli biçimde zamanını sınıflarda harcamakta
2. Program ve öğretim konularına çok ilgi göstermekte
3. Personeliyle birlikte kendisini öğretimi geliştirmeye adanmakta
4. Okulda disiplini etkin bir şekilde sürdürmekte
5. Öğretmen performansını ve amaçlarını değerlendirici bir sistem geliştirebilmektedir (Balcı,1993,S.25).

Araştırmalar göstermiştir ki etkili yönetici öğrenci ilişkilerinden zevk almakta, okulu, herkesin öğrenebileceği inancı ile yönetmekte ve açık bir görev ve amaç duygusu taşımaktadır. (Balcı,1993,S.26).

Öğretim liderliğine ilişkin araştırmaların bir başka ilgi çekici yönü de bu araştırmaların genellikle etkili okul araştırmaları ile bağlantılı ve çoğu kez de iç içe yürütölmüş olmalarıdır(Wildly ve Dimmock,1993s.43). Eğitim yönetimi literatüründe geniş yer tutan, etkili okullar ve öğretim liderliğine ilişkin bulguların birbirleriyle hemen hemen örtüştüğü ortaya çıkmaktadır(Gümüşeli,1996,s.12).

Bir okul yöneticisini etkililik bakımından seçkin bir yere ulaşabilmesi için liderliğin teknik, insani, eğitimsel, sembolik ve kültürel boyutlarının tümünde yeterli olması, bir başka deyişle öğretim lideri olması gerekir(Gümüşeli,1996,s.11).

Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, müdürün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Ayrıca, bizim eğitim düzenimizin öngördüğü sorumlulukları karşılayabilmesi için, iyi bir bürokrat olması zorunludur. (Bursalıoğlu,1987,s.66-67).

Yöneticilerin eğitilmesi, örgütsel etkililik ve verim açısından olduğu kadar, yöneticilerin kişisel ve mesleki güvenceleri açısından da son derece önemlidir. Eğitimin en önemli amaçlarından biri, yöneticileri, örgütlerini etkili ve verimli biçimde işletecek bilgi ve becerilerle donatmaktır. Başka bir deyişle, bu tür programlarla, yöneticilerin, örgütsel amaçları gerçekleştirirken insan ve madde kaynağını rasyonel olarak kullanabilecek yeterliğe kavuşturulması söz konusudur. Bu bir bakıma, yöneticileri zaman ve hareket çalışmaları için gerekli yöntemlerle besleyerek, gereksiz hareketleri kaldırmak, işlerin yapılış zamanlarını kısaltmak ve hizmetlerin maliyetini azaltmak anlamına gelmektedir. Böylece, önceki sayfalarda sözü edilen kırtasiyecilik, israf, yavaş işleyiş gibi sorunlar giderilmiş olacaktır. (Kaya,1991,S.263).

Etkili okullar genelde etkili liderler, özellikle de öğretim liderleri tarafından yönetilmektedirler. Bununla birlikte okul yöneticisinin öğretim liderliği davranışını, okulun sosyal ve kültürel ortamını, okulu etkileyen diğer özellikleri dikkate almaksızın etkililiğin tek belirleyicisi olarak görmek eksik bir değerlendirme olacaktır.

Öğretmen

Etkili okulla ilgili araştırmaların ortak bulgularından biri de etkili okullarda öğretimin vurgulanmasıdır. Bunun anlamı, okul örgütünün birincil amacı ve ilgi odağının öğretim olgusu olduğunun, okulun öğretim için var olan bir kurum olduğunun ve okulda her şeyin öğretime olan katkı derecesine göre değer

kazandığının tüm ilgililerce anlaşılması, kabul edilmesi ve zaman zaman da çeşitli ortamlarda dile getirilmesidir (Balci, 1988). Okulun asıl işi olan öğretim ise, sınıf ortamında öğretmenin yönlendirmesi ve denetimi altında öğretmen-öğrenci etkileşimi ile gerçekleşir. Öğretmenden öğrencilerin azami nicelik ve nitelikte öğrenmelerine katkı getirmesi beklenir. Öğretmen bu beklentiyi karşılayabilir, ayrıca da öğrencilerin öğretim davranışlarında, öğrenmelerinde bir iyileştirme, bir farklılık yapabilir mi? Bu soruya verilecek cevap belli bir dereceye kadar “evet” olacaktır. Çünkü öncesine oranla davranışsal etkinin istenen yönde ve daha büyük olarak gösterilmesi” (Balci,1993,S.30) olarak tanımlanan etkili öğretimin gerçekleştirilmesi çok boyutlu bir olgudur. Öğrenme etkinliklerine ayrılan zaman, öğrenme problemlerini teşhis, etkili öğrenme stratejileri ve velilerin okulu ve çocukların öğrenme etkinliklerini destekleme ve benzerleri etkili öğretimi etkileyen etkenlerden bazılarıdır . Ancak araştırma bulgularına göre okulda etkili öğretimi sağlayan temel etkenler öğretmen ve öğrencidir. Sınıf büyüklüğü, eğitim ve öğretim stratejileri ve benzer fiziksel imkanlar etkili öğretimin gerçekleşmesinde ikinci derecede etkenlerdir (Clark ve diğerleri, 1980).

Etkili Öğretmenin Etkenleri: Etkili öğretim, öncesine oranla davranışsal etkinin istenen yönde ve daha büyük olarak gösterilmesi olarak tanımlanmıştır. Etkili öğretimi gerçekleştiren etkili öğretmenin etkililiği birbiriyle ilgili dört sürece bağlanmıştır.

1. Öğretmenin seçimi; uygulamada etkili olmayanların ayıklanması gerekir.
2. Öğretmenin görevlendirilmesi; öğretmenle atandığı-tahsis edildiği şeyler arasında bir uyuma olması gerekir.
3. Öğretmenin geliştirilmesi; kendine yardım teknikleri ve daha formalize hizmet içi eğitim yolu ile sağlanabilir.
4. Değerlendirme sonunda son olarak kendine yardım ve hizmet içi eğitimle gelişme göstermeyenlerin görevden alınmasıdır (Balci,1993,S.31).

Smith (1985) etkili öğretmenle ilgili araştırma bulgularını taradı ve etkili öğretmenlerin şu özellik ve davranışlarını ortaya koydu : Etkili öğretmen;

- a. İyi organize olmuştur.
- b. Akademik görevlere ağırlık verir.
- c. Sınıfı bir bütün olarak ya da büyük gruplar içinde eğitme eğilimindedir.
- d. Akademik başarıyı vurgular tüm öğrencilerin başarısını bekler.
- e. Sınıf etkinliklerini seçer ve yönetir.
- f. Öğrencilerin bir konuyu öğrendiklerinden emin olmadan başka konuya geçmez.
- g. Öğrencileri öğrenme etkinliğine katar.
- h. Ödevler verir.
- i. Konuşma becerisi gelişmiştir.
- j. Sunuş becerisi gelişmiştir.

Etkili okullarda okuldaki öğretmenleri verimli olarak çalıştırma ile birlikte onların kendilerini geliştirmeleri ve kanıtlamaları için gerekli ortamın hazırlanması, fırsatların yaratılması büyük önem taşımaktadır. Etkili okullarda geliştirme etkinlikleri çerçevesinde öğretmenlerin ve diğer görevlilerin değişme ve gelişmelerden sürekli haberdar olmaları sağlanır(Gümüşeli,1996,s.56).

Okul Ortamı

Örgütün bu boyutu, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür. Ayrıca örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ile, üyelerin gereksemelerinin karşılanması arasındaki oranın da bu hava üzerinde etkisi büyüktür. Diğer yandan örgütün içinde bulunduğu ortamın da, önem ve etkileri unutulmamalıdır. Bu ortam, örgütteki üyelerin davranışında, iletişim öğelerinde ve liderlik eylemlerinde büyük roller oynayarak, örgütün havasını değiştirir.

Özendirme örgüt havasını güzelleştiren değişkenler arasındadır. Bu etkenler içinde en önemli olanları, örgütü çekici kılan özellikler, koşulların benimsenmiş yöntem ve davranışlara uydurulması karar sürecine katılma fırsatı ve birlik duygusunun paylaşılmasıdır. Özendirme sistemi-mantıksal bir dereceye kadar örgüt koşullarını öyle düzenlemektir ki, her üye kendi gerekseme ve

beklentilerini karşılarken, örgütün amaçları da gerçekleşmiş olsun (Bursalıoğlu,1987,s.39).

Etkili okul araştırmaları etkili okulda öğrenmeye uygun olumlu bir havanın varlığını işaret etmektedirler. Okul personelinin birikimleri, karşılıklı etkileşimleri zamanla okulda o okulun özgün kültürün gelişmesine neden olmaktadır. Bu kültür, norm, inanç, tutum, beklenti, davranış ve eğilimlerden oluşmaktadır. Sonunda okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu, nasıl hareket edileceği konusunda personel arasında bir ortaklaşma doğmaktadır. Dolayısıyla okulun asıl işi olan eğitim ve öğretimde öğrenciden ve öğretmenden neler beklenmesi gerektiğini, nelerin vurgulanması gerektiğini tayin eden okul iklimi olmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki etkili okulda bu kültür eğitim ve öğretimi destekleyici nitelikte, bireysel öğrenme ve gelişme çabalarını özendirici şekildedir.

Okulda olumlu bir iklim yaratılmasında okul yöneticisine büyük iş düşmektedir. Yönetici odasında oturmakla olumlu bir okul iklimi yaratamaz. Yöneticinin okulun her tarafında görülmesi çalışmaları ve öğrencileri olumlu yönde etkiler. Oysa okul yöneticisinin adil, tutarlı, yetenekli olması, doğru yer ve zamanda “görülebilir” olması olumlu öğrenme ortamına zemin hazırlamaktadır. Yöneticinin beklentileri öğrenci ve öğretmenlere ulaştırması, diğer işlerini ve zorunluluklarını öğrenci ve öğretmenlerin binadan ayrılmasından sonra yapması okulda olumlu bir havanın gelişmesine katkı getirmektedir.

Etkili okullar ve öğretim liderliği konularında yapılan ilk çalışmalar, etkili okul yöneticilerinin öğrenmeye yönelik olumlu bir örgüt iklimi yaratmaya özen gösterdiklerini, eğitim kararlarını vermede etkisiz okullardaki meslektaşlarına göre daha yeterli olarak algılandıkları ortaya çıkmıştır(Gümüşeli,1996,s.11).

İyi işleyen, etkili bir örgütün nitelikleri arasında şunlar sayılabilir:

- a. Biçimsellikten uzak, rahatlık verici, esnek bir ortam.
- b. Hemen herkesin katıldığı, ancak konudan saptırılmayan tartışmaların bolluğu.

- c. Örgütün üyeleri tarafından iyice anlaşılmış ve benimsenmiş amaçların varlığı, bu amaçların önceden tartışılmış olunsalar bile herkesin benimseyeceği biçimde saptanmış olmaları.
- d. Üyelerin birbirlerini dinlemeye gönüllü olmaları, karşıt uçlardan gelse bile her görüşün art düşünce aranmadan tartışmaya sunulması.
- e. Uyuşmazlıklar varsa da bunları bastırmak ya da hasır altı yerine nedenlerini araştırıp çözümlmeye çaba harcanması.
- f. Kararların çoğunun verilmesinde salt çoğunluğun dediğinin olacağı oylamalar yerine hemen herkesin benimsemesini sağlayacak yolların araştırılması.
- g. Çok sayıda ve içten, fakat kırıncı ve kişiliğe yönelik olmayan eleştirilerin yapılması.
- h. Üyelere dağıtılan görevlerin açık seçik olması (Dilber,1976,s.16)

Etkili okullar açık bir okul misyonu geliştirir ve kullanırlar. Bu yolla öğretmenler ve diğer işgörenler okulun başarmaya çalıştığı amaç konusunda ortak bir anlayışı paylaşır, amaçları gerçekleştirmek için düzenlenen etkinliklerde istekli bir işbirliği ortaya koyarlar. Paylaşılmış amaçlar duygusu işgörenlerin kendilerini soyutlanmış bürokrasi üyeleri gibi görmekten kurtarır, okulun bir parçası gibi görmeleri için onlara güdüleyici ve birleştirici bir değerler çerçevesi sağlarlar(Gümüşeli,1996,s.44).

Açık bir misyon geliştirmenin önemi, etkili okullar ve örgütsel kültürler üzerindeki araştırmalar ile de kanıtlanmıştır. Açık misyon örgütsel etkinlikler için temel oluşturan değerler çerçevesi oluşturur. Örgüt üyeleri için bir kimlik ve güdüleme kaynağı olarak hizmet eder ve onları örgüte bağlar (Gümüşeli,1996,s.45).

Durgunluk, klasik örgütlerin yakalanmış olduğu ve yöneticilerinin çabalarına rağmen, bir türlü kurtulamadığı bir hastalıktır. Örgütün temposunu hızlandırmak, örgütteki her parçanın temposunu hızlandırmakla olanaklıdır. Başarılı yönetici, sadece çalışmayı değil, çalıştırmayı da bilen yöneticidir. Örgütte durgunluğun nedeni, karar sürecinde örnek izlemedir. Kararlar hep eski örnekler üzerinden

verilince, örgütün temposu da hep aynı kalır. Bu tempoyu hızlandırmayı düşünen yöneticinin, yaratıcı kararlar alması gerekir. Durgunluğun diğer nedenleri arasında, kurumsallaşmış alışkanlıklar ve önceden girilmiş yüklenmeler gelir. Örgütte değişiklik yapmak isteyen yöneticinin göreceği direnmenin merkezi, yukarda ki nedenlerin meydana getirdiği durgunluktur. Durgunluğun aşırı derecesi, örgütü felce uğratır. Parkinson tarafından biraz da şaka yollu anlatılan bu felcin belirti ve aşamaları şöyle özetlenebilir. Felce uğramış bir örgütte, üst basamak yöneticileri isteksiz ve vurdumduymaz davranır, orta basamaktakiler birbirlerini yemeğe çalışır, alt basamaktakiler de canından bezmiş yahut işin alayında olur. Örgüt bu komaya birdenbire girmemiştir ve hastalığın gidişinden içindekiler haberli olduğu gibi, bazıları da bunu hızlandırmıştır (Bursalıoğlu,1987,s.41)

Etkili okula ulaşmada önemli olan okulun mevcut kültürünün değişime uğramasıdır. İkinci aşamada ortaklaşa amaçlar için çalışılır. Üçüncü aşamada ise katılımlı karar alma vardır.

Öğrenci

Öğrencilerin okul yönetimi üzerindeki en derin etkisi, okul ortamı içindeki informal örgütlerden en güçlüsünü yaratmasından ileri gelmektedir. Gerçekten öğrencilerin meydana getirdiği informal örgüt ve bunun parçaları olan çeşitli gruplar, okulu etkileyen diğer öğeler üzerinde önemli roller oynarlar. Bireyi grup yoluyla dolaylı olarak etkilemenin daha kolay ve verimli bir yaklaşım olduğunu kabul eden okul yöneticisi, bu gruplardan yararlanma tekniklerini öğrenmelidir. Yeterli bir yönetici gruptan ve gruplaşmadan korkmaz, çünkü eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesinde, gruptan ve onun dinamiğinden yararlanmak zorunda olduğunu bilir (Bursalıoğlu, 1994, s.48).

Öğrencinin kendini ve yeteneklerini tanıması ile, öğrenme başarısı birbirine bağlı bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 1994, s.48). Öğrenciler okul tarafından da kendilerinden nelerin beklendiğini bilirlerse çok daha başarılı olacaklardır.

Araştırma bulgularına göre öğrenci başarısı ile manidar olarak ilgili bulunan öğrenci davranışları, katılma, içerik kapsama ve öğrenci başarısıdır. Katılma, öğrencinin aktif olarak öğrenmeyle ilgilendiği gerçek zaman miktarı ya da meşgul olduğu zaman demektir. Öğrenciye öğrenme ve başarıma fırsatı verilmelidir. Öğretmen öğrenciye sınıfta bu imkanı vermelidir. Öğrenci hem sınıf öğrenimine aktif olarak katılmalı, hem de ödev, sınav v.b. ile başarısını gösterebilmelidir. Öğrenci, başarısına karşılık ödül almalı ya da tanınmalıdır (Balcı, 1993, s.40)

Çağdaş eğitim yaklaşımlarında en önemli yaklaşımlarından bir tanesi olan öğrenmeyi öğrenme öğrenci gelişimi açısından büyük bir öneme sahiptir. Günümüzdeki bilgi sayısının çokluğunu düşündüğümüz zaman bu bilgileri öğrencilerin kafalarına depolamak yerine, bunlara nasıl ulaşacaklarının öğretilmesi çok daha akılcı bir yol olacaktır. Bunu sağlayabilmek için öğrencileri araştırmaya sevk etmek, onlara ödevler vermek, projeler hazırlatmak gibi aktif görevlerin verilmesi önemlidir.

Sorumluluk duygusunun geliştirilmesi, bireylere sorumluluklar yükleyerek gerçekleştirilir. Okul hayatı da gelecekte bir çok sorumluluklar yüklenecek olan öğrencilere okul sıralarında bu niteliğin kazandırılması için okulun bazı işlerinden öğrenciler sorumlu tutularak geliştirilebilir.

Okulların amaçlarına ulaşmaları için yapılan faaliyetlere hedeflere ulaşmaları gerekmektedir. Okullarda yapılan faaliyetlerin sık ve sistemli olarak değerlendirilmesi amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı konusunda sağlıklı sonuçlar verebilecektir.

Etkili okullarda öğrencilerin işbirliği ve dayanışma içerisinde olmaları, öğrenme etkinliklerine diğer etkinliklerden daha fazla zaman ayırma çok sık gözlenebilen davranışlardır.

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, yurt içi ve yurt dışında etkili okul alanında yapılan bazı araştırmalar yer almaktadır. Araştırmalar amaç, yöntem, ve bulgular açısından özetlenerek ana hatları ile tanıtılmaya çalışılmıştır.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de eğitim bilimleri alanında yapılan literatür taramasında ulaşılabilir kaynaklar arasında etkili okulu konu alan araştırmanın, Balcı(1993) tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. “Türkiye’deki İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi” adlı araştırmanın doğrudan etkili okulu konu alması nedeniyle bu konuya ilgi duyanlar için önemli bir kaynak oluşturduğu düşünülmektedir. Balcı, sözü edilen amaç doğrultusunda aşağıda yer alan şu sorulara yanıt aramıştır.

1. Öğretmen algılarına göre Türkiye’deki ilköğretim okulları etkili okulun
 - a. Okul yöneticisi b. Öğretmenler c. Okul ortamı d. Öğrenciler
 - e. Veliler boyutundaki özelliklere ne derece sahiptirler.
2. Öğretmenlerin bireysel özellikleri ile birinci sorudaki etkili okul boyutlarında kendi okullarını değerlendirmeleri arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın çalışma evrenini Türkiye’deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmaya katılan denekleri ise Milli Eğitim Bakanlığı’nca açılan ilköğretim müfettişliği sınavını kazanarak Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesinde düzenlenen “İlköğretim Müfettişliği Formasyon” kursuna katılan ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmuştur.

Etkili yöneticinin etkili okuldaki davranışları, ankette yer alan 12 madde ile ortaya konmuştur. Öğretmen algılarına göre ilk beş sıraya giren etkili yönetici davranışları şunlardır:

1. Öğrenci başarısına önem verilmesi

2. Eğitim ve öğretim etkinliklerinin önem sırasına dizilmesi, planlanıp uygulamaya konulması
3. Öğretim programlarının koordinasyonu
4. Personelin okula bağlanması
5. Öğretmenlerin ilgilerine eğilme

Öğretmen algılarına göre, en düşük düzeyde gerçekleşen okul yöneticisi davranışlarının ise şunlar olduğu belirlenmiştir.

1. Yöneticilerin astlarına daha çok zaman ayırabilmeleri için günlük bazı işlerini astlarına devretmeleri
2. Yöneticinin sınıfta olup bitenleri bizzat sınıfları ziyaret ederek bilmesi
3. Sürekli olarak öğrenci ile temas halinde olma

Balcı (1993) yukarıda belirtilen üç davranışın öğretim liderliği alanına giren davranışlar olduğunu ima ederek; okul müdürlerinin yönetsel işleri birinci plana, öğretim işlerini ikinci plana aldıklarını ileri sürmüştür. Oysa okul yöneticisinin asıl işinin öğretim liderliği olduğunu belirterek bu sonucun ülkemizdeki okullar açısından olumsuz olduğunu ima etmiştir.

Eğitim bilimleri alanında literatür taraması yapıldığında, etkili okulu oluşturan öğelerin tek tek incelendiği görülmüştür. Bu boyutlardan en fazla araştırmaya konu olan ise okul yöneticisidir. Etkili okulu gerçekleştirmede en önemli unsurlardan birisi olan okul yöneticisi ile ilgili araştırmalardan birisi de Gümüşeli (1996) tarafından gerçekleştirilmiştir. "İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları" adlı araştırmanın temel amacı İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği görevlerini hangi derecede yerine getirdiklerini belirlemek ve bu görevleri yerine getirirken kendi kişisel özellikleri ile okulun örgütsel özelliklerinden etkilenip etkilenmediklerini ortaya çıkarmak olmuştur.

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki 602 resmi ilköğretim okulu oluşturmıştır. Bu okullar arasında 110 ilköğretim okulu örneklem olarak alınmıştır. Araştırma verileri ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri olmak üzere toplam 299 denek grubuna uygulanması sonucunda elde edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda müdür algılarına göre; okul müdürlerinin öğretim liderliği görevlerinden okulun amaçlarını açıklama, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, öğrencileri öğrenmeye özendirme olmak üzere dört görevi her zaman yaptıkları görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Diğer yandan okulun amaçlarını geliştirme, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci başarısını izleme, öğretim zamanını koruma, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlama, akademik standartlar geliştirme ve uygulamadan oluşan yedi görevi çoğunlukla yerine getirdikleri görüşü ortaya çıkmıştır. Bu bulgular ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini öğretim liderliği alanında yeterli gördüklerini ortaya çıkarmaktadır.

Öğretmen algılarına göre ise; okul müdürlerinin öğretim liderliği görevlerinden okulun amaçlarını geliştirme, amaçları açıklama, eğitim programını eşgüdümleme, öğretim zamanını koruma, varlığını hissettirme, öğretmenleri çalışmaya özendirme, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme olmak üzere sekiz görevi çoğunlukla yerine getirdikleri; buna rağmen öğretimi denetleme ve değerlendirme, öğrenci başarısını izleme ve öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak olmak üzere üç görevi ara sıra yaptıkları görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, öğretmenlerin genel olarak öğretim liderliği görevlerinin, müdürlerin algıladıklarından daha düşük düzeyde gerçekleştirildiği görüşünde oldukları ortaya çıkmaktadır.

Müdürlerin, bireysel değişkenlere göre öğretim liderliği görevlerini yerine getirme derecelerine ilişkin algıları; onların öğretim liderliği görevlerini yaparken örgütsel ve bireysel değişkenlerden etkilenmedikleri yönünde olmuştur. Gümüşeli (1996) bu görüş birliğinin; ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği görevlerini yerine getirmede en önemli rolün müdürler tarafından üstlenilmesi düşüncesini

yansıtmayacağını ifade etmiştir.bununla birlikte Gümüşeli, müdürlerinin öğretim liderliği görevlerini doğrudan yapmak yerine öğretmenlere yaptırma eğiliminde olduklarını ve bu eğilim öğretim işlerini büyük ölçüde öğretmenlere devrederek, kendilerinin daha çok genel yönetim işleri ile uğraşma isteklerinden kaynaklandığını ifade etmiştir.

Müdürlerin, bireysel değişkenlere göre öğretim liderliği görevlerini yerine getirme derecelerine ilişkin öğretmen algıları ile ilgili en ilginç bulgu; müdürlerin eğitim programı ve öğretim konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı değişkeninde olmuştur. Öğretmenler bu eğitimlere bir ya da iki kez katılan müdürlerin hiç katılmayanlara göre eğitim programını eşgüdümleme, öğrenci başarısını izleme, akademik standartlar geliştirme ve uygulama, öğrencileri öğrenmeye özendirme olmak üzere dört görevi anlamlı olarak daha yüksek düzeyde yerine getirdiklerini algılamışlardır. Gümüşeli (1996) bu bulgulardan yola çıkarak, hizmet içi eğitimlerde kazandırılan bilgi, beceri ve tutumların müdürler için yararlı olduğu görüşünü ifade etmiştir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Klophf ve diğerleri (1982) ne göre etkili yönetici, öğretmenin her yönden gelişmesine bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik yönden imkan veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilen bir liderdir. Bu yazarlar araştırmalarında aşağıdaki özellik ve yeterliklerin okul yöneticilerini etkili yaptığını tespit etmişlerdir.

A. Temel Yönetici Özellikleri

1. Fikir, bilgi, kültür dünyasını bütünleştirebilme
2. Personeline eşit şekilde yöneticiler olarak ilgi gösterme
3. Girişimcilik ve meraklılık
4. Aklını ve yargısını kullanabilme
5. İkna yolu ile personelinin üretkenliğini arttırabilme
6. İnsanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girebilme

B. İşlev ve yeterlilikleri

- 1.Öğrenme çevresinin yaratılması
- 2.Öğrenme ihtiyaçlarının saptanması
- 3.Öğretim programının geliştirilmesi
- 4.Personelin geliştirilmesi
- 5.Finansman yönetimi

Bu bulgulardan temel yönetici özelliklerinin, etkili yöneticinin okulda uygun bir öğrenme çevresi yaratabilmesi için nasıl bir yapı kuması gerektiğini, etkili yönetici yeterliklerinin ise doğrudan doyurucu bir öğrenme ortamının nasıl sağlanacağını gösterdiği ileri sürülebilir.

Öte yandan Rutherford ve diğerleri (1984) bu konudaki 27 araştırmayı incelemiş ve etkili yönetici davranışlarının şunlar olduğunu bulmuşlardır.

1. Sık sık sınıf öğretimini gözleme ve ona katılma
2. Personelden beklentilerini açıkça ifade etme
3. Öğretim programını koordine etme
4. Öğretim programının planlama ve değerlendirilmesine aktif olarak katılma
5. Öğretim programı için yüksek standartlara sahip olma ve bunu ilgililere iletme

Araştırma ayrıca etkili yöneticinin amaç beklentilerini açık ve ulaşılabilir olarak geliştirip personele ulaştırılmakla kalmadığını, bunların başarılması içinde alternatif yollar geliştirip uygulamaya koyduğunu ortaya koymuştur.

Clark ve diğerleri (1980) nin 1700 araştırma, 50 örnek olay ve 38 gözlem ve mülakat incelemeleri, etkili okulun başarısının büyük oranda okul liderinin başarısına bağlı olduğunu göstermiştir. Etkili okul liderlerinin amaçları gerçekleştirmede, performans ölçütleri koymakta, üretken bir iş çevresi yaratıp ihtiyaç duyulan desteği sağlamakta becerili olduğunu bulmuştur. Araştırma etkili okulda kritik derecede önemli olan iki şeyin, okul yöneticisinin eğitime dönük

tutumunun ve okul programından beklentilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Okul yöneticisinin kişisel ve mesleki özelliklerinin ise okul başarısında pek etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Smith (1985) etkili öğretmenle ilgili araştırma bulgularını taradı ve etkili öğretmenlerin şu özellik ve davranışlarını ortaya koydu. Etkili öğretmen;

1. İyi organize olmuştur.
2. Akademik başarıyı vurgular ve tüm öğrencilerin başarısını bekler
3. Öğrencilerin bir konuyu anladıklarından emin olmadan diğer konuya geçmez.
4. Öğrencileri öğrenme etkinliğine katar.
5. Öğrencilere ödevler verir.
6. Konusuna alanına hakimdir.
7. Sunuş, anlatım becerisi gelişmiştir.
8. Öğrencilere ne öğrendiklerini ve hala neyi öğrenmeye ihtiyaçları olduğunu bilmelerini sağlayıcı dönütler verir.
9. öğrencilerin birbirleriyle işbirliği içinde çalışmalarını ve işlerinde sorumluluk almalarını sağlayıcı yollar bulur.
10. öğrencilere rehberlik eder.
11. olumlu davranışları pekiştirir, olumsuzları kontrol eder.
12. sınıf etkinliklerinin kesintiye uğramasına ya da olumsuz davranışa izin vermez (Balcı,1993,S.28)

Andersen etkili okul bulguları doğrultusunda bir lisede uygun bir öğrenme ortamı yaratmaya çalıştı. Bu amaçla;

1. Öğretimi sınırlayıcı tüm etkinlikler azaltıldı.
2. Öğrencilere başarılı oldukları şeyleri daha çok uygulamaya koyabilmeleri için yeterli zaman ayrıldı.
3. Öğrenci beceri düzeyinin bireysel olarak teşhisi sürdürüldü ve uygun görevler verildi.

4. Öğrencinin akademik çalışma için sorumlu tutulduğu bir öğrenme çevresi geliştirildi.
5. Öğrencinin daha az bir serbest zamanı olacağı daha yapılaşmış öğrenme çevresi sağlandı.
6. Öğretmenin kendi değer sisteminin öğrencilerce paylaşılması sağlandı.
7. Öğrencilere ödevler verildi.

Sonuçta okul başarısında bir yükselme görüldü (Andersen,1982).



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan Hava Harp Okulunda görev yapan kadrolu öğretim elemanlarından anket aracılığıyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Bu kapsamda ilk olarak deneklerin bireysel değişkenlere göre frekans ve yüzde dağılımları tablolastırılarak sunulmuştur.

Bunu Hava Harp Okulunda görev yapan kadrolu öğretim elemanlarının rütbe, kaynak ve görev değişkenlerine göre etkili okulun okul yöneticisi, öğretmen, okul ortamı, öğrenci boyutlarına ilişkin bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

Deneklerin Bireysel Değişkenlere Göre Dağılımları

Bu bölümde Hava Harp Okulunda görev yapan kadrolu öğretim elemanlarının rütbe, kaynak ve görev değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablolastırılarak sunulmuştur.

Deneklerin Rütbelerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin rütbe değişkenine göre dağılımları Tablo 2'de yer almaktadır.

TABLO 2
DENEKLERİN RÜTBE KONUMUNA GÖRE DAĞILIMLARI

RÜTBE	f	%
Subay	50	71.4
Üstsubay	20	28.6

Tablo 2' de yer alan bulgulara göre deneklerin rütbe konumuna göre dağılımlarına bakıldığında, %71.4'ü subay, %28.6' sının üstsubay olduğu görülmüştür.

Deneklerin Kaynağına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin kaynak değişkenine göre dağılımları Tablo 3'de yer almaktadır.

TABLO 3
DENEKLERİN KAYNAKLARINA GÖRE DAĞILIMI

KAYNAK	f	%
Fakülte	48	68.6
Hava Harp Okulu	22	31.4

Tablo 3'de yer alan bulgulara göre deneklerin kaynaklarına göre dağılımına bakıldığında, %68.6' sı fakülte, %31.4' ünün Hava Harp Okulu kaynaklı olduğu görülmektedir.

Deneklerin Görevlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin görev değişkenine göre dağılımları Tablo 4'de yer almaktadır.

TABLO 4
DENEKLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMI

GÖREV	f	%
Yönetici	20	28.6
Öğretim elemanı	50	71.4

Tablo 4'de yer alan bulgulara göre deneklerin görevlerine göre dağılımına bakıldığında, %28.6' sı yönetici, %71.4' ünün öğretim elemanı olduğu görülmektedir.

Hava Harp Okulunun Etkililik Düzeyi

Kadrolu öğretim elemanlarının algılarına göre genel olarak Hava Harp Okulunun etkililik düzeyine ilişkin bulgular Tablo 5'de yer almaktadır.

TABLO 5
GENEL OLARAK HAVA HARP OKULUNUN
ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR

ETKİLİLİK BOYUTLARI	$\bar{x}$	ss	ETKİLİLİK DERECEİ
Okul yöneticisi	3.07	1.09	orta
Öğretmenler	3.35	0.98	orta
Okul ortamı	3.27	1.14	orta
Öğrenciler	3.18	1.09	orta

Tablo 5'deki bulgulara göre Hava Harp Okulunda görev yapan kadrolu öğretim elemanlarının algılarına göre Hava Harp Okulunun etkililiğini; okul yöneticisi boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.07), öğretmen boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.35), okul ortamı boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.27) ve öğrenci boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.18) düzeyde algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Yönetici Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 6'da yer alan bulgulara göre, anketi cevaplandıranların okul yöneticilerinde en fazla gözlemledikleri davranışın "öğretmen ve öğrencilerden eğitime ilişkin yüksek beklentilere sahip olma" ($\bar{x}$: 3.60), en az gözlemledikleri davranışın ise "öğretmenlerin ilgilerine, beklentilerine eğilir, onlara destek verir" ($\bar{x}$: 2.69) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin kendi personelinden yüksek beklentiler içerisinde bulunması olumlu yönde değişimin, gelişimin en önemli unsurlarından birisidir. Türk Hava Kuvvetlerinin temel subay kaynağını yetiştiren Hava Harp Okulundan okul yöneticilerinin yüksek beklentiler içerisinde olmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir.

TABLO 6
HAVA HARP OKULUNUN OKUL YÖNETİCİSİ BOYUTUNDA
ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR

ETKİLİLİK ÖLÇÜTLERİ	$\bar{x}$	SS	ETKİLİLİK DERECESESİ
Eğitim ve öğretim etkinliklerinin önem sırasına göre planlanıp uygulanmasını sağlar	3.33	0.99	orta
Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar	3.34	1.05	orta
Öğretim programlarının koordinesini sağlar	3.51	1.00	çok
Öğretmen ve öğrencilerden, eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır	3.60	1.07	çok
Personelin okula yönelik aidiyet duygusunu geliştirir	2.74	1.13	orta
Öğretmenlerin ilgilerine , beklentilerine eğilir, onlara destek verir.	2.69	1.20	orta
Sınıflarda olup bitenleri (ne tür kitap ya da materyal okutulmakta, öğrencilere materyaller nasıl ulaştırılmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs.) sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir	2.91	1.07	orta
Okulun her bölgesinde ve biriminde sıkça karşılaşılır	2.87	1.12	orta
Öğrenci ile sürekli temas halindedir	2.84	1.14	orta
Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir	3.06	0.99	orta
Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder	2.90	1.12	orta
Personeline eşit mesafede ve bireyler olarak ilgi gösterir	3.07	1.23	orta
GENEL TOPLAM	3.07	1.09	orta

Deneklerin gözlemlerine göre yöneticilerde en fazla gözlenen davranış olan “öğretmen ve öğrencilerden eğitime ilişkin yüksek beklentilere sahip olma” davranışına karşın en az gözlemlenen davranışın “öğretmenlerin ilgilerine, beklentilerine eğilir, onlara destek verir” davranışının birbirlerine zıt davranışlar olduğu bu durumun okulun amaçlarına ulaşmada bir engel oluşturduğu düşünülebilir. Yaptıkları faaliyetlere ilişkin yüksek beklentiler içinde bulunduğumuz kişilerin ilgi ve beklentilerinin karşılanmaması sonucunda bireylerde isteksizlik , bıkkınlık ve ilgisizliğin gözlenmesinin kaçınılmaz olduğu, bu durumda amaçlara ulaşma konusunda önemli bir zaafiyet yaratacağı değerlendirilmektedir.

Öğretmen Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 7'de yer alan bulgulara göre, anketi cevaplandıranların, öğretmenlerde en fazla gözlemledikleri davranışın “kendi branşlarında öğretmenlik yaparlar” ($\bar{x}$: 3.89), en az gözlemledikleri davranışın ise “okul yönetimine katılma” ($\bar{x}$: 2.10) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin “kendi branşlarında öğretmenlik yaparlar” ibaresinin en fazla gözlenen durum olmasının sebebi olarak, Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev ve iş tanımlarının en küçük birimlerine kadar oluşturulmasının, bunlara göre personel görevlendirilmesi uygulamasının büyük rolü olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında personel yetersizliği nedeniyle karşı karşıya kalınan bu durumun Hava Harp Okulunda çok az gözlenmesinin nedenlerinden birisi de, öğretim üyesi bulunmayan branşlarda üniversitelerle işbirliği yapılarak gerekli öğretim üyesi teminine gidilerek bu eksikliğin ortadan kaldırılması yönünde çalışmalar yapılması düşünülebilir.

Bir işin sahiplenerek yapılmasında, işin benimsenmesinde personelin yönetime katılması olumlu bir güdüleyicidir. Hava Harp Okulunda görev yapan öğretmenlerde “okul yönetimine katılma” davranışının en az gözlenen davranış olmasının en başta gelen nedeni olarak Türk Silahlı Kuvvetlerinde hat organizasyon yapısının kullanılması, askeri bir kurum olmasından kaynaklanan hiyerarşik yapının büyük önem taşıması, görev ve yetkiler çerçevesinde üste karşı mutlak itaat prensibinin bulunması, bunun yanında yöneticilerin daha çok otokratik yönetim biçimini benimseyip bunu uygulamaları düşünülebilir.

TABLO 7
HAVA HARP OKULUNUN ÖĞRETMEN BOYUTUNDA
ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR

ETKİLİLİK ÖLÇÜTLERİ	$\bar{x}$	SS	ETKİLİLİK DERECESESİ
Okulun hedef ve amaçları ile öğretimden neler beklendiği konusunda ortak bilince sahiptirler	3.24	0.98	orta
Öğrenme amaçlarına uygun öğretim stratejileri (teknikleri, yöntemleri) seçerler	3.53	1.15	orta
Sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlarlar	3.86	0.92	çok
Sınıfta açık ve mantıklı ilişki kurallarını pekiştirirler	3.71	0.92	çok
Öğretimde doğrudan öğretim yaklaşımını (yani öğrencinin doğrudan öğrenme görevleri ile uğraşmayı, doğrudan öğrenci ile ilgilenmeyi) uygularlar.	3.54	0.77	çok
Her derste ulaşılması istenen amaçları ve bu amaçlara Ulaştıracak olan etkinlikleri açıkça gösterirler	3.44	0.94	çok
Öğrencilerin bir konuyu öğrenmesi için yeterli zamanı ayırırlar.	3.70	0.87	çok
Öğrencilere sıkça ve yönlendirilmiş ev ödevi verirler	3.13	0.96	orta
Tüm öğrencilerin öğretilebileceğine inanırlar	3.61	0.95	çok
Konularındaki yenilikleri takip eder, ders materyallerini güncel tutarlar	3.23	1.28	orta
Yavaş öğrenen öğrencilere daha fazla ilgi gösterirler	3.17	0.92	orta
Kendi branşlarında öğretmenlik yaparlar	3.89	1.06	çok
Öğrencilerin dersle ilgili bir konudaki ihtiyaçlarını ortaya koyarak onların eksikliklerini gidermek için gerekli tedbirleri alırlar	3.50	0.96	çok
Etkinlikleri(faaliyetleri) birbirlerine dayandırır	3.39	0.80	orta
Öğrenci çalışmalarını yakından izleyip sonucu hemen bildirirler	3.36	0.89	orta
Esnek öğretim stilleri(pekiştirme, ödev verme vb.)uygularlar	3.33	0.90	orta
Öğrenci davranış kalıplarının belirlenmesinde	3.11	1.00	orta
Okul etkinliklerinin planlanmasında	2.53	1.09	az
Ders kitabı ve diğer öğretim materyallerinin seçiminde	3.57	1.04	çok
Öğretimin içeriği ve konuların belirlenmesinde	3.41	1.03	çok
Öğrencileri disipline etmede	3.04	1.17	orta
Ev ödevlerinin nitelik ve miktarını kararlaştırmada	3.67	1.15	çok
Okulun yönetiminde	2.10	1.04	az
GENEL TOPLAM	3.35	0.98	orta

Okul Ortamı Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 8'de yer alan bulgulara göre anketi cevaplandıranların okul ortamında en fazla gözlemledikleri davranışın “başarılı öğrenciler, okul toplumuna açıkça ilan edilip, toplum önünde onore edilir.” ($\bar{x}$: 4.13), en az gözlemledikleri durumun ise “okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen, yönetici ve öğretmenler arasında uyum ve işbirliği vardır.” ($\bar{x}$: 2.57) olarak algıladıkları görülmüştür.

İnsanları harekete geçirmek için ödül ve ceza kullanmak çok etkili bir yöntemdir. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için örgütteki insanların performanslarının çok iyi değerlendirilmesi gerekir. Bireylerin performanslarına göre görevlerinde başarılı olanlara ödül, görevini aksatıp tam olarak yerine getirmeyenlere de ceza verilmesi örgütün işlemesi için gereklidir.

Hava Harp Okulunda gerek personelin gerekse öğrencilerin ödül ve ceza almalarına ilişkin olarak en ince ayrıntısına kadar dokümanlar hazırlanmıştır. Başarılı olan personele ve öğrencilere karşı birlikte görev yaptıkları kişilerin karşısında ödül verilip onore edilmeleri bu olgunun öneminin anlaşılıp ilgili yönetmelik ve yönergelerle girmesinin büyük önemi bulunmaktadır. Nitekim, başarılı personele yada başarılı öğrencilere ödül verilmesi esasları düzenlenerek bunlara ilişkin törenlerin nasıl icra edileceği tek tek gösterilmiştir.

Okulun amaçlarına ulaşılması için öğretmen, yönetici ve öğrenciler arasında amaç birliği olmaması, koordinasyonun sağlanamaması, işbirliğinin yapılamaması etkili okul özellikleri açısından olumsuz bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler bir amaç doğrultusunda faaliyetlerini sürdürürler. Örgütlerin bu amaçlarına ulaşmasındaki en önemli etkenlerden birisi de örgütte bulunan bütün bireylerin bu amaca inanmaları ve bu amaç etrafında birleşmeleridir. Hava Harp Okulunda yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasında uyum ve işbirliğinin olamamasının sebebi olarak öğrencilerin büyük çoğunluğuna kendilerine anlatılan derslerin önemine inanmamış olmaları , gelecekte bu derslerin kendilerine nasıl fayda sağlayacağı konusunda tereddütleri olması düşünülebilir.

TABLO 8
HAVA HARP OKULUNUN OKUL ORTAMI BOYUTUNDA
ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR

ETKİLİLİK ÖLÇÜTLERİ	$\bar{x}$	SS	ETKİLİLİK DERECESESİ
Öğrenim çevresi öğrenci için okul başarısına katkıda bulunucu niteliktedir	3.26	1.16	orta
Okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen, yönetici ve öğrenciler arasında uyum ve işbirliği vardır	2.57	1.07	orta
Başarılı olanlar her zaman ödüllendirilir	2.93	1.24	orta
Yaratıcı düşünenler teşvik edilir	2.67	1.13	orta
Değişme ve gelişmeyi teşvik edici bir kültür (norm, beklenti, inanç, uygulama ve davranışlar bütünü) vardır	2.61	1.03	orta
Yönetici ve öğretmenler öğrencilerin ilgilerine eğilirler, öğrenciler de bunun farkındadır	2.99	0.92	orta
Başarılı öğrenciler okul toplumuna açıkça ilan edilir, toplum önünde onore edilir	4.13	1.02	çok
Öğrenci gelişimi yazılı ve sözlü sınavlarla izlenir, anında öğrenciye başarısı hakkında bilgi verilir	4.06	0.90	Çok
Öğrencilere sorumluluk almaları için fırsat verilir	3.59	1.07	çok
Küçük sınıflarda küçük gruplarla ders yapılır	3.34	1.23	orta
Sınıftaki öğretim diğer öğrenme imkanları ile desteklenir	3.63	0.90	çok
Eğitim araç ve gereçleri hayli zengindir	3.64	0.98	çok
Öğretmen ve yöneticiler okulun disiplin politikası konusunda uyum içindedirler	3.36	1.19	orta
Tüm personel bir takım ruhu içinde çalışır	2.93	2.58	orta
Eğitim ve öğretim için olumlu bir ortam vardır	3.04	1.18	orta
Tüm örgüt ve yönetim düzenlemeleri sınıftaki öğretimi kolaylaştırıcı niteliktedir	3.17	0.98	orta
Sınıfta dersler kesintiye uğramadan yapılır	3.87	1.18	çok
Öğretmenlerin etkili kullanımı vardır	3.36	1.14	orta
İşbirliğine dönük davranışı pekiştirir	3.23	0.98	orta
Bireysel çabayı özendirir	3.00	1.09	orta
Her bir konunun neden öğretildiğinin öğrencilere Açıklanmasını vurgular	3.31	1.11	orta
GENEL TOPLAM	3.27	1.14	orta

Öğrenci Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 9'da yer alan bulgulara göre, anketi cevaplandıranların öğrencilerde en fazla gözlemledikleri davranışın "bazı okul işlerinden sorumlu tutulurlar." ($\bar{x}$: 3.77) ve "sık ve sistemli olarak değerlendirilirler" ($\bar{x}$: 3.77) , en az gözlemledikleri davranışın ise "öğrenme etkinliklerine diğer faaliyetlerden daha çok zaman ayırırlar" ($\bar{x}$: 2.39) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Hava Harp Okulunda öğrencilere uygulanan liderlik eğitimi çerçevesinde bütün öğrenciler okuldaki bazı işlerden sorumlu tutulurlar. Bu program çerçevesinde öğrencilerin dönem dönem sorumluluk sahalarını değiştirerek bütün işlerde sorumluluk almaları sağlanmaktadır. Bu durumun öğrenci gelişimi açısından olumlu bir süreç olduğu değerlendirilmektedir.

TABLO 9
HAVA HARP OKULUNUN ÖĞRENCİ BOYUTUNDA
ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN BULGULAR

ETKİLİLİK ÖLÇÜTLERİ	$\bar{x}$	SS	ETKİLİLİK DERECE
Kendilerinden neler beklendiğini bilirler	3.40	1.13	orta
Kendi başlarına araştırma yapma ve okul kütüphanelerini kullanmaları için özendirirler	2.94	1.10	çok
Bazı okul işlerinden sorumlu tutulurlar	3.77	1.02	çok
Sık ve sistemli olarak değerlendirilirler	3.77	0.87	çok
Birbirleri için öğretmenlik yaparlar	3.30	1.18	orta
Öğrenme etkinliklerine diğer faaliyetlerden daha çok zaman ayırırlar	2.39	1.15	az
GENEL TOPLAM	3.26	1.07	orta

Hava Harp Okulu ölçme ve değerlendirme sisteminde dönemlik okutulan derslerde bir dönemde iki ara sınavı ve bir bitirme sınavı yapılmaktadır. Bu durum diğer yüksek öğretim kurumlarında bir ara sınavı ve bir bitirme sınavı şeklinde yapılmaktadır. Bunun yanında öğrencilerin sınıf içi performansları, quizler, ödevler,

projeler değerlendirilerek öğrencinin dönem içindeki performansı ortaya çıkarılmaktadır. Burada sık ve sistemli olarak ölçme ve değerlendirmelerin yapılması ölçme ve değerlendirme sisteminin iyi işlemesi olarak düşünülebilir.

Hava Harp Okulunda öğrenim gören öğrencilerin eğitimleri şu başlıklar altında yürütülmektedir. Akademik eğitim, askeri eğitim, savaş beden eğitimi ve özendirici uçuş eğitimi. Öğrencilerin akademik eğitime diğer etkinliklerden daha az zaman ayırıyor olarak gözlenmesi akademik eğitimin diğer eğitimlere göre daha az önemsenmesi olarak değerlendirilebilir, bu durum etkili okul özellikleri açısından olumsuz bir durum olarak düşünülebilir.

Hava Harp Okulunun Etkililiğine İlişkin Bulguların Bireysel Değişkenler Bakımından Karşılaştırılması

Bu bölümde Hava Harp Okulunun etkililiğine ilişkin olarak rütbe, kaynak ve görev değişkenlerinin yönetici, öğretmen, okul ortamı ve öğrenci boyutlarını algılamaları bakımından karşılaştırılmasına yönelik tablolar ve istatistiki dağılımlar yer almaktadır.

Rütbe Değişkenine İlişkin Bulgular

Deneklerin rütbe değişkenine göre, etkili okulun özelliklerine ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları ve ortalamalar arasındaki farkları belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10'da yer alan bulgulara göre, subaylar, Hava Harp Okulunu etkili okulun, okul yöneticisi boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.08), öğretmen boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.36), okul ortamı boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.24) ve öğrenciler boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.40) düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Yine aynı biçimde üstsubaylar da Hava Harp Okulunun, okul yöneticisi boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.20), öğretmenler boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.35), okul ortamı boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.35) ve öğrenciler boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.45), düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır.

TABLO 10
RÜTBE DEĞİŞKENİNE GÖRE SUBAY VE ÜSTSUBAYLARIN HAVA HARP
OKULUNUN ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ
FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

ETKİLİLİK BOYUTLARI	RÜTBE				F
	Subay		Üstsubay		
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	
Okul yöneticisi	3.08	0.77	3.20	0.76	0.714
Öğretmenler	3.36	0.66	3.35	0.74	0.896
Okul ortamı	3.24	0.74	3.35	0.87	2.126
Öğrenciler	3.40	0.80	3.45	0.82	0.250

* $p < .05$

Tablo 10'daki verilere göre üstsubayların aritmetik ortalamalarının subaylara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda üstsubayların Hava Harp Okulunun etkililiği konusunda subaylara göre daha iyimser olduğu düşünülebilir. Ancak yapılan t testi sonucunda iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır.

Okul yöneticisi boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 11'de yer alan bulgulara göre anketi cevaplandıran subayların okul yöneticilerinde en fazla gözlemledikleri davranışın "öğretmen ve öğrencilerden, eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır." ($\bar{x}$: 3.50), en az gözlemledikleri davranışın ise "öğretmenlerin ilgilerine, beklentilerine eğilir, onlara destek verir." ($\bar{x}$: 2.64) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri olmasına karşın öğretmenlerin ilgilerine, beklentilerine duyarsız kalması bu iki madde arasında ters bir durum oluşturmaktadır. Yüksek beklentilerimizin karşılanabilmesi için bu beklentilerimizi yerine getirecek bireylerin

ilgilerine karşı duyarlı olup onlara destek verilmesi, beklentilerin yerine getirilmesine olumlu etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bunun gerçekleşmemesi durumunda personelin işe karşı olumsuz tutum geliştireceği bunda etkililiği olumsuz yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

TABLO 11
RÜTBE DEĞİŞKENİNE GÖRE SUBAY VE ÜSTSUBAYLARIN OKUL YÖNETİCİSİ
BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Subay		Üstsubay	
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
1	3.28	1.01	3.45	0.94
2	3.26	1.08	3.55	0.94
3	3.42	0.97	3.75	1.07
4	3.50	1.13	3.85	0.88
5	2.70	1.11	2.85	1.13
6	2.64	1.22	2.80	1.15
7	2.94	1.10	2.85	1.04
8	2.88	1.10	2.85	1.18
9	2.78	1.13	3.00	1.17
10	2.96	0.97	3.30	1.03
11	2.96	1.14	2.75	1.07
12	3.14	1.07	2.90	1.02

Tablo 11'de yer alan bulgulara göre üstsubayların okul yöneticilerinde en fazla gözlemledikleri davranışın “öğretmen ve öğrencilerden, eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır.” ($\bar{x}$: 3.85) en az gözlemledikleri davranışın ise “öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder” ($\bar{x}$: 2.75) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Türk Hava Kuvvetlerinin temel subay kaynağını yetiştiren Hava Harp Okulundan okul yöneticilerinin yüksek beklentiler içerisinde olmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Ancak okul yöneticilerinin öğrencilere daha çok zaman ayırmak amacıyla günlük bazı işlerini astlarına devretmemesini yöneticilerin öğretimsel liderlikten çok yönetsel liderliğe önem verdiklerini akla getirmektedir.

ilgilerine karşı duyarlı olup onlara destek verilmesi, beklentilerin yerine getirilmesine olumlu etkisinin olacağı düşünülmektedir. Bunun gerçekleşmemesi durumunda personelin işe karşı olumsuz tutum geliştireceği bunda etkililiği olumsuz yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

TABLO 11
RÜTBE DEĞİŞKENİNE GÖRE SUBAY VE ÜSTSUBAYLARIN OKUL YÖNETİCİSİ
BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Subay		Üstsubay	
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
1	3.28	1.01	3.45	0.94
2	3.26	1.08	3.55	0.94
3	3.42	0.97	3.75	1.07
4	3.50	1.13	3.85	0.88
5	2.70	1.11	2.85	1.13
6	2.64	1.22	2.80	1.15
7	2.94	1.10	2.85	1.04
8	2.88	1.10	2.85	1.18
9	2.78	1.13	3.00	1.17
10	2.96	0.97	3.30	1.03
11	2.96	1.14	2.75	1.07
12	3.14	1.07	2.90	1.02

Tablo 11’de yer alan bulgulara göre üstsubayların okul yöneticilerinde en fazla gözlemledikleri davranışın “öğretmen ve öğrencilerden, eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır.” ($\bar{x}$: 3.85) en az gözlemledikleri davranışın ise “öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder” ($\bar{x}$: 2.75) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Türk Hava Kuvvetlerinin temel subay kaynağını yetiştiren Hava Harp Okulundan okul yöneticilerinin yüksek beklentiler içerisinde olmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Ancak okul yöneticilerinin öğrencilere daha çok zaman ayırmak amacıyla günlük bazı işlerini astlarına devretmemesini yöneticilerin öğretimsel liderlikten çok yönetsel liderliğe önem verdiklerini akla getirmektedir.

Öğretmen boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 12’de yer alan bulgulara göre subayların öğretmenlerde en fazla gözlemledikleri davranışın “sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlarlar” ($\bar{x}$: 3.88), en az gözlemledikleri davranışın ise “okul yönetimine katılma” ($\bar{x}$: 1.98) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlamalarının temel nedeni olarak Hava Harp Okulunun askeri okul olmasından kaynaklanan disipline ve hiyerarşiye büyük önem verilmesi olarak düşünülebilir. Bu nedenle okul disiplinine sıkı sıkıya bağlı kalınması sınıf içi etkinliklere de yansıdığı değerlendirilmektedir.

Yönetime katılma, kurumlarda uygulandığı zaman alınan kararları bireyleri daha da benimseyerek yapmakta, kendi fikirleri de sorulduğu için işi daha da çok sahiplenmektedirler. Çalışanların yönetime katılabilmesi için yöneticilerin yönetim stili büyük önem taşımaktadır. Hava Harp Okulunda yönetime katılma davranışının az görülmesinin sebebi olarak askeri ortam ve hiyerarşik yapının etkisinin büyük olduğu, yöneticilerin daha çok otokratik yönetim anlayışını benimsemiş olmaları olarak düşünülebilir.

Tablo 12’de yer alan bulgulara göre üstsubayların öğretmenlerde en fazla gözlemledikleri davranışın “kendi branşlarında öğretmenlik yaparlar” ($\bar{x}$: 4.30), en az gözlemledikleri davranışın ise “okul yönetimine katılma” ($\bar{x}$: 2.40) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Bugün içinde bulunduğumuz dünyada bilimsel ve teknolojik ilerleme beraberinde uzmanlaşmayı getirmiştir. Bununla beraber kıt kaynaklara sahip olunmasından ve iyi bir eğitim planlaması yapılamamasından ötürü ülkemizde bulunan okullarda çoğu branşlarda öğretmen açığı bulunmaktadır. Bu öğretmen açıkları da başka bir branştan öğretmenin derse girmesiyle çözülmektedir. Bu durum eğitimin niteliği açısından önemli bir zaafiyet yaratmaktadır. Öğretmenlerin kendi branşlarında öğretmenlik yapmaları Türk Silahlı Kuvvetlerindeki bütün birimlerde en ince ayrıntısına kadar görev ve iş tanımlarının yapılmasından kaynaklanmaktadır.

Öğretmenlerin okul yönetimine katılmamalarının nedeni olarak hat organizasyon yapısı ve askeri yönetimin kendine özgü yönetim anlayışının ağır bastığı görülmektedir. Bunun yanında personel yetersizliği nedeniyle karşı karşıya kalınan bu durum Hava Harp Okulunda çok az gözlenmesinin nedenlerinden biri olarak eksikliği hissedilen branşlarda üniversitelerle işbirliği yapılarak gerekli öğretim üyesi teminine gidilmesi düşünülebilir

TABLO 12
RÜTBE DEĞİŞKENİNE GÖRE SUBAY VE ÜSTSUBAYLARIN ÖĞRETMEN
BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Subay		Üstsubay	
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
13	3.22	1.15	3.30	1.17
14	3.56	0.91	3.45	1.05
15	3.88	0.92	3.80	0.95
16	3.68	0.98	3.80	0.77
17	3.58	0.76	3.45	0.83
18	3.40	0.86	3.55	1.55
19	3.70	0.81	3.70	1.03
20	3.14	0.90	3.10	1.12
21	3.64	0.92	3.55	1.05
22	3.18	1.14	3.35	0.93
23	3.22	0.86	3.05	1.05
24	3.72	1.07	4.30	0.92
25	3.50	0.91	3.50	1.10
26	3.38	0.85	3.40	0.68
27	3.36	0.88	3.35	0.93
28	3.40	0.86	3.15	0.99
29	3.18	1.00	2.95	1.00
30	2.52	1.11	2.55	1.05
31	3.56	1.03	3.60	1.10
32	3.46	1.07	3.30	0.92
33	2.90	1.18	3.40	1.10
34	3.66	1.15	3.70	1.17
35	1.98	1.00	2.40	1.10

Okul ortamı boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 13'de yer alan bulgulara göre subayların okul ortamında en fazla gözlemledikleri durumun “başarılı öğrenciler okul toplumuna açıkça ilan edilir, toplum önünde onore edilir.” ($\bar{x}$: 4.12) , en az gözlenen durumun ise “okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen, yönetici ve öğrenciler arasında uyum ve işbirliği vardır.” ($\bar{x}$: 2.48) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 13'de yer alan bulgulara göre üstsubayların okul ortamında en fazla gözlemledikleri durumun “öğrenci gelişimi yazılı ve sözlü sınavlarla izlenir, anında öğrenciye başarıları hakkında bilgi verilir.” ($\bar{x}$: 4.20), en az gözlemledikleri davranışın ise “okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen, yönetici ve öğrenciler arasında uyum ve işbirliği vardır.” ($\bar{x}$: 2.80), olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

TABLO 13
RÜTBE DEĞİŞKENİNE GÖRE SUBAY VE ÜSTSUBAYLARIN OKUL ORTAMI
BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Subay		Üstsubay	
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
36	3.26	1.16	3.25	1.21
37	2.48	1.09	2.80	1.01
38	2.82	1.19	3.20	1.36
39	2.54	1.07	3.00	1.21
40	2.52	0.99	2.85	1.09
41	2.96	0.88	3.05	1.05
42	4.12	1.04	4.15	0.99
43	4.00	0.93	4.20	0.83
44	3.58	1.14	3.60	0.88
45	3.30	1.13	3.45	1.47
46	3.62	0.85	3.65	1.04
47	3.56	1.05	3.85	0.75
48	3.36	1.10	3.35	1.42
49	2.92	2.97	2.95	1.19
50	2.94	1.15	3.30	1.26
51	3.06	0.93	3.45	1.05
52	3.84	1.08	3.95	1.43
53	3.28	1.14	3.55	1.15
54	3.14	1.03	3.45	0.83
55	2.96	1.07	3.10	1.17
56	3.26	1.17	3.45	0.94

Başarılı olan personele ve öğrencilere karşı birlikte görev yaptıkları kişilerin karşısında ödül verilip onore edilmeleri bu olgunun öneminin anlaşılıp ilgili yönetmelik ve yönergelere girmesinin, örgüt kültürüne yerleşmesinin büyük önemi bulunmaktadır. Nitekim, başarılı personele yada başarılı öğrencilere ödül verilmesi esasları düzenlenerek bunlara ilişkin törenlerin nasıl icra edileceği tek tek gösterilmiştir.

Hava Harp Okulunda yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasında uyum ve işbirliğinin olamamasının sebebi olarak öğrencilerin büyük çoğunluğuna kendilerine anlatılan derslerin önemine inanmamış olmaları , gelecekte bu derslerin kendilerine nasıl fayda sağlayacağı konusunda tereddütleri olması düşünülebilir.

Öğrenci boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 14'de yer alan bulgulara göre subayların öğrencilerde en fazla gözlemledikleri davranışın "bazı okul işlerinden sorumlu tutulurlar" ($\bar{x}$: 3.82), en az gözlemledikleri davranışın ise "öğrenme etkinliklerine diğer faaliyetlerden daha çok zaman ayırırlar." ($\bar{x}$: 2.20) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Öğrencilerin okul yaşamları boyunca bir takım sorumluluklar yüklenerek kendilerini geliştirmelerinin sağlanması ve bunun başarıyla uygulanması Hava Harp Okulunun etkili okul özelliklerinden birine sahip olması bakımından önemlidir. Ancak öğrencilerin öğrenmelerden daha çok diğer etkinliklere zaman ayırmaları, buradaki öğrencilerin akademik eğitimin önemi konusunda yeterince uyarılmadığı değerlendirilebilir.

Öğrenci başarısının yapılan sınavlardan sonra öğrenciye kısa süre içerisinde bildirilmesi ve öğrenci başarısının izlenmesi büyük önem taşımaktadır. Öğrencilere yazılı ve sözlü sınavlar sonucunda anında dönüt verilmesi öğrencinin ve öğretmenin, eksik kalan davranışların ortaya çıkarılması , bununla ilgili düzeltici tedbirlerin alınması eğitimin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Hava Harp Okulu ölçme ve değerlendirme sisteminde yapılan sınavlarda sonuçların üç gün

içerisinde bildirilmesi zorunluluğunun bulunması sınav sonuçlarının öğrenciye kısa zamanda bildirilmesine büyük etken olduğu düşünülmektedir.

TABLO 14
RÜTBE DEĞİŞKENİNE GÖRE SUBAY VE ÜSTSUBAYLARIN ÖĞRENCİ
BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Subay		Üstsubay	
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
57	3.30	1.16	3.65	1.04
58	2.98	1.13	2.85	1.04
59	3.85	1.06	3.65	0.93
60	3.80	0.88	3.70	0.86
61	3.32	1.24	3.25	1.07
62	2.20	1.05	2.85	2.39

Tablo 14’de yer alan bulgulara göre üstsubayların öğrencilerde en fazla gözlemledikleri davranışın “sık ve sistemli olarak değerlendirilirler” ($\bar{x}$: 3.70), en az gözlemledikleri davranışın ise “kendi başlarına araştırma yapma ve okul kütüphanelerini kullanmaları için özendirilirler.” ($\bar{x}$: 2.85) ile “öğrenme etkinliklerine diğer faaliyetlerden daha çok zaman ayırırlar.” ($\bar{x}$: 2.85) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Öğrencilerin sık ve sistemli olarak değerlendirilmeleri iyi oluşturulmuş bir ölçme ve değerlendirme sistemi ile mümkündür. Eğitimde ölçmelerde sağlıklı sonuçların ortaya çıkarılmasında çok sayıda ölçme yapılması büyük önem taşımaktadır. Ölçmelerin çok sayıda yapılmasında en büyük etken ilgili yönetmelik ve yönergelerde yerini alması olarak değerlendirilmektedir. Bu özelliğin Hava Harp Okulunda gözlenmesi olumlu bir unsurdur. Buna karşın öğrencilerin yeterince kendi başlarına araştırma yapma ve okul kütüphanelerini kullanmaları için özendirilmemeleri, araştırmaya yönelik ödevlerin çok sık verilmemesinin nedeni olarak Hava Harp Okulunun askeri okul olması sebebiyle takım ruhunun öğrencilerde yerleştirilebilmesi amacıyla hemen hemen bütün işlerin toplu olarak yapılmasının büyük rolü olduğu değerlendirilmektedir. Öğretim etkinliklerine diğer faaliyetlerden daha az zaman ayrılmasında akademik eğitimin öneminin yeteri kadar algılanmadığı düşünülebilir.

Kaynak Değişkenine İlişkin Bulgular

Deneklerin kaynak değişkenine göre, etkili okulun özelliklerine ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkları belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15'deki bulgulara göre, fakülte kaynaklılar, etkili okulun okul yöneticisi boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.12), öğretmen boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.41), okul ortamı boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.31) ve öğrenciler boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.41) düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır.

TABLO 15
KAYNAK DEĞİŞKENİNE GÖRE FAKÜLTE VE HAVA HARP OKULU KAYNAKLI OLANLARIN HAVA HARP OKULUNUN ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

ETKİLİLİK BOYUTLARI	KAYNAK				F
	Fakülte		Hava Harp Okulu		
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss	
Okul yöneticisi	3.12	0.76	3.09	0.81	0.065
Öğretmenler	3.41	0.67	3.22	0.68	0.948
Okul ortamı	3.31	0.77	3.18	0.79	0.063
Öğrenciler	3.41	0.82	3.40	0.79	0.170

* $p < .05$

Tablo 15'deki bulgulara göre Hava Harp Okulu kaynaklılar Hava Harp Okulun etkililik derecesini okul yöneticisi boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.09), öğretmenler boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.22), okul ortamı boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.18) ve öğrenciler boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.40) düzeyde etkili okul özelliğini algılamışlardır.

Tablo 15'deki verilerden fakülte kaynaklı olanların aritmetik ortalamalarının Hava Harp Okulu kaynaklı olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda fakülte kaynaklıların Hava Harp Okulunun etkililiği konusunda Hava Harp Okulu kaynaklılara göre daha iyimser olduğu düşünülebilir. Ancak yapılan t testi sonucunda iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır.

Okul yöneticisi boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 16'da yer alan bulgulara göre anketi cevaplandıran fakülte kaynaklıların okul yöneticilerinde en fazla gözlemledikleri davranışın "öğretmen ve öğrencilerden, eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır." ($\bar{x}$: 3.65), en az gözlemledikleri davranışın ise "öğretmenlerin ilgilerine, beklentilerine eğilir, onlara destek verir." ($\bar{x}$: 2.60) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Türk Hava Kuvvetlerinin temel subay kaynağını yetiştiren Hava Harp Okulundan okul yöneticilerinin yüksek beklentiler içerisinde olmasının beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Ancak okul yöneticilerinin öğrencilere daha çok zaman ayırmak amacıyla günlük bazı işlerini astlarına devretmemesini yöneticilerin öğretimsel liderlikten çok yönetsel liderliğe önem verdiklerini akla getirmektedir.

Okul yöneticilerinin öğretmen ve öğrencilerde eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri olmasına karşın öğretmenlerin ilgilerine, beklentilerine duyarsız kalması bu iki madde arasında ters bir durum oluşturmaktadır. Yüksek beklentilerimizin karşılanabilmesi için bu beklentiye yerine getirecek faktörlerin ilgilerine karşı duyarlı olup onlara destek verilmesi, beklentilerin yerine getirilmesine olumlu etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Tablo 16'daki bulgulara göre Hava Harp Okulu kaynaklı olanların, okul yöneticilerinde en fazla gözlemledikleri davranışın "öğretim programlarının koordinesini sağlar." ($\bar{x}$: 3.59) en az gözlemledikleri davranışın ise "öğrenci ile sürekli temas halindedir" ($\bar{x}$: 2.64) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

TABLO 16
FAKÜLTE VE HAVA HARP OKULU KAYNAKLI OLANLARIN OKUL YÖNETİCİSİ
BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Fakülte		Hv.H.O.	
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
1	3.37	1.00	3.23	0.97
2	3.38	1.08	3.27	0.98
3	3.48	0.99	3.59	1.05
4	3.65	1.06	3.50	1.10
5	2.69	1.15	2.86	1.08
6	2.60	1.23	2.86	1.13
7	3.00	0.99	2.73	1.24
8	2.92	1.15	2.77	1.07
9	2.94	1.08	2.64	1.26
10	3.02	1.04	3.14	0.89
11	2.96	1.09	2.77	1.99
12	2.98	1.21	3.27	1.28

Okulun amaçlarına ulaşabilmesi için eğitim bilimlerinde amaçlar zinciri denilen zincirdeki tüm öğelerin amaçlarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu amaçlar zincirine göre okulun amaçlarının gerçekleşmesi derslerin amaçlarının gerçekleşmesine, derslerin amaçlarının gerçekleşmesi ünitelerin amaçlarının gerçekleşmesine, ünitelerin amaçlarının gerçekleşmesi de konuların amaçlarının gerçekleşmesine bağlıdır. Bu amaçların yerine getirilmesinde derslerin hiyerarşisine ve amaçları yerine getirecek konuların konulmasına dikkat edilmelidir. Bir dersin okutulması için ön koşul olan derslerin okutulması gereği göz önüne alınarak programın oluşturulması sağlanmalıdır. Okul yöneticilerinin eğitim programlarının koordine edilmesinde büyük rolü bulunmaktadır. Bu rolün gereği gibi yerine getirilmesi okulun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Hava Harp Okulunda yöneticilerin eğitim programlarının koordinesini sağlaması davranışının sıklıkla gözlenmesi etkili okul özellikleri açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Okul yöneticilerinin öğrencilerle az temas halinde bulunmaları onların öğretimsel liderlikten çok yönetsel liderliğe önem vermeleri olarak değerlendirilmektedir.

Öğretmen boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 17'deki bulgulara göre fakülte kaynaklı olanların öğretmenlerde en fazla gözlemledikleri davranışın "sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlarlar" ($\bar{x}$: 3.96), en az gözlemledikleri davranışın ise "okul yönetimine katılma" ($\bar{x}$: 2.15) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 17'deki bulgulara göre Hava Harp Okulu kaynaklı olanların öğretmenlerde en fazla gözlemledikleri davranışın "Kendi branşlarında öğretmenlik yaparlar" ($\bar{x}$: 3.82), en az gözlemledikleri davranışın ise "okul yönetimine katılma" ($\bar{x}$: 2.00) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

TABLO 17
FAKÜLTE VE HAVA HARP OKULU KAYNAKLI OLANLARIN ÖĞRETMEN
BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Fakülte		Hv.H.O.	
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
13	3.35	1.19	3.00	1.02
14	3.62	0.98	3.32	0.84
15	3.96	0.92	3.64	0.90
16	3.81	0.89	3.50	0.96
17	3.69	0.80	3.23	0.61
18	3.52	0.90	3.27	1.03
19	3.81	0.73	3.45	1.10
20	3.15	1.03	3.09	0.81
21	3.65	0.89	3.55	1.10
22	3.42	1.07	2.82	1.01
23	3.17	0.88	3.18	1.01
24	3.92	1.03	3.82	1.14
25	3.39	0.75	3.09	1.23
26	3.56	0.68	3.00	0.93
27	3.54	0.77	2.95	1.00
28	3.42	0.85	3.14	0.99
29	3.19	1.02	2.95	0.95
30	2.63	1.08	2.32	1.09
31	3.73	0.87	3.23	1.31
32	3.54	0.92	3.14	1.21
33	3.21	1.13	2.68	1.21
34	3.67	1.15	3.68	1.17
35	2.15	1.09	2.00	0.93

Okul ortamı boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 18'deki bulgulara göre Fakülte kaynaklı olanların okul ortamında en fazla gözlemledikleri durumun “başarılı öğrenciler okul toplumuna açıkça ilan edilir.” ($\bar{x}$: 4.19), en az gözlemledikleri davranışın ise “Değişme ve gelişmeyi teşvik edici bir kültür (norm,beklenti, inanç, uygulama ve davranışlar bütünü) vardır.” ($\bar{x}$: 2.58) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Gelişmenin olabilmesi için bireylerin gelişmeye ve değişmeye karşı istekli, hazırlıklı olmalarının sağlanması gerekmektedir. Örgütlerin kendilerini yenileyebilmelerinin geliştirebilmelerinin en önemli unsuru gelişmeyi teşvik etmektir. Okul örgütlerinde bilimsel bilgilere yeniliklere ulaşabilmek için dar kalıpların yıkılıp bireylerin gelişmelerini sağlayacak şekilde teşvik edilmeleri büyük önem taşımaktadır. Fakülte kaynaklı olanların Hava Harp Okulunda değişmeyi özendirici kültürü az gözlemelerinin sebebi olarak, askeri ortamın özelliğinden kaynaklanan sert ve katı kuralların, hiyerarşik yapının ve otokratik yönetim anlayışı gösterilebilir.

Tablo 18'deki bulgulara göre Hava Harp Okulu kaynaklı olanların okul ortamında en fazla gözlemledikleri durumun “başarılı öğrenciler okul toplumuna açıkça ilan edilir.” ($\bar{x}$: 4.00), en az gözlemledikleri davranışın ise “Okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen, yönetici ve öğrenciler arasında uyum ve işbirliği vardır.” ($\bar{x}$: 2.23) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Başarılı olan personele ve öğrencilere karşı birlikte görev yaptıkları kişilerin karşısında ödül verilip onore edilmeleri bu olgunun öneminin anlaşılıp ilgili yönetmelik ve yönergelerle girmesinin, örgüt kültürüne yerleşmesinin büyük önemi bulunmaktadır. Nitekim, başarılı personele yada başarılı öğrencilere ödül verilmesi esasları düzenlenerek bunlara ilişkin törenlerin nasıl icra edileceği tek tek gösterilmiştir.

Hava Harp Okulunda yönetici, öğretmen ve öğrenciler arasında uyum ve işbirliğinin olamamasının sebebi olarak öğrencilerin büyük çoğunluğuna kendilerine anlatılan derslerin önemine inanmamış olmaları , gelecekte bu

derslerin kendilerine nasıl fayda sağlayacağı konusunda tereddütleri olması düşünülebilir.

TABLO 18
FAKÜLTE VE HAVA HARP OKULU KAYNAKLI OLANLARIN OKUL
ORTAMI BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Fakülte		Hv.H.O.	
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
36	3.21	1.17	3.36	1.18
37	2.73	1.01	2.23	1.15
38	3.00	1.27	2.77	1.19
39	2.69	1.09	2.64	1.22
40	2.58	0.96	2.68	1.17
41	2.96	0.92	3.05	0.95
42	4.19	1.00	4.00	1.07
43	4.17	0.78	3.82	1.10
44	3.56	1.05	3.64	1.14
45	3.23	1.19	3.59	1.30
46	3.60	0.94	3.68	0.84
47	3.69	0.93	3.55	1.10
48	3.52	1.13	3.00	1.27
49	3.19	2.99	2.36	1.22
50	3.06	1.14	3.00	1.31
51	3.10	1.02	3.32	0.89
52	3.85	1.24	3.91	1.06
53	3.48	1.07	3.09	1.27
54	3.29	0.94	3.09	1.06
55	2.98	1.14	3.05	1.00
56	3.50	1.05	2.91	1.15

Öğrenci boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 19'daki bulgulara göre fakülte kaynaklı olanların öğrencilerde en fazla gözlemledikleri davranışın “bazı okul işlerinden sorumlu tutulurlar” ($\bar{x}$: 3.83) ve “Sık ve sistemli olarak değerlendirilirler.” ($\bar{x}$: 3.83), en az gözlemledikleri davranışın ise “öğrenme etkinliklerine diğer faaliyetlerden daha çok zaman ayırırlar.” ($\bar{x}$: 2.27), olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

TABLO 19
FAKÜLTE VE HAVA HARP OKULU KAYNAKLI OLANLARIN
ÖĞRENCİ BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Fakülte		Hv.H.O.	
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
57	3.46	1.05	3.27	1.32
58	2.98	1.18	2.86	0.94
59	3.83	1.02	3.64	1.05
60	3.83	0.78	3.64	1.05
61	3.27	1.14	3.36	1.29
62	2.27	1.09	2.67	1.26

Tablo 19'daki bulgulara göre Hava Harp Okulu kaynaklı olanların öğrencilerde en fazla gözlemledikleri davranışın "bazı okul işlerinden sorumlu tutulurlar" ($\bar{x}$: 3.64) ve "Sık ve sistemli olarak değerlendirilirler." ($\bar{x}$: 3.64), en az gözlemledikleri davranışın ise "öğrenme etkinliklerine diğer faaliyetlerden daha çok zaman ayırırlar." ($\bar{x}$: 2.64), olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Görev Değişkenine İlişkin Bulgular

Deneklerin görev değişkenine göre etkili okulun okul yöneticisi, öğretmenler, okul ortamı, öğrenci boyutlarındaki özelliklerine ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkları belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20'deki bulgulara göre, yöneticiler, Hava Harp Okulunun etkililik derecesini, okul yöneticisi boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.15), öğretmen boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.25), okul ortamı boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.25) ve öğrenciler boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.40) düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 20'deki bulgulara göre öğretim elemanları Hava Harp Okulunun etkililik derecesini, okul yöneticisi boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.10), öğretmenler boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.40), okul ortamı boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.28) ve öğrenciler boyutunda orta ($\bar{x}$: 3.42) düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır.

TABLO 20
GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI GÖREVİNDE
OLANLARIN HAVA HARP OKULUNUN ETKİLİLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ
ARASINDAKİ FARKLARIN TEST EDİLMESİ İLE İLGİLİ BULGULAR

ETKİLİLİK BOYUTLARI	GÖREV				F
	Yönetici		Öğretim elemanı		
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	
Okul yöneticisi	3.15	0.87	3.10	0.73	1.838
Öğretmenler	3.25	0.85	3.40	0.60	3.305
Okul ortamı	3.25	0.85	3.28	0.75	0.590
Öğrenciler	3.40	0.88	3.42	0.78	0.349

* $p < .05$

Tablo 20'deki verilerden yönetici olanların aritmetik ortalamalarının öğretmen elemanı olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda yöneticilerin Hava Harp Okulunun etkililiği konusunda öğretim üyelerine göre daha iyimser olduğu düşünülebilir. Ancak yapılan t testi sonucunda iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır.

Okul yöneticisi boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 21'deki bulgulara göre anketi cevaplandıran yönetici görevinde olanların okul yöneticilerinde en fazla gözlemledikleri davranışın "öğretim programlarının koordinesini sağlar." ($\bar{x}$: 3.50) ve "öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır" ($\bar{x}$: 3.50), en az gözlemledikleri davranışın ise "personelin okula yönelik aidiyet duygusunu geliştirir" ($\bar{x}$: 2.80), "öğretmenlerin ilgilerine, beklentilerine eğilir, onlara destek verir." ($\bar{x}$: 2.80), "sınıflarda olup bitenleri(ne tür kitap ya da materyal okutulmakta, öğrencilere materyaller nasıl ulaştırılmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs.) sınıfları bizzat gezerek bilir" ($\bar{x}$: 2.80), "okulun her bölgesinde ve biriminde sıkça karşılaşılır." ($\bar{x}$: 2.80) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin öğretim programlarının koordinesinin sağlanması ile öğretmen ve öğrencilerden öğretime ilişkin yüksek beklentiler içinde bulunma kurumun amacına ulaşmasını, daha da ileriye gitmesini sağlayan etkenlerin başında gelmektedir. Bunun yanında personelin ilgilerine, beklentilerine duyarsız kalınması, onların okula yönelik aidiyet duygusunun geliştirilmemesi okulun amacına ulaşmasında önemli bir engel teşkil etmektedir.

TABLO 21
YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI GÖREVİNDE OLANLARIN OKULYÖNETİCİSİ
BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Yönetici		Öğretim Elemanı	
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
1	3.40	0.99	3.30	0.99
2	3.20	1.11	3.40	1.03
3	3.50	1.19	3.52	0.93
4	3.50	1.00	3.64	1.10
5	2.80	1.20	2.72	1.11
6	2.80	1.20	2.64	1.24
7	2.80	1.11	2.96	0.97
8	2.80	1.11	2.90	1.13
9	2.90	1.25	2.82	1.10
10	3.15	1.09	3.02	0.96
11	3.30	1.03	2.74	1.12
12	3.25	0.97	3.00	1.32

Sınıflarda olup bitenlerin yakından takip edilmesi ve okulun her bölgesinde sıkça karşılanması davranışlarının okul yöneticilerinde fazla gözlenmemesi okul yöneticilerinde daha öncede söylenildiği üzere öğretimsel liderlikten daha çok yönetsel liderliğe ağırlık verilmesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 21'deki bulgulara göre anketi cevaplandıran öğretim elemanı görevinde olanların okul yöneticilerinde en fazla gözlemledikleri davranışın "öğretmen ve öğrencilerden, eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır." ($\bar{x}$: 3.64), en az gözlemledikleri davranışın ise "öğretmenlerin ilgilerine, beklentilerine eğilir, onlara destek verir." ($\bar{x}$: 2.64) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Öğretmen boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 22'deki bulgulara göre yönetici görevinde olanların öğretmenlerde en fazla gözlemledikleri davranışın "kendi branşlarında öğretmenlik yapar" ($\bar{x}$: 4.05), en az gözlemledikleri davranışın ise "okul yönetimine katılma" ($\bar{x}$: 2.15) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 22'deki bulgulara göre öğretim elemanı görevinde olanların öğretmenlerde en fazla gözlemledikleri davranışın "sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlarlar" ($\bar{x}$: 3.98), en az gözlemledikleri davranışın ise "okul yönetimine katılma" ($\bar{x}$: 2.04) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlamalarının temel nedeni olarak Hava Harp Okulunun askeri okul olmasından kaynaklanan disipline ve hiyerarşiye büyük önem verilmesi olarak düşünülebilir. Bu nedenle okul disiplinine sıkı sıkıya bağlı kalınması sınıf içi etkinliklere de yansıdığı değerlendirilmektedir.

Yönetime katılma, kurumlarda uygulandığı zaman alınan kararları bireyleri daha da benimseyerek yapmakta, kendi fikirleri de sorulduğu için işi daha da çok sahiplenmektedirler. Çalışanların yönetime katılabilmesi için yöneticilerin yönetim stili büyük önem taşımaktadır. Hava Harp Okulunda yönetime katılma davranışının az görülmesinin sebebi olarak askeri ortam ve hiyerarşik yapının etkisinin büyük olduğu, yöneticilerin daha çok otokratik yönetim anlayışını benimsemiş olmaları olarak düşünülebilir.

TABLO 22
YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI GÖREVİNDE OLANLARIN ÖĞRETMEN
BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Yönetici		Öğretim Elemanı	
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
13	3.20	1.11	3.26	1.17
14	3.20	0.83	3.66	0.96
15	3.55	1.15	3.98	0.80
16	3.25	1.02	3.90	0.81
17	3.20	0.77	3.68	0.74
18	3.25	1.12	3.52	0.86
19	3.60	1.10	3.74	0.78
20	3.05	0.94	3.16	0.98
21	3.35	1.27	3.72	0.78
22	3.00	1.08	3.32	1.08
23	3.25	1.12	3.14	0.83
24	4.05	1.00	3.82	1.08
25	3.15	1.23	3.64	0.80
26	3.15	0.93	3.48	0.74
27	2.95	1.05	3.52	0.76
28	3.10	1.02	3.42	0.84
29	2.95	1.15	3.18	0.94
30	2.70	1.13	2.46	1.07
31	3.75	1.16	3.50	0.99
32	3.40	1.10	3.42	1.01
33	2.65	1.27	3.20	1.11
34	3.35	1.27	3.80	1.09
35	2.25	1.12	2.04	1.01

Okul ortamı boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 23'deki bulgulara göre öğretim elemanı görevinde olanların okul ortamında en fazla gözlemledikleri durumun “başarılı öğrenciler okul toplumuna açıkça ilan edilir, toplum önünde onore edilir.” ($\bar{x}$: 4.16), en az gözlemledikleri davranışın ise “Değişme ve gelişmeyi teşvik edici bir kültür (norm,beklenti, inanç, uygulama ve davranışlar bütünü) vardır..” ($\bar{x}$: 2.54), olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 23'deki bulgulara göre yönetici görevinde olanların okul ortamında en fazla gözlemledikleri durumun “başarılı öğrenciler okul toplumuna açıkça ilan edilir,

toplum önünde açıkça onore edilir" ($\bar{x}$: 4.05), "öğrenci gelişimi yazılı ve sözlü sınavlarla izlenir, anında öğrenciye başarısı hakkında bilgi verilir" ($\bar{x}$: 4.05), en az gözlemledikleri davranışın ise "okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen, yönetici ve öğrenciler arasında uyum ve işbirliği vardır." ($\bar{x}$: 2.50), olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

TABLO 23
YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI GÖREVİNDE OLANLARIN OKUL ORTAMI
BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Yönetici		Öğretim Elemanı	
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
36	3.45	1.10	3.18	1.19
37	2.50	1.15	2.60	1.05
38	3.05	1.19	2.88	1.27
39	2.80	1.20	2.62	1.10
40	2.80	1.20	2.54	0.95
41	2.90	1.12	3.02	0.84
42	4.05	1.15	4.16	0.98
43	4.05	1.00	4.06	0.87
44	3.55	1.19	3.60	1.03
45	3.60	1.39	3.24	1.15
46	3.80	0.89	3.56	0.91
47	3.65	1.09	3.64	0.94
48	3.20	1.32	3.42	1.14
49	2.60	1.14	3.06	2.97
50	3.15	1.18	3.00	1.20
51	3.40	0.94	3.08	0.99
52	3.90	1.25	3.86	1.16
53	3.40	1.10	3.34	1.17
54	3.25	0.85	3.22	1.04
55	3.00	0.97	3.00	1.14
56	2.85	1.18	3.50	1.04

Öğrenci boyutuna ilişkin bulgular:

Tablo 24'deki bulgulara göre Yönetici görevinde olanların öğrencilerde en fazla gözlemledikleri davranışın "bazı okul işlerinden sorumlu tutulurlar" ($\bar{x}$: 3.70), en az gözlemledikleri davranışın ise "öğrenme etkinliklerine diğer faaliyetlerden daha çok zaman ayırırlar." ($\bar{x}$: 2.65), olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

TABLO 24
YÖNETİCİ VE ÖĞRETİM ELEMANI GÖREVİNDE OLANLARIN
ÖĞRENCİ BOYUTUNA İLİŞKİN ALGILARI İLE ARİTMETİK ORTALAMALAR

Sorular	Yönetici		Öğretim Elemanı	
	$\bar{x}$	ss	$\bar{x}$	ss
57	3.25	1.52	3.46	0.95
58	3.05	1.15	2.90	1.90
59	3.70	1.17	3.80	0.97
60	3.65	1.09	3.82	0.77
61	2.95	1.39	3.44	1.07
62	2.65	1.23	2.28	1.11

Tablo 24'deki bulgulara göre Öğretim elemanı görevinde olanların öğrencilerde en fazla gözlemledikleri davranışın "Sık ve sistemli olarak değerlendirilir." ($\bar{x}$: 3.82), en az gözlemledikleri davranışın ise "öğrenme etkinliklerine diğer faaliyetlerden daha çok zaman ayırırlar." ($\bar{x}$: 2.28) olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulguları ve yorumlarına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

1. Araştırma sonucunda Hava Harp Okulunda görev yapan kadrolu öğretim elemanları, etkili okulun boyutlarından olan yönetici, öğretmen, okul ortamı ve öğrenci boyutlarına ilişkin olarak Hava Harp Okulunun etkililiğini orta düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır.
2. Araştırmada test edilen bireysel değişkenler arasında rütbe, kaynak ve görev değişkenlerinin Hava Harp Okulunun etkililiğine ilişkin algılar üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Öneriler

Uygulamacılar İçin Öneriler

1. Hava Harp Okulunun etkililiğinin artırılmasında önemli bir role sahip olan okul yöneticilerinin öğretim liderliğinin gerektirdiği davranışları gösterebilmeleri için, onlara gerekli alt yapıyı kazandıracak çalışmalar yapılmalıdır.
2. Araştırma sonuçları dikkate alınarak Hava Harp Okulunun etkililik düzeyinin yükseltilmesi amacıyla gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Araştırmacılar İçin neriler

1. Bu araştırma Hava Harp Okulu ile sınırlı tutulmuştur. Türkiye'deki diğerk okulların ğretmen, ğrenci, uzman ya da ilgili personel algılarına dayalı olarak bu araştırma genişletilebilir.
2. Hava Harp Okulunda yapılan bu araştırma ğretim elemanlarının yanısıra öğrencilere de uygulanarak daha kapsamlı hale getirilebilir.



KAYNAKÇA

- Alıç, Mehmet. **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1990.
- Andersen, Sanra Lee. "School Learning Climate Improvemet A Case Study". **Educational Leadership**. (December 1982) 39-40.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Beşinci Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1998.
- Aydoğan, İsmail. "Örgütsel Etkililik". <http://www.yahoo.com>.
- Balcı, Ali. **Etkili Okul: Kuram Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Yavuz Matbaası, 1993
- . Etkili Okul. "**Eğitim ve Bilim**". 12.70(Ekim 1988)21-30.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi, 1989.
- . **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- . **Örgütsel Davranış**. Ankara, Gül yayınevi, 1991.
- Bilgin, Mualla. "Okul ve Yönetici Etkililiği Sorunu". **Verimlilik Dergisi**. s.469-484. 1989
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara; Ankara Üniversitesi Yayınları No:154, 1987.
- . **Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikler: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1975.
- Clark, David, Linda Lotte and Martha McCarty. "Factors Associated With Success In Urban Elemantary Schools" *Phi Delta kappan* 61,7(March 1980)467-70.
- Çalhan, Gonca. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. **İşletme Yönetimi**. İstanbul. Rota Yayınları, 1996.
- Dilber, Mustafa. **Yönetimsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1976.
- Gümüşeli, Ali İlker. "İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları". Yayımlanmamış Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Harp Okulları Kanunu,1982.

<http://www.effectiveschool.org/forms/survey>

Karasar, Niyazi. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Dokuzuncu Basım Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

Kaya, Yahya Kemal.**Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**. Dördüncü Baskı.Ankara; Bilim Yayınları, 1991.

Kirk, Roger. Experimental Design: Procedures for Behavioral Sciences. Brooks-Cole Publishing Company. Belmont-California:1968

Rutherford, William, Shirly: Hord and John Thurber. “Styles and Behaviors of Elementary School Principals. Their Relationship to school Improvement”. Education and Urban Society 17,1 (November 1984) 29-48

Stedman, Lawrence. “A New Look at the Effective Schools Literature”. Urban Education 20,3 (October 1988)295-326.

TSK İç Hizmet Kanunu, 1961

Tosun, Mustafa.**Örgütsel Etkililik**. Ankara; TODAİE, 1981

EK 1

ETKİLİ OKUL ANKETİ

Türk Hava Kuvvetlerinin etkililiği bünyesinde görev yapan personelin niteliği ile doğru orantılıdır. Türk Hava Kuvvetlerinin eğitilmiş, nitelikli muvazzaf subay ihtiyacının büyük çoğunluğu Hava Harp Okulu tarafından karşılanmaktadır. Bu nedenle okulumuzun başarısı, etkililiği Hava Kuvvetlerimizin geleceği için büyük önem taşımaktadır.

Tez konusu olarak incelediğimiz “Etkili okul” hareketi eğitim bilimleri alanında 1960’lardan sonra gelişme gösteren bir yaklaşımdır. Amacı da okulların istenen niteliklere sahip olmalarını sağlamaktır. Bu çerçevede Hava Harp Okulunun etkili okulun özelliklerine ne derece sahip olduğunu ortaya koymak üzere bir araştırma planlanmıştır. Araştırmada sizlerin bilgi ve görüşlerine ihtiyaç duyulmuştur.

Anketle toplanacak bilgiler sadece bilimsel amaçlarla bu araştırma için kullanılacaktır. Toplam 15 dakikalık zamanınızı alacak olan ankete katkılarınızdan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Selami YILDIZ
Hv.Öğ.Ütğm.

BÖLÜM-I

KİŞİSEL BİLGİLER

Size uygun gelen seçeneğin yanındaki parantez içine “X” işareti koyunuz.

1. Rütbe konumunuz:

Subay () Üstsubay ()

2. Kaynağınız:

Fakülte () Hava Harp Okulu ()

3. Göreviniz: (Not: yönetici: Dekan, bölüm başkanı, şube müdürü, kısım amiri)

Yönetici () Öğretim elemanı ()

4. Bölümünüz:

Havacılık Mühendisliği ()
Bilgisayar Mühendisliği ()
Endüstri Mühendisliği ()
Elektronik Mühendisliği ()
Askeri ve Sosyal Bilimler ()
Fen Bilimleri ()
Yabancı Diller ()

BÖLÜM-II AÇIKLAMA

Bu bölümde sizin aşağıdaki ifadelere (görüşlere) ne derecede katıldığınız öğrenilmek istenmektedir. Her başlıktan hemen sonra yer alan genel ifadeyi (bu okulda) her ifadenin başında olduğunu düşününüz.

Her ifadeyi okulumuzdaki uygulamalarla karşılaştırarak cevabınıza uygun olan rakamı daire içine alınız.

Kullanılan Ölçek

1. Hiç Katılmıyorum
2. Az Katılıyorum
3. Orta Derecede Katılıyorum
4. Çok Katılıyorum
5. Tam Katılıyorum

Örnek : Bu okulda öğrenciler istediklerini yapabilirler 1 2 3 4 5

Eğer siz bu ifade için 4'ü daire içine almışsanız. Bu görüşe “Çok” derecesinde katılıyorsunuz anlamına gelmektedir.

Her ifade için sadece bir rakam işaretleneceğini unutmayınız!

I. OKUL YÖNETİCİSİ

Bu okulda okul yöneticileri / bölüm başkanları

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Eğitim ve öğretim etkinliklerinin önem sırasına göre planlanıp uygulanmasını sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Öğretim programlarının koordinesini sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Öğretmen ve öğrencilerden, eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Personelin okula yönelik aidiyet duygusunu geliştirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Öğretmenlerin ilgilerine , beklentilerine eğilir, onlara destek verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 7. Sınıflarda olup bitenleri (ne tür kitap ya da materyal okutulmakta, öğrencilere materyaller nasıl ulaştırılmakta, sınıfta ne öğretilmekte vs.) sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Okulun her bölgesinde ve biriminde sıkça karşılaşılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Öğrenci ile sürekli temas halindedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Personeline eşit mesafede ve bireyler olarak ilgi gösterir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

II. ÖĞRETMENLER

Bu okulda Öğretmenler ;

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Okulun hedef ve amaçları ile öğretimden neler beklendiği konusunda ortak bilince sahiptirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Öğrenme amaçlarına uygun öğretim stratejileri (teknikleri, yöntemleri) seçerler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Sınıfta düzenli ve disiplinli bir ortam sağlarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Sınıfta açık ve mantıki ilişki kurallarını pekiştirirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Öğretimde doğrudan öğretim yaklaşımını (yani öğrencinin doğrudan öğrenme görevleri ile uğraşmayı, doğrudan öğrenci ile ilgilenmeyi) uygulurlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Her derste ulaşılması istenen amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak olan etkinlikleri açıkça gösterirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Öğrencilerin bir konuyu öğrenmesi için yeterli zamanı ayırırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Öğrencilere sıkça ve yönlendirilmiş ev ödevi verirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Tüm öğrencilerin öğretilebileceğine inanırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 10. Konularındaki yenilikleri takip eder, ders materyallerini güncel tutarlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Yavaş öğrenen öğrencilere daha fazla ilgi gösterirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Kendi branşlarında öğretmenlik yaparlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Öğretimin yönetiminde :

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13. Öğrencilerin dersle ilgili bir konudaki ihtiyaçlarını ortaya koyarak onların eksikliklerini gidermek için gerekli tedbirleri alırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Etkinlikleri (faaliyet) birbirlerine dayandırırılar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Öğrenci çalışmalarını yakından izleyip sonucu bildirirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Esnek öğretim stilleri (pekiştirme, ödev verme, ödev düzeltme vs.) uygularlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Aşağıdaki soruları(18-24) cevaplandırırken 1,2,3,4,5 derecelendirmesi AZ' dan ÇOK'a doğru bir sıralamayı ifade etmektedir.

Aşağıdaki konularda öğretmenlerin etki derecesi nedir?

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 18. Öğrenci davranış kalıplarının belirlenmesinde | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Okul etkinliklerinin planlanmasında | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Ders kitabı ve diğer öğretim materyallerinin seçiminde | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Öğretimin içeriği ve konuların belirlenmesinde | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Öğrencileri disipline etmede | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Ev ödevlerinin nitelik ve miktarını kararlaştırmada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Okulun yönetiminde | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

III. OKUL ORTAMI

Bu okulda;

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Öğrenim çevresi öğrenci için okul başarısına katkıda bulunucu niteliktedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen, yönetici ve öğrenciler arasında uyum ve işbirliği vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Başarılı olanlar her zaman ödüllendirilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Yaratıcı düşünenler teşvik edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Değişme ve gelişmeyi teşvik edici bir kültür (norm, beklenti, inanç, uygulama ve davranışlar bütünü) vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Yönetici ve öğretmenler öğrencilerin ilgilerine eğilirler, öğrenciler de bunun farkındadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Başarılı öğrenciler okul toplumuna açıkça ilan edilir, toplum önünde onore edilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Öğrenci gelişimi yazılı ve sözlü sınavlarla izlenir, anında öğrenciye başarıları hakkında bilgi verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Öğrencilere sorumluluk almaları için fırsat verilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Küçük sınıflarda küçük gruplarla ders yapılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Sınıftaki öğretim diğer öğrenme imkanları ile desteklenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Eğitim araç ve gereçleri hayli zengindir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Öğretmen ve yöneticiler okulun disiplin politikası konusunda uyum içindedirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Tüm personel bir takım ruhu içinde çalışır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Eğitim ve öğretim için olumlu bir ortam vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Tüm örgüt ve yönetim düzenlemeleri sınıftaki öğretimi kolaylaştırıcı niteliktedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Sınıfta dersler kesintiye uğramadan yapılır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Öğretmenlerin etkili kullanımı vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 19.İşbirliğine dönük davranışı pekiştirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.Bireysel çabayı özendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.Her bir konunun neden öğretildiğinin öğrencilere açıklanmasını vurgular. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

IV ÖĞRENCİLER

Bu okulda öğrenciler :

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.Kendilerinden neler beklendiğini bilirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.Kendi başlarına araştırma yapma ve okul kütüphanelerini kullanmaları için özendirirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.Bazı okul işlerinden sorumlu tutulurlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.Sık ve sistemli olarak değerlendirilirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.Birbirleri için öğretmenlik yaparlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.Öğrenme etkinliklerine diğer faaliyetlerden daha çok zaman ayırırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

EK 2

TABLO 25
HAVA HARP OKULUNDA GÖREV YAPAN KADROLU ÖĞRETİM
ELEMANLARININ OKUL YÖNETİCİSİNİ BOYUTUNU
ALGILAMALARINA İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDELER

Sorular		5'li ölçek					N	$\bar{X}$	ss
		1	2	3	4	5			
1	f	3	8	31	19	9	70	3.33	0.99
	%	4.3	11.4	44.3	27.1	12.9	100		
2	f	2.	15	19	25	9	70	3.34	1.05
	%	2.9	21.4	27.1	35.7	12.9	100		
3	f	4	4	24	28	10	70	3.51	1.00
	%	5.7	5.7	34.3	40.0	14.3	100		
4	f	4	4	23	24	15	70	3.60	1.07
	%	5.7	5.7	32.9	34.3	21.4	100		
5	f	13	13	26	15	3	70	2.74	1.12
	%	18.6	18.6	37.1	21.4	4.3	100		
6	f	13	19	21	11	6	70	2.69	1.20
	%	18.6	27.1	30.0	15.7	8.6	100		
7	f	9	11	32	13	5	70	2.91	1.07
	%	12.9	15.7	45.7	18.6	7.1	100		
8	f	8	20	19	19	4	70	2.87	1.12
	%	11.4	28.6	27.1	27.1	5.7	100		
9	f	11	14	24	17	4	70	2.84	1.14
	%	15.7	20.0	34.3	24.3	5.7	100		
10	f	6	11	29	21	3	70	3.06	0.99
	%	8.6	15.7	41.4	30.0	4.3	100		
11	f	7	19	24	12	7	70	2.90	1.12
	%	10.0	27.1	35.7	17.1	10.0	100		
12	f	9	12	25	13	11	70	3.07	1.23
	%	12.9	17.1	35.7	18.6	15.7	100		

EK 3
TABLO 26

**HAVA HARP OKULUNDA GÖREV YAPAN KADROLU ÖĞRETİM ELEMANLARININ
ÖĞRETMEN BOYUTUNU ALGILAMALARINA İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDELER**

Sorular		5'li ölçek					N	$\bar{X}$	ss
		1	2	3	4	5			
13	f	6	12	20	23	9	70	3.24	1.15
	%	8.6	17.1	28.6	32.9	12.9	100		
14	f	3	5	22	32	8	70	3.53	0.94
	%	4.3	7.1	31.4	45.7	11.4	100		
15	f	2	3	14	35	16	70	3.86	0.92
	%	2.9	4.3	20.0	50.0	22.9	100		
16	f	2	3	21	31	13	70	3.71	0.92
	%	2.9	4.3	30.0	44.3	18.6	100		
17	f	0	6	26	32	6	70	3.54	0.77
	%	0	8.6	37.1	45.7	8.6	100		
18	f	2	8	25	27	8	70	3.44	0.94
	%	2.9	11.4	35.7	38.6	11.4	100		
19	f	1	5	19	34	11	70	3.70	0.87
	%	1.4	7.1	27.1	48.6	15.7	100		
20	f	3	14	29	19	5	70	3.13	0.96
	%	4.3	20.0	41.4	27.1	7.1	100		
21	f	2	8	14	37	9	70	3.61	0.95
	%	2.9	11.4	20.0	52.9	12.9	100		
22	f	5	12	22	24	7	70	3.23	1.08
	%	7.1	17.1	31.4	34.3	10.0	100		
23	f	3	11	31	21	4	70	3.17	0.92
	%	4.3	15.7	44.3	30.0	5.7	100		
24	f	1	7	16	21	25	70	3.89	1.06
	%	1.4	10.0	22.9	30.0	35.7	100		
25	f	2	10	16	35	7	70	3.50	0.96
	%	2.9	14.3	22.9	50.0	10.0	100		
26	f	1	8	27	31	3	70	3.39	0.80
	%	1.4	11.4	38.6	44.3	4.3	100		
27	f	2	8	28	27	5	70	3.36	0.89
	%	2.9	11.4	40.0	38.6	7.1	100		
28	f	1	11	28	24	6	70	3.33	0.90
	%	1.4	15.7	40.0	34.3	8.6	100		
29	f	3	17	24	21	5	70	3.11	1.00
	%	4.3	24.3	34.3	30.0	7.1	100		
30	f	13	22	24	7	4	70	2.53	1.09
	%	18.6	31.4	34.3	10.0	5.7	100		
31	f	3	7	20	27	13	70	3.57	1.04
	%	4.3	10.0	28.6	38.6	18.6	100		
32	f	2	11	24	22	11	70	3.41	1.03
	%	2.9	15.7	34.3	31.4	15.7	100		
33	f	9	11	26	16	8	70	3.04	1.17
	%	12.9	15.7	37.1	22.9	11.4	100		
34	f	4	6	19	21	20	70	3.67	1.15
	%	5.7	8.6	27.1	30.0	28.6	100		
35	f	23	27	11	8	1	70	2.10	1.04
	%	32.9	38.6	15.7	11.4	1.4	100		

EK 4

TABLO 27

HAVA HARP OKULUNDA GÖREV YAPAN KADROLU ÖĞRETİM ELEMANLARININ
OKUL ORTAMINI BOYUTUNU ALGILAMALARINA
İLİŞKİN FREKANS VE YÜZDELER

Sorular		5'li ölçek					N	$\bar{X}$	ss
		1	2	3	4	5			
36	f	7	11	17	27	8	70	3.26	1.16
	%	10.0	15.7	24.3	38.6	11.4	100		
37	f	13	19	26	9	3	70	2.57	1.07
	%	18.6	27.1	37.1	12.9	4.3	100		
38	f	11	15	20	16	8	70	2.93	1.24
	%	15.7	21.4	28.6	22.9	11.4	100		
39	f	11	22	20	13	4	70	2.67	1.13
	%	15.7	31.4	28.6	18.6	5.7	100		
40	f	9	26	20	13	2	70	2.61	1.03
	%	12.9	37.1	28.6	18.6	2.9	100		
41	f	3	18	29	17	3	70	2.99	0.92
	%	4.3	25.7	41.4	24.3	4.3	100		
42	f	2	4	8	25	31	70	4.13	1.02
	%	2.9	5.7	11.4	35.7	44.3	100		
43	f	0	6	8	32	24	70	4.06	0.90
	%	0	8.6	11.4	45.7	34.3	100		
44	f	3	8	18	27	14	70	3.59	1.07
	%	4.3	11.4	25.7	38.6	20.0	100		
45	f	7	11	15	25	12	70	3.34	1.23
	%	10.0	15.7	21.4	35.7	17.1	100		
46	f	0	10	16	34	10	70	3.63	0.90
	%	0	14.3	22.9	48.6	14.3	100		
47	f	3	4	20	31	12	70	3.64	0.98
	%	4.3	5.7	28.6	44.3	17.1	100		
48	f	7	10	14	29	10	70	3.36	1.19
	%	10.0	14.3	20.0	41.4	14.3	100		
49	f	14	16	23	12	5	70	2.93	2.58
	%	20.0	22.9	32.9	17.1	7.1	100		
50	f	9	13	21	20	7	70	3.04	1.18
	%	12.9	18.6	30.0	28.6	10.0	100		
51	f	3	13	29	19	6	70	3.17	0.98
	%	4.3	18.6	41.4	27.1	8.6	100		
52	f	5	5	8	28	24	70	3.87	1.18
	%	7.1	7.1	11.4	40.0	34.3	100		
53	f	7	8	16	31	8	70	3.36	1.14
	%	10.0	11.4	22.9	44.3	11.4	100		
54	f	4	9	30	21	6	70	3.23	0.98
	%	5.7	12.9	42.9	30.0	8.6	100		
55	f	6	17	24	17	6	70	3.00	1.09
	%	8.6	24.3	34.3	24.3	8.6	100		
56	f	6	8	23	24	9	70	3.31	1.11
	%	8.6	11.4	32.9	34.3	12.9	100		

EK 5

TABLO 28
HAVA HARP OKULUNDA GÖREV YAPAN KADROLU ÖĞRETİM ELEMANLARININ
ÖĞRENCİ BOYUTUNU ALGILAMALARI

Sorular		5'li ölçek					N	$\bar{X}$	ss
		1	2	3	4	5			
57	f	6	9	15	31	9	70	3.40	1.13
	%	8.6	12.9	24.4	44.3	12.9	100		
58	f	10	10	28	18	4	70	2.94	1.10
	%	14.3	14.3	40.0	25.7	5.7	100		
59	f	2	7	13	31	17	70	3.77	1.02
	%	2.9	10.0	18.6	44.3	24.3	100		
60	f	1	4	18	34	13	70	3.77	0.87
	%	1.4	5.7	25.7	48.6	18.6	100		
61	f	8	7	21	24	10	70	3.30	1.18
	%	11.4	10.0	30.0	34.3	14.3	100		
62	f	16	29	10	12	3	70	2.39	1.15
	%	22.9	41.4	14.3	17.1	4.3	100		