

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI
2024-DR-388

OKUL YÖNETİCİLERİNE GÖRE MÜKEMMEL OKULLAR

HAZIRLAYAN
Duygu KONAY

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Erkan KIRAL

AYDIN – 2024

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

01/08/2024

Duygu KONAY

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNE GÖRE MÜKEMMEL OKULLAR

Duygu KONAY

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Erkan KIRAL

2024, XVIII+292 sayfa

Araştırma, okul yöneticilerinin mükemmel okulun göstergelerine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak amacı ile yapılmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemine dayalı olarak olgu bilim deseni kullanılarak yürütülmüş, veriler amaçlı örnekleme yöntemleri olan ölçüt ve maksimum çeşitlik örneklemleri ile seçilen on iki okul yöneticisinden toplanmıştır. Araştırmada veriler, uzman görüşleri doğrultusunda araştırmacı tarafından oluşturulan Yarı Yapılandırılmış Okul Yöneticisi Görüşme Formu ile toplanmıştır. Yarı Yapılandırılmış Okul Yöneticisi Görüşme Formu ile toplanan veriler betimsel ve içerik analizleri ile incelenmiştir. Verilerin analizinde nitel araştırma analiz programı MAXQDA-24 kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Isparta ili Merkez ilçesindeki resmi okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin görüşlerine göre; mükemmellik kavramı, mükemmel okul kavramı ve mükemmel okulun göstergeleri ile ilgili bulgular ortaya çıkarılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre mükemmel okulların göstergeleri; okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, eğitim öğretim programı, finansal yönetim, etik davranışlar, okul kültürü, okul iklimi ve çevre olmak üzere dokuz tema altında incelenmiştir. Araştırma sonucunda mükemmel okulda; okul yöneticisine ilişkin; özenli olması ve paydaşlarla empati kurması, çalışkan olması, liderlik yapması gibi göstergeler; öğretmene ilişkin; fedakâr ve azimli olması, rol model olması ve saygılı davranması, uzman olması, öğrenciyi yönlendirmesi ve bilgisini aktarabilmesi, gelişime açık olması gibi göstergeler; öğrencilere ilişkin; öğrencilerin çalışkan ve mükemmeliyetçi olmaları, saygılı olmaları ve birbirlerine yardım etmeleri, öğrenmeye açık olmaları gibi göstergeler; eğitim öğretim programına ilişkin; esnek program, örtük program ve ekstra program uygulama, okul müdürünün materyal desteği sağlaması, süreç odaklı değerlendirme ve portfolyo değerlendirme yapılması, donanımlı öğrenci mezun edilmesi gibi göstergeler; finansal kaynakların yönetimine ilişkin okulun finansal kaynak yaratması, kaynakların etkili kullanılması gibi göstergeler; etik davranışlara ilişkin; gerçekçi ve adil

karar verme, eşit davranma ve dürüstlük, açık iletişim kurma gibi göstergeler; okul kültürüne ilişkin; gelenekler ve kahramanlık hikâyeleri, okul kültürünün aktarımı, okulun kaliteli olması, biz olarak hareket etme ve ekip başarısı inancı gibi göstergeler; okul iklimine ilişkin; öğretimin kaliteli olması ve kişinin kendini geliştirmesi, güvenli ortam olması, okulun donanımsal olarak yeterli olması gibi göstergeler; çevreye ilişkin; mezunların etkinliklere katılması, veli, Milli Eğitim Müdürlüğü, diğer okullar ve okul aile birliği ile iş birliği yapılması gibi göstergeler ortaya çıkarılmıştır. Araştırmanın bulgularına yönelik olarak mükemmel okulların farklı örneklem ve yöntemlerle çalışılması, mükemmel okul modelinin ortaya çıkarılması, mükemmel okul olmayı hedefleyen okulların söz konusu göstergeleri uygulamaları önerilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Mükemmel Okul, Mükemmellik, Okul Yöneticisi.

ABSTRACT

SCHOOL ADMINISTRATORS' VIEWS ON EXCELLENT SCHOOL

Duygu KONAY

Doctoral Thesis, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Prof. Dr. Erkan KIRAL

2024, XVIII+292 pages

The research was conducted with the aim of revealing the opinions of school administrators about the indicators of an excellent school. The research was conducted using a phenomenological design based on qualitative research method, and the data were collected from twelve school administrators selected by criterion and maximum diversity sampling, which are purposeful sampling methods. In the study, the data were collected with the Semi-structured “School Administrator Interview Form” created by the researcher in line with the expert opinions. The data collected with the Semi-structured School Administrator Interview Form were analysed with descriptive and content analyses. Qualitative research analysis programme MAXQDA-24 was used to analyse the data. The study group of the research consists of school administrators working in public schools in the central district of Isparta province. As a result of the research, according to the opinions of school administrators; findings related to the concept of excellence, the concept of excellent school and the indicators of excellent school were revealed. According to the opinions of school administrators, the indicators of excellent schools were examined under nine themes: school administrators, teachers, students, educational curriculum, financial management, ethical behaviours, school culture, school climate and environment. As a result of the research, in an excellent school, indicators such as being attentive and empathising with stakeholders, being hardworking, being a leader; indicators such as being self-sacrificing and determined, being a role model and behaving respectfully, being an expert, guiding students and transferring knowledge, being open to development; indicators such as students being hardworking and perfectionist; indicators such as students being hardworking and perfectionist, being respectful and helping each other, being open to learning; indicators related to the curriculum such as flexible curriculum, implicit curriculum and extra curriculum implementation, material support provided by the school principal, process-oriented evaluation and portfolio evaluation, graduating well-equipped

students; indicators related to the management of financial resources such as creating financial resources, effective use of resources; indicators related to ethical behaviours such as realistic and fair decision making, equal treatment and honesty, open communication; indicators related to school culture such as traditions and heroic stories, transfer of school culture, quality of school, acting as a team and belief in team success; indicators related to school climate such as quality of teaching and self-development, safe environment, adequacy of school equipment; indicators related to the environment such as participation of graduates in activities, cooperation with parents, directorate of national education, other schools and parent teacher association. In line with the findings of the study, it is suggested that excellent schools should be studied with different samples and methods, the excellent school model should be revealed, and schools aiming to become excellent schools should implement these indicators.

KEY WORDS: Administrator, Excellence, School.

ÖNSÖZ

Geleceğimizin teminatı olan öğrencilerimizin eğitimi, ulusumuzun en önemli meselelerinden biridir. Bu bağlamda, eğitim sistemimizin niteliği ve okullarımızın kalitesi, üzerinde titizlikle durulması gereken konular arasında yer almaktadır. Eğitim alanında gerçekleştirdiği devrimlerle, modern Türkiye'nin temellerini atan Mustafa Kemal Atatürk, "Eğitimdir ki bir milleti ya hür, bağımsız, şanlı, yüksek bir topluluk halinde yaşatır; ya da esaret ve sefaletle terk eder" diyerek eğitimin önemini vurgulamıştır. Bu tezde, okul yöneticilerinin görüşlerine doğrultusunda, mükemmel okulların göstergeleri incelenmiş ve ideal bir eğitim ortamının nasıl olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Atatürk'ün gösterdiği hedef doğrultusunda, çağdaş ve bilimsel esaslara dayalı bir eğitim sistemi için yapılan çalışmaların bir parçası olarak, bu araştırmanın eğitim camiasına katkı sağlamasını umuyorum.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli katkılarını esirgemeyen, rehberliği ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren, çalışmanın her aşamasında bana büyük bir motivasyon ve ilham kaynağı olan saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Erkan KIRAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, yüksek lisans ve doktora eğitimim boyunca bana bilgi ve tecrübelerini aktaran, akademik ve kişisel gelişimime katkıda bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA, Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM, Prof. Dr. Pınar YENGÜN SARP KAYA, Prof. Dr. Bertan AKYOL, Doç. Dr. Bilgen KIRAL, Doç. Dr. Mehmet ULUTAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitemde yer alıp bu süreçte bana yol gösteren Dr. Öğretim Üyesi Serhan ULUSAN'a, tez jürimde yer alarak çalışmamı nitelikli hale gelmesini sağlayan Prof. Dr. Ebru OĞUZ CANOL ve Prof. Dr. Adem BAYAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmayı hazırlama sürecinde bana her zaman destek olan, sevgi ve anlayışlarını esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışma sürecinde motivasyon kaynağı olan, zor zamanlarımda her anlamda destek olan yol arkadaşım Emre ATAŞ'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim ve bilim ışığında aydınlanan bir gelecek dileğiyle...

Duygu KONAY

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
TABLolar DİZİNİ.....	xv
EKLER DİZİNİ	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ	xviii
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	10
1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	10
1.1. Mükemmellik.....	10
1.1.1. Mükemmellikle İlgili Temel Kavramlar	13
1.2. Örgütlerde Mükemmellik	18
1.3. Eğitimde Mükemmellik	20
1.4. Mükemmel Okul	23
1.5. Mükemmel Okul ve Etkili Okul Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar	29
1.6. Mükemmel Okulun Göstergeleri	31
1.6.1. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisi.....	32
1.6.2. Mükemmel Okulda Öğretmen	33
1.6.3. Mükemmel Okulda Öğrenci	38
1.6.4. Mükemmel Okulda Eğitim ve Öğretim Programları	40
1.6.5. Mükemmel Okulda Finansal Kaynakların Yönetimi.....	43
1.6.6. Mükemmel Okulda Etik Davranışlar	45

1.6.7. Mükemmel Okulda Okul Kültürü.....	47
1.6.8. Mükemmel Okulda Okul İklimi	49
1.6.9. Mükemmel Okulda Çevre.....	51
1.7. İlgili Araştırmalar	53
1.7.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar	53
1.7.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	58
2. BÖLÜM	67
2. YÖNTEM	67
2.1. Araştırma Modeli	67
2.2. Çalışma Grubu	69
2.2.1. Veri Toplama Aracı	73
2.2.2. Verilerin Toplanması ve Analizi	74
2.2.3. Geçerlik ve Güvenirlik	76
2.2.3.1. İnandırıcılık (İç geçerlik)	77
2.2.3.2. Güvenilebilirlik (iç güvenirlik)	78
2.2.3.3. Aktarılabilirlik (dış geçerlik).....	79
2.2.3.4. Aktarılabilirlik (dış geçerlik).....	79
2.2.4. Etik Hususlar	80
2.2.5. Araştırmacının Rolü.....	81
3. BÖLÜM	83
3. BULGULAR	83
3.1. Mükemmellik Kavramına İlişkin Bulgular.....	83
3.2. Mükemmel Okul Kavramına İlişkin Bulgular	87
3.3. Mükemmel Okulun Göstergelerine İlişkin Bulgular	92
3.3.1. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	94
3.3.1.1. Mükemmel okulda okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular	96

3.3.1.2. Mükemmel okulda okul yöneticisinin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular	101
3.3.1.3. Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerine ilişkin göstergelerine ait bulgular	104
3.3.1.4. Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim işlevlerine ilişkin göstergelerine ait bulgular	112
3.3.1.5. Mükemmel okulda okul yöneticisinin örgüt yapısına ilişkin göstergelerine ait bulgular	115
3.3.1.6. Mükemmel okulda okul yöneticisinin belirsizlik yönetimine ilişkin göstergelerine ait bulgular	118
3.3.1.7. Mükemmel okulda okul yöneticisinin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelerine ait bulgular	121
3.3.2. Mükemmel Okulda Öğretmene İlişkin Göstergelere Ait Bulgular.....	123
3.3.2.1. Mükemmel okulda öğretmenlerin özelliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular	125
3.3.2.2. Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular	127
3.3.2.3. Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecine ilişkin göstergelerine ait bulgular	130
3.3.2.4. Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin göstergelerine ait bulgular	134
3.3.2.5. Mükemmel okulda öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerine yönelik göstergelerine ait bulgular	136
3.3.2.6. Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelerine ait bulgular	138
3.3.3. Mükemmel Okulda Öğrencilere İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	140
3.3.3.1. Mükemmel okulda öğrencilerin özelliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular	141
3.3.3.2. Mükemmel okulda öğrencilerin yeterliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular	144
3.3.4. Mükemmel Okulda Eğitim Öğretim Programına İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	146
3.3.4.1. Mükemmel okulda eğitim öğretim sürecinin yönetimine ilişkin göstergelere ait bulgular.....	147

3.3.4.2. Mükemmel okulda eğitim öğretim materyallerine ilişkin göstergelere ait bulgular.....	149
3.3.4.3. Mükemmel okulda ölçme değerlendirme sistemine ilişkin göstergelere ait bulgular.....	151
3.3.4.4. Mükemmel okulda eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelere ait bulgular	153
3.3.4.5. Mükemmel okulda bir alt kademedен öğrenci alınmasına ilişkin göstergelere ait bulgular.....	155
3.3.4.6. Mükemmel okulda bir üst kademeye öğrenci gönderilmesine ilişkin göstergelere ait bulgular.....	157
3.3.5. Mükemmel Okulda Finansal Kaynakların Yönetimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular.....	158
3.3.6. Mükemmel Okulda Etik Davranışlara İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	161
3.3.7. Mükemmel Okulda Okul Kültürüne İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	167
3.3.8. Mükemmel Okulda Okul İklimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular.....	171
3.3.9. Mükemmel Okulda Çevre İlişkilerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	174
4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	180
4.1. Tartışma ve Sonuç	180
4.2. Öneriler	237
4.2.1. Uygulayıcı İçin Öneriler	237
4.2.2. Araştırmacı İçin Öneriler	239
5. KAYNAKLAR.....	241
6. EKLER	284
ÖZGEÇMİŞ	292

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Okul Mükemmelliği Modeli (SEM).....	26
Şekil 3.1. Mükemmel Okulun Göstergelerine İlişkin Tema ve Alt Temalar	93
Şekil 3.2. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Göstergelerine İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar	95
Şekil 3.3. Mükemmel Okulda Öğretmenin Göstergelerine İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar.....	124
Şekil 3.4. Mükemmel Okulda Öğrencilere İlişkin Göstergelere Ait Tema, Alt Tema ve Kodlar.....	141
Şekil 3.5. Mükemmel Okulda Eğitim Öğretim Programına İlişkin Alt Temalar	146



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Katılımcılara İlişkin Özellikler	71
Tablo 3.1. Mükemmellik Kavramına İlişkin Katılımcı Görüşleri	83
Tablo 3.2. Mükemmel Okula İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	87
Tablo 3.3. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Kişilik Özelliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular	96
Tablo 3.4. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Davranışsal Özelliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular	99
Tablo 3.5. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Mesleki Yeterliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular	101
Tablo 3.6. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	105
Tablo 3.7. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Yönetim İşlevlerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular	112
Tablo 3.8. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Örgüt Yapısına İlişkin Göstergelere Ait Bulgular.....	116
Tablo 3.9. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Belirsizlik Yönetimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	119
Tablo 3.10. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Eğitim Amaç ve İlkelerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	122
Tablo 3.11. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Özelliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular.....	125
Tablo 3.12. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Mesleki Yeterliklerine İlişkin Göstergelerine	127
Tablo 3.13. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Eğitim Öğretim Sürecine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular	131
Tablo 3.14. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	134
Tablo 3.15. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Paydaşlarla İlişkilerine Yönelik Göstergelerine Ait Bulgular	136
Tablo 3.16. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Eğitim Amaç ve İlkelerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular	138

Tablo 3.17. Mükemmel Okulda Öğrencilerin Özelliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular.....	142
Tablo. 3.18. Mükemmel Okulda Öğrencilerin Yeterliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular.....	145
Tablo 3.19. Mükemmel Okulda Eğitim Öğretim Sürecinin Yönetimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	147
Tablo 3.20. Mükemmel Okulda Eğitim Öğretim Materyallerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular.....	149
Tablo 3.21. Mükemmel Okulda Ölçme Değerlendirme Sistemine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular.....	151
Tablo 3.22. Mükemmel Okulda Eğitim Amaç ve İlkelerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular.....	153
Tablo 3.23. Mükemmel Okulda Bir Alt Kademedan Öğrenci Alınmasına İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	155
Tablo 3.24. Mükemmel Okulda Bir Üst Kademeye Öğrenci Gönderilmesine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	157
Tablo 3.25. Mükemmel Okulda Finansal Kaynakların Yönetimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular.....	159
Tablo 3.26. Mükemmel Okulda Etik Davranışlara İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	162
Tablo 3.27. Mükemmel Okulda Okul Kültürüne İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	167
Tablo 3.28. Mükemmel Okulda Okul İklimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular.....	171
Tablo 3.29. Mükemmel Okulda Çevre İlişkilerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular	175

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Okul Yöneticisi Görüşme Formu	284
Ek 2. Etik Kurul Onayı	289
Ek 3. Araştırma İzni	291



KISALTMALAR DİZİNİ

BT	: Bilgi Teknolojileri
CEE	: Eğitimde Mükemmellik Merkezi (Centers For Excellence in Education)
DfEE	: İngiltere Eğitim ve İstihdam Bakanlığı (Department For Education And Employment)
DfES	: İngiltere Eğitim ve Beceri Bakanlığı (Department For Education And Skills)
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation Quality Management)
EUNEC	: Avrupa Eğitim Konseyleri Ağı (European Network of Education Councils)
HMIE	: İskoçya Eğitim Müfettişliği (Her Majesty's Inspectorate of Education)
KIPP	: Bilgi Güçtür Programı (Knowledge is Power Program)
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KUMM	: Koç Üniversitesi Mükemmeliyet Merkezi
MBNQA	: Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü modeli (Malcolm Baldrige National Quality Award)
MCACE	: Miller-Coulson Klinik Mükemmeliyet Akademisi (Miller-Coulson Academy of Clinical Excellence)
NSW	: Yeni Güney Galler (New South Wales)
OECD	: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-Operation and Development)
SEM	: Okul Mükemmelliği Modeli (School Excellence Model)
SQA	: Singapur Kalite Ödülü (Singapore Quality Awards)
SUMM	: Sabancı Üniversitesi Mükemmeliyet Merkezi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TLRP	: Öğretme ve Öğrenme Araştırma Programı (Teaching and Learning Research Programme)
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
VZA	: Veri Zarflama Analizi

GİRİŞ

Son on yılda dünya hızlı bir değişim içindedir. Bu değişim, en küçük birimlerden en geniş oluşumlara kadar tüm toplumsal unsurları etkilemektedir. Toplumlar ve toplumsal sistemler sürekli bu değişimin etkisinde kalmaktadırlar. Çoğunlukla; kullanılan bilgi ve teknolojik süreçler, içinde bulunulan ekonomik koşullar, dinsel kuralların çağdaş değişim talepleriyle etkileşimi, toplumların gelenek ve göreneklerinde ortaya çıkan farklılaşmalar, küresel etkileşim araçları ve benzeri olgular bireyleri ve toplumları, içerisinde bulundukları ve içerdikleri alanlarla birlikte değişime itmektedir. Doğayı, bireyleri ve örgütleri etkileyen değişim, yaşamın kaçınılmaz ve sürekli bir yönüdür

Esasında toplumlar ve toplumsal sistemlerdeki bu değişim, insanın doğasında bulunan mükemmele ulaşma arzusundan kaynaklanmaktadır. İnsan, hayatın taleplerine ve zorluklarına uyum sağlamak için düşünce, duygu ve davranışlarını değerlendirebileceği, çevre ile ilişkilerinde rol oynayabileceği, hayatı sorgulayabileceği, durumunu değiştirebileceği bir yaşam arayışı ve arzusu içindedir. Dolayısıyla insan, her zamankinden daha yetkin ve mükemmel bir varlık olmaya zorlayan ve teşvik edilen bir yaşam arzusu ve arayışı içindedir (Kıral, 2020).

Değişim, diğer tüm örgütler gibi okul örgütünün ilgi alanında olan bir olgudur. Toplumların değişim güçlerinin baskısı ya da dinamiği altında, kendilerini ve geleceklerini değiştirmeyi bekledikleri önemli örgütlerden biri de okullardır. Yirmi birinci yüzyıla girerken her toplum kendi yurttaşlarından, çok kültürlü küresel değişim ve onun getirdiği dinamizm karşısında, hem çevresiyle iş birliği içinde olmasını hem de bireysel olarak değişimle başa çıkabilmesini beklemektedir. Tüm kurumlar arasında, bu amaca temel katkıyı sağlayan görece en önemli örgütlerin başında eğitim örgütleri gelmektedir (Fullan, 1993). Genel olarak ülkenin geleceğini hazırlamak işlevini üstlenmiş eğitim örgütleri; geleceği görmek ve gelecek için gerekli olan değişim gereksinimlerini belirlemek, bunları gerçekleştirmek ve etkili biçimde sürekli hale getirmek durumundadırlar. Bireylerin ve toplumların en iyiye, mükemmele ulaşma arzusu sürekli değişim ve gelişmenin temelini oluşturmaktadır. Nitekim son yıllarda mükemmelliğin hükümetlerin, örgütlerin ve okulların programlarında ulaşılmak istenen hedef olarak yer aldığı görülmektedir. Hükümet yetkililerinin mükemmellik kavramını eğitim bağlamında, özellikle de herkes için tek bir hedef olarak defalarca kullandıkları görülmektedir. Eğitimde mükemmelliğe ilişkin

söylemler özellikle son dönemlerde şu şekilde sıralanabilir: “Mükemmellik norm olmalıdır”

(David Blunkett, Department for Education and Employment (DfEE), 2000); ”Bütün politikalarımız bir amaca yöneliktir: Herkes için eğitimde mükemmellik” (Tony Blair, Fabian Society, 2004); “Her çocuk için mükemmelliği hedeflemeliyiz” (Donald Dewar, İskoç Ofisi 1999); “Tüm okulların gerçekten mükemmel olmasını istiyorum” (Peter Peacock, İskoçya Bakanı, 2004: 1). Bu söylemlerin uygulamaya geçirilmesinin de öncü rolü Amerika Birleşik Devletleri (Centers For Excellence in Education, 2020) olmak üzere, İngiltere (DfEE 1997a), İskoçya (Her Majesty’s Inspectorate of Education, 2005a, 2005b, 2006) gibi devletlerin uygulamaya koydukları okul müfredatları ve açılan mükemmellik merkezleri ve mükemmel okul projeleri ile devam ettiği görülmektedir.

Şimdiye kadar okullarla ilgili yapılan çalışmaların temelinde öncelikle okulların amaçlarına ulaşabilmesi ve ülkelerin kalkınması amacıyla nitelikli insan gücü yetiştirme yer almaktadır. 21. yüzyılda, okulların, nitelikli insan kaynağı yetiştirme konusunda küresel dünyanın talepleriyle yüzleşmek için kendilerini geliştirmeye başlaması gerekmektedir. Okullar da eğitimin kalitesi düşünülerek, daha iyi ve nitelikli hale getirilmeli, bunun içinde girdilerin, süreçlerin, çıktıların ve sonuçların kalitesinin artırılmasına özen gösterilmelidir. Öyle ki mükemmel sonuçlara ve çıktılara ulaşmak için sürecin mükemmel yönetilmesi ve süreç içerisinde yer alan bileşenlerin de mükemmel olması gerekmektedir. Mükemmel okulların göstergelerinin neler olduğunu bilmek hem uygulayıcıların hem de politika yapıcılarının nitelikli okullara ulaşmasında yol gösterici olacaktır. Nitekim bu çalışmada yol gösterici bir çalışma olarak bu rolü yerine getirmek için tasarlanmıştır. Çalışmada özellikle mükemmel okulların oluşmasında görece en önemli unsur olduğu düşünülen okul yöneticileri ile çalışarak, onların deneyimlerine göre mükemmel okulların göstergelerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Problem Durumu

Değişme ve yenileşmenin çok hızlı yaşandığı son yıllarda, değişme ve gelişmeleri izleyen bireyler yerine, değişme ve gelişmelerin yaratıcısı, başlatıcısı olabilecek bireylerin eğitim yoluyla yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarının öteki kurumlardan ayıran temel özelliklerin başında, eğitim kurumlarının değişimi başlatma sorumluluğu gelmektedir. Eğitimin bu tür bir gelişimi yakalayabilmesi ve sürdürebilmesi, yenileşmesiyle olanaklıdır (Erişti, 2004). Yenileşme toplumun bütün kesimini etkileyen bir

durumdur. Bu nedenle toplumlar, gelecekteki toplumsal değişimleri şekillendirebilecek mükemmel bilim insanlarına, yeni ve yaratıcı yaklaşımlar tasarlayan yenilikçi sanatçılara, toplumun ruhuna eleştirel bir bakışla bakan filozoflara ve sürdürülebilir bir ekonomi için altyapıyı inşa eden teknisyenlere ihtiyaç duyacaktır. Aynı zamanda toplumun, kendisini topluma karşı sorumlu hisseden ve bu sorumluluğa göre hareket eden insanlara ihtiyacı olacaktır (Eunec, 2012).

Toplumun süregelen değişimi ve gelişimi her şeyin en iyisine ulaşma isteği son yıllarda bir amaç haline gelmiştir. Her şeyin en iyisine ulaşma isteği Kırıl'a (2020) göre mükemmellik arayışıdır. Mükemmellik esasında insanoğlunun yaşam serüveninin her aşamasında yer almaktadır. Mükemmellik örgütlerde ve özellikle planlı programlı eğitim öğretimin yapıldığı okullarda oldukça fazla duyulan bir kavram haline gelmiştir. Okullarda eğitim öğretim faaliyetini yerine getiren okul yöneticisi ve öğretmenlerden; veliler, politika yapıcılar, öğrenciler gibi diğer paydaşlar eğitim- öğretimin daha iyi olabilmesi için mükemmellik beklentisi içerisindeyler. Bu beklentileri yerine getirecek okul yöneticisi ve öğretmenlerde söz konusu paydaşlardan eğitim-öğretime en iyi şekilde yardımcı olmalarını beklemektedir. Bu karşılıklı beklenti eğitimde en iyisine ulaşmanın diğer bir ifade ile eğitimde mükemmellik arayışının yolunu açmaktadır. Öyle ki okul müdürünün ve öğretmenin okuldaki mevcut sunulan eğitim hizmetini yeterli hissetmemesi, kendi yeterliklerini ve okulun imkânlarını bilerek daha iyisinin arayışı özünde okulun mükemmellik arayışı olarak ifade edilebilir. Eğitim öğretim alanında, okullarda mükemmellik arayışı çok önemli bir hedef olarak durmaktadır. Bununla birlikte mükemmel okullar yalnızca yüksek akademik başarı ile değil, aynı zamanda başarıyı teşvik eden etkili süreçler ve kurumsal stratejilerle de ilişkilidir (Fisher, 2012; Jabar, 2017). Okullarda mükemmelliğe ulaşmak, eşitlik ve kalite ilkelerini bütünleştiren sistemik bir tasarım gerektirmektedir. Bu tasarım, okulla ilgili konularda özerklik, kamusal hesap verebilirlik ve öğretimin kalitesi gibi faktörleri kapsamakta ve bunların tümü okul hizmetlerinde eşitlikçi mükemmelliğe katkıda bulunmaktadır (Eacott, 2023). Dahası, okullardaki liderlik, onları mükemmelliğe doğru yönlendirmede başat rol oynamaktadır (Bafadal vd., 2021; Beard ve Adeeko, 2018). Müdürlerin etkili öğrenme liderliği, mükemmel okulları gerçekleştirme yolculuğunda hayati bir bileşen olarak vurgulanmaktadır (Bafadal vd., 2021). Ayrıca, müdürlerin toplum katılımını artırma ve elverişli bir öğrenme ortamı oluşturma çabaları okul başarısı ve mükemmel okul için çok önemlidir (Maisyaroh vd., 2021). Bununla birlikte

tek başına okulun başarı göstergesi ya da herhangi bir faktör mükemmel okul için yeterli değildir.

Okullarda mükemmellik kavramı çok yönlüdür ve yalnızca akademik başarıyı değil aynı zamanda katılım, refah ve sosyal adalet gibi faktörleri de kapsayabilmektedir (Riester vd., 2002; Salmela-Aro ve Trautwein, 2013; Salmela-Aro ve Upadyaya, 2013). Okullardaki destekleyici ortamlar, okul yönetimi ve öğretmenlerin sunduğu eğitim öğretim faaliyetleri tarafından teşvik edilen öğrencilerin okula bağlılığı, akademik başarıya ve genel refaha katkıda bulunan kilit bir unsurdur (Salmela-Aro ve Trautwein, 2013; Salmela-Aro ve Upadyaya, 2013). Demokratik bir kültürü teşvik eden, okuryazarlık ve akademik başarıya yönelik kuralcı yaklaşımlar benimseyen ve sürekli olarak iyileştirme çabasında olan müdürler, özellikle düşük gelirli ailelerden gelen çocuklar için okul başarısını artırmada etkilidir (Riester vd., 2002). Buna ek olarak, okullarda başarının zaman içinde sürdürülebilmesi, aşamalı değişikliklere, liderlik stratejilerine ve sürdürülebilir bir ahlak anlayışının geliştirilmesine sürekli odaklanılmasını gerektirir (Møller vd., 2009; Moos ve Kofod, 2009). Okulda sürekli olarak iyileştirme hep daha iyiye gitmeye, okullarda dolayısı ile eğitim öğretimde mükemmelliğe yol açmaktadır.

Eğitimde mükemmellikte, eşitlik ve mükemmellik arasındaki etkileşim kritik bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Okullar, kapsayıcı eğitim ve çeşitliliği sağlarken tüm öğrenciler için mükemmellik arayışını dengelemelidir (Harry, 2005; Yurkofsky ve Peurach, 2023). Tüm öğrenciler için onların yeterlikleri ölçüsünde mükemmellik beklentisi oluşturmalı ve bunun için onları teşvik etmelidir. Okulların herkes için mükemmelliğe ulaşmada etkinlik için çaba göstermesi ve böylece eğitim çıktılarında eşitliği teşvik etmesi gerektiğinin altını çizmektedir (Harry, 2005). Bununla birlikte okul başarısının tanımı paydaşlar arasında farklılık göstermekte, eğitimciler ve yöneticiler uygulamalarını kendi başarı algılarına göre şekillendirebilmektedirler (Pollock, 2013). Başarıya ilişkin bu farklı bakış açılarının anlaşılması ve uyumlaştırılması, okullarda mükemmelliğe ulaşmaya yönelik eğitim politikalarına ve girişimlerine rehberlik etmede görece çok önemli olabilir.

Sonuç olarak, okullarda mükemmellik arayışı, etkili liderlik, toplum katılımı, eşitlik ve sürekli iyileştirme stratejilerini bir araya getiren bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir. Okullar bir mükemmellik kültürü geliştirerek, öğrenci katılımını teşvik ederek ve çeşitliliği kucaklayarak; akademik başarı, refah ve sosyal adaletin önünü açabilir ve böylece

mükemmel bir okulun temelini atabilirler. Bu bağlamda, mükemmel okulun tanımının yapılması ve mükemmel okula ilişkin göstergelerin ortaya çıkarılması önemli bir konudur. Nitekim bu çalışmada söz konusu durumların ortaya çıkarılması bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, okul yöneticilerinin deneyimleri doğrultusunda onların mükemmel okulu ve mükemmel okul göstergelerini nasıl değerlendiklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Mükemmel okullar ile ilgili uluslararası alan yazında artan çalışmalar (Caron ve McLaughlin, 2002; Chayanuvat ve Yuan, 2022; Devonish, 2019; Ghaleb, 2017; Jabar, 2017; Shiraz vd., 2011; Widjaja, 2022) olmasına karşın Türkiye’de mükemmel okulu oluşturan etmenlerin bütün ve kapsamlı şekilde ele alınarak okul yöneticilerinin görüşlerine göre mükemmel okulların göstergelerine ilişkin çalışmaların (Başaran, 2023; Kıral, 2022a; Kıral, 2022b; Kıral ve İstanköylü, 2023) görece sınırlı olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin, bir okulun mükemmelliğe ulaşmasında mükemmel liderlik sergilemesi gerektiği düşüncesinden hareketle bu çalışmada okul yöneticilerinin mükemmel okul göstergelerine ilişkin görüşlerinin kapsamlı bir bakış açısıyla ve derinlemesine analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

Mükemmel okullar, okulu oluşturan bütün bileşenlerin sürekli gelişim ve değişim gösterdiği dinamik kurumlardır. Bu nedenle okulu oluşturan bu bileşenler etrafında mükemmel okul kavramı incelenmesi amaçlanmıştır. Okullarda mükemmelliğin sağlanmasında okul yöneticileri kilit bir rol oynamaktadır. Okullarda paydaşlarla ilişkiler, yönetim süreçleri, okul iklimi ve kültürü oluşmasında en önemli rol sahibi okul müdürleridir. Mükemmel eğitim çıktılarına ulaşmak için eğitim öğretim sürecini en iyi şekilde yöneten öğretmenler mükemmel okulun önemli bir diğer unsuru olarak görülmektedir. Mükemmel okulda öğrenciler süreç içerisinde mükemmel eğitim ile birlikte kendi potansiyellerinin en üst seviyesinde mezun olabilirler. Mükemmel okulda tüm paydaşların birbirleriyle ve çevresiyle olan ilişkileri de okuldaki eğitim öğretim sürecine, okul kültürüne ve iklimine, okulun mükemmel çıktılar elde etmesi bağlamında oldukça önemli görülmektedir. Okul içerisindeki tüm paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinde etik davranışlar çerçevesinde hareket etmesi okulda güven ortamı ve olumlu okul iklimi oluşturmak ve birlikte ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi sağladığı

düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle mükemmel okulları bütünsel bir yaklaşımla ele almak ve derinlemesine incelemek amacıyla bu çalışmada mükemmel okullarda okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, eğitim öğretim programı, finansal yönetim, etik davranışlar, okul iklimi, okul kültürü ve çevre ilişkileri ayrı ayrı ele alınarak nitel bir çalışma ile okul yöneticilerine mükemmel okulların göstergelerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Mükemmel okula ulaşmak için gösterilen çabaların 90' lı yılların başında etkili okul çalışmaları ile başladığını söylemek mümkündür. Ancak bu noktada etkili okul çalışmalarının mükemmel okul çalışmalarından farklı olduğu ortaya konulmalıdır. Nitekim etkili okul 1990'lardan önce akademik başarı ile ilişkilendirilirken, 1990'lardan sonra akademik başarının yanı sıra problem çözme, analitik ve eleştirel düşünme, araştırma yapma ve empati gibi üst düzey düşünme becerilerine sahip bireyler yetiştirmeyi amaçlayan örgüt olarak kabul edilmiştir (Balcı, 2014; Blase ve Kirby, 2000; Ghani vd., 2011; Reynolds ve Packer, 1996). Ancak içinde bulunulan dönemde okulların okul gelişimindeki değişimi sadece içeriden veya sadece dışarıdan başlatarak istenilen sonuçlara ulaşması mümkün görünmemektedir. Mükemmel okulları yakalamak için hem iç hem de dış değişime uyum sağlamak gerekmektedir (Kıral,2020). Mükemmel okulların göstergelerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma ile etkili okul ve mükemmel okul arasındaki benzerlik ve farklılıkların da ortaya konulması hedeflenmektedir.

Sonuç olarak, mükemmel bir okulun göstergeleri üzerine yapılan bu araştırma, okul ortamında öğrencilerin bütünsel gelişimini ve başarısını destekleyen eğitim uygulamalarının ve politikalarının geliştirilmesine ve ilerlemesine önemli ölçüde katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Bu araştırmanın amacı resmi okullarda görev yapan okul yöneticilerin deneyimlerine göre mükemmel okulların göstergelerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Okul yöneticileri mükemmelliği nasıl anlamlandırmaktadırlar?
- 2- Okul yöneticileri mükemmel okulu nasıl tanımlamaktadırlar?
- 3- Okul yöneticilerinin deneyimlerine göre mükemmel okulun göstergeleri nelerdir?

- a) Mükemmel bir okulun okul yöneticisine ilişkin göstergeleri nelerdir?
- b) Mükemmel bir okulun öğretmenlere ilişkin göstergeleri nelerdir?
- c) Mükemmel bir okulun öğrencilere ilişkin göstergeleri nelerdir?
- d) Mükemmel bir okulun eğitim ve öğretim programlarına ilişkin göstergeleri nelerdir?
- e) Mükemmel bir okulun finansal kaynakların yönetimine ilişkin göstergeleri nelerdir?
- f) Mükemmel bir okulun etik davranışlara ilişkin göstergeleri nelerdir?
- g) Mükemmel bir okulun okul kültürüne ilişkin göstergeleri nelerdir?
- h) Mükemmel bir okulun okul iklimine ilişkin göstergeleri nelerdir?
- i) Mükemmel bir okulun çevre ilişkilerine yönelik göstergeleri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Mükemmel okullar, sıra dışı, hem fiziksel hem de fiziksel olmayan açıdan diğer okullardan daha fazla değere sahip olan okullardır. Mükemmel okullar, mevcut eğitimin ilerlemesine, özellikle üstün insan kaynağının oluşmasına bir çözüm olarak düşünülmektedir (Widjaja, 2022). Ulusal ve uluslararası alanda kaliteli eğitim yaratmak için okulların sadece fiziksel anlamda değil bir okulu oluşturan bütün unsurlarının sürekli gelişim ve değişim göstermesi gereklidir. Bu sebeple mükemmel okulların göstergelerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma, mükemmel okulları bütüncül bir yaklaşımla ele almasından dolayı önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışma, eğitim politikalarını belirleyenler, okul liderleri ve paydaşlar için eğitimin kalitesini artırmaya yönelik değerli iç görüşler sağlama potansiyeline sahiptir. Ortaya konan mükemmel okul göstergeleri vasıtası ile okul performansının iyileştirilmesi, olumlu okul kültürünün desteklenmesi ve okul toplumunun tüm paydaşları arasında etik davranışların teşvik edilmesi gibi çeşitli pratik öneriler ile okullarının dolayısı ile eğitim öğretimin niteliğini artırmayı amaçlamaktadır. Nitekim mükemmellik göstergelerin anlaşılması, öğrencilerin bütünsel gelişimini destekleyen, olumlu bir öğrenme atmosferi yaratan ve

eğitim programlarının genel etkililiğini glendiren hedefli mdahalelerin ve stratejilerin geliştirilmesine yol açabilir.

Ayrıca bu araştırma, okul yöneticilerinin okulu oluşturan her bir unsur bağlamında bakış açılarını inceleyerek eğitimde mükemmelliği neyin oluşturduğuna ve bunun nasıl başarılabilirliğine dair kapsamlı bir görüş sunabilir. Bu çalışmadan elde edilen i görüler karar alma süreçlerine, müfredat geliştirmeye, liderlik uygulamalarına ve genel olarak okul iyileştirme girişimlerine önemli katkılar sağlayabilir.

Alan yazındaki alışmalar (Başaran, 2023; Bruggencate vd., 2012; Bryk ve Schneider, 2003; Caron ve McLaughlin, 2002; Chayanuvat ve Yuan, 2022; Devonish, 2019; Fredricks vd., 2004; Ghaleb, 2017; Hattie, 2009; Kıral, 2022a, 2022b; Kıral ve İştanköylü, 2023; Leithwood ve Jantzi, 2008; Louis ve Marks, 1998; Waters ve Marzano, 2006; Widjaja, 2022) incelendiğinde bu çalışmaların okul bileşenlerinin mkemmek okul bağlamında ayrı ayrı ele alındığı ve okul yöneticilerinin deneyimlerine göre mkemmek okulun göstergelerini derinlemesine inceleyerek ortaya çıkaran çalışmaların görece az sayıda olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda bu çalışma ile söz konusu bu boşluk doldurularak mkemmek okul ve göstergelerine ilişkin teorik alt yapı oluşturulmuş, teorisyenlere ve uygulamacılara önemli bir kaynak olarak sunulmuş yurt içindeki ilk çalışmadır. Eğitim rgtleri için nitel araştırma yöntemi ile yürütülen mkemmek okullar araştırması, bu alanda zgn nitelikte bir çalışma olarak görülebilir. Bu araştırma ile eğitim kurumlarında mkemmek okulların özelliklerini ve göstergelerini anlamak, bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymak ve alan yazına sunmak suretiyle önerilen yaklaşımın uygulamada sınanması sağlanabilir. Ayrıca gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara örnek oluşturması beklenmektedir.

Araştırmanın Varsayımları

Okul yöneticilerinin görüşme sorularına vermiş olduğu yanıtların onların gerçek görüşlerini yansıttığı ve kullanılan veri toplama aracının araştırılan konuyu görece yeterince ortaya çıkardığı varsayılmaktadır.

Tanımlar

Araştırmada geçen bazı kavramlar, günlük kullanımdan farklı bir şekilde ele alındığı için tanımları aşağıda verilmiştir.

Mükemmellik: Kişinin sürekli gelişim ve değişim göstererek hatalardan arınarak kusursuzluğa ulaşma çabası.

Mükemmel okul: Tüm paydaşların okulun amaçlarına ulaşmak için en iyiyi hedeflediği, sadece okul için değil ülke ve toplum için mükemmel çıktılar elde etmek gayesiyle bireysel ve tüm okul paydaşlarının sürekli gelişim gösterdiği okuldur.

Mükemmel okulda yönetici: Okulunu en üst seviyeye çıkarmak için kendini mesleki anlamda güncel tutan, alanında uzman olan, iç ve dış paydaşlarla iyi ilişkiler kuran, eğitim öğretim ortamını mükemmel okul olma hedefiyle düzenleyen ve geliştiren okul müdürleridir.

Kapsam ve Sınırlılıklar

1. Bu çalışmanın nitel aşamasındaki bulguları 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Isparta ili Merkez ilçesindeki resmi okullarda görev yapan on iki okul yöneticisi ile yapılan görüşmeler ile sınırlıdır.

2. Bu çalışmanın bulguları okul yöneticine göre mükemmel okullar yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen veriler ile sınırlıdır.

1. BÖLÜM

1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde mükemmel okula ilişkin kuramsal ve kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Mükemmel okula ilişkin kuramsal ve kavramsal bilgilere geçmeden önce mükemmellik kavramı ve mükemmellikle ilgili temel kavramların ardından örgütlerde mükemmellik ve eğitimde mükemmellik kavramlarının ayrı ayrı ele alınarak açıklanmıştır. Daha sonra mükemmel okul ve göstergelerine ilişkin kuramsal ve kavramsal çerçeve çalışmanın devamında sunulmuştur.

1.1. Mükemmellik

Mükemmel okul kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için mükemmellik kavramının ne anlama geldiğinin öncelikli olarak açıklanması önemli görülmektedir. Mükemmellik ilk kez İngiliz sosyolog Michael Young tarafından 1958’de “Seçkinlerin Yükselişi” kitabında seçkinlerin kaydettiği ilerleme sürecini açıklamak için kullanılmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 265). Türk Dil Kurumu’na göre mükemmellik, eksiksiz, kusursuz, tam, yetkin olma ve mükemmeliyet anlamına gelmektedir (2024). Görüldüğü gibi mükemmellik eksiksiz ve kusursuz olma durumunu ifade etmekle birlikte bir kişinin yetkin olduğuna ya da bir şeyin tam olduğuna dair bir anlamı da içinde barındırmaktadır. Bu nedenle mükemmellik kişiden kişiye, durumdan duruma, kavramın ele alındığı disipline göre farklı anlamlar taşıyabilir.

Mükemmelliğin ilk anlamı olağanüstü, üstün ve diğerlerinden daha iyi olma durumunu ifade etmektedir ve norm referanslı bir anlamı içermektedir. Çok daha yaygın olan ve ölçüt referanslı ikinci bir anlam içinde bulunun zamanda, en yüksek, en iyi niteliklere sahip olma, en yüksek seviyede olma anlamına gelmektedir. Üçüncü olarak, daha kişiselleştirilmiş, özelleştirilmiş veya öznel bir mükemmelliğin anlamı, elit bir üstünlüğe atıfta bulunmadığı gibi mükemmellik için herhangi bir objektif kriteri karşılar, ancak bir kuruluşun yapabileceği en iyi şeyi temsil etmektedir (Gillies, 2007). Gardner’ın (1961: 86) açıkladığı gibi, bir kişinin başarması beklenebilir: "Mükemmelliği ölçmenin, insanlar arasında karşılaştırma yapmayı içeren bir yolu vardır...". Mükemmelliğin bu öznel, farklılaştırılmış anlamı, 'kişisel en iyi' performans kavramı ile açıklanmaktadır. Ferrari (2003) mükemmellik değerlendirmelerinin sosyal olarak inşa edildiğini vurgulamaktadır. Bu

değerlendirmeler, bir 'kültürün kendi mükemmellik kavramlarını barındırdığı, olası dünyalara dayanan ve şu anda ulaşılabilir olarak kabul edilenleri genişleten kavramların bulunduğu noetik alan içinde var olurlar. Dolayısıyla mükemmellik nesnel bir mutlak değil, kültürel kişisel dinamik tarafından şekillendirilen normatif bir standarda göre yapılan değer yargılarının konusudur. Ferrari, kültürel ve kişisel mükemmellik kavramlarını şekillendiren bu anlatı biçimini Bourdieu'nun 'habitus' kavramıyla ilişkilendirir; bu kavram 'belirli beklentiler ve dolayısıyla mükemmellikle ilgili yargılar için zemin hazırlar' (2003: 197). Mükemmelliğin hem kültürel hem de kişisel değerlendirmeleri akışkandır, kriterler gelişen bir durum içinde değişkenlik gösterebilir ve içerisinde birden fazla kavramı barındırabilir. Mükemmellik daha iyisinin olabileceğine ilişkin özünde süreklilik barındıran sürdürülebilirliği var olan bir kavram olduğu söylenebilir. Mükemmellik sürekli iyileşmeyi sürdürülebilir kılan ender kavramlardan biri olarak düşünülebilir.

Mükemmellik, farklı alan ve bağlamlarda değişiklik gösteren karmaşık bir kavramdır. Eğitim alanında, özellikle de öğretimde mükemmellik genellikle uyum, teslimat, adalet, bilgi ve güvenilirlik, organizasyon ve hazırlık gibi niteliklerle ilişkilendirilir (Faranda ve Clarke, 2004). Öğrencilerin olağanüstü öğretim uygulamalarına ilişkin algıları, eğitimde mükemmelliğin tanımlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Öğretimde mükemmelliğin tanınması, mükemmelliği değerlendirmek için kriterlerin ve istisnai eğitimcileri ödüllendirmek için mekanizmaların oluşturulmasına yol açmıştır (Irby ve O'Sullivan, 2017). Bu tanınma sadece eğitimcileri motive etmekle kalmaz, aynı zamanda öğretim uygulamalarında sürekli iyileştirmeyi de teşvik etmektedir.

Tıp alanında, kaliteli sağlık hizmetleri sunmak için klinik mükemmellik esastır. Johns Hopkins Üniversitesi Tıp Fakültesi'ndeki Miller-Coulson Klinik Mükemmeliyet Akademisi (MCACE), çeşitli metodolojik yaklaşımlar aracılığıyla klinik mükemmeliyetin tanımlanmasında ve teşvik edilmesinde kilit bir rol oynamıştır (Coslick vd., 2016). Klinik mükemmelliğin tanınması ve ödüllendirilmesi, hastaların titiz uygulama standartlarını karşılayan klinisyenlerden birinci sınıf bakım almasını sağlar (Geetha vd., 2015). Sağlık hizmetlerinde mükemmelliğin vurgulanması, yüksek standartlar belirlemenin ve hasta sonuçlarını iyileştirmek için sürekli olarak iyileştirme çabası göstermenin önemini vurgulamaktadır.

Örgütsel mükemmellik, sonuç odaklılık, müşteri odaklılık, liderlik, sürekli öğrenme, inovasyon ve iyileştirme gibi uygulamalar yoluyla olağanüstü sonuçlar elde etmeyi içermektedir (Thürer vd., 2018). Örgütsel mükemmelliğe öncelik veren kuruluşlar performansı optimize etmeyi, yüksek kaliteli ürün veya hizmetler sunmayı ve rekabet avantajını korumayı amaçlamaktadırlar. Örgütlerde mükemmelliğin değerlendirilmesi, iyileştirme alanlarının belirlenmesini ve ilerlemenin sistematik olarak izlenmesini içermektedir (Jaeger ve Matyas, 2016). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'ler) kurumsal mükemmellik, olağanüstü sonuçlara yol açan istisnai yönetim uygulamaları olarak tanımlanmaktadır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), sonuç odaklılık, müşteri odaklılık, liderlik, insan gelişimi, yenilikçilik ve kamusal sorumluluk dâhil olmak üzere kuruluşların yönetiminde mükemmellik için dokuz temel kavramın ana hatlarını çizmektedir (Antony ve Bhattacharyya, 2010). Bu ilkelere bağlı kalmak KOBİ'lerin performansını artırmasına, yenilikçiliği teşvik etmesine ve sürdürülebilir rekabet avantajları oluşturmaya yardımcı olabilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında öğretimde mükemmellik devam eden bir araştırma konusudur. Araştırmacılar öğretim mükemmelliğine katkıda bulunan çeşitli özellikler, uygulamalar ve yöntemler belirlemiştir (Bweupe ve Mwanza, 2022). Bu özelliklerin anlaşılması ve tanınması, öğrencilerin ilgisini çeken, öğrenme çıktılarını iyileştiren ve akademik gelişime ilham veren etkili öğretim uygulamalarının değerlendirilmesi ve teşvik edilmesi için çok önemlidir. Öğretimde mükemmelliğin ödüller ve takdir programları aracılığıyla tanınması, eğitimcileri öğretim metodolojilerinde sürekli gelişim için çaba göstermeye teşvik etmektedir (Bethel, 2021). Akademik personel değerlendirmesinde, mükemmelliğin tanımı değerlendiriciler ve karar verici organlar arasında önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Nitel çalışmalar, üniversite ortamlarında mükemmelliğin tanımlanması ve değerlendirilmesindeki zorlukları vurgulamıştır (O'Connor ve O'Hagan, 2015). Bu zorlukların ele alınması, öğretim, araştırma ve hizmette mükemmelliği tanıyan ve ödüllendiren adil ve tutarlı değerlendirmelerin sağlanması için çok önemlidir.

Sonuç olarak, mükemmelliğin disiplinler ve bağlamlar arasında farklı şekillerde tezahür eden dinamik bir kavram olduğu söylenebilir. Mükemmellik arayışı içinde olmak, yüksek standartlar belirlemeyi, sürekli iyileştirmeyi ve istisnai performansı takdir etmeyi içermektedir. Mükemmelliğin sadece tanımlanması değil ölçülmesi ve ödüllendirilmesi de paydaşlara ve genel olarak topluma fayda sağlayan sürekli öğrenme, yenilikçilik ve kalite

geliştirme kültürünü de içinde barındırmayı teşvik etmektedir.

1.1.1. Mükemmellik İlgili Temel Kavramlar

Mükemmellik kendi içerisinde farklı kavramları kapsamaktadır. Fantini (1986) özellikle eğitimde mükemmelliği beş temel unsuru içeren bir denklem olarak tanımlamaktadır. Bu denkleme göre “Mükemmellik= Kalite+ Eşitlik +Etkililik + Verimlilik

+ Katılımcılık” tır. Mükemmellik, demokratik katılımın hem maddi hem de prosedürel boyutlarını kullanırken kaliteyi en verimli ve ekonomik biçimde en çok öğrenciye sunabildiği ölçüde elde edilecektir. Bu denklem içerisinde yer alan kalite kavramı, açıkça seçilmiş bir dizi üstün faaliyet ve en uygun standartlarla ilgilidir. Eğitimde kalite, etkili öğrenme çıktılarının ve eğitim kurumlarının genel başarısının sağlanması için çok önemli olan çeşitli boyutları kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Eğitimde kalitenin tanımlanmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunan birkaç temel unsur bulunmakta ve bunlarda eğitimin mükemmelliğe doğru evrilmesine yol açmaktadır:

Öğrenci Merkezli Yaklaşım: Eğitimde kalite, öğrencilerin memnuniyeti ve önceden belirlenmiş program hedeflerine ulaşılmasıyla yakından ilişkilidir (Niku, 2023). Bu durum, öğrencilerin bakış açılarına odaklanmanın ve eğitim süreçlerinin onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamasını sağlamanın önemini vurgulamaktadır.

Öğretmen Kalitesi ve Program: Araştırmalar, öğretmenlerin, öğrencilerin ve programın kalitesinin eğitimin kalitesini artırabilecek temel unsurlar olduğunu ortaya çıkarmıştır. (Botha, 2002). Nitelikli öğretmenlere, sağlam bir programa ve etkili öğretim yöntemlerine sahip olmak, kaliteli eğitim sunmak için oldukça önemlidir.

Sonuçlara Dayalı Eğitim: Kaliteli eğitim, akademik başarı, beceri gelişimi ve genel okul ortamı da dâhil olmak üzere eğitim kurumlarının elde ettiği sonuçlarla da ilişkilidir (Sampul vd., 2020). Bu durum, kaliteyi sağlamak için eğitim başarısını çeşitli alanlarda değerlendirmenin önemini vurgulamaktadır.

Sürekli İyileştirme ve Entelektüel Sermaye: Entelektüel sermayenin varlığıyla birlikte sürekli kalite iyileştirme, yükseköğretimin kalitesinin artırılmasında hayati bir rol oynamaktadır (Kyamuhangire vd., 2019). Öğretim standartlarını, araştırma faaliyetlerini ve toplumsal katılımı iyileştirmeye yönelik devam eden çabalar, genel eğitim kalitesine katkıda

bulunmaktadır.

Paydaş Katılımı ve İş birliği: Eğitim kurumları, hükümetler ve diğer paydaşlar arasındaki iş birliğine dayalı ilişkiler, eğitim kurumlarının potansiyelini optimize etmek ve kaliteli eğitime ulaşmak için çok önemlidir (İsmail vd., 2021). Eğitim sisteminin tüm bileşenlerini sürece dâhil etmek, kapsamlı bir kalite iyileştirmesi sağlamak için elzemdir.

Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Eğitim hizmetlerinin kalitesi, eğitim sistemindeki müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilemektedir (Sharifinejad vd., 2021). Hizmet kalitesinin anlaşılması ve iyileştirilmesi, eğitimin genel kalitesinin artırılmasında kilit faktörlerdir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY): Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi, kaliteli bir eğitim sisteminin oluşturulmasını sağlayabilir (Prestiadi vd., 2019). TKY ilkeleri, kurumların süreçleri düzene sokmasına, verimliliği artırmasına ve yüksek standartlarda eğitim sunumunu sürdürmesine yardımcı olabilir.

Sonuç olarak, öğrenci merkezli yaklaşımlar, öğretmen kalitesi, müfredat geliştirme, sonuçlara dayalı değerlendirme, sürekli iyileştirme, paydaş katılımı, hizmet kalitesi ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ele alınması, eğitim kurumlarının öğrencilerin ve paydaşların çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan yüksek kaliteli eğitim sunmasına yardımcı olabilir. Eğitimde kalite doğal olarak eğitimde mükemmelliğe giden yolda önemli bir araç olarak görülebilir. Eğitimin kalitesi ne kadar iyi olursa eğitimde mükemmelliğe ulaşmada o kadar kolay olabilir.

Mükemmellik kavramının kapsamında bulunan diğer bir kavram ise eşitliktir. Eğitimde hakkaniyet, geçmişleri veya koşulları ne olursa olsun tüm bireylerin kaliteli eğitime eşit erişimini sağlamak için kaynakların, fırsatların ve sonuçların adil bir şekilde dağıtılmasını içermektedir. Eğitimde eşitliğin sağlanması, sistemik eşitsizliklerin ele alınmasını ve eğitim ortamlarında kapsayıcılığın ve adaletin teşvik edilmesini gerektirmektedir. Eğitimde eşitlik; eğitim fırsatlarının, süreçlerinin ve sonuçlarının eşitliği de dâhil olmak üzere çeşitli boyutları kapsamaktadır (Jiang ve Wang, 2021). Eğitimde eşitliğin, eşit muamelenin ötesine geçtiğini ve tüm öğrencilere başarı için gerekli destek ve kaynakları sağlamak için tarihsel ve yapısal eşitsizliklerin ele alınmasını içerdiğini anlamak çok önemlidir (Cochran-Smith, 2023).

Eğitimde eşitlik üzerine yapılan araştırmalar, ırkçılık karşıtı müdahalelerin uygulanmasının önemini vurgulamaktadır; bu müdahaleler kalıcı bir değişim için liderlik taahhüdü, özel kaynaklar, politika müdahaleleri, hesap verebilirlik mekanizmaları ve sürekli eğitim ve öğretim gerektirmektedir (Hassen vd., 2021). Ayrıca, öğretmen eğitiminde eşitlik odaklı programlar, öğretmen kalitesindeki eşitsizliklere ve eğitim eşitsizliklerine katkıda bulunan kaynakların eşitsiz dağılımını ele almak için gereklidir (Cochran-Smith, 2023). Öğretmenlerin eşitlik algıları, eğitimde erişim ve başarıya ilişkin uygulamalarını ve bakış açılarını önemli ölçüde etkilemektedir (Huynh vd., 2023). Eğitim reformunda eşitlik, farklı gruplar arasındaki başarı farklarını azaltmayı amaçlamakta ve eğitim uygulamalarında adaleti ve kapsayıcılığı teşvik eden modellerin ve istatistiksel ölçümlerin önemini vurgulamaktadır (Rodriguez vd., 2012).

Mükemmel okullarda eşitlik, geçmişleri, yetenekleri veya koşulları ne olursa olsun tüm öğrencilerin farklı ihtiyaçlarını karşılayan adil ve kapsayıcı eğitim fırsatları sağlamayı içerir. Okul ortamında akademik başarı ve kişisel gelişim için kaynaklara, desteğe ve fırsatlara eşit erişim sağlar (Ma, 2024; Settlage ve Williams, 2022). Mükemmel okullarda eğitim eşitliği, sistemik eşitsizlikleri ele almak ve tüm öğrencilerin tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmak için adaleti teşvik etmek için eşit muamelenin ötesine geçer (Ma, 2024). Mükemmel okullar bağlamında eşitlik, sağlanan eğitimin kalitesiyle yakından ilişkilidir. Eşitliği koruyarak mükemmelliğe ulaşmak, eşitsizliği azaltmaya ve ırkları, sosyoekonomik durumları veya diğer faktörleri ne olursa olsun tüm öğrencilerin akademik olarak başarılı olma şansına sahip olmalarını sağlamaya odaklanmayı gerektirir (Brown, 2010; Pitre, 2009). Eğitimde eşitlik merkezli yaklaşımlar, farklı geçmişlerden gelen öğrencilerin akademik olarak başarılı olabilecekleri destekleyici ve kapsayıcı bir öğrenme ortamı oluşturmaının önemini vurgulamaktadır (Settlage ve Williams, 2022).

Sonuç olarak, mükemmel okullarda eşitlik, tüm öğrencilerin akademik ve kişisel olarak başarılı olmak için eşit fırsatlara sahip olduğu bir ortam yaratmayı gerektirir. Okullar, eşitlik merkezli uygulamaları hayata geçirerek, eşitlik denetimleri yaparak ve eşitsizlikleri azaltmaya odaklanarak, her öğrenci için adaleti ve kapsayıcılığı sağlarken mükemmellik için çabalayabilir.

Mükemmellik kavramı kapsamında yer alan diğer bir kavram olan etkililik, okullarda eğitim sunumunun kalitesini etkileyen çeşitli faktörleri kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Araştırmalar, verilen eğitimin kalitesini ve mezunların üretilmesindeki verimliliği yansıtan okul etkililiğinin, eğitim başarısının önemli bir ölçütü olduğunu göstermektedir (Mappadang ve Khusaini, 2021). Okullardaki etkililik genellikle şeffaflık, hesap verebilirlik ve mali yönetim uygulamaları gibi eğitim kurumlarının genel etkililik belirlenmesinde önemli rol oynayan faktörlerle bağlantılıdır (Mappadang ve Khusaini, 2021). Özellikle öğrencilerin başarı puanları arasındaki iç varyansın okul etkililiğinin göstergesi olabileceği devlet okullarında, etkililik ve eğitimde eşitliğin birbiriyle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Agasisti vd., 2014). Ayrıca, öğretmenlerin motivasyonu ve akademik başarıya verilen değer, okul içindeki kaynakların tahsisi, eğitimde artan etkililikle ilişkilendirilmektedir (Velasco, 2020). Eğitimde etkililik değerlendirmeleri genellikle okulların performansını ölçmek ve iyileştirme alanlarını belirlemek için veri zarflama analizi (VZA) gibi karmaşık metodolojileri içermektedir (Ferrera vd., 2008). Bu değerlendirmeler, eğitim sistemlerinin verimliliğini değerlendirmek için kişi başına düşen eğitim harcaması ve okullaşma yılı gibi çeşitli girdi ve çıktıları dikkate almaktadır (Rambe, 2020).

Sonuç olarak, eğitimde ve okullarda etkililik, kaliteli eğitimin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamanın kritik bir yönüdür. Şeffaflık, hesap verebilirlik, kaynak tahsisi, rekabet ve sürekli iyileştirme çabaları gibi faktörlerin tümü eğitim kurumlarının etkililiğinin belirlenmesinde rol oynamaktadır. Okullar, titiz değerlendirme yöntemleri kullanarak ve verimsizlik alanlarını ele alarak verimliliklerini ve etkililiklerini artırmaya çalışabilir ve nihayetinde eğitim çıktılarının iyileştirilmesine katkıda bulunabilirler. Eğitim çıktılarının sürekli daha iyiye gitmesi eğitimde istenen mükemmellik için önemlidir.

Verimlilik, mükemmellik kavramının kapsamında olan bir diğer kavramdır. Eğitimde verimlilik, eğitim hedeflerine ulaşmak için kaynakların en uygun şekilde kullanarak en iyi çıktıları ortaya çıkarmayı kapsamaktadır. Hanushek ve Ettema (2017), eğitimde verimliliğin artırılmasına yönelik temel bir ilk adım olarak mevcut verimlilik düzeylerinin değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Araştırmacılar iyileştirme stratejilerini tartışmadan önce verimliliğin mevcut durumunu anlamanın gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Buna ek olarak, Miles vd. (2018), belirli bir dönem boyunca çeşitli yükseköğretim kurumlarında çok faktörlü verimlilikle ölçülen öğretim faaliyetlerinde bir

artış gözlemlemiş ve bu da eğitim sektöründe verimliliğin arttığını göstermiştir. Ayrıca Komariah (2016), mesleki eğitimde okul verimliliğinin artırılmasında liderliğin, özellikle de dönüşümsel liderliğin önemli rolünü vurgulamaktadır. Liderler, eğitim hedeflerine verimli bir şekilde ulaşmak için düzenleyici süreçleri ve kaynak kullanımını en uygun hale getirebilirler. Oke (2012) de yükseköğretim kurumlarında verimliliğin ölçülmesinin önemini altını çizmekte ve bunun önemini üniversiteler, hükümetler ve özel sektör arasında giderek daha fazla kabul gördüğüne dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, eğitim verimliliğinin artırılması liderlik, kaynak kullanımı, teknolojik ilerlemeler ve eğitim kalitesi gibi faktörleri içermektedir. Mevcut verimlilik düzeylerinin değerlendirilmesi, liderlerin en iyi liderlik uygulamalarını hayata geçirilmeleri ve teknolojik değişimlere uyum sağlamak için eğitimden yararlanmaları ile en uygun girdiler ve bunları en iyi şekilde kullanmakla gerçekleştirilebilir. Liderlerin eldeki kaynakları en uygun şekilde örgütün ve paydaşların amacına göre kullanarak çıktılarını artırması ile verimli hale gelebilir. Sürekli bir biçimde bunu sağlamak için çabalamak ise mükemmellik yolunda önemlidir.

Mükemmellik kavramının kapsamında yer alan katılımcılık eğitim ortamlarında aktif katılımı ve katkıyı içeren çok yönlü bir kavramdır. Okullarda demokratik unsurları, karar alma süreçlerini ve ortak sorumlu eylemleri teşvik etmek için eğitime sosyal katılımın önemini vurgulamakta, böylece öğrenciler arasında ortak çalışma ve bütüncül eğitim kültürünü teşvik etmektedir (Briceño ve Gutiérrez, 2021; Yang, 2019). Yang çalışmasında öğrencilerin öğretim faaliyetlerine katılımının öğrencilerin öğretim kalitesi algısını, genel memnuniyetini ve bağlılığını olumlu yönde etkilediğini vurgulayarak, verimliliği desteklemektedir (2019). Eğitimin bütün kademelerinde faaliyetlere katılım mükemmellik için gereklidir. Nitekim mükemmellik yolculuğunda birlikte hareket etmek daha iyiye ulaşmak için önemlidir.

Hashim vd. (2022) yükseköğretime katılımın stres, sosyal destek, öz yeterlilik, eğitime yönelik tutum, yükseköğretim bilgisi ve algılanan engeller gibi çeşitli yordayıcılarını tespit etmiştir. Bu durum, eğitime katılımı etkileyen bireysel, sosyal ve çevresel faktörlerin karmaşık etkileşiminin altını çizmektedir. Ayrıca Knox (1990), programın uygunluğunu ve katılımcı katılımını sağlamak için yetişkinlerin eğitim faaliyetlerine, özellikle de sürekli eğitime katılım nedenlerini anlamının önemini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra, eğitim kurumlarının katılımı teşvik etmedeki rolü,

Senowarsito ve Musarokah (2018) ve Habibi ve Kusdarini (2021) gibi çalışmalar tarafından vurgulanmaktadır. Senowarsito ve Musarokah, öğrencilerin katılımını ve hakların yerine getirilmesini artırmayı amaçlayan eğitici oyun araçları aracılığıyla erken çocukluk eğitiminde katılım haklarının uygulanmasına odaklanmaktadır (2018). Sonuç olarak, eğitime katılım sosyal, bireysel ve kurumsal faktörlerden etkilenen çok yönlü bir kavramdır. Aktif katılımı teşvik etmek, demokratik değerleri güçlendirmek, katılımın belirleyicilerini anlamak ve kapsayıcı eğitim uygulamalarını desteklemek, eğitim deneyimlerini ve sonuçlarını iyileştirmek için gereklidir. Eğitime tüm paydaşların imkânları ölçüsünde katılarak destek vermesi eğitimde mükemmellik yolculuğuna önemli katkılar sunabilir.

Özetle, mükemmellik kavramı kendi içerisinde kalite, eşitlik, etkililik, verimlilik ve katılımcılığı kapsamaktadır. Eğitimde mükemmellik ise kaynakların etkili ve verimli kullanılmasıyla okullarda eşitlik ilkesiyle eğitim ve öğretim yapılarak, kaliteli eğitim öğretim programları sunularak, kaliteli yönetim sergileyerek ve sonucunda kaliteli çıktılara ulaşarak sağlanabilir. Eğitimde mükemmellik içinde bulunan şartlara göre sürekli değişim ve gelişim gösteren pek çok değişkenden etkilenen aynı zamanda pek çok değişkeni etkileyen bir kavramdır. Bu nedenle mükemmelliğin örgütsel faaliyetlerdeki durumunun da bilinmesi önemlidir.

1.2. Örgütlerde Mükemmellik

Küreselleşme, gelişmekte olan ülkelerdeki kuruluşlar üzerinde muazzam bir rekabet ve hayatta kalma baskısı yaratmıştır. Bu ülkelerdeki kuruluşların rekabetçi kalabilmek için yaratıcılık ve yenilikçilik araçlarını kullanarak kendilerini mükemmelliğe doğru yeniden tasarımları gerekmektedir (Khandwalla ve Mehta, 2004). Bir akademik araştırma ve tartışma konusu olarak örgütsel mükemmellik kavramı Peters ve Waterman (1982) ile ortaya çıkmıştır. Son 20 yıl boyunca, mükemmellik değerlendirmelerinin hem tanımı hem de sürdürülebilirliği tekrarlanan pek çok değişikliğe uğramıştır (Hermal ve Pujol, 2003). Mükemmellik geçmişten bugüne örgütlerin durumuna göre değişme gösterse de sonuçta mükemmellik örgütlerin en iyisini arama yolunda tutundukları temel bir unsur olmuştur. Hillman'a (1994) göre mükemmellik değerlendirmesi, nelerin başarıldığını ve nelerin iyileştirilmesi gerektiğini vurgulamak amacıyla bir kuruluşun sürekli iyileştirme modeline göre değerlendirilmesi sürecidir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM, 1999) mükemmelliği "kuruluşun yönetilmesinde ve sonuçlara ulaşılmasında üstün uygulama"

olarak tanımlamaktadır - hepsi de dokuz temel kavrama dayanmaktadır: sonuç odaklılık, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın sürekliliği, süreç ve gerçeklere göre yönetim, insan gelişimi ve katılımı, sürekli öğrenme, yenilik ve iyileştirme, ortaklık geliştirme ve kamusal sorumluluk. Söz konusu bu kavramlar örgütlerin mükemmellik yolculundaki temel unsurları oluşturmaktadır. Örgütün istenen en iyiye ulaşması için gereklidir.

Örgütsel mükemmellik, genel örgütsel performansı iyileştirmeyi amaçlayan bütünsel bir yaklaşımı kapsamaktadır (Dawabsheh vd., 2019). Mükemmellik kuruluş içindeki güçlü yönlerin ve iyileştirme alanlarının belirlenmesini içermektedir (Cavallone ve Palumbo, 2021). Örgütsel mükemmellik, toplam kalite yönetimi (TKY) ile yakından ilişkilidir ve çalışanların katılımı, örgüt kültürü ve liderlik tarzı gibi faktörlerden etkilenmektedir (Al-Dhaafri vd., 2016; Kassem vd., 2018; Men ve Stacks, 2013). Örgütsel mükemmelliğe ulaşmak, örgütsel performansı ve etkililiği geliştirmeye sürekli odaklanmayı gerektirmektedir (Brown vd., 2013; Kovilage vd., 2022). Müşterilere ve paydaşlara sürekli gelişen bir değer sunma taahhüdünü, kurumsal etkinliğin sürekli iyileştirilmesini ve bireysel ve kurumsal öğrenmeyi içermektedir (Brown vd., 2013). Ayrıca, kurumsal mükemmellik, kuruluşun en yüksek potansiyelinde çalışmasını sağlamak için bilişim teknolojileri (BT) yönetişimi ve süreç olgunluk incelemeleri gibi en iyi uygulamaların uygulanmasıyla ilişkilidir (Isoherranen vd., 2015; Sousa vd., 2019).

21. yüzyılda özellikle son dönemde iş ortamı; hız, esneklik, uyarlanabilirlik, doğruluk, iş yapma kolaylığı ile ürün ve hizmet performansını asgari gereklilik olarak beklemektedir. Bu yeni iş ihtiyaçlarını karşılamak için kuruluşların artan dijital çağda rekabetçi kalmalarını ve büyümelerini sağlayacak araçlar kullanmaları gerekmektedir. Altı Sigma, önde gelen kuruluşların doğruluk ve hız elde etmek ve aynı zamanda maliyeti düşürmek, müşteri memnuniyetini ve kârı artırmak için kullanmaya başladığı strateji ve araçlardan biridir (Thaiwani, 2004). Altı Sigma, iyileştirilmiş süreç performansı yoluyla başarıyı elde etmek, sürdürmek ve en üst düzeye çıkarmak için kapsamlı ve esnek bir sistemdir (Keliji vd., 2018). Bu mükemmelliğin temel bileşenleri olan sürekli iyileştirme ve esnekliği destekleyen bir yapı sağlamaktadır (Gutierrez vd., 2020; Zu vd., 2008). Altı Sigma metodolojisi, işletmelerin küresel pazardaki rekabetçi konumlarını korumalarına ve iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilecek en etkili sürekli iyileştirme yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca Altı Sigma, mükemmelliğin temel unsurları olan bilgi özümseme, öğrenme ve bilgi entegrasyonu ile yakından ilişkilidir (Gutierrez vd., 2020). Altı

Sigma'nın iş mükemmelliğindeki rolü, işyeri maneviyatı, duygusal zekâ ve sürdürülebilirlik ile olan ilişkisi ile daha da vurgulanmaktadır ve bunların tümü bir örgütün genel mükemmelliğine katkıda bulunmaktadır (Costa ve Freitas, 2017; Hilton ve Sohal, 2012). Ayrıca Altı Sigma, mükemmellik ilkeleriyle uyumlu, sağlam ve doğru bir iş odağı aracılığıyla iş performansını artırmayı amaçlayan bir süreç iyileştirme metodolojisi olarak kabul edilmiştir (Savolainen ve Haikonen, 2007). Aynı zamanda yönetim için bir çerçeve olarak kabul edilmekte ve yaygın olarak performansta mükemmelliğin ve iş rekabetçiliğinin anahtarı olarak görülmektedir (Goh, 2013). Dahası, Altı Sigma sadece israfı azaltmaya ve süreçleri iyileştirmeye yönelik bir yöntem değil, aynı zamanda eğitim, proje seçimi ve uygulama planlaması için kılavuzlar sunan bir sistemdir ve bunların hepsi mükemmelliğe ulaşmak için çok önemlidir (Mast, 2007).

Sonuç olarak örgütsel mükemmellik; TKY, liderlik, kültür ve sürekli iyileştirme gibi çeşitli boyutları kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Örgüt performansı ve etkinliği artırmak için stratejik ve bütünleşmiş bir yaklaşım gerektirir. Tüm bunlar da paydaşlara üstün değer sunulmasına ve onlar için en iyi olana ulaşılmasına yol açabilir. En iyiye ulaşmak ise mükemmel bir eğitimle yeterli olmayı gerektirmektedir. Bunun içinde tüm paydaşların eğitime inanması ve eğitimde mükemmelle odaklanması gerekmektedir. Eğitimde mükemmellik bu nedenle örgütlerinde ele alması gereken önemli bir unsurdur.

1.3. Eğitimde Mükemmellik

1980'li yıllar, örgütler üzerine çalışan araştırmacılar arasında mükemmellik arayışına yönelik bir ilgiye sahne olmuştur. Örgüt kültürleri üzerine çalışma eğilimine benzer şekilde, örgütsel mükemmellik üzerine çalışma eğilimi de Japonya'nın Amerikan endüstrisi için yarattığı zorlukları inceleyen iki kitapla başlamıştır: Z Teorisi (Theory Z), (Ouchi, 1981) ve Japon Yönetim Sanatı (The Art of Japanese Management), (Athos ve Pascale, 1981). Bu eğilim, Amerikan endüstrisinin kendisine daha yakından odaklanan “Kurumsal Kültür” (Deal ve Kennedy, 1982) kitabıyla devam etmiş ve belki de bu eğilimi en iyi örnekleyen diğer iki kitap olan “Mükemmellik Arayışı” (Peters ve Waterman, 1982) ve “Mükemmellik Tutkusu” (Austin ve Peters, 1985) kitaplarıyla zirveye ulaşmıştır.

Örgütlerde mükemmellik arayışı sadece iş dünyasında değil, eğitim alanında da yaygınlaşmıştır. Okulların daha iyisini yapması diğer bir ifade ile okulların mükemmeli araması, mükemmel okullarla ilgili endişe 1980'lerin sonuna doğru giderek daha belirgin

hale gelmiştir. En erken mükemmel okullar hareketi (bir reform olarak) Reagan yönetiminin A Nation at Risk raporu (National Commission on Excellence in Education, 1983) tarafından tetiklenmiştir. Risk Altındaki Bir Ulus: Eğitim Reformu Zorunluluğu (A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform) adlı raporun yayınlanmasıyla çok sayıda okul araştırması ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların birçoğu nitelikseldi ve etkili okullar araştırmasının bulgularıyla son derece uyumlu bir şekilde okulların kökten değiştirilmesi ihtiyacını tanımlıyordu. Timer ve Kirp (1988), “Eğitimde Mükemmelliği Yönetmek” (Managing Educational Excellence) adlı kitaplarında, “A Nation At Risk” (Risk Altındaki Bir Ulus) adlı kitabın yayınlanmasından bu yana Amerika Birleşik Devletleri'nde başlatılan eğitim reformlarının tam bir dökümünü sunmaktadır: “Mükemmellik Hareketinin Okullar Üzerindeki Etkisi” adlı kitaplarında, reform politikalarına yanıt veren "mükemmel" okulların belirlenmesine ilişkin ayrıntıları vermiş ve bu okulların özelliklerini, etkinliklerini artırmak isteyen diğer okullar tarafından atılabilecek adımlar için bir rehber olarak özetlemişlerdir.

Diğer ülkelerde (Singapur, İngiltere vb.) de benzer şekilde, hükümetler mükemmelliğe yönelik eğitim reformu konusunda inisiyatifi ele almışlardır. Şubat 1987'de Singapurlu okul müdürlerinden oluşan bir grup, Kasım/Aralık 1986'da Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'taki seçilmiş okullara yaptıkları ziyaret ve incelemelere dayanan Okullarda Mükemmelliğe Doğru (Müdürler Raporu, 1987) başlıklı bir raporu Eğitim Bakanına sunmuştur. 1989 yılında, dönemin Yeni Güney Galler (NSW) Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanı Terry Metherell, Yeni Güney Galler okullarında müfredat reformuna ilişkin Mükemmellik ve Eşitlik (Metherell, 1989) başlıklı bir beyaz kitap yayınlamıştır. Kapsamlı bir kitap olan Mükemmel Okulu Yaratmak (Creating An Excellent School), 1989 yılında Hedley Beare, Brian Caldwell ve Ross Millikan tarafından yayınlanmıştır. Campbell ve Crowther (1991) mükemmel bir okulun aynı zamanda girişimci bir okul olması gerektiğini öne sürmüştür.

Son dönemde, eğitimde ve okullarda mükemmellik ile ilgili yasaların, projelerin ve eğitim programlarının önemli ölçüde arttığı görülmektedir. İngiltere'de önemli belgeler arasında “Okullarda Mükemmellik” (DfEE, 1997a); “Tüm Çocuklar için Mükemmellik: Özel Eğitim İhtiyaçlarının Karşıllanması” (DfEE, 1997b); “Şehirlerde Mükemmellik” (DfEE, 1999); “Mükemmellik ve Keyif: İlk Yıllarda Öğretim” (DfES, 2003a); “Fırsat ve Mükemmellik” (DfES, 2003b) yer almaktadır. Ayrıca Mükemmellik Kümeleri, Erken

Mükemmellik Merkezleri ve Mükemmel Öğretmen Programı da bulunmaktadır. Hatta Eğitim ve Beceriler Bakanlığı mükemmellik kavramını: 'fırsat yaratmak, potansiyeli açığa çıkarmak, mükemmelliğe ulaşmak' şeklinde sloganına dâhil etmiştir. Eğitimde mükemmellik İngiltere artan bir hızla sürekli hale getirilmiş ve yaygınlaştırılmıştır.

İskoçya'da 1999 tarihinden bugüne mükemmellik kavramı üzerine artan bir ilgi ile eğilmektedir. Yürütmenin başlıca yayınları ve gelişmeleri arasında “Mükemmelliği Hedeflemek”; “Mükemmellik için Eğitim”, “İddialı Mükemmel Okullar” ve şu anki öncelik olan “Mükemmellik için Müfredat” yer almaktadır (Times Education Supplement Scotland, 2005). İskoçya'daki Eğitim Müfettişliği (HMIe) yakın zamanda teftişlerde kullanılmak üzere değerlendirme ölçeğini revize etmiş, böylece eğitimde mükemmelliği tanımış ve vurgulamış, ayrıca okullar için 'mükemmelliğin on boyutunu' tanımlamak üzere „Mükemmelliğe Yolculuk „adı altında büyük bir girişim başlatmıştır. (HMIe, 2005a, 2005b, 2006).

ABD’de kurulan “Eğitimde Mükemmeliyet Merkezi” (Center for Excellence in Education, [CEE]), akademik olarak başarısı yüksek lise ve üniversite öğrencilerinin bilim ve teknolojiye daha iyi kariyerler elde etmelerine ve liderlik rollerini yerine getirmelerine yardımcı olmayı amaçlayan, kâr amacı gütmeyen özel bir kuruluştur (CEE, 2020). Türkiye’de ise Sabancı Üniversitesi Mükemmeliyet Merkezi (SUMM, 2020), Koç Üniversitesi Mükemmeliyet Merkezi (KUMM, 2020) kurulmuş olup, TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu) tarafından Mükemmeliyet Merkezi Destek Programı başlatılmıştır (TÜBİTAK, 2020). Sonuç olarak 1980’li yıllardan bugüne hem yurt dışı hem yurt içinde eğitimde mükemmellik programlarının ve merkezlerinin arttığı görülmektedir. Pek tabiidir ki söz konusu merkezlerin ve programların artmasının altında yatan temel nedenlerden birisi de bu alandaki araştırmaların (Kıral, 2019; 2020) artmasıdır. Kıral tarafından Aydın Adnan Menderes Üniversitesinde eğitim yönetimi programına lisansüstü düzeyde Türkiye’de ilk defa 2018 yılında “eğitimde mükemmellik arayışı” dersi konulmuştur.

Kavramsal açıdan değerlendirildiğinde ise mükemmellik ile ilgili kavramlarda açıklandığı üzere eğitimde mükemmellik, kalite, performans ve sonuçların çeşitli boyutlarını içeren çok yönlü bir kavramdır. Eğitimde mükemmellik arayışı Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkelerinin uygulanmasıyla yakından bağlantılıdır. TKY sürekli iyileştirmeyi, müşteri

memnuniyetini ve tüm paydaşların eğitim sürecine katılımını vurgulamaktadır. TKY uygulamalarını entegre ederek, yükseköğretim kurumları eğitim kalitesini ve öğrenci memnuniyetini artırabilir ve sonuçta akademik mükemmelliğe yol açabilir (Sakthivel vd.,2005). Ayrıca, yükseköğretim kurumlarında Altı Sigma çerçevelerinin uygulanması, kalite mükemmelliğine ulaşmak için bir strateji olarak tanımlanmıştır Altı Sigma ilkeleri süreç iyileştirme, verimlilik ve hataların azaltılmasına odaklanır; bu da öğrenciler için genel eğitim deneyiminin geliştirilmesine ve akademik performansta mükemmelliğin teşvik edilmesine katkıda bulunabilir (Antony ve Sunder, 2018).

Sonuç olarak, eğitimde mükemmellik; sürekli iyileştirme, kalite güvencesi, öğretimde mükemmellik ve yükseköğretim kurumlarında mükemmellik kültürünü teşvik etme taahhüdünü kapsayan çok yönlü bir kavramdır. Eğitim kurumları, TKY ilkelerini, Altı Sigma çerçevelerini, dengeli puan kartlarını ve kalite güvence mekanizmalarını bir araya getirerek eğitim kalitesini artırabilir, öğrenci memnuniyetini geliştirebilir ve nihayetinde akademik performansta mükemmelliğe ulaşabilir. Eğitimcilerin adanmışlığı, deneyimi ve öğrenci öğrenimine odaklanmasıyla sağlanan öğretimde mükemmellik, akademik kalitenin temel bir bileşenidir. Mükemmellik programları ve performans yönetimi modellerinin uygulanması yoluyla kurumlar eğitim ortamının karmaşıklığı içinde yol alabilir, kalite standartlarını koruyabilir ve akademik mükemmellik için çaba gösterebilir.

1.4. Mükemmel Okul

21. yüzyılda okulların nitelikli insan kaynağı yetiştirme konusunda küresel dünyanın talepleriyle yüzleşmek için kendilerini değiştirmeye ve geliştirmeye başlaması gerekmektedir. İnsan kaynakları geliştirme aracı olarak eğitim kurumu, bu insan kaynaklarını inşa etmesi gereken görece en uygun araçtır (Afandi vd., 2021). Birçok örgüt verimlilik elde etmek için değişim sürecini uygulamaktadır. Ülkelerin eğitim sistemi de küresel gelişmelere veya devam eden ve edecek olan değişimlere uygun olmalıdır. Bu nedenle, eğitim sistemi zamanın taleplerine göre her zaman güncellenmelidir. Dolayısıyla, okullar arasındaki amaç, sonuçta öğrenci öğrenimini ve öğrenme çıktılarını iyileştiren, mükemmel okullar yaratmaktır (Bafadal vd., 2020).

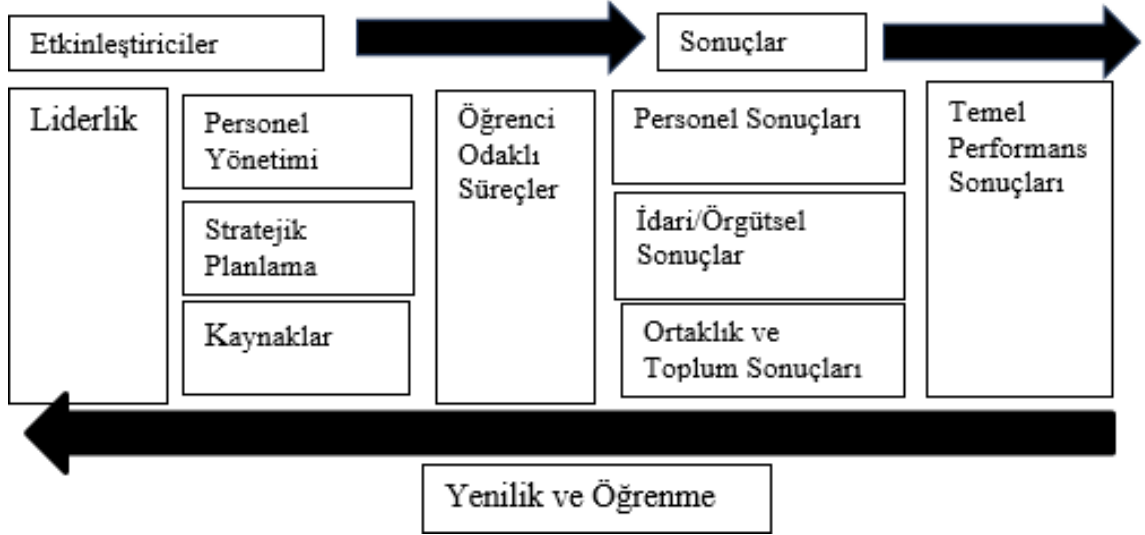
Trimantara (2007) mükemmel okul olarak adlandırılabilir bir okulun girdi-süreç-çıkı bağlamında üç ana yönü olduğunu ve eğitimin kalitesinin artırılması için bu üç yönün kaliteli hale getirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Okulun girdisi olarak, öğrencilerin

okula giriş seçiminde ölçülen yetkinliği, duygusal zekâsı ve ruhsal zekâsı, tesisler ve altyapı, öğrenme kaynakları ve kurallar (okul kuralları) ve öğretmenler bulunmaktadır. Süreç aşamasında ise mükemmel okul kaynaklarını en üst düzeye çıkarma amacıyla, Thomas (1965) tarafından kullanılan bir sistem teorisi bulunmaktadır. Bu strateji, süreç tarafından belirlenecek mükemmel okul eğitim çıktılarını inceleyen bir bakış açısı olan Süreç-Çıktı bakış açısına sahip bir strateji olarak bu süreçte öğrenci girdisi mükemmel olsun ya da olmasın süreç mükemmel yönetilemediği takdirde mükemmel çıktılar elde edilemez. Çıktı olarak belirli öğrenme seviyesine ulaşmış başarılı öğrenciler, okul yapısı, iş birliği kültürü, çevre, etkili öğrenme yer almaktadır. Bu bağlamda mükemmel çıktı elde edebilmek için öğretmen, okulun yapısı, okulun iklimi ve kültürü, çevre ile ilişkileri, öğrenmenin mükemmel şekilde mükemmel liderler tarafından yönetilmesi gerekmektedir (Novita ve Solihin, 2020). Mc Laughlin (2005) ayrıca bir okulu mükemmel okul olarak niteleyen sekiz özelliği şu şekilde açıklamaktadır: 1) profesyonel liderlik, 2) güvenilir ve profesyonel öğretmenler, 3) anlaşılır ve işlevsel felsefe, 4) elverişli öğrenme ortamı, 5) İyi örgütsel ağ (dikey değil paralel iletişim), 6) ulusal fakat yerelde biraz özgür olan iyi oluşturulmuş müfredat, 7) değerlendirme: öğrenci gelişimine bağlı değerlendirme ve 8) velilerin okul aktivitelerine aktif katılımı. Mükemmellik sadece biliş ve öğrenme çıktılarıyla değil, aynı zamanda iş birliği, sorumluluk, iletişim becerileri ve diyalog, yaratıcılık, üst biliş gibi becerilerle de ilgilidir. Ayrıca, okul paydaşlarının daha iyi olabilmek için toplumu ve kültürü eleştirel ve kalıcı olarak sorgulayabilmeleri gerekmektedir.

Mükemmel bir okul, tüm öğrencilerinin ölçülen öğrenci başarısı açısından ortak bir kalite ve hakkaniyete ulaşabildiği ve öğrenciler arasında başarı açısından bir eşitsizlik olmayan okuldur (Ahmad vd., 2014). Ontolojik olarak, mükemmel bir okul, eğitim çıktılarında mükemmelliği elde etmek için geliştirilmiş bir okuldur. Bu avantajı elde etmek için girdi, eğitim süreci, öğretmenler, eğitim personeli, yönetim, eğitim hizmetleri ve bunların destekleyici tesisleri, bu hedeflere ulaşılmasını destekleyecek şekilde yönlendirilmelidir (Novita ve Solihin, 2020). Mükemmel okullar, mükemmel öğrencilerin başka bir versiyonudur. Mükemmel okulların kurulması, adalet talep eden eğitimin demokratikleşme ruhuna uygundur. Hem insan kaynakları hem de diğer kaynaklar açısından mükemmel kaynaklara sahip mükemmel bir okul olmak anlamına gelmemelidir. Mükemmel bir okul, kaynakları yetersiz olduğu halde de mükemmel mezunlar verebilen bir okuldur (Amzat, 2017).

Bush ve Glover (2003) ise okul mükemmelliğinin doğası gereği çok boyutlu olduğunu savunmaktadır. Okulun mükemmel olması için sadece yüksek puanlar elde etmek değil, diğer birçok faktör de bu boyutlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, genellikle okul mükemmelliğine katkıda bulunan önemli unsurlar arasında müfredat ve öğretim, ölçme ve değerlendirme sistemi, fiziksel altyapı, akademik tesisler, öğrenme ve insan kaynakları, finans ve yönetim, araştırma ve burs, toplum bağlantıları ve sosyal yardım yer almaktadır. Ahmad vd. (2014) okullarda mükemmelliği teşvik eden bir dizi faktör olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu faktörler; mükemmel okul yöneticileri, net ve açık bir vizyon, iyi eğitilmiş ve kendilerini mesleklerine adanmış öğretmenler, okulda çalışan tüm personelin moralinin yüksek olması, akademik başarının yüksek olması, velilerin öğrenci hakkında sürekli bilgi alışverişinde bulunması, okul yöneticisi-öğretmen iş birliğinin olması, okul iklimi, güçlü okul kültürü, okul disiplini, öğrencilere uygun müfredat, müfredat dışı aktiviteler ve etkili iletişim olarak sıralanabilir.

'Düşünen Okullar, Öğrenen Ulus' ulusal vizyonu doğrultusunda, Singapur'daki okullardan artık kendilerini mükemmel okullar olarak geliştirmeleri istenmektedir. Bu değişimi desteklemek için 2000 yılından bu yana okulların değerlendirilme şekli değiştirilmiştir. Hâlihazırda Singapur'daki okullardan, bir iş mükemmelliği modelinden uyarlanan yeni Okul Mükemmelliği Modelini (School Excellence Model [SEM]) kullanarak öz değerlendirme yapmaları istenmektedir. Bu yeni model, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management [EFQM]), Singapur Kalite Ödülü (Singapore Quality Awards [SQA]) modeli ve Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü modelinin (Malcolm Baldrige National Quality Award[MBNQA]) eğitim versiyonu gibi ticari kuruluşlar tarafından kullanılan çeşitli kalite modellerinden uyarlanmış, okullar için bir öz değerlendirme modelidir (Ng, 2003). Okul Mükemmelliği Modeli bir okulun güçlü yönlerini ve ihtiyaç duyduğu alanları belirlemek için kullanılabilir ve bu değerlendirme için dokuz önemli kriter bulunmaktadır. Bu dokuz önemli kriter Şekil 1.1.'de gösterilmektedir:



Kaynak : (Ng, 2003)

Şekil 1.1. Okul Mükemmelliği Modeli (SEM)

Şekil 1.1."de görüldüğü gibi SEM çerçevesi iki geniş kategoriye sahiptir: 'Etkinleştiriciler' ve 'Sonuçlar'. Kültürel, süreç ve kaynak bileşenlerinden oluşan 'Etkinleştiriciler' kategorisi, sonuçların nasıl elde edildiği ile ilgilidir. 'Sonuçlar' kategorisi ise okulun neyi başardığı ya da başarmakta olduğu ile ilgilidir. Bu kategoriler şu şekilde açıklanmaktadır:

Liderlik: Okul liderlerinin ve okulun liderlik sisteminin değerleri nasıl ele aldığı ve öğrenci öğrenimi ve performans mükemmelliğine nasıl odaklandığı ve okulun topluma karşı sorumluluklarını nasıl ele aldığına ilişkin süreçtir.

Stratejik Planlama: Okulun paydaş odaklı net stratejik yönergeleri nasıl belirlediği; yönergelerini desteklemek için eylem planları nasıl geliştirdiği, planları nasıl uyguladığı ve performansı nasıl takip ettiği bu süreçte önemlidir.

Personel Yönetimi: Okul, mükemmel bir okul yaratmak için personelinin tüm potansiyelini nasıl geliştirmesi ve kullanması gerektiğine odaklanmaktadır.

Kaynaklar: Okulun stratejik planlamasını ve süreçlerinin işleyişini desteklemek için iç kaynaklarını ve dış ortaklıklarını etkili ve verimli bir şekilde nasıl yönettiği önemlidir.

Öğrenci Odaklı Süreçler: Okulun bütüncül bir eğitim sağlamak için temel süreçleri nasıl tasarladığı, uyguladığı, yönettiği ve geliştirdiği ve öğrencilerin refahını artırmak için nasıl çalıştığına ilişkin süreçlerin toplamıdır.

İdari ve Örgütsel Sonuçlar: Okulun verimliliği ve etkililiği ile ilgili olarak okulun elde ettikleridir.

Personel Sonuçları: Okulun, personelinin eğitimi, gelişimi ve morali ile ilgili olarak neler başardığına ilişkin sonuçlardır.

Ortaklık ve Toplum Sonuçları: Okulun ortakları ve genel olarak toplumla ilgili olarak başardıklarıdır.

Temel Performans Sonuçları: Okulun öğrencilerinin bütünsel gelişiminde neleri başardığı, özellikle de okulun eğitimde istenen sonuçlara ne ölçüde ulaşabildiğidir (MOE, 2000; Ng, 2003; Wee, 1998).

SEM temel olarak mükemmel bir okulu, liderlerin personele liderlik ettiği, stratejiler geliştirdiği ve kaynakları dağıttığı, bunların hepsinin sistematik olarak hedeflerin belirlendiği ve performansın izlendiği ve yönetildiği açıkça tanımlanmış öğrenci odaklı süreçlere beslendiği bir okul olarak tanımlamaktadır. Özellikle süreç içinde 'etkinleştiriciler' personelde olumlu sonuçlar üretmekte ve paydaş memnuniyetini artırmakta bununla birlikte toplum üzerindeki etkisi ile okulda olumlu sonuçlar oluşturmakta ve okulun mükemmelliğe ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

Yeni Güney Galler Hükümeti'nde (New South Wales-NSW) devlet okulları, mükemmellik arayışına ve her bir çocuk için yüksek kaliteli eğitim fırsatları sağlamaya kendini adanmıştır. Devlet okullarında vizyon ifadesi; her okulda, her öğrenci, her öğretmen ve her lider için her yıl performansın artırılması şeklindedir. Bu doğrultuda Okul Mükemmellik Çerçevesi oluşturulmuştur. Okul Mükemmellik Çerçevesi, öğrenme, öğretme ve liderlik olmak üzere üç alanda yüksek kaliteli uygulamanın temel unsurlarının net bir tanımını sunarak tüm NSW devlet okullarını mükemmellik arayışlarında desteklemektedir. Okul Mükemmellik Çerçevesi, mükemmel okulların temel işlerini üç aşamada tanımlayan bu üç alandaki 14 unsuru açıklamaktadır. Öğrenme alanı; öğrenme, refah, müfredat ve değerlendirmeden oluşmaktadır. Bu alanda, okullarda öğrenme kültürü oluşturmak, yüksek beklentiler, öğrenmenin sürekliliğinin sağlanması, paydaşların katılımı, öğrencilerle yakında ilgilenme, planlama, bireysel öğrenme ihtiyaçlarını dikkate alma, eğitim öğretim programları, farklılaştırılmış müfredat, süreç değerlendirmesi, öğrenci öğreniminin tüm okul tarafından izlenmesi, okulun genel raporları, öğrenci raporları ve velilere geri bildirim

şeklinde açıklanmaktadır. Öğretme alanı; etkili sınıf uygulamaları, veri becerileri ve kullanımı; profesyonel standartlar ve öğrenme ve gelişimden oluşmaktadır. Bu alanda; ders planlaması, etkili öğretim, geri bildirim, sınıf yönetimi, veri okuryazarlığı ve analizi, mesleki uygulamaların gelişimi, alanda yetkinlik, mesleki standartlara akreditasyon, iş birliğine dayalı uygulama ve geri bildirim, koçluk, mentorluk, mesleki öğrenme, uzmanlık ve yenilikçilik bulunmaktadır. Liderlik alanı ise eğitim liderliği, okul faaliyetlerini planlama, uygulama ve raporlama, okul kaynakları yönetimi ve yönetim uygulamaları ve süreçleri yer almaktadır. Bu alan; öğretimsel liderlik, yüksek beklenti kültürü, çevre katılımı, okul stratejik planı, sürekli iyileştirme, personel görevlendirme, tesisler, teknoloji kullanımı, finansal yönetim, idari yapı ve yönetim süreçleri, hizmetlerin sunumu ve son olarak toplum memnuniyetini kapsamaktadır. Her yıl okullar, okul planlarını ve yıllık raporlarını bilgilendirmek için uygulamalarını Okul Mükemmellik Çerçevesi'ne göre değerlendireceklerdir. Okul Mükemmellik Çerçevesi'ne göre mükemmellik tanımı, okulların topluluklarını ortak bir vizyonun geliştirilmesine, stratejik önceliklerin belirlenmesine ve bunlara yönelik ilerlemenin sürekli olarak izlenmesini destekler niteliktedir (NSWG, 2017).

Widjaja (2022) mükemmel okulu; öğrencilerini entelektüel, duygusal ve ruhsal açıdan mükemmel hale getirebilen okul olarak tanımlamaktadır. Çalışmasında ise mükemmel okulların özelliklerini, mükemmel okul yönetimi, öğrenci yönetimi, insan kaynağı yönetimi, müfredat yönetimi, tesis ve altyapı yönetimi, finansal yönetim ve okul toplum ortaklıklarının yönetimi olarak temalandırmıştır. Bu temaların haricinde genel olarak mükemmel olarak sınıflandırılabilen bir okulun; girdi, süreç ve çıktı olarak üç yönetsel unsuru içermesi gerektiğini belirterek sistem yaklaşımına göre mükemmel okulu değerlendirmiştir. Okul girdileri, okulun beklenen çıktıyı elde etmek üzere işlemek için ihtiyaç duyduğu tüm girdilerdir. Okul girdileri insan, para, malzeme, yöntem ve makine olarak tanımlanabilir. Süreç kısmında ise öğretmenlerin becerileri, öğrenme tesisleri, müfredat, öğrenme yöntemleri, müfredat dışı programlar ve iş birliği ağları; çıktı kısmında ise mükemmel okulların mükemmel mezunlar vermesi gerektiği belirtilmektedir. Ancak mükemmel eğitim, uzun ve yaşam boyu devam eden bir süreç gerektirmektedir. Mükemmel mezunlar sadece yüksek test puanlarıyla belirlenmez. Mükemmel mezunların göstergeleri ancak iş dünyasına girdikten ve sosyal hayata aktif olarak katıldıktan sonra bilinebilir. Bir okulun mükemmelliğini belirlemek için, okulun girdisi ve çıktısı arasındaki karşılaştırmayı

değerlendirmek gerekmektedir. Bu, ilgili öğrencilerin okuldaki öğrenme sürecini gerçekleştirdikten sonra arzulanan iyi değişiklikleri yaşayıp yaşamadıklarının bilinmesi için yapılabilir.

Sergiovanni'ye (1984) göre mükemmellik doğası gereği çok boyutludur. Sadece yüksek puanlar elde etmek değil, okulun mükemmelliğine katkıda bulunan birçok başka faktör vardır. Bu bağlamda, genellikle mükemmelliğe katkıda bulunan önemli unsurlar arasında müfredat ve öğretim, ölçme ve değerlendirme sistemi, fiziksel altyapı, akademik tesisler, öğrenme ve insan kaynakları, finans ve yönetim, araştırma ve burs, toplum bağlantıları ve sosyal yardım yer almaktadır. Kırıl'a (2022a) göre, mükemmel okullar, etkin bir şekilde çalışan ve tüm paydaşların mükemmellik için çaba sarf ettiği yerlerdir. Bu okullarda, yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, ortak bir hedef doğrultusunda birlikte mücadele ederler, beraber öğrenirler, uyum içinde çalışırlar ve sürekli olarak daha iyiye doğru ilerlerler ve süreç sonunda elde ettiklerinden de mutlu olurlar. Yöneticiler ve öğretmenler birbirlerine sürekli destek verirler, ihtiyaçlarının farkında olup, eksiklikleri gidermeye çalışırlar. Özellikle, bu okullardaki yöneticiler ve öğretmenler, okulu nasıl daha iyi hale getirebilecekleri konusunda sürekli düşünürler. Eğitimle ilgilenen herkes, bu okullara baktıklarında sürekli bir ilerlemenin olduğunu görür ve bu okulları örnek alabilir.

1.5. Mükemmel Okul ve Etkili Okul Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Etkililik ve mükemmelliği birbirinden ayırmak için bu kavramların ayrımlarını anlamak önemlidir. Etkililik tipik olarak istenen veya amaçlanan bir sonuca ulaşma becerisini ifade etmektedir (Osmani, 2013). Mükemmellik ise genellikle olağanüstü veya istisnai olarak iyi olma niteliğiyle ilişkilendirilmektedir (Jankalová ve Jankal, 2020). Görüldüğü gibi etkililik belirli sonuçlara ulaşmaya odaklanırken, mükemmellik standartları aşmayı ve olağanüstü kaliteye ulaşmayı vurgulamaktadır. Bu terimler arasındaki ayrım, çeşitli alanlardaki uygulamalar göz önünde bulundurulduğunda daha net hale gelmektedir.

Liderlik alanında, etkililik genellikle başarılı sonuçlar veya istenen sonuçları üretecek şekilde liderlik etme kapasitesi ile ilişkilendirilir (Osmani, 2013). Etkili liderlik, kuruluşları hedeflerine doğru yönlendirmek ve görevlerin verimli bir şekilde tamamlanmasını sağlamak için çok önemlidir. Buna karşılık, liderlikte mükemmellik, liderleri diğerlerinden ayıran ve diğerlerine ilham veren vizyon, dürüstlük ve yenilikçilik gibi olağanüstü niteliklerin sergilenmesini içermektedir (Jankalová ve Jankal, 2020). Eğitim

alanında etkililik, genellikle öğretim yöntemlerinin veya müdahalelerin öğrenme çıktılarını ve akademik performansı artırma becerisiyle ilgilidir. Etkili eğitim uygulamaları, öğrenci başarısını ve katılımını artırdığı kanıtlanmış olanlardır. Buna karşılık, eğitimde mükemmellik yalnızca akademik başarı elde etmeyi değil, aynı zamanda öğrenme tutkusunu, eleştirel düşünme becerilerini ve yaşam boyu bilgi arayışını teşvik etmeyi de içerebilir (Osmani, 2013). Eğitimde mükemmellik, çok yönlü bireyler yetiştirmek için sadece mükemmelliğe ilham veren nitelikleri somutlaştırarak etkililiğin ötesine geçebilmektedir.

Eğitim örgütlerinde mükemmellik çerçevesinde eğitim örgütlerinin her zaman mükemmeli hedefleyen bir anlayışa sahip olması gerektiği tartışılmıştır. Eğitim örgütlerinin bugüne kadar geldiği aşamalar etkili okul, okul gelişimi, mükemmel okul ve bu okulları yöneten etkili ve mükemmel yöneticiler temel alınarak sunulmuştur. Eğitim örgütlerinin sürekli daha iyinin arayışı içinde olduğu özünde mükemmelin peşinde olduğunun altı çizilmiştir (Kıral, 2020). Harris ve Hadfield, etkili okul çalışmalarında bu okullarda gerçekleştirilen etkinliklerde öğretmen ve öğrenciler için yüksek standartlar belirlendiğini ve öğretimin mükemmeli yakalamak için yapıldığını ortaya koymuştur (2001). Etkililik, bir amacın gerçekleşme düzeyini içerirken, mükemmellik ise hem mevcut hedeflere hem de yeni hedeflere en iyi şekilde ulaşmak için çabayı içermektedir. Aslında hedeflerde en iyiye ulaşma arayışı ve çabası, okul paydaşlarının potansiyelinin zirvesine giden yolculuğu ifade etmektedir. Stoll'a göre insanın en iyiye ulaşma yolculuğu, gelişim odaklı ve sürekli bir durumu içermektedir (1999). Okul yönetiminde ve okul organizasyonunda görülen mükemmellik, kalite ve yüksek standartlar beklentisi, etkili okul araştırmalarının nedenleri arasındadır. Okullarda çeşitli değişiklikler ve okul geliştirme yaklaşımı ile mükemmellik sağlanabilir (Balcı, 2014). Aslında hem okul geliştirme hem de etkili okul çalışmaları birbiriyle ilişkilidir ve birbirini desteklemektedir. Okulun etkililiği ulaşılmak istenen hedefi gösterirken, okul gelişimi bu amaca ulaşmak için izlenmesi gereken yolu gösterir (Barth, 1990). Etkili okullarda mükemmel okulu yani kaliteli eğitimi, okul iklimini ve kültürünü oluşturmak amaçlanmaktadır (Balcı, 2014). Bu bağlamda mükemmellikle ilgili kavramların açıklandığı bölümde de yer aldığı üzere mükemmel okul etkili okulu da kapsamaktadır. Nitekim okulun paydaşlarının potansiyelini ve sahip olduğu fırsatları dikkate alarak amaçlarına en üst düzeyde ulaşmaya çalışması okulun mükemmelliğidir. Bu nedenle, okul etkililiği ve okul geliştirme çalışmaları doğru yönlendirilirse, mümkün olan en iyi sonuçları

elde ederek mükemmellik yolculuğu başlayabilir (Kıral, 2020).

Kavramsal olarak eğitim kalitesi, eğitim sistemindeki her seviyeden eğitim girdisi, süreci ve çıktısı gibi çeşitli bileşenler arasındaki bağlantıdan oluşur (Garira vd., 2019). Okulların kalitesini artırma çabaları, eğitim sisteminin özelliklerini araştıran ve iyileştirme araçlarını formüle etmeyi amaçlayan çeşitli çalışmalarla başlatılmıştır (Garira vd., 2019; Murphy vd., 2007; Porter vd., 2016). Nitelikli eğitim, okul verimliliğini hızlandıran okul ortamının önemini vurgulayan etkili okullar tarafından gösterilir (Burušić, 2019). Mükemmel okullar öğrencilerine odaklanır, mevcut sorunları çözmek için çaba gösterir, kaynaklarına ve stratejilerine yatırım yapmaya odaklanır, iyi yönetim uygulamaları ve politikaları planlar ve kalitelerini nasıl artıracaklarını belirler. Ayrıca, bu okullar, kalitelerini çalışma kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak algıladıkları için, yaratıcılığı teşvik eden, kalitelerini artıran ve hizmetlerinin sürekli iyileştirilmesi yoluyla kapasitelerini geliştiren diğer yönleri harekete geçiren birincil sorumluluklarını, işlevlerini ve görevlerini takip eden büyük iyileştirme süreçleri de yürütürler (Stronge vd., 2013).

Sonuç olarak, etkililik istenen sonuçlara ve çıktılara ulaşmaya odaklanırken, mükemmellik istisnai kalite, yenilikçilik ve standartları aşma niteliklerini kapsayarak bir adım daha ileri nasıl gidileceğini araştırır ve ona gider. Liderlik, eğitim ve araştırma gibi çeşitli alanlarda etkililik ve mükemmellik arasındaki fark, mükemmelliğin içerdiği etkililik, kalite ve ilhamın derinliğinde yatmaktadır. Mükemmellik için çabalamak yalnızca etkili olmayı değil, aynı zamanda yeni ölçütler belirlemeyi, başkalarına ilham vermeyi ve tüm çabalarda mükemmelliğe ulaşmayı da içerebilmektedir.

1.6. Mükemmel Okulun Göstergeleri

Mükemmel bir okul, öğrencilerinin bütünsel gelişimine ve başarısına katkıda bulunan çeşitli yönleri kapsamaktadır. Mükemmel bir okul yalnızca akademik mükemmelliğe odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda öğrencileri duygusal ve ruhsal açıdan da besleyen bir okuldur (Widjaja, 2022). Mükemmel okul kavramı, akademik başarıların ötesine geçerek elverişli bir okul ortamını, kaliteli öğretmenleri, etkili öğrenme süreçlerini ve genel olarak iyi bir okul performansını kapsamaktadır (Faizah, 2023). Dahası, iyi okul kavramının uygulanması, okullar tarafından sağlanan eğitimin kalitesini artırmaya, faaliyetlerine rehberlik etmeye ve onları mükemmelleşmeleri için güçlendirmeye zemin hazırlamaktadır (Poneliene ve Dargiene, 2017). Kıral'a (2022a) göre ise mükemmel okullar,

diğer okullardan farklı olarak iyi işleyen ve herkesin mükemmellik için çalıştığı okullardır. Okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrenciler, ortak bir amaç için birlikte mücadele ederler, birlikte öğrenirler, uyum içinde çalışırlar ve daha iyiye doğru birlikte ilerler. Alan yazın incelendiğinde (Başaran, 2023; Bruggencate vd., 2012; Bryk ve Schneider, 2003; Fredricks vd., 2004; Hattie, 2009; Leithwood ve Jantzi, 2008; Louis ve Marks, 1998; Kıral, 2022a; Kıral, 2022b; Waters ve Marzano, 2006; Widjaja, 2022) mükemmel okullar ile ilgili çalışmaların son yıllarda giderek yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. Söz konusu araştırmalar incelendiğinde mükemmel okulun özellikleri, göstergeleri gibi farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ise mükemmel okul göstergeleri okul içerisindeki tüm unsurlar bir bütün olarak ele alınarak açıklanmıştır. Bu bağlamda mükemmel okulun göstergeleri; okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, eğitim öğretim programları, finansal kaynakların yönetimi, etik davranışlar, okul kültürü, okul iklimi ve okul çevre ilişkileri olmak üzere dokuz farklı tema altında alan yazına dayalı (Aslamiyah vd., 2022; Başaran, 2023; Caron ve McLaughlin, 2002; Chayanuvat ve Yuan, 2022; Jabar, 2017; Devonish, 2019; Ghaleb, 2017; Kıral, 2022a; Kıral, 2022b; Kıral ve İstanköylü, 2024; Shiraz vd., 2011; Widjaja, 2022) olarak incelenmiştir.

1.6.1. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisi

Eğitim kurumlarının yöneticileri, eğitim yönetiminin kalbi olarak kabul edilir. Bu yöneticilerin eğitim yönetiminde kilit bir faktör olan belirli bir liderliğe sahip olmaları gerekir. Eğitim kurumları için görece en önemli liderliklerden biri mükemmel liderliktir. Mükemmel liderlik eğitim kurumlarını başarıya götüren önemli unsurlardan biridir. Eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin mükemmel liderliklerine ilişkin yapılan çalışmalar (Ahmad vd., 2014; Amin vd., 2022; Bafadal vd., 2020; Başaran, 2023; Devonish, 2019; Dubose, 2022; Faiz vd., 2023; Kıral, 2020; Sintupun vd., 2021) incelendiğinde eğitim yönetiminde başarı ya da başarısızlığın büyük ölçüde yöneticilere bağlı olduğu söylenebilir. Öyle ki söz konusu yöneticiler okullardaki başarının stratejik mimarılardır. Bu yöneticiler stratejiyi belirleyerek önemli rolleri yerine getirirler. Kıral'a (2020) göre, 21. yüzyılda eğitim kurumlarında eğitim politikasını belirleyen yöneticilerin mükemmel liderliğe sahip olmaları gerekmektedir. Mükemmel liderlik davranışları, öğretmenlerin iyi öğretmenler olmalarına yardımcı olur ve başarılı sınıf içi öğretimi mümkün kılar. Mükemmel bir lider olumlu değişime öncülük eder. Okul yöneticileri için bir uygulama kılavuzudur. Ampirik veya teorik kavramlardan hareketle, okul yöneticilerinin mükemmel liderliği, öğretmenlere

ve öğrencilere fayda sağlayan, eğitimde etkililik ve verimlilikle sonuçlanan sürekli bir uygulama olarak kabul edilebilir. Williams ve Denney 21. yüzyılda mükemmel liderliğin; 1) vizyon, 2) iletişim, 3) beceriler, 4) kişilik, 5) akıl yürütme yeteneği, 6) cesaret ve 7) hizmet aklı şeklinde yedi yönü olduğunu belirtmiştir (2016). Okul yöneticisi bu yönleri kullanarak okulu arzulanan noktaya getirebilir.

Okul yöneticisi mükemmel bir okulun yaratılmasında anahtar kişidir. Okul yöneticisinin yöneticilik yeteneği sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımaktadır ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim farklı şekillerde okul yöneticisi, okullardaki en önemli ve etkili kişi olarak diğer paydaşlara rol model olmaktadır.

Çünkü okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin moralini etkileyen onun liderliğidir. Bir okul yeniliğe açıksa, öğrenci merkezliyse, öğretimde mükemmelliğe sahipse, öğrenciler yeteneklerinin en iyisini sergileyebiliyorsa, yöneticilerin liderliği başarının anahtarı olarak düşünülebilir (Anderson, 1991).

Geleceğin stratejilerini yönetebilmek için okullar; yapı, süreç, işlev, iklim ve çevreye önem veren ve sürekli mükemmelliği hedefleyen liderlere ihtiyaç duymaktadırlar 21. yüzyılda okullar, kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanarak sürekli gelişmeyi sağlamalı ve en iyiyi hedefleyen bir yaşam felsefesini benimsemelidir. Bu doğrultuda, mükemmel liderler olarak okul yöneticileri, elindeki mevcut imkanları ve tüm paydaşların potansiyelini en iyi şekilde kullanarak sürekli daha iyisinin arayışı içinde olmalı, en iyiyi başarmaya çalışmalı ve bu hedefi okul kültürüne entegre edebilmelidir. Mükemmel liderlik sergileyen okul yöneticilerinin, okulun yapı, süreç ve işlevlerine dikkat ederken aynı zamanda çevreye uyum sağlayarak olumlu bir okul iklimi yaratmaları önemlidir. Bu yaklaşım sayesinde, okul yöneticileri başarılı bir liderlik sergileyebilir ve böylece öğrenciler, öğretmenler ve diğer paydaşlar için başarılı ve mutlu bir eğitim ortamı sağlayabilirler (Kıral, 2022a, 2022b).

1.6.2. Mükemmel Okulda Öğretmen

Kişisel özellikleri, bilgi birikimi, bireysel becerileri, tutum ve davranışlarıyla eğitim sürecini şekillendiren ve öğrenciler için özel bir rol model olan öğretmenler, öğrencilerin başarısında temel rol oynamaktadır. Bu nedenle, eğitim sisteminin kalitesinin artırılması, öğretmenlik mesleğinin gücünün ve niteliğinin artırılmasıyla doğrudan ilişkilidir (Maureen

ve Cabauatan, 2021). Öğretmenlerin mesleki deneyimi, öğrencilerin akademik başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Gess-Newsome vd., 2019). Uluslararası sınav ve değerlendirmelerde öne çıkan ülkelerin eğitim sistemlerinin ortak noktasının yetkin öğretmenler olduğu vurgulanmaktadır (OECD, 2016). Bu nedenle yetkin öğretmenlerin yetiştirilmesi bu ülkeler için vazgeçilmez bir eğitim politikasıdır (Darling ve Hammond, 2017).

Alan yazın (Burant vd., 2007; Seymour 1963; Jones 1989) incelendiğinde öğretmenlerin kişisel niteliklerinin öğretmenlerin mükemmel olması ile yakından ilgisi olduğu görülmektedir. Birçok Avrupa eğitim sisteminde olduğu gibi İskoçya'daki Mükemmellik için Yeni Müfredat (Scottish Executive Education Department, 2004) öğrencilerde öğretmenler tarafından mükemmellik için geliştirilecek özelliklere teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Öğrencilerin kişisel özelliklerinin geliştirilmesine yapılan bu vurgu, pedagojik vurgunun, üzerinde mutabık kalınmış bir bilgi bütününe aktarmaya uygun yaklaşımlardan, örneğin kişisel anlamın inşası da dâhil olmak üzere daha derin bir anlayışı teşvik eden kolaylaştırıcı yaklaşımlara doğru kayabileceği anlamına gelmektedir (Gibson ve Shute 1994). Brophy ve Good (1974) ile Arnon ve Reichel'in (2007) çalışmaları, öğretme ve öğrenmeye yönelik kolaylaştırıcı yaklaşımların belirli öğretmen özellikleri gerektirebileceğini düşündürmektedir. İskoçya'da, hükümet tarafından 'çocuklara iyi hizmet verme ve potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlama becerisi' (HMIe 2007a, 3) olarak tanımlanan profesyonellik kavramına yerleştirilen mükemmelliğin ileriye giden yol olduğu ima edilmektedir.

Öğretmen mükemmelliği bir kavram olarak politika veya rehberlik belgelerinde tanımlanmamış olsa da İskoç hükümeti mükemmel öğretmenlerin sahip olması gereken beş temel unsur önermiştir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Alcorn, 2004):

- Öğrencilerin öğrenmesine yönelik olumlu bir tutum.
- Öğrencilere değer aktarma becerisi.
- İyi içerik bilgisi ve anlayışı.
- İçeriği aktarmanın birçok yolundan oluşan bir öğretim repertuarı.
- Müfredat alanları arasındaki bağlantılar hakkında bilgi ve anlayış.

Bu temel unsurlar, ölçülebilen öğretmen yeterliliği ve performansının yanı sıra resmi olarak değerlendirilmesi çok daha zor olan kişisel niteliklerle de ilgilidir. Bir öğretmenin ahlaki davranış kuralları, kişisel felsefesi ve öz inancı motivasyonunu ve mesleki eylemlerini etkileyebilir. Öyle ki kişisel nitelikler, hazırlıklı olma ve konu bilgisi gibi mükemmel öğretimin diğer özellikleriyle ilişkilidir. Avrupa genelinde eğitimcilerin aklında kapsayıcılık ve vatandaşlık gibi başka 'eğitim hedefleri' de vardır (Kolenc ve Kolnik, 2006). Bu hedeflere ulaşılması, kazanım verileriyle çok daha az kolay gösterilebilir. Sosyal amaçlara bağlılık içeren bu tür hedeflerin gerçekleştirilmesi, öğretmen ve öğrencilerin birbirleri hakkında olumlu duygular geliştirecek iletişim yolları geliştirmelerini gerektirir (Bell ve Daly 1984; Mahood 1977). Dolayısıyla mükemmelliğin bir bileşeni kişisel özelliklerle ilgili olabilir, çünkü bu yakınlığı geliştirmenin resmi ya da teknik bir yolu yoktur. Mükemmel olduklarına inanan öğretmenlerin daha yenilikçi olmaları ve risk almaları daha olasıdır. Öz yeterlilik inançları davranışların güçlü belirleyicileridir ve yalnızca insanların yaptıkları seçimleri değil, aynı zamanda isteklerini ve zor durumlardaki sebatlarını da açıklamaktadır (Chan, 2003). Mükemmel öğretmenler güçlü ve tutarlı bir felsefeye ve olumlu öz yeterlilik inançlarına sahiptir. İskoçya'da Mükemmellik için müfredat aracılığıyla açıkça ortaya konduğu gibi bütünsel bir eğitim felsefesi, öğretim ve örgün eğitimin sınav sonuçları kadar genel olarak yaşam için öğrenmeyi de kabul ettiği anlamına gelebilir. Kişisel özellikler ve kişiler arası becerilerin birleşimi, bir öğretmenin öğrencilerle kurduğu ilişkiyi ve dolayısıyla öğrencilerin hem yeterlilikleri hem de hedefleri içeren eğitim amaçlarına doğru ilerlemelerinde ne kadar başarılı olduklarını etkileyebilir. Cooper (1989), öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ilişkinin kalitesinin, bir okulun etkililiğini belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğunu öne sürmektedir. Zeichner (1982) ve Fortuin (1996) öğretmenlerin sadece eğitim amaçları ve politikaları üzerinde değil, aynı zamanda kendi tutumları, önyargıları ve ideolojileri üzerinde de düşünceleri gerektiğinden bahsetmektedir. Bu kişisel tutumlar üzerine düşünme bağlamı, öğrencilerin öğrenmesini teşvik etmede öğretmen etkililiği ile bağlantılıdır.

Yirmi birinci yüzyıl için bir öğretmenlik mesleği (HMIe, 2001) raporunda öngörüldüğü gibi meslektaşça çalışan öğretmenlerin iş birliği yapma becerisine sahip olmaları gerekir (Senge, 1990). İş birlikçi ya da ortak çalışmanın giderek daha fazla yönü öğretmenin rolü için bir norm haline gelmektedir. Öğrencileri eğitimlerine çok daha fazla dâhil etme, onlara öğrenmeleri için bir miktar özerklik ve sorumluluk verme ihtiyacı vardır

(Tyali, 1996). Öğretimde yetkinliğin birçok kişi tarafından (Bisschoff ve Grobler, 1998; Kotter, 1988; Peters ve Waterman, 1982) liderlikle ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Berlak ve Berlak (1981) öğretme ve öğrenmenin çok yönlü, etkileşimli bir süreç olduğu konusunda hemfikirdir.

Öğretmenlerin ve öğrencilerin rolleri sabit değildir. Aksine, sosyal etkileşim sırasında inşa edilir ve yeniden yapılandırılırlar (Stubbs 1976). Dewey eğitimden öğrencinin büyümesi açısından bahsetmiştir. "Büyüme", öğretmen ve genç arasındaki ilişkinin kalitesi ile kolaylaştırılabilir ya da engellenebilir (Department of Education, 1990). Mükemmel bir öğretmen, tüm öğrencilerle olumlu ilişkiler kurma becerisine sahip olmalıdır. Johannessen vd. (1997) çalışması, öğretmen ve öğrenci etkileşiminde duygusal alanın önemini vurgulamaktadır. Mükemmel öğretmen olarak değerlendirilen öğrencilere empati gösteren, öğrencilerle ilgilenen, onları cesaretlendiren ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan öğretmenlerdir (Hay McBer, 2000). Öğretmenlerin bu özellikleri niteliksel ve kişisel özellikler açısından mükemmel kategorisine iyi bir şekilde uymaktadır. Kendileri ve öğrencileri arasında olumlu, üretken ve yapıcı ilişkiler geliştirmede ve beslemede başarılı olan öğretmenler öğrencilerinde öğrenme ve başarıyı teşvik etmektedir (HMIe, 2005). Evertson ve Weinstein (2006) ile van Tartwijk vd. (2009) olumlu bir öğretmen öğrenci ilişkisinin önemli olduğunu öne sürmektedirler. Söz konusu araştırmacılar 'sıcak talepkarlardan' diğer bir ifade ile 'sıcak, duyarlı, ilgili ve destekleyici olan ve aynı zamanda öğrencilerinden yüksek beklentileri olan öğretmenlerden' bahsetmektedirler.

2012 yılında „Bilgi Güçtür Programı“ (KIPP- Knowledge is Power Program) derneği tarafından tasarlanan Amerika Birleşik Devletleri'ndeki öğretmenler ve liderler için mükemmel öğretim çerçevesi hazırlanmıştır. KIPP modeli, inanç ve karakter yoluyla birbirine bağlanan mükemmel öğretimin dört unsurunu ortaya koymaktadır. Bu dört unsur şu şekilde sıralanmaktadır: Öğretmenin kendisi ve diğerleri, sınıf kültürü, öğretim döngüsü ve bilgi. Öğretmenin kendisi ve diğerleri unsuru, her öğretmenin kendi bireyselliğini ve diğer bireylerle bağlantı kurma yeteneğini anlamak ile ilgilidir. Sınıf kültürü unsuru, öğretmen ve öğrenciler arasındaki sınıf iletişimi ile ilgilidir; öğretmenin kendi öğrenme beklentisini- öğrencilerden ne beklediğini - belirlemesi gerekir. Buna ek olarak, öğrencilerin kendi kendilerine öğrenebilecekleri ve seçim özgürlüğüne sahip olabilecekleri elverişli bir sınıf kültürü yaratmakla ilgilidir. Öğretim döngüsü açısından, öğrenme veya sınıfta öğretilenler veya hedefler öğrencilerin geleceği ile ilgili olduğunda mükemmel öğretim

gerçekleştirilir. Bir ders planının ölçülebilir olduğu, önceki bilgilerle bağlantı kurduğu ve titiz öğretim stratejileri ve değerlendirmeler uyguladığı zaman mükemmel öğretim gerçekleştirilebilir. Bilgi unsuru ise bir öğretmenin pedagojik içerik bilgisi, derin öğretim bilgisi ve öğrencinin seviyesine uygunluğu ile ilgilidir. Çocuğun duygularını, gelişimini, okuryazarlık düzeyini, öğrenme stilini ve çeşitli öğretim stratejilerini gerektiren farklılıkları bilmekle ilgilidir. Ayrıca, öğrencilerinin büyümesi ve gelişmesi için çaba gösteren öğretmenlerle ilgilidir. Öğretmenlerin inançları ve karakterleri öğrencilerini, başkalarıyla ilişkilerini, sınıf yönetimini, öğretim yöntemlerini ve kişisel bilgilerini etkilediğinden, mükemmel KIPP'nin öğretmenlerinin standartlarını geliştirmelerine ve öğrencilerine rol model olmalarına vesile olması beklenmektedir (Amzat, 2017).

Öğretmenlik mesleğine özgü olarak öğretmenlerin sahip olması gereken bazı mesleki beceri ve nitelikler vardır (Alashwal, 2019; Brookhart, 2011). Öğretmen, mesleki yeterlilikleri ve tutumlarına bağlı olarak eğitim süreci ve beklenen çıktıların kalitesi için önemli bir konuma sahiptir (Guerriero, 2014). Mesleki yeterlilik, bir meslekte başarılı olmak için gerekli bilgi, beceri, değer, tutum ve kişisel özelliklere odaklanan kurallar olarak ifade edilebilir (Deakin Crick, 2008). Öğretmenler, mesleki gelişmeleri ve eğitim alanındaki yenilikleri yakından takip ederek kişisel ve mesleki gelişimlerini sürdürebilirler (Avalos, 2011).

İlgili alan yazında öğretmenlerin kişisel nitelikleri şu şekilde belirtilmektedir: değişimi yönetme, açık fikirli olma, problem çözme, etkili iletişim kurma, iş birliğine hazır olma, kaliteli sosyal ilişkiler sürdürme, yaratıcılık, hoşgörü, adil olma, sevecen olma, empati geliştirme ve öğrencilere birey olarak değer verme (Arnon ve Reichel, 2007; Paine vd., 2016; Sanger, 2017). Ayrıca, öğretmenin branşına özgü nitelikler, öğretim becerilerini gerçekleştirebilmek için nitelik ve nicelik açısından yeterli bilişsel bilgiye sahip olmak anlamına gelmektedir (Bertschy vd.,2013).

Pantic ve Wubbels (2010) tarafından öğretmenlerin sahip olması gereken eğitimsel nitelikler; öğretme ve öğrenme ile ilgili konularda paydaşlarla iş birliği yapma, yeni yöntem-teknikler bulma ve bunları uygulama konusunda istekli olma, öğrenciler için iyi bir rol-davranış modeli olma, okulun ve eğitim programının hedeflerini öğrencilere aktarma, öğrencilerin beklentilerinin farkında olma olarak belirtilmiştir. Arnon ve Reichel'e (2007) göre ise öğrencilere öğrenme için rehberlik etmek, öğrenme sürecini kolaylaştırmak ve etkili

öğretim yöntemleri kullanmak bu nitelikler arasındadır. Ayrıca, sürekli öğrenme ve mesleki gelişimi içselleştirmek de öğrencilerin akademik başarısı üzerinde olumlu etkisi olan öğretmenlik niteliklerinden biridir (Akiba ve Liang, 2016).

1.6.3. Mükemmel Okulda Öğrenci

Mükemmel okullardaki öğrencilerin özellikleri incelendiğinde, bu kurumların mükemmel olmayan okullardaki öğrencilere kıyasla daha yüksek düzeyde sağlık okuryazarlığı, bilgi, beceri ve olumlu davranışlara sahip bireyleri cezbediği görülmektedir (Ye vd., 2014). Ayrıca, üst sıralarda yer alan okullardaki öğrencilerin makale yazma gibi bilimsel faaliyetlere katılma olasılığı daha yüksektir ve orta dereceli okullardaki öğrencilere kıyasla hızlı ilerleme için matematikte başarılı olmaya daha az önem vermektedirler (Colander vd., 2009). Sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı öğrencilerin prestijli üniversitelere gitmeye karar verme süreci, okullar ve eğitim sistemiyle karmaşık ilişkileri, engellerin üstesinden gelmek için güçlü bir eylemlilik duygusunu, aile ve akranlarla sosyal ilişkileri ve Hazırlık Yılı modelleri gibi programların sağladığı desteği içerir (O'Sullivan vd., 2018).

Okul iklimi öğrencilerin deneyimlerini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır; açık ve adil kurallar, olumlu öğrenci-öğretmen ilişkileri ve öğrencilerin karar alma süreçlerine katılımı gibi faktörler okullarda daha düşük şiddet seviyelerine katkıda bulunmaktadır (Khoury-Kassabri vd., 2008). Demokratik okul iklimleri ve okullardaki topluluk duygusu, sınıf içi uygulamaların ötesinde öğrenci sonuçlarını da etkilemektedir (Vieno vd., 2005). Öğrenci nüfusu gibi faktörlerden etkilenen okulların kendine özgü iklimleri, akademik performans, davranış, değerler ve memnuniyet dahil olmak üzere öğrenci yaşamının çeşitli yönlerini etkilemektedir (Cushing vd., 2003).

Ayrıca, dezavantajlı bölgelerdeki öğrenciler işe gidip gelmekle ilgili zorluklarla karşılaşabilir, bu da akademik başarı ve okul ahlakı dikkate alındığında bile okul memnuniyetinin düşmesine ve psikolojik şikayetlerin artmasına neden olabilir (Saminathan vd., 2019). Öğrencilerin okul güvenliğine ilişkin algıları, okul iklimi göstergeleri ve eğitim ortamındaki genel güvenlik hissiyle yakından bağlantılıdır (DeRosier ve Newcity, 2005). Okul şiddetinin azaltılması, madde bağımlılığı, mağduriyet, olumsuz kişisel özellikler gibi risk faktörlerinin ele alınmasını ve öğrenci-öğretmen ilişkilerinin ve akran kalitesinin artırılmasını içerir (Chen ve Astor, 2009).

Akademik tercihler açısından, öğrenciler kabul edilmek için genellikle birden fazla okula başvururlar ve bazıları kusurlu eleme süreçleri nedeniyle stratejik olarak en iyi okulları hedefler ve bu da okul kabullerinde bir tür "sürtünmeli eşleşmeye" yol açar (Courty ve Pagliero, 2010). Ücretsiz yemek alan öğrencilerin yüzdesi, okul büyüklüğü ve azınlık öğrencilerin yüzdesi gibi faktörleri içeren okul ortamı, okul iklimi özelliklerini ve öğrenciler üzerindeki yöntem etkilerini etkiler (Konold, 2016). Mükemmel okullara devam etmek, kariyer yörüngelerini önemli ölçüde etkileyebilir; en iyi okullardan mezun olanların önde gelen hukuk firmalarında ve önde gelen hukuk piyasalarında çalışma olasılığı daha yüksektir (Oyer ve Schaefer, 2009).

Çeşitli eğitim bağlamlarında ideal öğrenci, öğretmenler tarafından algılandığı şekliyle kişisel özellikler, öğretim ortamlarından etkilenir (Maslovaty, 2002). Matematik ve diğer derslerdeki akademik performans, sosyal beceriler, sansasyon arayışı, duygusal zeka ve okula uyum gibi faktörlerden etkilenmekte ve eğitim çıktılarında psikolojik faktörlerin önemini vurgulamaktadır (Nikooyeh vd., 2017). Mükemmel eğitim kurumlarında yer alma, belirli programlarda başarı için gerekli olan gruplar arası algıları ve kendine atfedilen yetkinlikleri şekillendirebilir (Aebischer ve Oberlé, 2004).

Mükemmel okullardaki öğrenciler, akademik başarıları ve genel başarıları için çok önemli olan bilişsel ve sosyal becerilerin her ikisine de sahiptirler. Bu öğrenciler, eğitim ortamlarında kendilerini farklılaştıran çeşitli nitelikler ve özelliklerle ayırt edilirler. Bu özelliklerden biri olan karakter becerileri akademik mükemmellik için temel olan azim, dayanıklılık ve öz disiplin gibi özellikleri kapsamaktadır. Bu karakter becerilerinin erken çocukluk ve ilkökul programları ile birlikte geliştirilebildiği kanıtlanmıştır (Kautz vd., 2014). Mükemmel okullardaki öğrencilerin diğer özellikleri motivasyon ve yaratıcılıktır. Renzulli'nin (1986) üç halkalı modeli, zeka, motivasyon ve yaratıcılıkla bağlantılı öğrenci özelliklerinin profesyonel hayatta olağanüstü başarıların temel göstergeleri olduğunu vurgulamaktadır. Yüksek düzeyde motivasyon, yaratıcılık ve zeka sergileyen öğrencilerin akademik ve profesyonel uğraşlarında başarılı olma olasılıkları daha yüksektir (Scager vd., 2011). Mükemmel okullardaki öğrencilerin açıklık, uyumluluk gibi kişilik özellikleri öğrencilerin tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Yeni deneyimleri benimseyen, olumlu ilişkiler sürdüren ve stresi etkili bir şekilde yöneten öğrenciler akademik olarak başarılı olmaya daha meyillidir (Arisanti, 2024). Sıra dışı öğrenciler, zorlu hedefler peşinde koşarken cesaret ve hedef yönelimi sergilerler.

Motivasyonları yüksektir, ısrarcıdırlar ve uygun şekilde zorlayıcı olan görevleri başarmaya odaklanarak onları başarıya doğru iterler (Braund vd., 2020). Üstün öğrenciler genellikle iş odaklı, öz disiplinli, kararlı ve akademik çabalarına derinden bağlı olarak nitelendirilir. Bu öğrenciler, çalışmalarına güçlü bir adanmışlık sergiler ve akademik hedeflerine ulaşmaya kararlıdır (Monteiro vd., 2015). Olumlu anlamda mükemmeliyetçilik, üstün yetenekliliğin önemli bir özelliği olabilir. Mükemmel öğrenciler, kendilerini yüksek başarı ve mükemmellik standartlarına yönlendiren mükemmeliyetçi eğilimler sergileyebilirler (Chan, 2008). Ayrıca, başkalarına karşı olumlu, saygılı tutumlar sergileyen, hevesli, yetkin ve bilgili öğrenciler eğitim ortamlarında sıklıkla rol model olarak kabul edilirler (Elzubeir ve Rizk, 2008).

Sonuç olarak, mükemmel okullardaki öğrenciler daha yüksek düzeyde sağlık okuryazarlığı, bilgi ve olumlu davranışlar sergilemekte, akademik faaliyetlere odaklanmakta ve ilerleme için matematiğe daha az vurgu yapmaktadır. Dezavantajlı öğrencilerin iyi üniversitelere gitmeye karar verme süreci, engellerin üstesinden gelmeyi ve destek sistemlerinden yararlanmayı içerir. Okul iklimi, güvenlik ve şiddeti önleme stratejileri, öğrencilerin deneyimlerini şekillendirmede önemli rol oynamaktadır. Akademik seçimler, kariyer yörüngeleri ve gruplar arası algılar; okul seçiciliği, psikolojik özellikler ve sosyal beceriler gibi faktörlerden etkilenmektedir. Mükemmel öğrenciler, akademik başarılarına ve eğitim ortamlarındaki genel mükemmeliyetlerine katkıda bulunan karakter becerileri, motivasyon, yaratıcılık, kişilik özellikleri, cesaret, çalışma yönelimi, kararlılık, mükemmeliyetçilik ve olumlu tutumlar gibi özelliklere sahiptir.

1.6.4. Mükemmel Okulda Eğitim ve Öğretim Programları

Öğretme ve öğrenmede mükemmellikte, öğrencilerin doğuştan gelen potansiyellerini ifade etmelerini sağlamak da birincil öneme sahiptir. Bununla ilgili olarak, Öğretme ve Öğrenme Araştırma Programı'nda (Teaching and Learning Research Programme-TLRP), David (2009) öğrenmenin en önemli amacını belgelemekte ve bunun bir kişinin içsel niteliklerini ortaya çıkarabilmesi olduğunu bildirmektedir. Öte yandan bu program, öğretmenlerin öğrencilerin daha önce öğrendiği bilgilerini akılda tutmalarına yardımcı olmanın gerekli olduğunu belirtmektedir. Çalışma ayrıca öğretmenlerin, öğrencilerin sosyal ve duygusal sorunlarını tartışarak ve çözerek sınıf ortamını sağlıklı hale getirmek için sınıfta farklı etkinlikler gerçekleştirmesi gerektiğini göstermektedir.

Balls (2008), mükemmel okulların ayırt edici katkısının, çocukların özgüven geliştirmelerine, ekip çalışması, liderlik, sorumluluk ve başarılı ilişkiler hakkında bilgi edinmelerine yardımcı olan mükemmel öğretim ve öğrenim olduğunu belirtmektedir. Önemli bir toplumsal kaynak olarak okullar, çocuklara ve ailelerine spor ve kültürel faaliyetlere katılmaları için daha geniş fırsatlar sunabilir. Mükemmel okullar çocuğun bütününe yönelik bir anlayışa sahiptir ve ortaya çıkan sorunları ciddileşmeden önce tespit edip ele alabilecek yerlerdir.

Bauman vd. (2005) göre öğrencilerin ilerleme, başarı ve kazanımları bir okulun mükemmelliğe ulaştığını göstermektedir. Eğitim yoluyla - öğretme ve öğrenmeyi içeren bir süreç - öğrenciler kendilerine öğretilen fikirleri kavıyor, potansiyellerini kullanıyor, bir dizi hedef ve beceri ediniyorsa, mükemmelliğin iş başında olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, öğrencilerin başarısı ve mükemmelliğin elde edilmesi bir madalyonun iki yüzüdür. Benzer bir şekilde, Thompson (2001: 22) mükemmelliğe ulaşmanın iki temel bileşen gerektirdiğini iddia etmektedir: "Birincisi yapılandırılmış, sahada test edilmiş, araştırmaya dayalı bir müfredat. İkincisi ise müfredatı etkili bir şekilde uygulayabilecek yüksek nitelikli ve yetenekli bir öğretmendir." Her iki bileşen de öğrenci başarısını teşvik eder. Bu da mükemmelliği ulaşılabilir kılmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde, müfredat dışı etkinliklerin öğrencilerin sosyal becerileri ve performansları açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir (Mahoney vd., 2003). Marsh ve Kleitman (2002), müfredat dışı etkinliklerin daha faydalı olduğunu, akademik olmayan faaliyetlerin akademik faaliyetler kadar faydalı olduğunu ve düşük sosyo-ekonomik statüye sahip öğrencilerin yüksek sosyo-ekonomik statüye sahip öğrenciler kadar veya daha fazla fayda sağladığını göstermiştir. Mükemmel bir okulda bir eğitim programı tasarlarlarken, programın başarısına ve etkililiğine katkıda bulunabilecek çeşitli hususları göz önünde bulundurmak çok önemlidir. Dikkate alınması gereken önemli hususlardan biri, programın okulun vizyonu ve misyonuyla uyumlu olmasını, toplumun ihtiyaçlarını karşılamasını, eğitimle ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun olmasını ve uygun öğrenme araçlarını kullanmasını sağlamak için değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme, öğretmen yeterliliğini, kaynakların mevcudiyetini ve öğrenme araçlarının belirlenen standartlara uygunluğunu değerlendirmek için girdi, süreç ve ürün değerlendirmeleri gibi farklı boyutları kapsamalıdır (Purwati vd., 2021). Okullar, kapsamlı bir değerlendirme yaparak iyileştirme alanlarını belirleyebilir ve eğitim programının çok yönlü ve etkili olmasını sağlayabilir.

Karakter eğitiminin müfredata dâhil edilmesi, öğrenciler için genel eğitim deneyimini önemli ölçüde geliştirebilir. Karakter eğitimi girişimleri, öğrenci performansını artırmada, modern ekonominin taleplerini karşılamada ve demokratik katılımı teşvik etmede etkili olan erdemleri ve değerleri teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Arthur, 2005). Karakter eğitimi eğitim programına entegre ederek, okullar sadece akademik olarak başarılı olmakla kalmayıp aynı zamanda kişisel ve mesleki başarı için gerekli olan olumlu karakter özelliklerini de sergileyen çok yönlü bireyler yetiştirebilir. Dahası, kapsayıcı eğitim programlarının dâhil edilmesi, öğrenme güçlüğü çeken öğrenciler üzerinde derin bir etki yaratabilir. Kapsayıcı okul programlarının öğrenme güçlüğü çeken öğrencilerin akademik başarılarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür ve bu da tüm öğrencilerin başarılı olabileceği bir ortam yaratmanın önemini vurgulamaktadır (Waldron ve McLeskey, 1998). Okullar, kapsayıcı uygulamaları hayata geçirerek tüm öğrencilerin farklı ihtiyaçlarını karşılayan, kabul ve kapsayıcılık kültürünü teşvik eden destekleyici ve besleyici bir ortam yaratabilir.

Eğitim programları geliştirilirken, üstün yetenekli azınlık öğrencilerinin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması, bu öğrencilerin okul sistemi içinde yeterince tanımlanmasını ve desteklenmesini sağlamak açısından önemlidir (Maker, 1996). Üstün yetenekli eğitim programlarında azınlık öğrencilerin yetersiz temsili ele almak için tanılama uygulamaları, müfredat ve öğretim stratejilerinde değişiklikler gereklidir (Erwin ve Worrell, 2011). Okullar, hedefe yönelik müdahaleler ve destek mekanizmaları uygulayarak, üstün yetenekli azınlık bireyler de dâhil olmak üzere tüm öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan daha kapsayıcı ve eşitlikçi bir eğitim ortamı yaratabilir. Ayrıca, eğitimciler, aileler ve toplum kuruluşları gibi çeşitli paydaşların katılımı, tüm öğrencilere kapsayıcı eğitim deneyimleri sağlamak için okulların yeniden yapılandırılmasında çok önemlidir (Salend, 1999). Bu paydaşlar arasındaki iş birliği çabaları, bireysel öğrenci ihtiyaçlarına göre uyarlanmış çeşitli öğrenme fırsatları ve destek hizmetleri sunan programların geliştirilmesine yol açabilir. Okul toplumu içinde güçlü ortaklıklar geliştirilerek eğitim programları, genel öğrenme deneyimini geliştiren çeşitli perspektifler ve kaynaklarla zenginleştirilebilir. Program değerlendirme bağlamında, öğrenci deneyimlerinin eğitim programları üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmak önemlidir. Örneğin yaz okulları, bilgi boşluklarının kapatılmasında ve gelişmekte olan alanlarda öğrencilerin öğrenme deneyimlerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Collins vd., 2021). Öğrenci

deneyimlerinin program çıktıları üzerindeki etkisini anlamak, eğitimcilerin ve araştırmacıların eğitim girişimlerini sürekli iyileştirmeleri ve yenilemeleri için değerli iç görüler sağlayabilir.

Sonuç olarak, mükemmel bir okulda bir eğitim programının geliştirilmesi; müfredat tasarımı, karakter eğitimi, öğrenci refahı, kapsayıcılık ve program değerlendirmesi gibi çeşitli faktörleri göz önünde bulunduran çok yönlü bir yaklaşım gerektirir. Okullar, bu unsurları eğitim programına stratejik bir şekilde entegre ederek, öğrencilerin farklı ihtiyaçlarını karşılayan ve bütünsel gelişimlerini destekleyen dinamik ve zenginleştirici bir eğitim ortamı yaratabilir.

1.6.5. Mükemmel Okulda Finansal Kaynakların Yönetimi

Mükemmel okullarda finansal yönetim, verilen eğitimin genel kalitesini önemli ölçüde etkileyen çok önemli bir unsurdur. Okul müdürlerinin etkili finansal yönetim uygulamaları, kaynakların doğru tahsisi ve kullanımının sağlanmasında hayati bir rol oynar ve bu da nihayetinde öğrencilerin başarısını etkiler (Yasin ve Mokhtar, 2022). Okul yöneticilerinin mali yönetim konusunda sürekli eğitim almasının önemi vurgulanmaktadır (Aina, 2020). Ayrıca, bütçeleme, kaynak tahsisi ve maliyet kontrolü de dâhil olmak üzere eğitimde en iyi finansal yönetim uygulamaları hakkında daha fazla araştırma yapılması gerektiği vurgulanmaktadır (Nursaid, 2024)

Mükemmel okullar bağlamında, mali yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik, başarılarına katkıda bulunan kilit faktörlerdir (Mestry, 2016). Okul liderlerinin, harcamaların uygun kaynak edinimi ve tahsisi yoluyla paranın karşılığını almaya yönelik olmasını sağlamak için mali kaynakların kullanımında yüksek düzeyde şeffaflık ve hesap verebilirlik sergilemeleri esastır (Widodo vd., 2022). Ayrıca, yönetim organlarının finansal karar alma süreçlerine katılımı okullarda etkili bir finansal yönetim için çok önemlidir (Mestry, 2016). Eğitim kurumlarında, özellikle de ortaöğretim düzeyinde finansal yönetim, bu kurumların başarısı ve etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır (Yasin ve Mokhtar, 2022). Okul müdürleri, bütçenin hazırlanması, uygulanması ve mali muhasebe dâhil olmak üzere okul finansmanının yönetiminden sorumludur (Dwangu ve Mahlangu, 2021). Mali yönetimin etkinliği, okul müdürlerinin, Okul Gelişim Komitesi üyelerinin ve bursiyerlerin eğitimi ve kapasitelerinin geliştirilmesiyle yakından ilişkilidir (Ndhlovu vd., 2020). Eğitim, okullardaki mali yönetim uygulamalarını önemli ölçüde geliştirerek mali sonuçların

iyileşmesini sağlar. Okul müdürleri tarafından uygulanan finansal yönetim stratejileri, etkili bütçe yönetimi ve kaynak tahsisi için hayati önem taşımaktadır. Bu stratejiler, eğitim kurumlarının mali sağlığını ve sürdürülebilirliğini büyük ölçüde etkileyebilir. Üst düzey yöneticilerin kısıtlı finansal ortamlarda bütçeleri yeniden tahsis ederken karşılaştıkları zorluklar, eğitimde finansal karar vermenin karmaşıklığını vurgulamaktadır (Mah'd, 2020).

Üniversiteler de dâhil olmak üzere eğitim kurumlarında bütçeleme modelleri, stratejilerin uygulanması, örgütsel yapıların belirlenmesi, insan kaynaklarının yönetilmesi ve sponsorlara karşı hesap verebilirliğin sağlanması için gereklidir (Kenno ve Sainty, 2017). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik finansal yönetim, kurumsal hedeflere ulaşmada ve rekabetçiliği sürdürmede finansal stratejilerin öneminin altını çizmektedir (Karadağ, 2015). Bu stratejiler, finansal yönetim uygulamalarını optimize etmeyi ve rekabetçi bir iş ortamında kurumsal başarıyı artırmayı amaçlamaktadır.

Eğitim kurumlarında yeni kamu yönetimi ve performans bütçe raporlama modellerinin etkisi üzerine yapılan çalışmalar; mali saydamlık, hesap verebilirlik ve örgütsel davranış üzerine odaklanmıştır (Susanto, 2023). Bütçe hazırlama ve mali raporlama, okul topluluğu içindeki tüm paydaşları kapsayan ve mali yönetim uygulamalarında ortak sorumluluğu vurgulayan işbirlikçi çabalarlardır. Endonezya'daki özel okullarda performansa dayalı bütçeleme uygulamaları, bütçelemenin hesap verebilirliği, finansal performansı ve kurumsal verimliliği artırmadaki stratejik rolünü vurgulamaktadır (Wahyudin vd., 2018). Bütçeleme, paydaşlar için sonuçları iyileştirmeyi amaçlayan merkezi olmayan eğitim politikalarında kritik bir planlama aracıdır.

Sonuç olarak, mükemmel okullarda finansal yönetim; bütçe hazırlama, kaynak tahsisi, performans izleme ve hesap verebilirliği içermektedir. Performansa dayalı finansman politikalarının ve performans yönetimi uygulamalarının benimsenmesi, eğitimde hesap verebilirlik ve verimliliğe yönelik daha geniş bir eğilimi yansıtmaktadır. Stratejik mali yönetim modelleri ve bütçeleme uygulamaları, kurumsal başarıyı artırmak ve rekabetçi eğitim ortamında sürdürülebilirliği sağlamak için çok önemlidir. Mükemmel okullarda finansal yönetim, finansal kaynakların okulun eğitim hedeflerini desteklemek ve genel öğrenme ortamını geliştirmek için en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak için güçlü liderlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürekli eğitim unsurlarını gerektirir.

1.6.6. Mükemmel Okulda Etik Davranışlar

Mükemmel okullardaki etik davranışlar, olumlu bir örgütsel iklim yaratmak ve akademik dürüstlüğü teşvik etmek için çok önemlidir. Müdürler, eğitim kurumlarında çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkilendirilen etik liderlik davranışlarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Katrancı vd., 2015; Özgenel ve Aksu, 2020). Dönüşümcü liderlik, öğretim ve öğrenimin kalitesini artırmak için olumlu bir okul kültürü ve vizyonunun oluşturulmasını vurgulayarak, etik liderlik davranışını teşvik etmede okulların güçlendirici mekanizmalarına aracılık etmek için önemli bir araç olarak da vurgulanmaktadır (Callo ve Villa, 2022).

Liderlikte ahlak ve etiğe yönelik artan ilgi, araştırmacıları etik liderlik kavramına yöneltmiştir. Bu kavram, Treviño vd. (2003) tarafından etik bir lideri tanımlaması gereken özellikleri incelemek ve bir etik liderlik kavramı elde etmek amacıyla etik liderlik üzerine yapılan tanımlayıcı çalışmayla ortaya çıkmıştır. Etik liderlik terimi daha sonra Brown vd. (2005) tarafından ilk kez kavramsallaştırılmış ve çalışanlar ve kuruluşlar için olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Etik liderliği "kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların sergilenmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılması" olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre etik lider, kişisel ve kurumsal düzeyde ahlaki davranışlar sergileyen kişidir. Bu ahlaki davranış, başkaları üzerinde otorite sahibi olan kişinin eylem ve davranışlarını tanımlayan bir dizi değere dayanır. Brown ve Treviño (2006) etik bir lideri karakterize eden şu özelliklerden bahsetmiştir: özen, dürüstlük, adalet, empati, şeffaflık, alçakgönüllülük, güven, gücü engelleme, dengeli kararlar, etik inançlar ve eylemler hakkında sık sık mesajlar. Dolayısıyla, etik liderlerin eylemleri insanıdır ve etik vizyonlarını kendi çevrelerine ilettiklerinden emin olarak söylediklerini yaparlar. Etik liderler, kişisel ve profesyonel yaşamlarında ahlaki değerlere sahip kişiler olarak algılanırlar (Brown ve Treviño, 2006). Etik liderler kendilerini yüksek ahlaki standartlara adanmış ve bu da her gün yaptıkları eylem ve aldıkları kararları şekillendirmektedir. Bu liderler, bu tür bir liderliğe derinden inanırlar ve çevrelerindeki gruba, gruba liderlik etme konusundaki tutarlılıklarını ve kararlı amaçlarını bildirirler. Sonuç olarak, etik liderler hedeflerine ulaşmak için kendilerine ve gruplarına rehberlik edecek bir değerler sistemi kullanırlar. Bu değerler daha önce bahsedilen bir dizi özellikte iyi bir şekilde temsil edilmektedir. Araştırmacılar (Yidong ve Xinxin, 2012; Zhu vd., 2004) bu tür liderliğin memnuniyet, bağlılık, üretkenlik, örgütsel ortam, etkililik, uyumluluk, olumlu, eğlenceli ve mükemmel ortam gibi konularda sağladığı

faydalar konusunda ortak bir görüşe sahiptir.

Okullarda etik liderlik, okul liderlerinin ahlaki ve etik ilkeleri sergilemesini, okul toplumu içindeki davranışları ve karar alma süreçlerini etkilemektedir. Hesap verebilirlik, adalet, özen ve etik duyarlılık kültürü yaratmayı içermektedir (Arar vd., 2016). Etik liderliğin, işe adanmışlığın artması, liderden duyulan memnuniyet, sosyal değerlerin değerlendirilmesi ve yorumlanması üzerinde olumlu etkilerin yanı sıra etik karar alma süreçlerinin geliştirilmesi ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Arar ve Saiti, 2022; Brown ve Treviño, 2006). Okul müdürleri tarafından sergilenen etik liderlik davranışları okullarda olumlu iklim oluşmasına yol açmaktadır. (Eranıl ve Özbilen, 2017). Etik liderliğin etkisi, okul toplumunun üyeleri arasında lidere duyulan güvenin ve iş memnuniyetinin gelişmesine kadar uzanmaktadır (Onan vd., 2022; Yozgat ve Meşekıran, 2016). Böyle bir ortam da okulun mükemmellik yolculuğuna önemli katkı sağlayabilir.

Araştırmalar (Assiri, 2018; Özgenel ve Aksu, 2020) , eğitim kurumlarında etik liderliğin önemini vurgulayarak, karar alma süreçlerindeki ve okulların genel örgütsel sağlığındaki rolüne dikkat çekmiştir. Zaid (2022) tarafından yapılan çalışmada, etik liderlik boyutlarının uygulanmasını destekleyen yönetim felsefeleri ve örgütsel yöntemlerin benimsenmesinin yanı sıra okul müdürleri arasında etik liderliğin önemini vurgulayan eğitim politikalarının uygulanması yoluyla etik liderliğin güçlendirilmesi önerilmektedir. Etik liderliğin güçlendirilmesi okulda mükemmel bir okul ikliminin oluşmasında öncü rol oynayabilmektedir.

Etik liderlik, liderlerin kişisel yaşamlarında ahlaki değerleri ortaya koydukları ve takipçilerini etik değerlere uygun hareket etmeleri için etkilemek üzere ahlaki yönetim uyguladıkları değer temelli yönetimle yakından ilişkilidir (Kristanto ve Runtuwene, 2022). Öğretmenler ve öğrenciler arasındaki etik liderlik davranışları algısının, okullardaki etik iklim ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Eranıl ve Özbilen, 2017; Katrancı vd., 2015;). Ancak, çeşitli bağlamsal faktörlere bağlı olarak hem etik hem de etik olmayan davranışlara neden olabileceğinden, etik liderliğin takipçi davranışları üzerindeki etkisinin karmaşık olabileceğini belirtmek gerekmektedir (Kalshoven vd., 2016).Sergilenen etik liderlik davranışları okul paydaşlarını etkileyerek okulda mükemmel bir iklimin oluşmasını dolayısı ile eğitim öğretimin daha nitelikli olmasını sağlayabilir.

Sonuç olarak, okullarda etik liderlik, eğitim kurumlarındaki etik iklimin, karar alma süreçlerinin ve genel örgütsel sağlığın şekillendirilmesinde ve okulun mükemmel okul olmasında önemli bir rol oynamaktadır. Etik davranışlar, işe adanmışlığın artması, memnuniyet, liderlere duyulan güven ve etik karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi gibi olumlu sonuçlarla ilişkilidir. Bu nedenle, okul liderleri arasında etik liderlik davranışlarını teşvik etmek, olumlu, etik ve mükemmel bir okul ortamı yaratmak için gereklidir.

1.6.7. Mükemmel Okulda Okul Kültürü

Mükemmel bir okul kültürü yaratmak, liderlik stilleri, öğretim uygulamaları ve örgütsel yapılar gibi çeşitli unsurları içeren çok yönlü bir çaba gerektirmektedir. Khalifa vd. (2016) tarafından yapılan araştırma, olumlu bir okul atmosferinin teşvik edilmesinde kültürel açıdan duyarlı okul liderliğinin önemini vurgulamaktadır. Etkili liderlik tarzları, bir okulun kültürünü şekillendirmede ve kapsayıcılığı teşvik etmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Maqbool vd. (2023) ayrıca, ortaöğretim düzeyinde akademik mükemmelliğin sürdürülmesinde farklı liderlik tarzlarının rolünü vurgulamaktadır. Okul kültürünün, öğrencilerin akademik başarısını destekleyen istikrarlı bir ortam sağlamada etkili olduğunu belirtmektedirler. Eğitim liderleri, farklı geçmişlere, ilgi alanlarına ve hedeflere sahip ekip üyeleriyle birlikte karmaşık, yüksek basınçlı kültürlerde çalışmaktadır (Aidman ve Long, 2017; Smith ve Shouppe, 2018). Başarılı olmak için liderler, bir okul kültürü yaratmanın ve sürdürmenin hayati sürecini anlamalıdır.

Liderliğe ek olarak, mükemmel bir okuldaki öğretim uygulamaları da okul kültürünü önemli ölçüde etkiler. Hugh-Pennie vd. (2021), kültüre uygun pedagojinin eğitimdeki eşitsizlikleri nasıl giderebileceğini ve öğrencilerin akademik başarı için gerekli olan güç kültürüne erişmelerine nasıl yardımcı olabileceğini tartışmaktadır. Öğretmenler, çeşitliliğe değer veren ve öğrenci başarısını teşvik eden destekleyici bir öğrenme ortamı yaratmada hayati bir rol oynamaktadır. Kumah-Abiwu (2019), yapılandırılmış öğrenme ortamları, olumlu ilişkiler ve vizyon odaklı liderlik gibi rutin uygulamaların okul kültürünü şekillendirmedeki ve akademik mükemmelliği teşvik etmedeki önemini vurgulayarak bunu genişletmektedir.

Okul kültürü, bir grup insan için ortak olan öğrenilmiş inançlar, değerler, kurallar, normlar, semboller ve gelenekler olarak tanımlanır (Northouse, 2016: 428). Bir grubun bu paylaşılan nitelikleri onları benzersiz kılmaktadır (Aidman ve Long, 2017; Northouse, 2016:

428). Schein kültürü, grubun dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli kabul edilecek kadar iyi işleyen ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlarla ilgili olarak doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen paylaşılan temel varsayımlar örüntüsü olarak tanımlamaktadır (2017).

Bower ve Parsons (2016) tarafından yapılan bir çalışmada okul kültürü, bir örgütün "inanç sistemleri, değerleri ve bilişsel yapısı" olarak tanımlanmıştır. Kültür, tüm paydaşların başarısını sürdürmek için izlenmesi ve sürdürülmesi gereken örgütün temel bir unsurudur. Kültür, bir örgütün bir arada tutan ve insanları paylaşılan değerler ve inançlar etrafında birleştiren tutkaldır. Okullar bağlamında Schein'in (2017) kültür tanımı, belirli bir okulu veya eğitim kurumunu karakterize eden paylaşılan değerlere, inançlara, varsayımlara ve davranışlara uygulanabilir. Okul kültürü, işlerin yapılış şeklini, temel norm ve beklentileri, çeşitli paydaşlar (öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, veliler) arasındaki ilişkileri ve öğrenme ortamını etkileyen genel atmosferi kapsamaktadır. Araştırmacı, kültürün genellikle örtük olduğunu ve kanıksandığını ve okul topluluğu içindeki bireylerin çeşitli durumları nasıl algıladıklarını ve bunlara nasıl tepki verdiklerini şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Bu sadece yazılı kurallar veya resmi politikalarla ilgili değildir; davranış ve karar alma süreçlerine rehberlik eden yazılı olmayan, paylaşılan anlayışla ilgilidir.

Ayrıca, Cooper vd., (2020) çalışmasında vurguladığı üzere, bir okulun örgüt kültürü, kaynaklara erişim sağlamak da dahil olmak üzere çeşitli açılardan başarının sağlanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. İşbirliğine, iletişime ve toplumsal etkilere değer veren olumlu bir okul kültürü, genel mükemmelliğe katkıda bulunabilir. Benzer şekilde, Sunarni ve Sultoni (2023) tarafından yapılan araştırma, hizmetkâr liderlik ve örgüt kültürünün öğretmenlerin iş tatmini ve performansını nasıl etkilediğinin altını çizmekte ve liderlik uygulamalarının genel okul kültürü üzerindeki önemli etkisini göstermektedir. Mükemmellik arayışında olan okul yöneticileri, kurumları içinde güçlü ve destekleyici bir kültür yaratmaya odaklanmalıdır. Maslowski (2006) gibi çalışmalar, temel kültürel özellikleri belirlemek için envanterler aracılığıyla okul kültürünü teşhis etmenin ve anlamının önemini vurgulamaktadır. Okullar bu özellikleri tanıyıp ele alarak akademik başarıyı ve öğrenci refahını destekleyen bir kültür oluşturmaya çalışabilir.

Sonuç olarak, okul kültüründe mükemmelliğe ulaşmak için liderlik, öğretim uygulamaları, örgütsel yapılar ve toplum katılımını kapsayan bütüncül bir yaklaşım gerekmektedir. Çeşitliliğe, iş birliğine ve sürekli gelişime değer veren bir kültürü teşvik ederek okullar, öğrencilerin akademik ve sosyal açıdan başarılı olduğu bir ortam yaratabilir. Öğrencilerin kültürel ihtiyaçlarına duyarlı etkili liderlik, destekleyici öğretim uygulamaları ve olumlu bir kurum kültürü ile birleştiğinde, öğrenci başarısını ve refahını teşvik eden mükemmel bir okul kültürünün temelini oluşturur.

1.6.8. Mükemmel Okulda Okul İklimi

Okullar, ulus için kaliteli insan sermayesi üretmeye yönelik bir değişim aracı olarak görülüyorsa, o zaman okul iklimi değişimi etkileyen çok önemli bir faktördür. Her okulun kendine özgü bir okul iklimi vardır ve bu iklim bir okulu diğerinden ayırmaktadır (Khalid vd., 2015). Mükemmel bir okuldaki okul iklimini anlamak için, okul ikliminin içerdiği çok boyutlu yapıyı keşfetmek önemlidir. Okul iklimi, normları, değerleri, kişiler arası ilişkileri, öğretim uygulamalarını ve örgütsel yapıları yansıtan, hem öğrencilerin hem de okul personelinin okul ortamındaki deneyimlerini kapsar (Ellis vd., 2022). Araştırmalar, olumlu bir okul ikliminin öğrenciler için gelişmiş psikolojik, sosyal, davranışsal ve akademik sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir (VanLone vd., 2019). Hoy ve Hoy'a (2006) göre olumlu okul iklimi okul başarısını ve okulun daha iyi olmasını ifade etmektedir. Najeemah (2012) mutlu bir okulun çok motive olduğunu, üretken bir başarıya sahip olduğunu ve bunun da onu diğer okullardan farklı kıldığını iddia etmiştir. Howard (1974) okul iklimini, bir okulun sosyal çevresi ve toplumunun davranışlarını etkileyen kültürü olarak tanımlamıştır. Bu, okul ikliminin okuldaki topluluğun davranış ve başarısını etkilemede önemli bir rol oynadığı anlamına gelmektedir. Olumlu bir okul iklimi, okulların başarısı ve etkililiğinde çok önemli bir unsurdur ve akademik başarı, okul başarısı, şiddetin önlenmesi, sağlıklı öğrenci gelişimi, öğretmen tutma ve okulun mükemmel okul haline gelmesi gibi çeşitli yönleri etkileyebilmektedir (Cohen vd., 2009). Resmi iş birliği, karar alma sürecine katılım ve yenilikçilik gibi temel boyutlarıyla okul ortamına ilişkin paylaşılan algıları kapsamaktadır (Dou vd., 2016). Okul iklimi, öğrencilerin ve okul personelinin deneyimlerini yansıtan, normları, değerleri, kişiler arası ilişkileri, öğretim uygulamalarını ve örgütsel yapıları kapsayan çok boyutlu bir yapıdır (Ellis vd., 2022). Genel başarı ve etkililiğe önemli ölçüde katkıda bulunduğu için okulların olumlu bir iklimi hedeflemesi esastır (Koth vd., 2008).

Sonuç olarak, mükemmel okuldaki olumlu bir okul iklimi, elverişli bir öğrenme ortamını teşvik etmek, öğrenci başarısını desteklemek ve genel okul etkinliğini artırmak için gereklidir. Liderlik stilleri, çatışma yönetimi stratejileri, örgütsel yapılar ve okul topluluğu içindeki farklı paydaşların algıları gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. Okullar, etkili liderlik, iş birliği ve destekleyici ilişkiler yoluyla olumlu bir okul ikliminin geliştirilmesine öncelik vererek öğrenci gelişimini, akademik başarıyı ve genel refahı besleyen bir ortam yaratabilir.

1.6.9. Mükemmel Okulda Çevre

Eğitim alanında, okullar ve dış paydaşlar arasındaki ilişki, öğrenci çıktılarını ve genel okul performansını şekillendirmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, hem öğretmenler arasındaki ilişkiler gibi iç sosyal sermayenin hem de müdür ve dış paydaşlar arasındaki ilişkiler gibi dış sosyal sermayenin çeşitli derslerde öğrenci başarısının önemli yordayıcıları olduğunu göstermektedir (Leana and Pil, 2006). Toplum üyeleri, yerel yönetimler ve işletmeler de dâhil olmak üzere dış paydaşlarla güçlü bağlar kuran okulların öğrenci performansında ve kurumsal etkililikte iyileşmeler yaşadığı görülmüştür (Tuma ve Spillane, 2019). Dahası, müfredat revizyonu gibi süreçlere dış paydaşların dahil edilmesi daha sağlam sonuçlara ve beklenmedik olumlu katkılara yol açabilir (Porter vd., 2020).

Etkili okul-toplum ortaklıkları, öğrenmeyi desteklemek ve öğrenci çıktılarını iyileştirmek için okullar, aileler ve diğer paydaşlar arasındaki iş birliğinin önemini vurgulayarak, okulların tek başlarına karşılaşılabilecekleri zorlukları ele alma mekanizmaları olarak kabul edilmiştir (Myende, 2018). Bu ortaklıklar sadece okul sağlığı girişimlerinin sürdürülmesine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda sorunları tek tek kuruluşların tek başına başarabileceğinden daha etkili bir şekilde ele almak için ek kaynakları ve yetenekleri harekete geçirir (Thomas vd., 2010). Ayrıca, yerel yönetimler gibi dış paydaşların sağlıklı okul ortamları yaratmaya dahil edilmesi, öğrencilerin refahını ve akademik başarısını teşvik etmek için temel bir ilke olarak vurgulanmıştır (Bassett-Gunter vd., 2015). Eğitimde liderlik bağlamında, karşılıklı fayda sağlayan okul ve toplum çıktılarına yönelik olarak toplum liderleriyle aktif bir şekilde ilişki kuran müdürler, okullarda olumlu değişimi yönlendiren kilit figürler olarak tanımlanmıştır (Green, 2015). Ayrıca, okul-toplum ortaklıklarının başarısı, okul personeli ve toplum üyeleri arasında iş birliğine dayalı ve anlamlı ilişkileri teşvik eden bir okul kültürü ve temel değerler oluşturulmasına bağlıdır (Gower vd., 2020). Bu ortaklıklar yalnızca öğrenci öğrenimi için faydalı olmakla kalmaz, aynı zamanda

destekleyici ve kapsayıcı bir okul ortamının oluşturulmasına da katkıda bulunur (Haines vd., 2015).

Okullar ve ebeveynler arasındaki ilişki de çocukların akademik başarısı ve genel refahı üzerinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, ebeveynlerin eğitime katılımının, özellikle düşük eğitim seviyesine sahip ebeveynler arasında çocukların okul performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Stright ve Yeo, 2014). Ebeveynlik uygulamalarının, eğitime katılımın ve ebeveyn beklentilerinin daha büyük çocuklar ve ergenler arasında okul performansını desteklediği veya geliştirdiği bulunmuştur (Hill, 2001). Ebeveynler ve öğretmenler arasındaki güçlü ilişkiler, çocukların gelişimini olumlu yönde etkiler ve öğretmenlerin çocukların gelişimsel ihtiyaçlarını ve güçlü yönlerini daha iyi anlamalarını sağlayabilir (Goldberg ve Smith, 2014).

Bir okulun itibarı, veli memnuniyeti ve sadakati ile yakından bağlantılıdır; veli odaklılık, öğrenme kalitesi, güvenli ortam ve iyi öğretmenler gibi boyutlar önemli faktörlerdir (Badri ve Mohaidat, 2014; Skallerud, 2011). Okul personelinin, arzu edilen aile-okul ilişkisine ulaşmak için ebeveynlerle güven ve saygıya dayalı karşılıklı bir ilişki kurması esastır (Parsons vd., 2016). Ebeveynlerin çocuklarının eğitime, özellikle de okuldaki eğitimlerine katılımı, çocuğun okul yıllarındaki eğitim başarısı ve okulun mükemmel okul haline gelmesi için çok önemlidir (Vellymalay, 2011).

Ebeveynler ve öğretmenler arasındaki etkili iletişim, öğrencilerin refahını ve öğrenme çıktılarını önemli ölçüde etkileyen başarılı bir ebeveyn-öğretmen ortaklığı kurmak için hayati önem taşımaktadır (Chung ve Yoon; 2017 Kuusimäki vd., 2019). Bununla birlikte, okul kültüründe ve velilerle etkileşim yollarında değişiklik ihtiyacı gibi zorluklar vurgulanarak proaktif veli-okul iletişiminin önemi vurgulanmıştır (Buchanan ve Clark, 2017). Öğretmenler ve veliler arasındaki temel iletişim becerilerinin öğrencilerin okul performansını güçlendirdiği ve öğrenciler, öğretmenler ve veliler arasında karşılıklı güveni teşvik ettiği görülmüştür (Chatzinikola, 2021). Karşılıklı güvene dayanan ilişkiler ise gerek öğrenciler gerekse öğretmenlerde okul başarısına ilişkin yüksek beklentilerin oluşmasına ve dolayısı ile okulun mükemmel okul olmasında oldukça etkili olan bir faktör olarak çalışmalarda (Başaran, 2023; Kırıl, 2022a, 2022b) ortaya çıkarılmıştır.

Sonuç olarak, mükemmel okullarda okullar dış paydaşlar ve veliler arasındaki iş birliği, öğrenci başarısını artırmak, okul performansını iyileştirmek ve elverişli bir öğrenme ortamı yaratmak için gereklidir. Okullar, güçlü okul-toplum ortaklıklarını teşvik ederek, veliler ile etkili iletişim ve iş birliği kurarak, karşılaşılan zorlukları değerlendirmek, öğrencilerin refahını artırmak ve olumlu eğitim çıktıları elde etmek için dış kaynaklardan, uzmanlıktan ve destekten yararlanabilir.

1.7. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde mükemmel okullar ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış bu araştırma ile benzerlik gösteren araştırmalara yer verilmiştir. Yurt içinde yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmaların; okul yöneticilerinin mükemmel liderliği, mükemmel okul yöneticileri, mükemmel öğretmenler, mükemmel öğrenciler, mükemmel veliler ve mükemmel okullar ile ilgili görece yeni yapılmış çalışmalar olduğu görülmüştür.

Yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde ise mükemmel okul, okullarda mükemmel liderlik, mükemmel öğretmen ve mükemmel okullarda müfredata yönelik çalışmalar olduğu görülmüştür. Aşağıda yurt içinde ve yurt dışında araştırmacı tarafından ulaşılabilen söz konusu konulara ilişkin çalışmalara yer verilmiştir.

1.7.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Araştırma kapsamında ele alınan mükemmel okullar ile bu konuyla ilişkili olduğu tespit edilen okul paydaşlarının mükemmelliklerine ilişkin yurt içinde yapılmış araştırmaların özetleri aşağıda verilmiştir.

Kıral (2022a; 2022b) okul yöneticilerinin görüşlerine göre mükemmel okulların göstergelerine ilişkin uluslararası bir araştırma yürütmüştür. Nitel araştırma yöntemiyle yapılan bu araştırmanın verileri; Türkiye'nin Aydın ilindeki farklı öğretim kademelerinde görev yapan altı; ABD'nin Ohio eyaletinin Dayton şehrindeki K12 okullarında farklı öğretim kademelerinde görev yapan altı olmak üzere toplam 12 okul yöneticisi ile yapılan görüşmeler aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda, mükemmel okul göstergelerini; öğrenci, eğitim-öğretim, yönetici, öğretmen, finansal durum, etik ilkeler, okul çevresi ve iklim şeklinde incelemiştir. Mükemmel okul yöneticileri, öğrencilere ilişkin mükemmel okulda; akademik beklentileri yüksek tutmak, potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak,

eleştirel düşünme becerilerini geliştirmek, kendilerini keşfetmelerini sağlamak, faaliyetlerde en üst düzeyde başarıyı sağlamak, sürdürülebilir mükemmellik yaratmak, yaşam boyu öğrenmeyi öğrenmelerini sağlamak gibi çeşitli göstergelerin olduğunu; eğitim öğretime ilişkin mükemmel okulda zorlu eğitim programları oluşturmak, ilgi alanlarına uygun eğitim programları sunmak, eğitim faaliyetlerinde sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmak, öğrencilere eleştirel düşünmeye teşvik eden bir program sunmak, yaşam boyu öğrenme becerilerini geliştirmeye yönelik bir eğitim programı sunmak, öğrencilerin karakter gelişimlerini deneyimlemelerini sağlamak, yenilikçi bir müfredat sunmak, öğrencilere farklı fikirlerin tartışıldığı eğitim olanakları sağlamak gibi çeşitli göstergelerin olduğunu; yöneticilere ilişkin mükemmel okulda; liderlikte sürdürülebilir mükemmellik sağlamak, kalifiye personel işe almak, etkili iletişim becerilerine sahip olmak, okulu sürekli iyileştirmeye çalışmak, akademik mükemmelliğe bağlı kalmak, stratejik planın etkin bir şekilde uygulanmak, veriye dayalı karar vermek, takım olarak çalışmak, paydaşlar için yeni öğrenme fırsatları yaratmak, sürekli öğrenci başarısı için çabalamak gibi çeşitli göstergelerin olduğunu; öğretmenlere ilişkin mükemmel okulda; kendini işine adanmış öğretmenlerle çalışmak, başarılı öğretmenleri işe almak, öğretmenlerin kendilerini mükemmelliğe adanmasını sağlamak, öğretmenleri güçlendirmek, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde süreklilik yaratmak, öğretmenlerden akademik beklentileri yüksek tutmak, öğretmenlerin öğretim lideri olmalarını sağlamak, öğretmenlerin rol model olmalarını sağlamak gibi çeşitli göstergelerin olduğunu; finansal duruma ilişkin mükemmel okulda; finansal kaynakları en uygun şekilde kullanmak, mali destek için çevre ile iş birliği yapmak, okulun donanım kaynaklarını en iyi şekilde yönetmek gibi çeşitli göstergelerin olduğunu; etik ile ilgili mükemmel okulda; evrensel etik ilkelere önem vermek, sorumlu bireyler yetiştirmek, farklılıklara değer vermek, öğrencilere eşit davranmak, öğrencilere hak ve sorumluluklarını öğretmek, öğrencilerin özgüvenlerini en üst düzeye çıkarmak gibi çeşitli göstergelerin olduğunu; okul çevresine ilişkin mükemmel okulda; okul ile çevre arasında iş birliği oluşturmak, toplumsal gelişmeye katkı sağlayan üretken bireyler yetiştirmek, dünya vatandaşları yetiştirmek, çevrenin okula olan desteğini en üst düzeyde tutmak, öğrencileri sorumlu vatandaşlar olarak yetiştirmek, veliler ve okul arasında etkili iletişim sağlamak, okul çevre bütünleşmesini sağlamak, öğrencileri değişen dünyaya hazırlamak, toplumsal yaşamak öncülük etmek, esnek vatandaşlar yetiştirmek, toplumla güçlü ilişkiler kurmak, demokratik vatandaşlar yetiştirmek gibi çeşitli göstergelerin olduğunu; okul iklimine ilişkin mükemmel okulda; güvenli bir öğrenme ortamı sunmak, mükemmelliğe değer veren bir

okul ortamı sağlamak, hoşgörölü bir öğrenme ortamı oluşturmak, iş birliğine dayalı bir öğrenme ortamı oluşturmak, öğrenci merkezli bir öğrenme ortamı oluşturmak, yaratıcı bir öğrenme ortamı oluşturmak, öğrenmeyi destekleyen bir öğrenme ortamı oluşturmak gibi çeşitli göstergelerin olduğunu ifade etmişlerdir.

Aktan vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada, öğretmen adaylarının mükemmel öğretmenleri başarılı kılan mesleki ve kişisel özelliklere ilişkin algılarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan fenomenolojik araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2020-2021 eğitim öğretim yılında bir devlet üniversitesinin eğitim fakültesinde öğrenim gören öğretmen adayları oluşturmuştur. Bu öğrenciler, 2020-2021 akademik yılı güz döneminde ilköğretim matematik öğretmenliği (İMÖ) ve okul öncesi öğretmenliği (OÖÖ) bölümlerinde öğrenim gören 1. sınıf öğrencileridir. Araştırmada maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ve veri toplama aracı olarak görüşme formu kullanılmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonunda; öğretmenlerin sınıf içinde sergiledikleri davranışlar ve sahip oldukları özellikler, bu öğretmenlerin ilköğretim veya ortaöğretim sırasında yetiştirdikleri öğretmen adaylarının algılarına dayalı olarak "mesleki tutum ve değerler" ile "mesleki nitelik ve beceriler" olmak üzere iki tema altında sınıflandırılmıştır.

Başaran (2023), okul yöneticilerinin mükemmel liderliğine ilişkin öğretmen görüşleri adlı çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin mükemmel liderliğine ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, nitel ve nicel yöntemlerin kullanıldığı karma araştırma yöntemlerinden biri olan keşfedici sıralı desene uygun olarak yürütülmüştür. Çalışmanın nitel kısmında fenomenolojik desen kullanılmış ve veriler amaçlı örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen sekiz öğretmenden toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla toplanan veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın nicel kısmında ise araştırmacı tarafından Mükemmel Liderlerin Kişilik Özelliklerine ve Mükemmel Liderliğin Davranışsal Özelliklerine ilişkin ölçek kullanılmıştır. Bu iki ölçeğin birleşiminden ortaya çıkan Mükemmel Liderlik Envanteri geliştirilmiştir. Nitel araştırma sonucunda, öğretmenler tarafından algılanan mükemmel liderlerin kişilik ve davranışsal özellikleri, geliştirilen ölçekler için temalar ortaya çıkarılmış ve madde havuzu oluşturulmuştur. Öğretmenlerin mükemmel liderliğe ilişkin görüşleri; mükemmellik kavramı, mükemmel okulların özellikleri, mükemmel lider tanımı, mükemmel liderin özellikleri ve mükemmel liderliğin

göstergeleri şeklinde ortaya çıkarılmıştır. Mükemmel liderliğin göstergelerinin okuldaki yapı, süreç, işlev, iklim ve çevre ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Nicel araştırma sonucunda, Mükemmel Liderlerin Kişilik Özellikleri ölçeğinden elde edilen ortalama puanlara göre, öğretmenlerin tüm boyutlarda görece yüksek algılara sahip olduğu, öğretmenlerin en çok uyumluluğa, sonra sırası ile sorumluluğa, dışadönüklüğe ve gelişime açıklığa sahip oldukları bulunmuştur. Mükemmel liderliğin davranışsal özellikleri ölçeğinden elde edilen ortalama puanlara göre, öğretmenlerin tüm boyutlarda görece yüksek algıya sahip olduğu, öğretmenlerin en yüksek iş odaklı davranışsal özellikler algısına sahip olduğu, bunu çalışan odaklı davranışsal özelliklerin izlediği tespit edilmiştir. Genel olarak öğretmenlerin mükemmel liderlik algısının yüksek olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin mükemmel liderlik ve boyutlarına ilişkin algılarının; onların cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve kıdeme göre farklılık göstermediği ancak medeni durum, eğitim düzeyi ve okuldaki hizmet süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur.

Kıral ve Başaran (2024) çalışmasında mükemmel okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşlerini ve bu görüşler doğrultusunda mükemmel okul müdürünün özelliklerini metaforlar aracılığı ile ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada olgu bilim deseninden yararlanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim öğretim yılında lisansüstü eğitim gören öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde kolay ulaşılabilir ve ölçüt örnekleme teknikleri kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu yolu ile toplanan veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda mükemmel okul müdürüne ilişkin göstergeler ve metaforlar ortaya çıkarılmıştır. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda mükemmel okul müdürünün özellikleri; kişilik özellikleri, davranışsal özellikler, çalışana ilişkin özellikler, öğrenciye ilişkin özellikler ve çevreye ilişkin özellikler olarak sınıflandırılmıştır. Mükemmel okul müdürünün kişilik özellikleri; empati, iletişim becerileri, vizyon sahibi olma vb.; davranışsal özellikler; adaletli olma, destekleyici olma, katılımcı olma vb.; çalışana ilişkin özellikler; takdir eden, güven veren, geliştiren vb. ; öğrenciye ilişkin özellikler; öğrenci merkezli, beklentileri yüksek, rehberlik eden vb.; çevreye ilişkin özellikler; iş birliğine açık, yenilikçi, çözüm odaklı vb. olarak ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda mükemmel okul müdürüne ilişkin kaptan, "pusula," "orquestra şefi" ve "ahtapot" gibi 20 farklı metafor ortaya çıkmıştır. Bu metaforlar, mükemmel okul müdürlerinin yol gösterici, destekleyici, çok yönlü, sorumlu, dengeli, güven veren, hedef

odaklı, en iyisini arayan ve liderler olarak algılandığını göstermektedir

Kıral ve Konay (2024) tarafından yapılan çalışmada mükemmel öğretmene ilişkin öğretmen görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim öğretim yılında lisansüstü eğitim yapan 29 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir ve ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanarak içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda mükemmel öğretmene ilişkin göstergeler ve metaforlar ortaya çıkarılmıştır. Mükemmel öğretmene ilişkin özellikler; kişisel ve davranışsal özellikler alt temalarında, mesleki yeterlikler ise mesleki bilgi, mesleki beceri, tutum ve değerler alt temalarında incelenmiştir. Mükemmel öğretmene ilişkin metaforlar ise; doğa, nesne, topluluk ve kişi metaforları olarak temalandırılmıştır. Metaforlar mükemmel öğretmenlerin; öğrenciye rehberlik eden, öğrencilerden beklentiyi yüksek tutan, öğrenciyi şekillendiren, gelişmeleri için fedakârlık yapan, destekleyen, rol model olan örnek kişiler olduğunu göstermektedir.

Kıral ve Öztürk (2024) çalışmasında mükemmel veliye ilişkin öğretmen görüşlerinin ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Bu çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmış ve çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim-öğretim yılında lisansüstü eğitim gören 30 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde kolay ulaşılabilir ve ölçüt örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmış ve içerik analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda mükemmel veliye ilişkin özellikler ve bu özellikler ile ilgili metaforlar ortaya konulmuştur. Mükemmel veliye ilişkin özellikler; kişilik özellikleri, davranışsal özellikler ve eğitim öğretime ilişkin özellikler olarak üç alt tema halinde sınıflandırılmıştır. Mükemmel veliye ilişkin bahçıvan, toprak, ışık, kuş yuvası, sınır kapısı gibi 25 farklı metafor ortaya çıkmıştır. Bu metaforlar incelendiğinde mükemmel velilerin; destekleyici, koruyucu, rehber, yardımsever, sabırlı, uyumlu, işbirlikçi kişiler olduğu ortaya çıkmıştır.

Kıral ve Akgün (2024) tarafından yapılan çalışmada mükemmel öğrenciye ilişkin öğretmen görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmış olup nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni

kullanılarak yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim öğretim yılında lisansüstü eğitim yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir ve ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmış ve içerik analizi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda mükemmel öğrenciye ilişkin özellikler ve metaforlar ortaya çıkarılmıştır. Mükemmel öğrenciye ilişkin özellikler; kişilik, davranışsal ve eğitim öğretime ilişkin özellikler şeklinde üç alt temada incelenmiştir. Mükemmel öğrenciye ilişkin; meyve ağacı, arı, yol, tohum, reseptör, şaman, çiçek, gibi farklı 25 metafor ortaya çıkarılmıştır. Metaforlar incelendiğinde, mükemmel öğrencilerin; hedef odaklı, meraklı, çevresine katkı sunan, sorgulayan, narin, geleceğe yön veren, beklentileri yüksek olan kişiler olduğu belirlenmiştir

Kıral ve İstanköylü (2024) tarafından yapılan çalışmada mükemmel okula ilişkin öğretmen görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi ve nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 2023-2024 eğitim öğretim yılında lisansüstü eğitim alan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde kolay ulaşılabilir ve ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmış olup veriler içerik analizi tekniği ile uzmanlar tarafından analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda mükemmel okula ilişkin göstergeler ve mükemmel okula ilişkin temalar ortaya konulmuştur. Mükemmel okula ilişkin göstergeler; öğrenci özellikleri, yönetici özellikleri, öğretmen özellikleri, eğitim öğretim özellikleri, çevre ilişkileri, finans yönetimi, okul kültürü, okul iklimi ve etik davranışlar şeklinde; mükemmel okula ilişkin metaforlar ise, nesne, topluluk, taşıt, kişi, mekân, duygu ve doğa metaforları şeklinde temalandırılmıştır. Mükemmel okula ilişkin metaforlar, mükemmel okulların; gelişim odaklı, aidiyet duygusunun yüksek, yaratıcı, çalışanların uyumlu, pozitif iklime sahip, hedef odaklı, güvenli, çözüm odaklı, topluma katkı sunan, farklılıkları önemseyen ve öğrencileri destekleyici yerler olduğunu göstermektedir.

1.7.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Araştırma kapsamında ele alınan mükemmel okullar ile bu konuyla ilişkili olduğu tespit edilen okul paydaşlarının mükemmelliklerine ilişkin yurt dışında yapılmış araştırmaların özetleri aşağıda verilmiştir.

Caron ve McLaughlin (2002) tarafından yapılan çalışmanın amacı, mükemmel okullarda okul başarısının temel göstergelerini ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada iç içe geçmiş çoklu durum çalışması yöntemiyle dört ilkokul, iki ortaokula gidilerek doküman analizi, gözlem, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla odak grup görüşmeleri yolu ile veriler toplanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda iş birliğine dayalı kapasite geliştirme unsurları olarak; insan sermayesi, sosyal sermaye, fiziksel sermaye ve okul kapasitesi şeklinde ana temalar ortaya çıkarılmıştır. İnsan sermayesinde; liderlik stilleri; sosyal sermaye olarak profesyonel topluluk, karar verme yapısı ve öğretmen iş birliği; fiziksel sermayede; teknoloji, iş yükü ve zaman; sistem/okul kapasitesinde ise ortak beklentiler şeklinde alt temalar ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra iş birlikli planlama ve öğretim faaliyetleri, iş birliği desteği, paylaşılan liderlik, ortak karar alma, tüm öğrenciler için tutarlı beklentiler ve işbirlikli kültür oluşturma gibi çeşitli temalar da ortaya çıkmıştır.

Elham vd. (2011) tarafından yapılan araştırmanın amacı, Malezya ve Brunei'deki mükemmel okullarda okul etkililiği ve iyileştirme uygulamalarını incelemektir. Araştırmada, okullar Okul Müfettişliği tarafından belirlenen mükemmel seviyedeki okul derecelendirmesine göre seçilmiştir. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada; veriler araştırmacıların geliştirdiği veri toplama aracı ile toplanmış olup, veri toplama aracı her iki ülkedeki mükemmel okullardan 271 öğretmen örneğine dağıtılmıştır. Ölçekte her bir madde için katılımcıların kendi okullarındaki etkili okul uygulamalarına ilişkin algılarını yansıtan geri bildirimlerini “hiç, nadiren, bazen, sık sık ve çok sık” şeklinde belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda, Malezya ve Brunei'deki mükemmel okullarda okul etkililiği ve gelişiminin başarılı uygulamaları ile müdür liderliği arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Mükemmel okullarda etkili okul uygulamalarının alt boyutları olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır: Elverişli bir okul ortamı yaratmak ve okul müdürlerinin liderliği arasında güçlü bir ilişki; okul müdürlerinin liderliği ile okulların yüksek beklentiler ortaya koyma çabası arasında orta düzeyde bir ilişki; Değerlendirme boyutunun ise okul müdürlerinin liderliği ile okulların sürekli değerlendirme yapma çabası arasında güçlü bir ilişki; ev ve okul arasında iş birliği boyutları için, müdürlerin liderliği ile okul ve ev arasında iş birliği yaratma çabaları arasında güçlü bir ilişki; öğrenen örgüt olarak okul boyutları için, müdürlerin liderliği ile öğrenen örgüt olarak okul yaratma çabaları arasında güçlü bir ilişki; öğretim ve öğrenme üzerine yoğunlaşma boyutu ile müdür liderliği arasında orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak,

Malezya ve Brunei'deki mükemmel okullarda başarılı okul etkililiği ve iyileştirme uygulamaları ile müdür liderliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ahmad vd. (2014), Pakistan'ın Khyber Pakhtunkhwa eyaletindeki okullarda mükemmelliği teşvik eden faktörleri belirlemeyi amaçlayan bir çalışma ortaya koymuşlardır. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada veriler, 30 okul müdürü ve 600 öğrenciden iki farklı anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Çalışma sonucunda bir dizi faktörün okul mükemmeliyetine katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır. Müdürlerin mükemmel okula ilişkin algıları arasında; çalışanların moralinin yüksek olması, öğrencilerin akademik başarısı, yüksek sınıf geçme yüzdeleri, uygun müfredat, müfredat dışı programlar, iyi eğitilmiş öğretmenler, okul ikliminin olumlu olması, çevrenin okula olan güveninin yüksek olması ve müdürlerin okulu iyileştirme çabaları yer almaktadır. Ayrıca müdürlerin okulu iyileştirme çabaları olarak da öğrenci gelişiminin uygun şekilde izlenmesini ve onlara geri bildirim verilmesi yer almaktadır. Bunların yanında okulların mükemmel olmasını sağlayan faktörler olarak müdürlerin, okullarının ne olmasını istediklerine dair net bir vizyona sahip olması, öğrencilere ve onların ihtiyaçlarına odaklanan bir vizyona sahip olması ve bu vizyonun okul için hedeflere dönüştürmesi, öğretmenlerin, öğrencilerin ve idarenin beklentilerini karşılaması, okuldaki değerlerinin, sembollerinin, inançlarının velilerin, öğrencilerin, öğretmenlerin ve toplumun paylaştığı anlamı içeren okul kültürünü teşvik etmesi, öğretmenler arası çatışmaları çözmesi, meslektaşlığı teşvik etmesi ve öğretmenler arasındaki düşmanca ilişkileri engellemesi de ortaya konulmuştur. Öğrencilerin mükemmel okula ilişkin algıları ise mükemmel okulların öğrencilere, onların ihtiyaçlarına ve öğrenme gereksinimlerine odaklanan özenli ve besleyici bir ortam sağlaması şeklinde ortaya çıkmıştır. Öğrenciler mükemmel okulda sınıfların, çeşitli etkileşimsel yaklaşımlarla öğrencilerin ilgisini çeken etkili sınıflar olması gerektiğine ilişkin beklentilere sahiptirler.

Amzat (2017), araştırmasında, Malezya'daki okullarda mükemmel öğretmenlerin öğretim performansını öngören uygulamaları, öğretmen alanlarının ya da uygulamalarının hangilerinin temel performans göstergesi olduğunu incelemeyi amaçlamıştır. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada, araştırmanın evreni Malezya'daki mükemmel öğretmenler oluşmaktadır. Malezya, aralarında Federal Bölge olan Putra Jaya'nın da bulunduğu on beş eyalete sahiptir. Bu çalışmanın örneklemini tabakalı örnekleme yöntemi ile sekiz eyaletten (Selangor, Kuala Lumpur, Johor, Kelantan, Kedah,

Perak, Sabah, Sarawak ve Putra Jaya, Federal Bölge) seçilen mükemmel öğretmenler oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen ve kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında değişen beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, konumlarına, bölgelerine ve eyaletlerine göre tabakalara ayrılarak seçilen mükemmel olduğu tespit edilen öğretmenlere dağıtılmış ve 306 veri toplama aracı geri dönmüştür. Araştırma sonucunda; mükemmel öğretmenlerin sınıf yönetimi tarzının mükemmel öğretmen düşünme alanları için genel bir yordayıcı ve Malezya'daki mükemmel öğretmenlerin temel performansları için bir gösterge olduğu ve bunu öğretmen öğretim felsefesi, öğretim hedefi, pedagojik içerik ve öğretmen beklentilerinin izlediği bulgularına ulaşılmıştır. Mükemmel öğretmenler, içerik bilgisini öğrencilerinin yetenekleriyle nasıl ilişkilendirecekleri ve sınıftaki öğretim felsefelerini öğretim stratejilerine nasıl dönüştüreceklerine ilişkin eğitim eksikliğine ilişkin algılarının görece düşük yanıt verdikleri tespit edilmiştir. Temel Performans Göstergesi için Malezya'daki mükemmel öğretmenler arasında düşünme alanlarından, sınıf yönetimi tarzı ve öğretmenlerin beklentilerinin en zorlayıcı olduğu ve bunlarında en üst sıralarda yer aldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin beklentileri ile sınıf yönetimi tarzları arasında; öğretmenlerin öğretim felsefesi ile öğretmen beklentileri arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öğretmenlerin beklentileri ile öğretmenlerin öğretim felsefesi arasında, öğretmenlerin beklentileri ile öğretim hedefleri arasında, pedagojik alan bilgisi ile öğretmenlerin sınıf yönetimi tarzı arasında, öğretmenlerin öğretim felsefesi ile sınıf yönetimi tarzı arasında görece zayıf ve çok zayıf ilişkiler bulunmuştur.

Ghaleb (2017), tarafından yapılan araştırma Kuveyt'te okul mükemmeliyetine ulaşmak için gerekli iç ve dış değişiklikleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen bu araştırmanın çalışma evreni, 2015-2016 eğitim-öğretim yılının ikinci döneminde Kuveyt'teki devlet okullarında görev yapan tüm okul yöneticilerini kapsamaktadır. Çalışma örnekleme rastgele seçilen 832 kişidir. Veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonuçları Kuveyt'teki devlet okullarında okul yöneticilerinin görüşlerine göre akademik mükemmelliğe ulaşmak için gereken içsel değişikliklerin yüksek derecede olduğunu göstermiştir. Ayrıca sonuçlar "öğrenme kültürü ve performansı artırma taahhüdünün" ilk sırada yer aldığını, bunu ikinci sırada yer alan "okul kültürü" boyutunun izlediğini ve son olarak "eğitim ve öğrenme topluluğunun" geldiğini göstermektedir. Kuveyt devlet okullarında akademik mükemmellik için gerekli olan dışsal değişiklikler de yüksek

derecede bulunmuştur. Kuveyt'teki devlet okullarındaki liderlerin Kuveyt'teki kamu eğitiminde akademik mükemmellik için gerekli dışsal değişiklikler olarak ilk sırada” ücretler ve ödüller” yer alırken, bunu “değerlendirme” boyutu izlemekte ve son sırada ise “kanun ve yönetmelikler” yer almaktadır.

Jabar (2017) “Mükemmel okul yaratmak için kurumsal stratejiler” adlı çalışmasında mükemmelliğe ulaşmada okulların kurumsal stratejilerini analiz etmeyi amaçlamıştır. Bandung'da bulunan üç liseyi kapsayan okul yönetiminin kritik çabalarını keşfetmek için etnografik araştırma kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada veriler, Spreadley modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda bir okulun mükemmelliğe ulaşmada; 1) Girdilerin ve okul personelinin seçimi; 2) Okulun iyileştirilmesi; 3) Okul personelinin profesyonel olması ve 4) Mükemmellik kültürünün oluşturulması ve bunun korunması şeklindeki kurumsal stratejileri kullandığı tespit edilmiştir.

Devonish (2019) tarafından yapılan çalışma, yüksek performans gösteren okulların neler yaptığını ve okul liderlerinin başarılarının anahtarını ve mükemmelliği nasıl algıladıklarını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, yüksek performans gösteren 11 İngiliz ortaöğretim okulu ve akademisinde görev yapan okul liderleri ile yapılmış; yarı yapılandırılmış görüşmeleri içeren nitel bir çalışmadır. Çalışma, İngiltere'de yüksek performans gösteren ortaöğretim okulları ve akademilerde liderlikte mükemmelliğin anlaşılması ve hayata geçirilmesine ilişkin birkaç temel bulgu ortaya koymuştur:

Öğrenmeye odaklanan liderlik modelleri ağırlıklı olarak liderlerin uygulamalarını şekillendirmekte, dağıtımçı liderlik ise destekleyici bir uygulama olmaktadır. Eğitim alan yazında daha az tartışılan hizmetkâr liderlik özellikleri, okullarda gözlemlenen pedagojiye odaklanmanın önemli bir tamamlayıcısıdır. Pedagoji ve yenilikçiliğe yapılan güçlü vurgu, sürekli mesleki gelişim ve yetenekli personelin işe alınmasının önemi ile birlikte çalışmadaki okulları karakterize etmektedir. Etkili liderlik, yüksek standartlar ve beklentiler, görünürlük, özen ve meslektaşların güçlendirilmesinin yanı sıra liderleri yönlendiren ahlaki amaçlar ile gösterilmektedir. Liderlik rollerinde istikrarlı olmak ve gelecek planlaması yapmak, sürdürülebilir mükemmellik için kritik önem taşımaktadır.

Bafadal vd. (2020) tarafından yapılan araştırma mükemmel okullarda öğrenme liderliğini tanımlamayı amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada, araştırmacılar Endonezya'nın Malanga şehrindeki ortaokullarda yönetici, öğretmen ve okul çalışanları ile Mükemmel okullardaki öğrenme liderliği davranışını belirlemek için görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucunda öğrenme liderliğinin; vizyon oluşturma, öğrenme kültürü ve öğrenme ortamı şeklinde üç önemli yönü ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca mükemmel okulların: (1) net vizyon ve misyonu; (2) açık ve kesin hedefleri; (3) yüksek öğrenci beklentileri; (4) iyi performans gösteren çalışanları takdir etmesi ve farkındalık sağlaması ve (5) okuldaki tüm çalışanların özveri, bağlılık ve yüksek disiplin göstermesi şeklinde özelliklere sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sintupun vd. (2021) özel okul yöneticilerinin mevcut mükemmel liderlik göstergelerini incelemek ve oluşturdukları mükemmel liderlik modelinin deneye dayalı veriler arasındaki tutarlılığını test etmek amacıyla bir çalışma ortaya koymuşlardır. Çalışmada örneklem grubu, Tayland'ın kuzeydoğusundaki özel okullarda görev yapan ve Tayland Ulusal Eğitim Standartları ve Kalite Değerlendirme Ofisi (Kamu Kuruluşu) tarafından onaylanmış olan amaçlı örnekleme yolu ile seçilen 532 yönetici ve öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ve 5'li likert ölçeğinden oluşan bir veri toplama aracı ile toplanmıştır. Geliştirilen özel okul yöneticilerinin mükemmel liderlik göstergeleri modeli; beş temel boyut ve 82 göstergeden oluşmaktadır: 1) dört alt boyut ve 12 göstergeden oluşan dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş değerlendirme; 2) dört alt boyut ve 15 göstergeden oluşan stratejik yönetim liderliği; organizasyonel yönün oluşturulması, strateji uygulaması, kurumsal kültür, stratejik değerlendirme ve kontrol; 3) dört alt boyut ve 14 göstergeden oluşan akademik liderlik; misyon oluşturma, müfredat ve öğretim yönetimi, öğretimsel gözetim, öğretme ve öğrenme ortamının iyileştirilmesi; 4) beş alt boyut ve 21 göstergeden oluşan kurumsal iletişim; gönderenin ve bilgi kaynağının güvenilirliği, durumun uygunluğu, süreklilik, iletişim kanalları ve bilgilerin netliği; 5) altı alt boyut ve 20 göstergeden oluşan teknolojik beceriler; teknolojik vizyon, teknolojik yetkinlik, yönetimde teknoloji kullanımının desteklenmesi, öğretme ve öğrenmede teknoloji kullanımının desteklenmesi, ölçme ve değerlendirmede teknoloji kullanımı ve teknoloji kullanım etiği.

Amin vd. (2022) mükemmel okul yaratmada okul müdürlerinin iddialı davranışlarını ortaya çıkarmak amacıyla nitel yöntem kullanarak bir durum çalışması ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucu, mükemmel bir okul yaratmada müdürün proaktif davranışının; bilgi sağlama, bilgi arama, fikir verme, mesaj içeriğini yansıtma, eleştiri veya övgüde bulunma, eleştiri veya övgüyü kabul etme; duyguları ifade etme ve duyguları paylaşma şeklinde gösterildiği ortaya çıkarılmıştır. Yetenekler açısından, müdürlerin politikalara karar verme ve uygulamada tutarlı ve idealist bir tutum sergiledikleri; başkalarına karşı dürüst ve açık oldukları ve böylece saygınlık kazandıkları ve otoritere haline geldikleri görülmüştür

Aslamiah vd. (2022) “Mükemmel okul müfredat yönetimi” adlı çalışmalarında farklı bölgelerde yer alan ve farklı çevreye sahip, aynı kademedeki iki mükemmel okulun müfredat yönetimini tanımlamayı amaçlamışlardır. Bu araştırma, çoklu durum çalışması türünde nitel bir araştırmadır. Araştırmada veriler derinlemesine görüşmeler, gözlem ve dokümantasyon yoluyla elde edilmiştir. Bu çalışmada veriler, 10 maddeden oluşan planlama, 11 maddeden oluşan uygulama, 6 maddeden oluşan değerlendirme sistemi ve 2 maddeden oluşan program uygulayıcısı olarak öğretmenin mesleki gelişiminden oluşan program yönetimini içeren rehber görüşmeler, gözlem ve dokümantasyon ile toplanmıştır. Çalışma, Tanjung İlköğretim Okulu'nun mükemmel okul müfredatının yönetiminin kültürü içselleştirerek, Kuala Lumpur İlköğretim Okulu'nun müfredat yönetiminin ise müfredatı uyumlaştırarak sağlandığı ortaya çıkarılmıştır.

Chayanuvat ve Yuan (2022) “Bir Öğrenen Örgüt: Hunan”daki mükemmel okulların başarısı için koşullar” adlı çalışmasında üç mükemmel okulun başarı koşullarını incelemeyi ve bulguları Çin'in Hunan eyaletinde mükemmel okulların geliştirilmesine yönelik bir model tasarlamak için kullanmayı amaçlamıştır. Araştırmada karma yöntem kullanılmıştır. Nicel veriler, 45 maddelik veri toplama aracını dolduran üç okulun 392 öğretmeninden oluşan örneklem grubundan toplanırken, nitel veriler üç okul müdürüyle yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilmiştir. Veri toplama aracından elde edilen verilerin analizi sonucunda öğrenen bir organizasyonu şekillendiren sekiz yön ortaya çıkarılmıştır. Bunlar; 1) Okul politikaları ve hedefleri, 2) Destekleyici ortam, 3) Mesleki gelişim, 4)

İşbirliği, 5) Değişimlere uyum sağlama stratejileri, 6) Liderlik, 7) Vizyon paylaşımı ve 8) Bilgi teknolojisi şeklindedir. Üç müdür ile yapılan görüşmeler sonucunda ise altı tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar;1) Eğitimi etkileyen tüm alanlardaki değişimler ve değişimle

yüzleşme stratejileri, 2) Program ve pedagoji seçimleri, 3) Öğretmen gelişiminde başarılı yollar, 4) Öğrencilerin geleceğe hazırlanması, 5) Tüm okul paydaşlarının iş birliği ve 6) Yeniliklere odaklanma şeklindedir. Araştırma sonucundaki bulgulara dayanarak, mükemmel okul olmayı hedefleyen okullar için bir model önerilmiştir.

Dubose (2022) “Mükemmelliğin Liderlik Standartları” (Leadership Excellence Standards) isimli çalışmasında, Masterman Lisesi'nin yüksek yoksulluk gibi zorlu koşullarına rağmen gösterdiği olağanüstü performansın altında yatan nedenleri araştırmıştır. Araştırma yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak yapılan nitel bir çalışmadır. Çalışma sonucunda tematik analiz ile 15 tema ortaya çıkarılmıştır. Bu temalar: 1) Öğretmenlerin desteği ve bağımsızlığı, 2) Sürece öncelik verme, 3) Aile ve toplumun desteği, 4) Beklentilerin belirlenmesi ve paylaşılması 5) Beklenen okul kültürü, 6) Paydaşların danışmanlığı ve etkili iletişim, 7) Kabul edilmeyen kayıtlar 8)Olumsuz duygusal etki, 9) Birebir ders programı 10) Okul kaynakları, 11) Toplum tarafından düzenlenen faaliyetler, 12) Üniversitelerle iş birliği 13) Çevresel tehlikeler 14) Öğrenci çeşitliliği ve 15) Diğer uygulamalar olarak ortaya çıkarılmıştır.

Faiz vd. (2023) tarafından yapılan çalışma, mükemmel liderlerin nasıl yetiştirileceği ve elit yükseköğretim kurumlarının 2030 yılında nasıl görüneceği gibi temel soruları ele almayı amaçlamaktadır. Bu soruları araştırmak için, gelecek atölyesi metodolojisi kullanılarak bir Alman lisansüstü okulunda bir vaka çalışması yürütülmüştür. Süreç, hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya yaklaşımları kullanan dört yaratıcı atölye çalışmasını ve çevrimiçi bir anketi içermektedir. Değiştirilmiş bir gelecek atölyesi yöntemine (Jungk, 1995) dayanarak, liderlik için seçkin bir lisansüstü okulun geleceği yaratıcı bir şekilde öngörülmüş ve eleştirel bir şekilde tartışılmıştır. Değişikliğe uğramış gelecek atölyesinin yaratıcı aşaması tamamlanmış ve 2030 yılında liderlik için seçkin bir lisansüstü okulun gelecek imajı ortaya çıkmıştır. Bu imaj, bir Alman lisansüstü okulunun personeli tarafından algılanan geleceğe yönelik seçkin bir eğitim kurumunun mevcut anlayışlarını yansıtmaktadır. Çalışmada, katma sosyal değer yaratmanın süregelen önemi, kişilik gelişimine odaklanmanın yanı sıra disiplinler arası ağların önemi ve yükseköğretim kurumlarının örgütsel modelindeki potansiyel değişiklikler de dâhil olmak üzere böyle bir kurumun çeşitli boyutlarının tasarımı sunulmuştur.

Alan yazındaki yut içi ve yurt dışındaki ilgili araştırmalar (Ahmad vd., 2014; Aktan vd., 2022; Amin vd., 2022; Amzat, 2017; Aslamiah vd., 2022; Bafadal vd.,2020; Başaran, 2023; Caron ve McLaughlin, 2002; Chayanuvat ve Yuan, 2022; Devonish, 2019; Dubosse, 2022; Elham vd., 2011; Faiz vd., 2023; Ghaleb, 2017; Jabar, 2017;Kıral, 2022a, 2022b; Kıral ve Akgün, 2024; Kıral ve Başaran, 2024; Kıral ve İştanköylü, 2024; Kıral ve Konay,2024; Kıral ve Öztürk, 2024; Sintupun vd., 2021) incelendiğinde mükemmel okullarda liderlik, mükemmel öğretmen, mükemmel okul müfredatı ve mükemmel okul için temel stratejiler ile ilgili araştırmaların olduğu görölmektedir. Mükemmel okulun göstergelerinin ayrı ayrı temalar ile ele alındığı çalışmalar (Kıral ve Akgün,2024;Kıral ve Başaran, 2024; Kıral ve Konay, 2024; Kıral ve Öztürk, 2024) olmakla birlikte mükemmel okulu farklı temalar ile bütüncül olarak ele alan çalışmaların (Kıral, 2022a,2022b; Kıral ve İştanköylü, 2024) görece sınırlı olduğu görölmektedir. Bu çalışma ile mükemmel okulun göstergelerinin ayrı ayrı temalar halinde ele alınarak bütüncül bir yaklaşımla ortaya çıkarılması ile alan yazındaki bu boşluğun giderilmesi amaçlanmaktadır.

2. BÖLÜM

2. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araç ve teknikleri, verilerin çözümlenmesi aşamalarında yapılan çalışmalar ile verilerin yorumlanmasına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada, okul yöneticilerinin deneyimlerine göre mükemmel okul göstergelerinin neler olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemi, araştırmacının genellikle bir fenomenin anlamını katılımcıların görüşleri doğrultusunda belirlemeye çalışması olarak açıklanmaktadır (Creswell, 2003). Nitel araştırma, insanların deneyimledikleri bireysel ve toplumsal olay ve olguların temel niteliklerini açıklamak için, araştırmacının doğal ortamlarında insanları gözlemesi, olay ve olguların oluşum süreçlerini incelemesi için yürüttüğü, açımlayıcı ve yorumlayıcı bir sürecin ifadesidir (Creswell, 2013; Mertens, 2014). Bu doğrultuda, çalışmada katılımcıların deneyimlerinden yararlanarak olguların temel niteliklerini ortaya çıkarmak amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Weinberg (2002) nitel araştırma yönteminin verilerden olguları yorumlamak için kullanıldığını, olguların ise insanların olgulara ilişkin deneyimler kazanırken aktif olarak kullandıkları niteliklere bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu anlamda nitel araştırma, katılımcıların seslerinin ve deneyimlerinin olguları yorumlayıcı bir faaliyettir. Denzin ve Lincoln'a (2005) göre nitel araştırma, gözlemciyi dünyaya yerleştiren konumlandırılmış bir faaliyettir. Dünyayı görünür kılan bir dizi yorumlayıcı, maddi uygulamadan oluşmaktadır. Bu uygulamalar dünyayı; saha notları, görüşmeler, konuşmalar, fotoğraflar, kayıtlar ve kendi kendine notlar da dâhil olmak üzere bir dizi temsile dönüştürmektedirler. Nitel araştırma, olguları insanların onlara yüklediği anlamlar açısından anlamlandırmaya ya da yorumlamaya çalışarak, olayları doğal ortamlarında incelemektedir.

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden biri olan olgu bilim (fenomenoloji) deseninden yararlanılmıştır. Fenomonolojik araştırma, katılımcıların deneyimlerini keşfetmeyi ve yorumlamayı amaçlamaktadır (Marshall ve Rossman, 2006). Creswell

(2013), fenomenolojik bir çalışmanın, birkaç bireyin bir fenomen ya da kavrama ilişkin deneyimlerinin anlamını açıkladığını belirtmiştir. fenomenolojik araştırmada, paylaşılan deneyimlerin özünün, belirli bir fenomen veya içerikle ilgili olarak bir veya daha fazla ortak özelliğe sahip olduğu varsayılmaktadır (Leedy ve Ormrod, 2001; Patton, 2002). fenomenolojik araştırma, deneyim ve yorumlamaya yaptığı vurguyla fenomenolojinin felsefi köklerine dayandırılabilir (Merriam, 1998).

Manen fenomenolojiyi, deneyimlerin yaşanmış niteliğinin bir tasviri olarak tanımlamıştır. "Fenomenoloji" terimi bir yandan "yaşamın dolaysız tasviri iken, diğer yandan sembolik bir biçimde ifade edildiği şekliyle yaşamın diğer bir ifade ile incelenen fenomenin dolaylı tasviridir" (1990, s.25). Patton (2002) ve Descombe (2003) fenomenolojinin bireylerin deneyimlerinin anlamını betimlemek ve analiz etmek için ortak bir anlamı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Patton fenomenolojinin "katılımcıların bir fenomeni nasıl algıladıklarını, tanımladıklarını, hissettiklerini, yargıladıklarını, hatırladıklarını, anlamlandırdıklarını ve başkalarıyla konuştuklarını" yorumlamakla ilgili olduğunu belirtmiştir (2002, s. 104). Todres ve Holloway (2004) fenomenolojinin benzer amacını "bir fenomeni deneyimlemiş olan kişilerin algılarını dış dünyaya iletebilmeleri ve böylece bir deneyimi anlamaya yönelik anlam sorularını o deneyimi yaşamış olanlardan yanıtlatabilmeleri" şeklinde açıklamıştır (s. 215). Rossman (2006) ve Creswell (2007) fenomenoloji yaklaşımını, fenomenin derinlemesine anlaşılması ve katılımcıların bireysel anlatımlarının ifade edilmesi için bir kişinin ya da bir grup insanın deneyimlerini yorumlamanın en etkili yollarından biri olarak açıklamıştır. Buna ek olarak, Patton (2000) fenomenolojiyi şu şekilde açıklamıştır: "Esasen yorumlayıcıdır, ancak katılımcıların bir fenomeni kendi bakış açılarından inandırıcı bir şekilde anlatmalarına izin verirken tanımlayıcı fenomenolojiden de yararlanır. Bu yaklaşımı takip ederek, bir deneyimin betimlenmesinin yanı sıra bir açıklama da elde edilebilir" (s. 216). Görüldüğü gibi araştırmacılar fenomenolojik yaklaşımın araştırmadaki amaca uygun olarak yeni bir deneyim ve bilginin katılımcıların ve araştırmacının süreçteki deneyimleri üzerine inşa edilmesi olduğunu belirtmiştir. Nitekim Giorgi'ye (1997) göre "fenomonolojik yaklaşımda anlamın sentezlenmesi, tüm temel yapısal ve dokusal betimlemelerin birleşik bir ifade haline getirilmesi sürecidir.

Cropley her insanın diğer insanlarla etkileşimlerine dayalı olarak olaylara kişisel ve bireysel bir bakış açısı oluşturduğunu tartışmıştır (2019). Olgu bilim araştırmaları, betimleyici ve yorumlamacı yaklaşım olmak üzere iki biçimde ele alınmaktadır. Epistemolojik bakış açısına sahip betimleyici olgu bilim araştırmalarında temel amaç, insanların algı ve deneyimlerini var olduğu hali ile betimlemektir (Ersoy, 2016). Sadece deneyimlenen şeylerin bilineceği varsayımı kabul edildiğinden yorumlamadan çok betimlemeye önem verilmektedir (Yalçın, 2022). Ontolojik bakış açısına sahip yorumlamacı olgu bilim araştırmalarında ise sadece kavramları ve onların niteliklerini tanımlamanın ötesinde bireylerin yaşam deneyimleri içinde gömülmüş anlamlara bakmayı işaret etmektedir. Bu haliyle, ontolojik bakış açısı, insan deneyimlerinin ne olduğuna değil, onların bu deneyimlere ilişkin bilinçli bir biçimde bildiklerine odaklanmaktadır (Ersoy, 2016). Bu çalışmada, okul yöneticilerinin deneyimlerine göre mükemmel okulun göstergelerini var olan hali ile keşfetmeyi amaçlayan betimleyici fenomenolojik (olgu bilim) araştırma tasarımı kullanılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın hedef evrenini Isparta ili Merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi okullarda görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Ancak araştırmanın örnekleminin seçiminde, öncelikle “kendi okulunu mükemmel okul olarak gören” ve dolayısıyla “mükemmel okul göstergelerini açıklayan durumlar” ile ilgili yaşantıları olduğu düşünülen gönüllü okul yöneticilerine ulaşmak hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda amaçlı örnekleme yönetimi kullanılmış ve belirlenen katılımcılar araştırmanın çalışma grubunu oluşturmuştur. Nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalarda sıklıkla kullanılan amaçlı örnekleme ile araştırma probleminin doğru anlaşılmasına hizmet edecek bir çalışma grubunun oluşturulması amaçlanmaktadır (Gliner vd., 2015). Amaçlı örneklem seçimindeki temel gaye araştırmanın daha derinlemesine yapılabilmesi için bilgi açısından zengin durumları seçmektir. Belli amaçlar doğrultusunda katılımcıları seçerken amaçlı örnekleme yöntemi içinde farklı örnekleme teknikleri tercih edilebilir (Patton, 2018). Burada temel gaye farklı örnekleme teknikleri kullanarak araştırmanın amacına hizmet edecek çalışma grubuna ulaşmaktır. Bu çalışmada çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme teknikleri tercih edilmiştir.

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklemede daha önceden belirlenmiş bazı önemli ölçütleri karşılayan tüm durumlar çalışılmakta ve gözden geçirilmektedir (Patton, 2014). Bu ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi dikkate alınabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu bağlamda araştırma kapsamında okullar ziyaret edilmiş, okul yöneticilerine okullarını mükemmel okul olarak görüp, görmedikleri ve mükemmelliğe ilişkin okullarındaki deneyimleri sorulmuş, okullarını mükemmel okul olarak gören ve mükemmelliğe ilişkin deneyimleri olan okul yöneticileri belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemede örneklem, problemle ilgili olan ve kendi içinde benzeşik, değişken ve farklı durumlardan oluşacak şekilde belirlenmektedir (Grix, 2010). Maksimum çeşitlilik yöntemi, incelenen olay veya olguyla ilişkili çok sayıda farklılığı kapsayan ana temaları keşfetmek ve tanımlamayı amaçlamaktadır (Neuman, 2014). Bu çalışmada maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile araştırma amacına hizmet edecek katılımcıların çeşitliliğini maksimum derecede yansıtabilecek farklı cinsiyetlerde ve farklı okul kademelerindeki okul yöneticilerine ulaşılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu kapsamda araştırma; 2023 – 2024 eğitim – öğretim yılında Isparta ili Merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı resmi, ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan ölçüt ve maksimum çeşitlilik amaçlı örnekleme teknikleri ile belirlenen araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden toplam 12 okul yöneticisi yapılmıştır.

Olgu bilim araştırmalarında katılımcı büyüklüğü konusunda standart bir sayı verilmesi konusunda alan yazında bir görüş birliği yoktur ancak genel kanı derinlemesine analiz ve çözümleme gerektirdiği için katılımcı sayısının az olması yönündedir (Ersoy, 2016; Patton, 2018). Örneğin, Creswell (2017) katılımcıların 3 ile 15 kişi arasında olması gerektiğini belirtirken, Yıldırım ve Şimşek (2016) en fazla 10 kişi olması gerektiğini belirtmiştir. Bu çalışmada katılımcı sayısı belirlenirken verilerin doygunluğa ulaşması temel belirleyici olmuştur. Özellikle farklı görüşler ortaya çıkmadığında veri toplama süreci sonlandırılması önerilmektedir (Creswell, 2017). Nitekim bu çalışmada farklı okul kademelerinde ve farklı cinsiyetlerdeki 12 okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler tamamlandığında ve değerlendirmeler yapıldığında verilerin doygunluğa ulaştığı tespit edilmiştir. Söz konusu katılımcılara ait özellikler etik ilkeler ve kültürel özellikler göz önünde bulundurularak katılımcıların adlarından bağımsız kod isimler verilerek, Tablo 2.1’de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Katılımcılara İlişkin Özellikler

S.No	Katılımcı Kodu	Eğitim Durumu	Cinsiyeti	Mesleki Kıdeme	Okuldaki Çalışma Süresi	Çalıştığı Öğretim Kademesi
1.	Nurhan	Lisans	Kadın	30 yıl	1 yıl	İlkokul
2.	Emre	Lisans	Erkek	16 yıl	2 yıl	İlkokul
3.	Müge	Lisans	Kadın	14 yıl	3 yıl	İlkokul
4.	Murat	Lisansüstü	Erkek	38 yıl	5 yıl	İlkokul
5.	Selda	Lisans	Kadın	20 yıl	1 yıl	Ortaokul
6.	Gökhan	Lisans	Erkek	25 yıl	4 yıl	Ortaokul
7.	Esin	Lisansüstü	Kadın	16 yıl	1 yıl	Ortaokul
8.	Mehmet	Lisansüstü	Erkek	22 yıl	4 yıl	Ortaokul
9.	Nazlı	Lisansüstü	Kadın	21 yıl	1 yıl	Lise
10.	Arda	Lisansüstü	Erkek	25 yıl	3 yıl	Lise
11.	Burçin	Lisans	Kadın	23 yıl	1 yıl	Lise
12.	Tuna	Lisans	Erkek	23 yıl	5 yıl	Lise

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere çalışmanın katılımcıları ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme tekniklerine uygun olarak; okulunu mükemmel olarak gören, farklı cinsiyete sahip ve farklı öğretim kademelerinde görev yapan resmi okullarda görevli 12 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan okulların okul öncesi kademesi ilkokul kademesinin içinde yer alması ve yöneticilerinin aynı kişiler olması sebebiyle ayrı olarak ele alınmamıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kendilerini açıklayan ifadelerden bazı kesitler aşağıda verilmiştir.

30 yıllık mesleki kıdeme sahip ilkokul okul yöneticisi Nurhan, *“Daha önce başka bir okulda da müdür olarak görev yaptığımı, yeni okullarda çalışmayı ve yeni okul kültürü ile tanışmayı sevdiğini”* ifade etmiştir. Ayrıca, *“işimi en iyi şekilde yapmaya ve sürekli olarak kendimi geliştirmeye önem veririm. Disiplinli ve detaycı bir yapım var.”* şeklinde kendini tanıtmıştır.

16 yıllık mesleki kıdeme sahip olan okul yöneticisi ilkokul Emre, *“Farklı yerlerde farklı kişilerle çalışmayı seviyorum. İnsanları daha iyi tanıma fırsatım oluyor “* şeklinde ifade edip *“Ayrıntıcı biri olduğumu, bir iş yapılacaksa hangi iş olursa olsun bütün ayrıntılarıyla planladığımı bu konudaki işi şansa bırakmamanın kendisini mükemmel yaptığımı”* belirtmiştir. 14 yıllık mesleki kıdeme sahip olan okul yöneticisi ilkokul Müge, *“Küçüklüğümünden itibaren bu mesleğin hayaliyle yaşadığımı. Çocukları çok sevdiğini, öğretmeyi sevdiğini”* ifade etmiştir. 38 yıllık mesleki kıdeme sahip ilkokul okul yöneticisi Murat, *“Bütün işlerimi titizlikle halletmeye çalışırım. Eksik olduğum yerlerde kendimi eleştirmekten kaçınmam. Hatalarımı düzeltmeye çalışırım. Aynı zamanda hoşgörü sahibi birisiyim”* şeklinde kendini tanıtmıştır.

20 yıllık mesleki kıdeme sahip ortaokul okul yöneticisi Selda, *“Şu zamana kadar mesleğimi de hep severek yaptım ve kendimi bu yönde adım adım geliştirdim. İdealist bir öğretmendir. Şimdi de kendimi idealist bir yönetici olarak düşünüyorum..”* şeklinde kendini ifade etmiştir. 25 yıllık mesleki kıdeme sahip ortaokul okul yöneticisi Gökhan, *“Neşeli ve eğlenmeyi seven bir insanım. Gündelik hayatta işimle, evi ayrı tutan bir insanım. İşimdeki duygu durumlarını eve taşımayan, evimdeki yaşadığı duygu durumlarını çok fazla işime taşımayan bir insanım”* şeklinde kendini tanıtmıştır. 16 yıllık mesleki kıdeme sahip ortaokul okul yöneticisi Esin, *“Benim branşımdan biraz az müdürlük yapan oluyor, fakat ben biraz hırslıyım çalışma konusunda. Benden pek beklenmeyen bir şeyi yaptım. Bunun için de ayrıca mutluym”* şeklinde kendinden, gururla gülerek bahsetmiştir. 22 yıllık mesleki kıdeme sahip ortaokul okul yöneticisi Mehmet, *“Mesleğimi çok severek yapıyorum hocam. Uzun yıllardır bu işin içerisindeyim. Hem aile hayatında olsun hem de okul hayatında olsun her şeyin daha iyi olması için gayret gösteriyorum.”* diyerek kendini tanıtmıştır.

2.1 yıllık mesleki kıdeme sahip olan lise okul yöneticisi Nazlı, *“ Her zaman daha ilerisi için çalıştım ve çalışmaya devam ediyorum. Mesleğimi seviyorum, öğretmenliği de seviyorum, idareciliği de; ikisinin de ayrı ayrı yeri var benim için”* şeklinde kendini tanıtmıştır. 25 yıllık mesleki kıdeme sahip lise okul yöneticisi Arda, *“ İki farklı okulda okul yöneticisi olarak çalıştığımı”* söyleyerek, *“Okulların her birinde olumlu ve olumsuz özellikler gözlemledim. Tecrübelerimden çıkardığım bu sonuçlara göre yöneticilik hayatıma devam etmekteyim. Çalıştığım her okulda bütün olaylardan sadece kendi başıma gelen değil, diğer çalışma arkadaşlarıma başına gelen olaylardan ders almaya çalışıyorum. Gözlem yapıyorum. Bu gözlemlerimi analiz ediyorum hocam. Bu analizlere göre kendimi geliştirmeye çalışıyorum mesleki anlamda”* şeklinde söyleyerek kendini tanıtmıştır. 23 yıllık mesleki kıdeme sahip olan lise okul yöneticisi Burçin, *“ Hem ev hayatında hem iş hayatında başarılı olmayı hedefleyen bir kişiliğim var. Her anlamda mutlu olmak demektir, bu benim için. Her gün, güne üzerimdeki sorumlulukların farkında olarak uyanıyorum fakat bu beni mutlu ediyor. Çalışmayı seviyorum. İnsanlara bir şeyler katmak ve öğretmek bana mutluluk veren şeyler”* diyerek kendini tanıtmıştır. 23 yıllık mesleki kıdeme sahip olan lise okul yöneticisi Tuna, *“Mesleğimi uzun yıllardır severek yapıyorum. Uzun yıllar geçmiş olmasına rağmen hala yeni şeyler öğrenmeyi ve paylaşmayı seviyorum.”* şeklinde kendini tanıtmıştır.

2.2.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Olgu bilim araştırmalarında genel olarak görüşmeler yapılmakta ve başlıca veri toplama aracı görüşme formu kullanılmaktadır. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacı/lara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel görüşmeler için tasarlanan görüşme formları; yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olabilmektedir (Glesne, 2015; Sart, 2015).

Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerine Göre Mükemmel Okullara İlişkin Yarı Yapılandırılmış Yönetici Görüşme Formu” isimli görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu oluşturulurken dikkat edilmesi gereken aşamalar göz önünde bulundurulmuştur. Görüşme formu oluşturulmadan önce mükemmel okullar ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalar doğrultusunda okul yöneticilerinin mükemmel okullarla ilgili deneyimlerini ortaya çıkarmak amacıyla tez danışmanı ile taslak bir form oluşturulmuştur.

Sonraki aşamada, oluşturulan taslak forma dair alan uzmanlarından (n:12) görüşler alınmıştır¹. Bu görüşler tez danışmanı ile incelenmiş; yapılan değerlendirmeler sonunda taslak formda sonda sorular haricinde on üç soruya yer verilmiş ve görüşme formu pilot uygulama için hazır hale getirilmiştir. Bu görüşler doğrultusunda örneğin, “okul yöneticisine ilişkin mükemmel okul göstergeleri nelerdir?” , “öğretmene ilişkin mükemmel okulgöstergeleri nelerdir?” soruları; “mükemmel bir okulda okul yöneticisine ilişkin göstergeler nelerdir?”, “mükemmel bir okulda öğretmene ilişkin göstergeler nelerdir?” şeklinde değiştirilmiş olup diğer alt temalara ait sorular bu doğrultuda düzenlenmiştir. Bir sonraki aşamada ilkokul, ortaokul, lise olmak üzere farklı eğitim kademelerinden üç okul yöneticisi ile görüşülerek pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonrası Tez İzleme Kurulu üyeleri ile yapılan inceleme ve değerlendirme sonunda görüşme formu asıl uygulamaya uygun hale getirilmiş, görüşme formuna son şekli verilmiştir (EK-1).

¹ Prof. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA, Prof. Dr. Uğur AKIN, Doç. Dr. Bilgen KIRAL, Doç. Dr. Davut ELMACI, Doç. Dr. Mehmet ULUTAŞ, Doç. Dr. Zeynep EREN, Dr. Öğretim Üyesi Ayşegül ATALAY MAZLUM, Dr. Öğretim Üyesi Serhan ULUSAN, Dr. Öğretim Üyesi Tahir YILMAZ, Dr. Caner CERECİ, Dr. İlknur DURDU, Dr. Ramazan BAŞARAN

2.2.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın veri toplama sürecinin yürütülebilmesi için önce araştırmanın yapılabilirliğine ilişkin Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu Kararı (EK-2) alınmış, sonra Isparta İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izni için başvurulmuş ve gerekli izin (EK-3) alınmıştır.

Görüşmeler 2023-2024 eğitim-öğretim yılında, Isparta Merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi okullarda görev yapan gönüllü katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesinde randevu alınarak belirlenen gün ve saatte okullara gidilmiş ve okul yöneticilerine okullarını mükemmel okul olarak görüp görmediklerine dair ön görüşme yapılmıştır. Böylelikle okullarını mükemmel okul olarak gören ve okullarında mükemmelliği deneyimleyen katılımcılar belirlenmiştir. Daha sonra söz konusu katılımcılardan ikinci bir randevu alınarak görüşmeler, katılımcıların istedikleri gün, saat ve yerde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların tamamı ile istekleri doğrultusunda kendi okullarında müdür odasında ya da toplantı salonunda yüz yüze görüşülmüştür. Görüşmeler 95 ile 176 dakika arasında sürmüştür. Görüşmeler sırasında katılımcılar okullarının mükemmel okul olduğunu vurgulamışlardır. Okullarındaki uygulamalar ve başarılarından bahsederken gurur ve mutluluk ifadeleri beden dilinde; coşku ise ses tonlarında ve sözlerinde kendini göstermiştir.

Görüşmeler esnasında ses kayıt cihazı kullanılarak katılımcıların ifadeleri kayıt altına alınmış, bununla birlikte jest, mimik ve tavırları da not edilmiştir. Her görüşmeden sonra yanlış anlaşılmanın önüne geçebilmek amacıyla veriler yazılı metne dönüştürüldükten sonra tekrar katılımcıların onayına sunulmuştur.

Katılımcı onayı alındıktan sonra yazılı metne dönüştürülen veriler eş zamanlı olması amacıyla hemen analiz edilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmiş ve yorumlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu yöntemde verileri analiz ederken, verileri temalara göre analiz etmek, bilgiyi incelemek için farklı yaklaşımlar kullanmak, yansıma için kılavuzları dikkate almak ve yaşanan deneyimin anlamının kesin yapısını açığa çıkarmaya dikkat edilmesi önerilmektedir (Sart, 2015). Bu bağlamda alanyazında mükemmel okul ile ilgili çalışmalar (Aslamiah vd., 2022; Bush ve Glover, 2023; Caron ve McLaughlin, 2002; Chayanuvat ve Yuan, 2022; Devonish, 2019;

Ghaleb, 2017; Mclaughlin, 2005; Kıral, 2022a, 2022b; Kıral ve İstanköylü, 2024; Shiraz vd., 2011; Widjaja, 2022) incelendiğinde ortaya çıkan ve araştırmanın alt problemlerinde mükemmel okullara ilişkin göstergeler içinde yer alan “okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, eğitim öğretim programları, finansal kaynakların yönetimi, okul kültürü, okul iklimi, etik davranışlar ve çevre” temalar esas alınmıştır. Böylece araştırmanın başında temalar ortaya çıkarılmış, tümdengelimci bir yaklaşım benimsenmiştir. Her ne kadar betimsel olarak temalar önceden ortaya konulmuş olsa da nitel araştırmanın doğası gereği içerik analizi sonucu ortaya çıkacak temalarında eklenmesi planlanmış ama bu durumla karşılaşılmamıştır. Ancak temaların altına içerik analizi ile ortaya çıkan alt temalar eklenmiştir. İçerik analizi ise verilerdeki örüntüleri belirleme, analiz etme ve raporlama için kullanılmıştır (Braun ve Clarke, 2019: 591). İçerik analizinde tümevarımcı bir yaklaşımla ve kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramlar ile bu kavramlar arasındaki ilişkiler; yaşanan deneyimin anlamının kesin yapısını açığa çıkarmak amaçlanmıştır (Baltacı, 2019; Merriam, 2018). Yazılı metne dönüştürülen veriler “Maxqda (24.3.0) Nitel Veri Analizi” programı ile analiz edilmiştir. Analiz edilen veriler kodlama yapılarak belirtilen temalar altında alt temalar oluşturulmuş olup, kavramlar arasındaki ilişkiler tümevarımcı yaklaşımla ortaya çıkarılmıştır. Böylece araştırmada betimsel analiz kullanılarak tümdengelimci, içerik analizi kullanılarak da tümevarımcı bir yol izlenmiştir. Özellikle görüşmeler sonucu elde edilen verilerin sınıflandırmanın bir parçası haline getirmek amacı ile kodlanması ve bu kodlamaların da katılımcı görüşünün esasını diğer bir ifade ile özünü temsil etmesine dikkat edilmiştir (Saldana, 2019). Veri içinde örüntüler ve alt temalar oluşturularak, önceden ortaya konan temaların altına kodlar, buradan yola çıkılarak oluşturulan alt temalar eklenmiştir (Patton, 2018).

Araştırma sonucu elde edilen veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizde veri analizde göz önünde bulundurulması gereken aşamalara dikkat edilmiştir (Berg ve Lune, 2019). Önce metindeki ifadelerden kodlar belirlenmesine çalışılmış, çalışmanın kapsamı ile ilişkili olduğu tespit edilen ifadeler ve kodlar tanımlanmıştır. İkinci aşamada kısa ifadeler ya da kelimelerle kodlanan veriler gözden geçirilerek, ortaya çıkan kodlar ve ifadeler kontrol edilmiştir. Kodlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar belirlenerek kodlar ya da ifadeler kendi içindeki benzerlik ve farklılıklar belirlenerek kodlar ya da ifadeler gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Alt temalarda önceden belirlenen temaların altına yerleştirilmiştir. Kodlanan verilerin ya da ortaya çıkan ifadelerin yeniden değerlendirilmesi ile birkaç kodun

ya da ifadenin bir başlık altında birleştirme süreci kategorilendirme veya temalandırılma biçiminde olmaktadır (Best ve Kahn, 2017; Yıldırım ve Şimşek, 2023). Bu çalışmada kod, alt tema ve tema şeklinde değerlendirme yapılmıştır. Oluşturulan kodlar, alt temalar ve temalar için için uzman görüşü alınmış olup, görünüş ve kapsam geçerliği sağlanmıştır (Kaptan, 1998).

2.2.3. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmaların geçerlik ve güvenilirliğini değerlendirmek için en uygun terimlerin (titizlik, tutarlılık, geçerlilik, güvenilirlik, inanılrlık) hangileri olduğu konusunda pek çok tartışma yapılmış ve yapılmaktadır (Koch ve Harrington, 1998). Güvenilirlik ve geçerlilik kriterleri hem nicel hem de nitel çalışmalarda inandırıcılığı değerlendirirken kullanılmaktadır (Emden ve Sandelowski, 1999; Koch ve Harrington, 1998; Ryan-Nicholls ve Will, 2009). Bu terimler temel olarak pozitivist araştırma anlayışına dayanmaktadır. Schreier'e (2012) göre, nitel ve nicel analiz arasında net bir ayrım çizgisi yoktur; güvenilirlik ve geçerlilik için benzer terimler ve kriterler sıklıkla kullanılmaktadır. Bununla birlikte nitel araştırmalarda görece nicel araştırmalardaki gibi araştırmacılar tarafından kabul görmüş, uzlaşa sağlanmış geçerlik ve güvenilirlik söz konusu değildir. Nitel araştırma öznel, yorumlayıcı ve bağlamsal verilere dayanırken, nicel araştırma bu unsurları kontrol etmeye çalışmaktadır (Auerbach ve Silverstein, 2003, Glaser ve Strauss, 1967, Maxwell, 1992, Strauss ve Corbin, 1998). Dolayısıyla, pozitivist geçerlilik bakış açısı ve nicel araştırmalara uygulanan titizlik kuralları nitel araştırmalara görece tam olarak uygulanamamaktadır (Maxwell, 1992, Strauss ve Corbin, 1998).

Geçerliliğin ölçümü ikilemini çözmek için nitel araştırmacılar, nitel paradigmaya uygun ölçüm kavramları geliştirmişlerdir (Maxwell, 1992; Seale, 2003). Bu nedenle nitel çalışmalar için başka birçok güvenilirlik değerlendirme kriteri önerilmiştir (Emden vd., 2001; Lincoln ve Guba, 1985; Neuendorf, 2002; Polit ve Beck, 2012; Schreier, 2012). Ancak bu kriterlerin ortak özelliği, içerik analizi sürecini doğru bir şekilde raporlayarak güvenilirliği desteklemeyi amaçlamalarıdır. Nitel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerlik için en yaygın kullanılan ölçütler, Lincoln ve Guba (1985) tarafından ortaya konulmuştur. Araştırmacılar nitel araştırmanın güvenilirliğini değerlendirmek için inandırıcılık, güvenilirlik, teyit edilebilirlik ve aktarılabilirlik şeklinde dört alternatif önermiştir. Nitel bir araştırmada güvenilirliğin amacı, araştırmanın bulgularının "dikkat edilmeye değer" olduğu

savını desteklemektir (1985). Guba ve Lincoln (1985) nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlikten ziyade inandırıcılık olması gerektiğine dikkat çekmiş ve bunun için de yukarıda bahsedilen dört kriterleri belirlemiştir (Houser, 2015; Merriam, 2013; Whittemore vd., 2001). Bu kriterler altın standart olarak alan yazında yer almıştır. Bir araştırmada bulguların doğruluğunu kontrol etmek için bu kriterlerin bir ya da daha fazlasının belirtilmesi önerilmektedir (Creswell, 2003). Bu doğrultuda bu çalışmanın geçerlik ve gveniliği için bu dört kriter esas alınmış ve aşağıda açıklanmıştır.

2.2.3.1. İnandırıcılık (İ geçerlik)

İnandırıcılık, nicel araştırmalardaki i geçerliliğin eşdeğeridir ve doğruluk değeri yönüyle ilgilidir (Guba ve Lincoln, 1985). İnandırıcılığı sağlamaya yönelik stratejiler; uzun süreli etkileşim, sürekli gözlem, enleme, uzman görüşü alma ve katılımcı teyidi şeklindeydir (Korstjens ve Moser, 2017). Nitel bir çalışmada inanılırlılığı sağlamanın en iyi yolu uzun süreli etkileşimdir. Çalışmanın yapıldığı ortamda bulunmak araştırmacının önyargılarını kontrol etmesine yardımcı olmaktadır. Bu süreçte veri toplamak için yeterli zamanın ayrılması araştırmacının çalışma yapılan grubun kültürünü, dilini ya da görüşlerini anlaması için derinlemesine anlayış geliştirmesini sağlamaktadır. Sürekli aynı ortamda bulunma aynı zamanda karşılıklı güvene dayalı ve dostça bir ilişkinin kurulmasını, doğru ve eksiksiz yanıtlar alınmasını sağlamaktadır (Houser, 2015; Streubert ve Carpenter, 2011). Bu doğrultuda bu araştırmada katılımcılarla uzun süreli etkileşimde bulunmak amacıyla öncelikle randevu alınarak okullara gidilmiş ve katılımcılarla n görüşme yapılmıştır. Yapılan n görüşmenin ardından ikinci bir randevu alınarak görüşme saati ve yeri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra okullara sadece okul yöneticisi ile görüşmeye gidilmeyip, okul ortamını gözlemlemek amacıyla okulun içinde gezinti yapılarak öğretmenlerle de tanışılmıştır.

Nitel araştırma güçlü veri toplama yöntemlerine sahiptir ve zengin sonuçlara ulaşmada araştırmacıya önemli araçlar sağlamaktadır. Ancak bu süreçte araştırmacının toplanan verilerden farklı sonuçlara ulaşması olasılığı vardır. Bu durum araştırmacının sahip olabileceği bazı öznel varsayımlardan kaynaklanabileceği gibi verileri yanlış anlamasından da kaynaklanabilir. Her iki durumda da veri kaynakları ile oluşturulacak bir teyit mekanizması, ulaşılan sonuçların gerçeği temsil etmede ne derece yeterli olduğunu anlamada yardımcı olabilir (Yıldırım ve şimşek, 2013). Görüşme sonrasında yanlış

anlaşılma ve ön yargılardan kurtulmak amacıyla verilerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek için katılımcı teyidine başvurulmuştur. Bu sebeple okul yöneticilerinden tekrar randevu alınıp, görüşmeler metin haline çevrildikten sonra okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevapların doğru anlaşılıp anlaşılmadığının teyidi yapılmıştır.

Yetersiz sonuçları ele alma, kapalı yanıtlara dayalı temalar, verileri yanlış yorumlama gibi hatalar nitel çalışmanın inanılabilirliğini tehlikeye düşürebilmektedir. Araştırma konusu hakkında genel bilgiye sahip ve nitel araştırma yöntemleri konusunda uzmanlaşmış kişilerden, yapılan araştırmayı çeşitli boyutlarıyla incelemesinin istenmesi inanılabilirlik konusunda alınabilecek önlemlerden bir diğeridir. Bu yöntem uzman incelemesi (peer debriefing) olarak ifade edilmektedir (Creswell, 2003). Bu doğrultuda tez konusunun belirlenmesinden itibaren yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulması, pilot uygulama yapılması, kodların, tema ve alt temaların oluşturulması ve bulguların yorumlanmasına kadar olan süreçte her hafta tez danışmanı ile görüşmeler gerçekleştirilip, geri bildirimler alınmış ve düzenlemeler yapılmıştır. Bunun yanında farklı bakış açılarından yararlanmak için yine görüşme formunun oluşturulması, pilot uygulama, kodların, ifadelerin, alt temaların ve temaların oluşturulması aşamalarında alan uzmanlarının görüşleri de alınarak en ideal sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın inandırıcılığını artırabilmek için araştırmanın yöntem, teknik ve süreç konularında uzman görüşlerine başvurulmuş, verilerin çeşitliliğini artırmak için maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi kullanılmış, veri çeşitlemesi yapılmıştır.

2.2.3.2. Güvenilebilirlik (iç güvenilirlik)

Güvenilebilirlik, araştırma bulgularının zaman içinde kalıcı ve değişmez olmasıyla ilgilidir (Merriam, 2015). Güvenilebilirlik, araştırma süreci boyunca alınan kararları belgeleyen kapsamlı bir günlükten oluşan bir denetim izninin oluşturulması ve korunması, diğer araştırmacıların çalışmayı yeniden üretmesine olanak tanıyarak sonuçların güvenilirliğini garanti altına almaktadır (Eryılmaz, 2022). Güvenilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik ölçütlerini içermektedir (Lincoln ve Guba, 1985). Güvenirlikte analiz sürecinin belirli bir tasarım için kabul edilen standartlara uygun olup olmadığını kontrol etmek için oldukça önemli ve gereklidir (Korstjens ve Moser, 2018). Bu çalışmada araştırma sürecinin başından sonuna kadar olan süreçteki tüm dokümanlar ve yapılanlar Tez İzleme Komitesinde yer alan uzmanların (n:3) incelemesine tabii tutulmuştur. Araştırmacı;

elde ettiği verileri, veri toplama sürecinden bulguları yorumlama sürecine kadar olan bütün adımlarında korunmuş ve herhangi bir şekilde talep edildiğinde verilmek üzere dijital ortamda depolamıştır.

2.2.3.3. Teyit edilebilirlik

Teyit edilebilirlik, bulguların tarafsızlığı ve nesnelliği ile ilgilidir ve araştırmacıların önyargılarından veya tercihlerinden etkilenmemelerini garanti etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmacılar, bulgularının teyit edilebilirliğini artırmak için akran bilgilendirmesi, üye kontrolü ve refleksif günlük tutma gibi farklı yaklaşımlar kullanmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985; Rose ve Johnson, 2020). Akran bilgilendirmesi, yorumları doğrulamak ve araştırmacı önyargısını azaltmak için meslektaşlardan veya uzmanlardan girdi talep etmeyi gerektirmektedir (Lincoln ve Guba, 1985). Katılımcıların bulguların doğruluğunu derinlemesine incelediği ve onayladığı bir süreç olan üye kontrolü, teyit edilebilirlik düzeyini artırmaktadır. Buna ek olarak, refleksif günlük tutma, araştırmacıların düşüncelerini, önyargılarını ve yansımalarını kaydetmelerini sağlayarak, şeffaflığı teşvik eder ve öznelliği azaltmaktadır. Bu bağlamda araştırma boyunca temaların oluşturulması, alt temaların ve kodların kontrolü alan uzmanları ve başta tez danışmanı olmak üzere TİK üyeleri tarafından incelenmiştir. Görüşme metinleri araştırmacı ve tez danışmanı tarafından kodlanarak, uzlaşma yüzdelerine bakılmıştır. Bunun için Miles ve Huberman (2016) tarafından önerilen Güvenirlik = Görüş Birliği Sayısı/Toplam Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı Sayısı” formülü kullanılmıştır. Temalara göre bunun % 85 ile %90 arasında değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Nitekim bu yüzdenin kodlama boyutuna ve büyüklüğüne bağlı olarak %80-90 aralığında olması beklenmektedir. Elde edilen değerler bunu karşılamaktadır. Bu çalışmada elde edilen görüş birliği yüzdesi %87’dir. Ayrıca görüş farklılığı bulunan kodlar incelenmiş ve gerekli düzenlemeler yapılarak ilgili alt tema altına yerleştirilmiştir. Bununla birlikte elde edilen veriler ve bulguların, yorumların ve önerilerin uygun olup olmadığı da değerlendirilmiştir.

2.2.3.4. Aktarılabilirlik (dış geçerlik)

Merriam (2015), dış geçerliliğin "bir çalışmanın bulgularının diğer durumlara ne ölçüde uygulanabileceği ile ilgili olduğunu" belirtmektedir. Cole ve Gardner (1979), Marchionini ve Teague (1987) ve Pitts’in (1994) çalışmaları, araştırmacının çalışmanın sınırlarını okuyucuya aktarmasının önemini vurgulamaktadır. Bu ek bilgi, herhangi bir

aktarım girişiminde bulunulmadan önce dikkate alınmalıdır. Bu nedenle başlangıçta aşağıdaki konular hakkında bilgi gerekli bilgi verilmelidir:

- Çalışmaya katılan kuruluşların sayısı ve nerede bulundukları;
- Verilere katkıda bulunan kişilerin türünde herhangi bir kısıtlama olup olmadığı;
- Çalışmaya katılan katılımcı sayısı;
- Kullanılan veri toplama yöntemleri;
- Veri toplama oturumlarının sayısı ve uzunluğu;
- Verilerin toplandığı zaman dilimi.

Bu araştırma kapsamında yukarıda dikkat edilmesi gereken bilgiler; çalışma grubu, verilen toplanması ve analizi bölümünde ayrıntılı bir şekilde verilmiştir. Söz konusu hususlara görece en üst düzeyde dikkat edilmiştir. Ayrıca nitel araştırmalarda aktarılabilirliği artırmak için örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, katılımcıların özellikleri ve ortam açıkça belirtilmelidir (Sharts-Hopko, 2002). Bu doğrultuda araştırmanın aktarılabilirliği ile ilgili olan amaçlı örnekleme ile ilgili bilgiler bu kısma dâhil edilmiştir. Bu araştırmada araştırmanın aktarılabilirliği kanıtlamak için amaçlı örnekleme yönteminden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme ile örneklem grubu seçilmiştir. Bu bağlamda maksimum çeşitlilik için farklı okul kademelerinden farklı cinsiyetteki okul yöneticileri ile görüşmeler yapılmış, ölçüt örnekleme kapsamında okullarını mükemmel okul olarak gören okul yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler on hafta içerisinde tamamlanmıştır. Araştırma kapsamında bulgular ayrıntılı betimlemelerle ve doğrudan alıntılarla sunulmuştur.

2.2.4. Etik Hususlar

Araştırma sürecinde etik ilkelere bağlı kalınarak çalışma yürütülmüştür. Veri toplama sürecinden önce Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Rektörlüğü Eğitim Araştırmaları Etik Kurulu'ndan onay alınmıştır (EK-2). Araştırmanın başından itibaren her bir katılımcıya kendi adlarından bağımsız bir isim verilmiş, katılımcıya ve çalıştığı okullara ait bilgiler gizli tutularak özel hayatın gizliliğine dikkat gösterilmiştir. Katılımcıların gönüllü olarak araştırmaya dâhil olmaları sağlanmış, katılımcının dilediği zaman araştırmadan çekilebileceği, böyle bir durumda toplanan tüm verilerin kendisine iade

edileceği bilgisi verilmiştir. Ayrıca toplanan verilerin yalnızca bilimsel araştırma amaçlı kullanılacağı, başka bir amaçla kullanılmayacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı katılımcılara açıklanmıştır. Araştırma için katılımcıların onayı alınmış ve katılımcı onay formu imzalatılmıştır.

2.2.5. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda araştırmacının rolü görece oldukça önemlidir. Araştırmacı araştırmayı yönetebilecek bilgi birikimine ve tecrübeye sahip olabilmelidir. Nitekim araştırmacı, 16 yıldır öğretmenlik mesleğini icra etmektedir. Ayrıca, Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi alanında tezli yüksek lisans yapmış olup, doktora öğrencisi olarak lisansüstü eğitiminin son aşaması olan tez yazma aşamasındadır. Araştırmacı yüksek lisans ve doktora düzeyinde nitel araştırma yöntemlerine ilişkin eğitimler almıştır. Daha önce araştırmalar yaparak ve makaleler yazarak tecrübe kazanmıştır.

Araştırmacının aldığı eğitimler onun, geçerliği ve güvenilirliği yüksek araştırmalar yapmaya görece yeterliğine işaret etmektedir. Öyle ki Tutar'a göre araştırmacının araştırma konusuna aşina olması nitel araştırmanın güvenilirliği artıran önemli bir unsurdur (2022). Araştırmacı da kendi okulunu mükemmel olarak gören, mükemmelliği deneyimlemiş, nitel araştırma konusunda eğitimler alıp, kendini yetiştirmiş biridir. Bu bağlamda araştırmacının güçlü yanı olarak bu araştırmayı yürütmek için gerekli niteliklere sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmacı, nitel araştırmada aktif bir rol oynarken, sürekli olarak kendini kontrol etmeli, yanılma olasılığını sorgulamalı ve gerekli önlemleri almalıdır (Golafshani, 2003). Aksi halde nitel araştırmanın bilimsel niteliği tartışmalı hale gelebilir. Bu kontrolleri sağlamak için araştırmacı önyargıları ve katılımcıların samimi olmamaları gibi iki temel tehlikeyi ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Bu bağlamda araştırmacının sahaya yakın ve vakıf olması, veri kaynaklarını çeşitlendirmesi (triangulation), örneklem sayısını artırması ve son olarak veriyi analiz ederken çeşitlendirmesi tehlikelerin en aza indirgemesini sağlayabilir (Özdemir, 2018). Bu sebeple araştırmacı bireyleri kendi okullarında ve kendilerini rahat hissedebilecekleri ortamda yürütmüştür. Ayrıca katılımcılarla ön görüşmeler yapılarak onları bilgilendirmiştir. Araştırma sürecinde araştırmacının uyumlu, esnek, empatik ve sabırlı (Smith vd., 2009) olması gerekmektedir. Araştırmacı araştırma sürecinde bu gereklilikler doğrultusunda hareket etmiştir. Araştırmaya katılanlara kişisel

verilerinin korunacağı, araştırmanın gönüllülük esasına dayalı olduğu ve ses kayıtlarının kendileriyle paylaşılabilceğı gibi durumları açarak onların kendine güvenmelerini sağlanmıştır.



3. BÖLÜM

3. BULGULAR

Bu bölümde verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular araştırmanın alt problemlerinin verişindeki sıraya uygun olarak;

1. Okul yöneticisinin görüşlerine göre mükemmellik kavramına ilişkin bulgular,
2. Okul yöneticisinin görüşlerine göre mükemmel okul kavramına ilişkin bulgular ve
3. Okul yöneticisinin görüşlerine göre mükemmel okulun göstergelerine ilişkin bulgular başlıkları altında aşağıda verilmiştir.

3.1. Mükemmellik Kavramına İlişkin Bulgular

Katılımcıların “mükemmellik” kavramına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla, “*Mükemmellik sizin için ne anlam ifade etmektedir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Mükemmelliği yaşamınızda ne şekilde deneyimlediniz?*” sorusu ile de mükemmellik kavramının ne anlama geldiğini deneyimlerine dayanarak açıklamaları istenmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini açısından, araştırmacı tarafından konuyla ilgili herhangi, bir yorum yapılmayarak, katılımcıların yönlendirilmemesine dikkat edilmiştir. Katılımcılar, sahip oldukları duygu, düşünce ve deneyimlerini aktararak mükemmelliğin kendileri için ne anlam ifade ettiğini açıklamıştır. Katılımcıların mükemmelliğe ilişkin görüşlerinin analizi sonucunda elde edilen bulgulara Tablo 3.1’de yer verilmiştir.

Tablo 3.1. Mükemmellik Kavramına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Mükemmellik	Sürekli ilerleme	Arda, Burçin, Esin, Mehmet, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna
	Kusursuz olma	Arda, Emre, Gökhan, Mehmet, Murat, Tuna
	Mükemmelleşme gayreti içinde olma	Burçin, Emre, Mehmet, Müge
	Planlı olma	Emre, Esin, Müge, Selda
	En iyiye ulaşma	Burçin, Esin, Nazlı, Selda
	Değişkenlik gösterme	Esin, Selda
	Sınırsız olanı isteme	Arda

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi katılımcılar mükemmelliğe yönelik görece en çok “sürekli ilerleme” görüşüne sahiptir. Katılımcılar, her gün değişen koşullar sebebiyle

mükemmelliğin de her gün ilerleme ve gelişme ile sürekli değiştiğini ve süreklilik arz ettiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar bu duruma yönelik görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır:

*“En iyiye ulaşmanın bir sınırı yok. Ucu bucağı olmayan, **sürekli ilerleme göstermemiz gereken bir kavram** olduğu için bu anlamda çaba sarf ediyorum diyebilirim. Yani şimdiye kadar koyduğum hedeflere ulaşmak benim için o an mükemmelliğe ulaşp, sonra daha iyisi için devam etmek tabii. (Arda)*

*“Mükemmelliğe ulaşmak neden kolay değildir çünkü **sürekli ilerleme vardır, sürekli gelişim** vardır. En iyi ve mükemmel kavramı durağan bir kavram değildir, **sürekli değişmektedir.**” (Burçin)*

*“Ben yönetici olmakla hedefime ulaştım derim ama orada duramam başarılı bir yönetici olmak için elimden geleni yaparım ya da öğretmenlerim projelerde başarılı oldu diye kendilerini o anlık mükemmel ulaştırmış hissederler ama bir sonraki projede daha iyisine ulaşmak için çaba gösterirler. Daha iyisi her gün **sürekli** ilerleme **değişen ve gelişme** gerektiren bir durum.” (Esin)*

*“Mükemmellik **sürekli ilerleme** demek hocam başarıda **süreklilik** çünkü bugün ben hedefime ulaştıysam yarın daha üst seviyeye hedef koyup, ona ulaşmaya çalışacağım her gün hedeflerim bulunduğum durumun daha üst seviyesine çıkmak olarak güncellenecektir. Mükemmelliği şu anki konumumda deneyimledim hocam yönetici olmak istedim ve oldum bundan sonraki hedefim okulumu çok iyi yönetmek.” (Müge)*

*Mükemmellik, benim için **sürekli** ilerleme, **gelişmeye** ve en iyisini yapmaya çalışmaktır. Bu, her zaman yeni şeyler öğrenmeye, becerilerimi geliştirmeye ve kendimi geliştirmeye çalışmam anlamına gelir.” (Nazlı)*

Katılımcılar ayrıca mükemmelliğin hatalardan arınarak “kusursuzluğa” ulaşmak olduğunu ifade etmişler ve görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır:

*“Mükemmellik, **kusura**, hataya, eksiğe tahammülsüzlüğü ifade eder.” (Arda)*
“Yaptığım işlerde hiçbir zaman bir pürüz çıkmamıştır hocam, genel anlamda öyle

ifade edebilirim. Mükemmellik benim için her şeyin istediğim gibi olması, eksiksiz,

kusursuz olmasıdır.” (Emre)

“Mükemmellik her şeyin dört dörtlük olması, **hataya yer olmaması** anlamına geliyor. Hataları düzelte, düzelte, düzelte ulaştığımız noktada artık mükemmele ulaşıyor diye düşünüyorum ben. Yani bu şekilde de mükemmelliği de tanımlamış oluyorsunuz aslında. Hatalardan ders alarak eksikleri kapatarak, **kusursuz** olarak mükemmelliğe ulaşma.” (Gökhan)

“Mükemmellik benim için aslına bakılırsa **kusursuzluğu** simgeler. Bu durumu işime olduğu kadar eşime, arkadaşlarıma da yansıtmaya çalışırım. Mesela aile hayatını tartışmasız sürdürebilmek, arkadaşlarımla ortak paydada buluşabilmek adına ve buna benzer durumları örnek gösterebilirim.” (Murat)

“Belki bu hatalardan ders çıkartılabilirse hani aynanın karşısına geçtiğinde kendisini nesnel bir şekilde değerlendirebilirse başarıya ulaşabileceğini düşünüyorum. O zaman da aslında gerçek benim tabii ki de düşüncemdeki **kusursuz** mükemmelliğe ulaşılabilir.” (Tuna)

Katılımcılar ayrıca mükemmelliğe ilişkin “mükemmelliğe ulaşma gayreti içinde olmak” konusunda görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar mükemmelliğin çaba göstererek elde edilen bir kavram olduğunu söyleyerek görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır:

Mükemmelliğe ulaşmak her zaman kolay değildir, ancak her zaman **çabalamaya değer bir durumdur.** (Burçin)

“Benim için mükemmel olan şey, **mükemmelleşme gayretine sahip olmamdır.**” (Mehmet)

“Her zaman mükemmel olmak için **çaba gösteririm**, ama hep kendimi geliştirmeye çalıştığım ve ilerleme sağlama gerektiği için bu yönde düşünüyorum.” (Müge)

Katılımcılar planlı ve programlı çalışarak mükemmelliğe ulaşabileceklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar “planlı olmak” konusunda görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

“Plan ve programlı çalışarak işlerimi bitirmeye çalışıyorum. Mükemmelliğe ulaşmanın yolu da bence bu”. (Esin)

*“Mükemmel olmaya çalışıyorum dedim çünkü işlerimde her zaman başarılı olmaya çalışıyorum ve bir konuda başarılı olmak için **planlı programlı çalışırım.**”* (Müge)

*“Kendime kısa vadede amaçlar koyuyorum ve gerçekleşmesi için çaba sarf ediyorum. Zaten yöneticilik tecrübem de bana bunu gösterdi, her şeyi en iyi şekilde gerçekleştirmek, en idealini uygulamak tabi ki istiyorum fakat çoğu zaman idealin peşinden koşmak için yeterli zamanımız ve fırsatımız olmayabiliyor. Bunun için zaman yönetimi çok önemli ben de kısa vadede **planlı şekilde** amaçlarımın mükemmele ulaşması ve en iyi ürünü ortaya çıkarmayı hedefliyorum.”* (Selda)

Katılımcılar yüksek standartlar belirleyerek “en iyiye ulaşmayı” mükemmellikle ilişkilendirmişlerdir. Katılımcılar en iyiye ulaşmaya yönelik görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır:

*“Mükemmellik, benim için hocam yüksek standartlar belirleyerek **en iyiye ulaşmaktır.**”* (Burçin)

*“Mükemmellik, aynı zamanda tutkulu olduğum şeye bağlı kalmak ve her zaman **en iyi standartlara** göre çalışmak anlamına gelir.”* (Nazlı)

*“Ama sonuçta mükemmellik tercihler ne olursa olsun, her şeyin **en iyisine ulaşmaktır.**”* (Selda)

Katılımcılardan ikisi mükemmelliğin “kişiden kişiye değişkenlik gösteren” bir kavram olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan ikisi bu duruma yönelik görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır:

*“Mükemmellik bence **kişiden kişiye değişebilecek** bir kavramdır. Örneğin kimileri için kot pantolon üstüne giyilen basit bir tişört mükemmel görünürken, kimileri mükemmelliği şık bir takım elbisede arayabilir. Kimileri için mükemmel yemek bir kırmızı et iken kimileri için ise balıktır. Bu sebeple **kişiden kişiye değişebilir** dedim”. (Selda)*

*“Mükemmellik **değişken** bir kavramdır. Hem **kişiden kişiye** hem durumdan duruma hem de günden güne.”* (Esin)

Katılımcılardan biri mükemmelliğin “sınırsız olanı isteme” ile ilgili bir kavram olduğunu belirtmiştir. Katılımcının bu duruma yönelik görüşünü şu şekilde açıklamıştır:

“Mükemmellik hayatın her boyutunda yer alır ve mükemmelliğin ucu bucağı yoktur, sınırsızdır.” (Arda)

Sonuç olarak, mükemmellik kavramının ne anlama geldiğine dair katılımcıların görüşleri incelendiğinde, “mükemmellik; planlı ve programlı çalışarak, mükemmelliğe ulaşmak için çaba göstererek, hatalardan arınarak kusursuzluğa ulaşma ve sürekli gelişim ve değişim gösteren, kişiden kişiye değişen ve kişinin sınırlarını zorlamasına ilişkin bir kavram biçiminde özetlenebilir.

3.2. Mükemmel Okul Kavramına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı görev yaptıkları okulu mükemmel okul olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda katılımcılara “*Mükemmel okul sizin için ne anlam ifade ediyor?*” sorusu yöneltilerek mükemmel okulun tanımını yapmaları istenmiş, ardından “*Okulunuzda mükemmel olarak gördüğünüz ve deneyimlediğiniz durumlar nelerdir?*” sorusu ile kendi deneyimleri doğrultusunda mükemmel okulun özelliklerine dair görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulun tanımına ilişkin ortaya çıkan bulgular Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Mükemmel Okula İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Mükemmel Okul	Ortak amaçlar doğrultusunda ilerleme	Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Nurhan, Tuna
	Tüm paydaşlarla iş birliği kurma	Burçin, Gökhan, Mehmet, Murat Müge, Nazlı Tuna
	Nitelikli kadroya sahip olma	Arda, Emre, Mehmet, Nurhan, Tuna
	Bütünsel gelişim sağlama	Gökhan, Mehmet, Nazlı, Nurhan
	Tüm paydaşlarla en iyiye ulaşmak için çabama	Arda, Emre, Esin, Gökhan
	Paydaşlarla etkili iletişim kurma	Emre, Nurhan, Selda
	Tercih edilen bir okul olma	Burçin, Selda
	Güçlü okul kültürüne sahip olma	Emre, Nurhan
	Ulusal ve uluslararası alanda başarılarla sahip olma	Burçin, Emre
	Öğrencilere üst düzey düşünme becerileri kazandırma	Nazlı
	Sürdürülebilir eğitim verme	Burçin
	Öğrenci merkezli eğitim verme	Nurhan

Tablo 3.2 incelendiğinde katılımcı görüşlerine göre mükemmel okulun tanımına yönelik en çok “Ortak amaçlar doğrultusunda ilerlemek” unsurunun ifade edildiği görülmektedir. Bu durum katılımcılar tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

*“Okulda mükemmel olmak belli bir süreç kontrolü ister ve sonunda amaçlara ulaşmak o anlık mükemmele ulaşmaktır ve sonrasında daha iyiye ulaşmak istersin. Bunun içinde ortaklaşa hareket eden tüm paydaşlarımız var. **Amacımız ortak ve ortak başarıya ulaştığımızı görmek** bence mükemmelliği deneyimlemek .”*(Burçin)

*“Mükemmel okul da zaten herkesin okulun amaçlarına ulaşmak için işini düzgün ve titiz bir şekilde yaparak kusursuz bir iş ortaya koymasıyla birlikte **ortak amaçlar doğrultusunda** okul içi ve dışı tüm paydaşların birbiriyle güvenli, etkili iletişim kurarak öğrencilerin sürekli gelişmelerini sağlamaktır.”* (Esin)

*“Biz de **ortak amaca** yönelik bir çalışma yürütüyoruz ve gelişim sağlamaya çalışıyoruz arkadaşlarımızla birlikte. Burada da şu anda bir sıkıntı yaşamadık. Yani istatistikler bize doğru yolda olduğumuzu gösteriyor.”* (Gökhan)

*“**Ortak amaç doğrultusunda mükemmele ulaşmaya çalışan** bir okuldur mükemmel okul, biz de bunu gerçekleştirmeye çalışıyoruz.”* (Mehmet)

*“Mükemmel okulu, idarecilerimizden öğretmenlerimize, hizmetlilerimize kadar **ortak amaçlar** çerçevesinde hareket etme eğiliminde bulunma olarak ifade edebilirim”* (Tuna)

Katılımcılar, mükemmel okulun tanımını yaparken ayrıca mükemmel okulda “tüm paydaşlarla iş birliği kurmak” ifadesini kullanmışlardır. Buna ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

*“Mükemmel okul, **bütün paydaşların iş birliği ile birbirine bağlı** ve güven ortamında hedeflere ulaşmak için bir arada oldukları eğitim kurumudur .”*(Müge)

*“Mükemmel okul, her öğrencinin aktif rol aldığı, derste derse katıldığı ve öğretmenlerin öğrenciyle yakından ilgilenip; hazırladığı materyaller ile var olan bilgisi ile başarıyı arttırmaya çalıştığı yerdir. Sonuç olarak da aslında mükemmel okulda **maddi ve manevi herkesin elini taşın altına soktuğu** bir durum söz konusudur.”* (Murat)

“Öğretmen, öğrenci, veli ve idare dörtlüsü içerisinde **iş birliğiyle** olabileceğini düşünüyorum ben. Yani bu saydığımız paydaşlardan bir tanesi bile eksik olursa mükemmel okul tanımını yakalayamayız.” (Gökhan)

“Mükemmel okul da bence hem idare, eğitimcileriyle, hem talebeleriyle, hem de velileriyle **huzurlu bir iş beraberliği** içinde olan kurumdur. İş birliğinden maksat, **sadece kurum içerisinde değil, dış ortamda da dayanışma ve yardımlaşmanın** sergilenebilmesidir.” (Mehmet)

Katılımcılardan bazıları ayrıca mükemmel okul olmanın gereklerinden biri “nitelikli kadroya sahip olmaktır” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu görüşünü şu şekilde açıklamıştır.

“Mükemmel okulda öncelikle **mükemmel bir insan kaynağı** vardır. Yardımcı hizmetler yönünden kadro tamdır. Hizmetli. Kaloriferci, güvenlik görevlisi tam kadro göreve hazırdır. Bu görevliler, iyi niyet, çalışkanlık ve disiplin ile bu görevlerini sürdürürler. Tecrübelerime göre okulda öğretmenin bile yeri dolar. Ancak hizmetli, kalorifer görevlisi gibi görevlilerin yeri dolmaz. Onlar olmadan mükemmel bir okul mümkün değildir. Öğretmen kadrosu da hem nicelik hem nitelik olarak zengin olmalıdır. Her branşın öğretmeni hazır bulunmalıdır.” (Arda)

“Okulumuzda mükemmel olarak gördüğüm ve deneyimlediğim durumlar arasında öğrenci odaklı bir eğitim anlayışı, **kaliteli öğretmenler ve nitelikli kadroya sahip olmamız**. Mükemmel okul bunu gerektirir.” (Nurhan.)

“Başarı tesadüf değildir. Bir ekip işi ama bizim ekibimiz de kararlı, çalışkan ve alanlarında **uzman ve niteliklidir**.” (Tuna)

Katılımcılar mükemmel okulda öğrencilerin sadece akademik olarak başarılı olmasını değil, bütünsel olarak gelişimlerinin önemli olduğunu belirtmişler ve mükemmel okulu “bütünsel gelişim sağlamak” şeklinde ifade etmişlerdir. Bu duruma ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

“Yani sadece mükemmelliği akademik olarak bakmıyorum. Akademik olarak başarı sağlasak da, **diğer alanlarda da** öğrencilerimizin başarılı olmasını istiyoruz, öğrencilerimizin de hedefi bu yönde. Onların bu amaca ulaştırdığımız zaman yine

mükemmel okulu aslında deneyimlemiş oluruz.” (Gökhan)

*“Mükemmel bir okul, **öğrencilere akademik ve kişisel açıdan gelişmeleri için gereken her şeyi sağlayan bir okuldur.**” (Nazlı)*

*“Mükemmel bir okul benim için, öğrencilerin **sadece akademik değil, aynı zamanda sosyal ve duygusal yönden** de sağlıklı bir şekilde geliştiği bir ortamdır.” (Nurhan)*

Katılımcı ifadelerine göre “Tüm paydaşların en iyiye ulaşmak için çabalaması” mükemmel okulun açıklayan unsurlar arasındadır. Buna ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

*“Mükemmelliği okulda bizler oluşturuyoruz. İmkânları en iyi şekilde değerlendirerek mükemmelliğe ulaşmaya çalışıyoruz. Mükemmel okul da böyledir. Bence imkânlar olmasa bile imkân yaratıp en iyiye ulaşmadır. Okuldaki **tüm paydaşların en iyiye ulaşma çabasıdır.** (Arda)*

*“Ama sadece okulu düşünecek olursak **en üstten, müdürden hizmetlisine kadar herkesin** burada sorumlu olduğunu, herkesin değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum ben. Yani herkesin aslında **yapması gereken işi en iyi şekilde yapıp**, bu mükemmel okul tanımına uyması gerektiğini düşünüyorum.” (Gökhan)*

Katılımcılardan bazıları mükemmel okulun tanımını yaparken “Paydaşlarla etkili iletişim kurmak” ve “Güçlü okul kültürüne sahip olmak” ifadelerini kullanmışlardır. Buna ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*“Okulumuzda mükemmel olarak gördüğüm ve deneyimlediğim durumlar arasında öğrenci odaklı bir eğitim anlayışı, kaliteli öğretmenler, **etkili iletişim ve güçlü bir okul kültürü** bulunmaktadır. Bu unsurlar, okulumuzun başarısını ve öğrencilerimizin mutluluğunu artıran önemli faktörlerdir. “ (Nurhan)*

*“Kurumsallaşmış **güçlü bir kültürümüz** de var. Temel eğitim açısından bu da veliler tarafından önemli görülüyor ve cazibeli hale geliyor tabii ki sadece buna bağlı değil uzman kadromuz var ve herkesle **etkili iletişim kurmak** da önemli .“ (Emre)*

Katılımcılardan ikisi okulu mükemmel yapan unsurlar arasında “Okulun tercih edilebilir okul olmasını “vurgulamışlardır. Buna ilişkin iki katılımcının görüşleri şu şekildedir:

*“Herkes tarafından imrenilerek bakılan ve **tercih edilen** bir okuluz. Çünkü bizim okulumuzun kapısından içeri giren her birey, kurum ve kuruluş değerlidir.”*(Burçin)

*“Eğitim-öğretim hedeflerine ulaşabilen, öğrencilerine gerekli kazanımları sağlayabilen ve **herkes tarafından tercih edilen bir okuldur mükemmel okul**. Yani benim velim sosyo-ekonomik durumu iyi olduğu halde çocuğunu özel okula değil de gönül rahatlığı ile benim okuluma gönderebilmeli. Yani elde kalan son seçenek olarak bana mecbur kalmamalı. Bizim okulumuz özelinde bunların hangisi var dersiniz dürüstçe söylemem gerekirse çoğuna sahibiz.”* (Selda)

Katılımcılar ayrıca “Ulusal ve uluslararası başarılı olmanın” ve “Sürdürebilir eğitim vermenin” mükemmel okulun unsurları arasında yer aldığını belirtmişlerdir. Söz konusu unsurlara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*“Biz okul olarak öğrencilerimizin sadece **Türkiye’de değil uluslararası alanda başarılar** sağlayacak bilgi ve beceriye sahip olmasını amaçlıyoruz. **Uluslararası ve sürdürülebilir eğitim vermek** bizim amacımız bu yönde eğitim vermek için tüm paydaşlarımızla nitelikli bir eğitim ve öğretim programı sunmaya çalışıyoruz.”*(Burçin)

*“Kaliteli okul, kaliteli ekip ödülleri aldık. Projelerde **uluslararası alanda sayılı** okullar arasına girdik. Bunlar bence mükemmellik göstergesi yani içimizdeki potansiyelin dışı vurumu ve sonucu hocam”* (Emre)

Katılımcılardan biri mükemmel okulun “Öğrenci merkezli eğitim” vermesini vurgulamıştır. Bu katılımcının görüşü aşağıdaki gibidir:

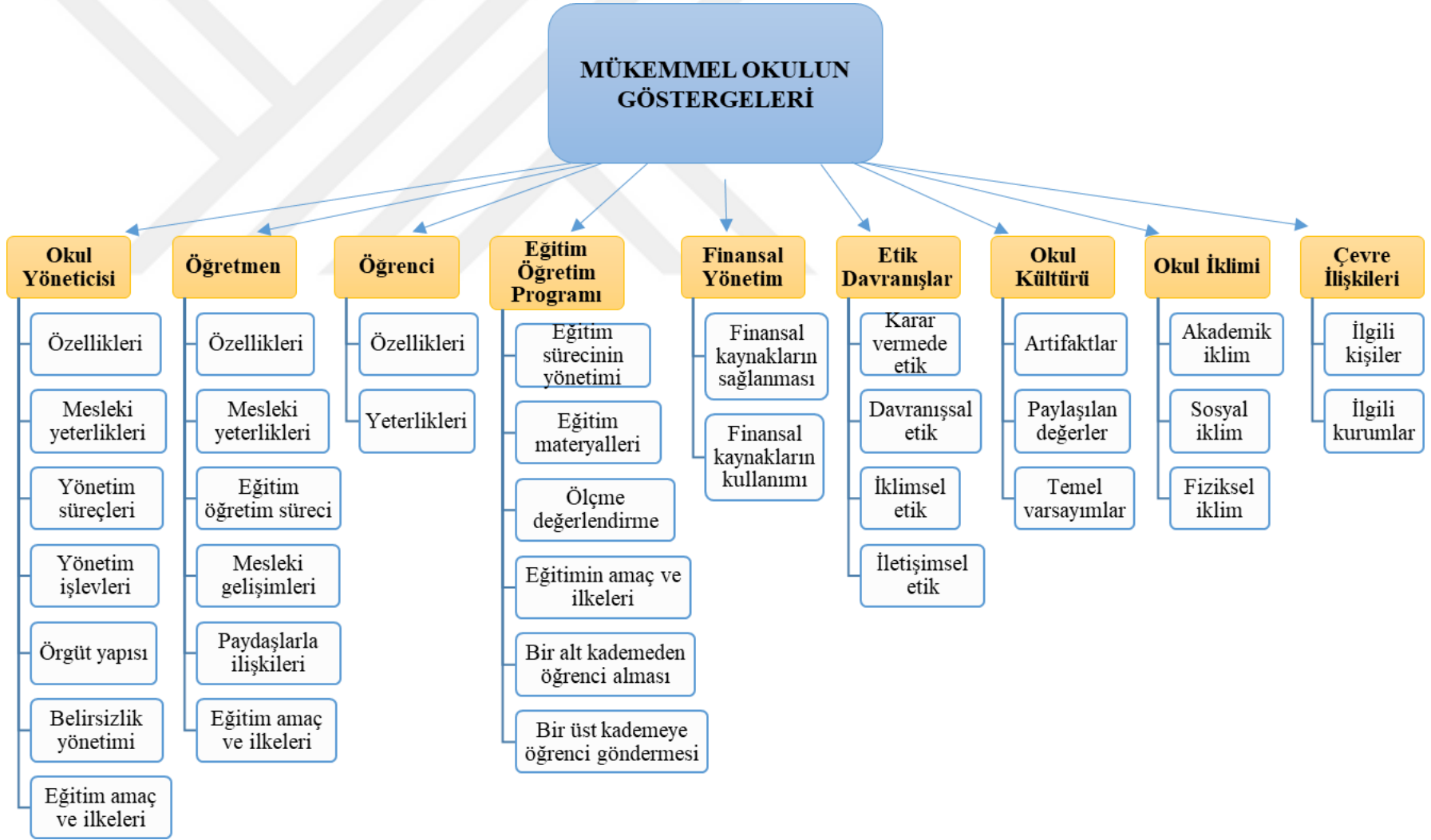
“Okulumuzda mükemmel olarak gördüğüm ve deneyimlediğim durumlar arasında öğrenci odaklı bir eğitim anlayışı vardır. Her öğrencinin bireysel potansiyelini keşfetmesini ve geliştirmesini sağlamak için çaba gösteren, öğrenci merkezli bir eğitim anlayışına sahiptir”. (Nurhan)

Sonuç olarak araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri incelendiğinde mükemmel okul; nitelikli kadroyla birlikte, ortak amaçlar doğrultusunda tüm paydaşlarla etkili iletişim ve iş birliği kurarak tüm paydaşların en iyiye ulaşmak için çabaladığı, öğrencilerin sadece akademik olarak değil, bütünsel olarak gelişiminin sağlandığı, öğrencilere üst düzey düşünme becerilerini kazandırarak ulusal ve uluslararası alanda başarıya ulaşan, güçlü okul kültürüne sahip, herkes tarafından tercih edilen bir okul olarak ifade edilebilir.

3.3. Mükemmel Okulun Göstergelerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre mükemmel okulun göstergelerini ortaya koymak amacıyla katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan tema ve alt temalara ilişkin bulgular Şekil 3.1’de verilmiştir.



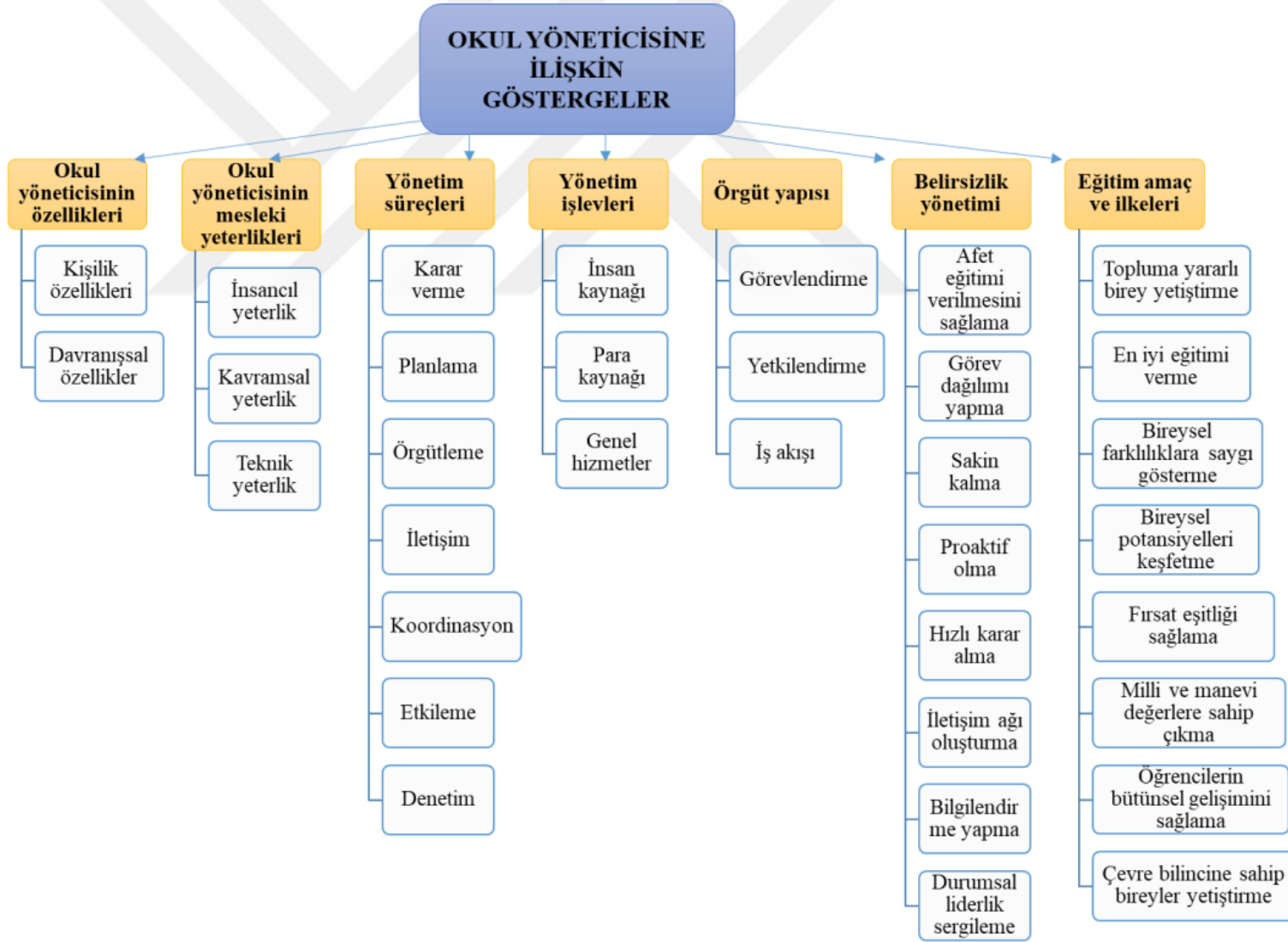


Şekil 3.1. Mükemmel Okulun Göstergelerine İlişkin Tema ve Alt Temalar

Şekil 3.1. “de görüldüğü üzere mükemmel okula ilişkin göstergeler genel olarak okul yöneticisine, öğretmene, öğrenciye, eğitim öğretim programına, finansal kaynakların yönetimine, etik davranışlara, okul kültürüne, okul iklimine ve okul çevre ilişkisine ilişkin göstergeler olarak ortaya çıkarılmıştır. Söz konusu temalara ilişkin bulgular ayrı başlıklar halinde olmak üzere doğrudan alıntılarla desteklenerek aşağıda sunulmuştur.

3.3.1. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Mükemmel bir okulda okul yöneticisinin göstergelerinin belirlenmesi amacıyla katılımcılara “*Mükemmel bir okulda okul yöneticisinin göstergeleri nelerdir?*” ve “*Size göre okul yöneticisinin özellikleri nelerdir?*” soruları yöneltilmiş, katılımcılar mükemmel bir okulda okul yöneticisinin özelliklerini kendi yaşantılarıyla açıklamıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda okul yöneticisine ilişkin ortaya çıkan bulgular Şekil 3.2.” de verilmiştir.



Şekil 3.2. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Göstergelerine İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar

Şekil 3.2’de görüldüğü üzere mükemmel okulda okul yöneticisine ilişkin göstergeler, okul yöneticisinin özellikleri, mesleki yeterlikleri, yönetim süreçleri, yönetim işlevleri, örgüt yapısı, belirsiz durumların yönetimi, eğitim amaç ve ilkeleri olarak ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda okul yöneticisinin göstergeleri ayrı ayrı başlıklar halinde doğrudan alıntılarla desteklenerek aşağıda sunulmuştur.

3.3.1.1. Mükemmel okulda okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Bu bölümde katılımcılara “Mükemmel bir okulda okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin göstergeler nelerdir”? “Bu soruyu kendi özelliklerinizden bahsederek açıklayabilir misiniz ?” soruları ile konuya ilişkin görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.3. ‘te verilmiştir.

Tablo 3.3. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Kişilik Özelliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular

Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Kişilik Özellikleri	Sorumluluk	Özenli	Emre, Esin, Mehmet, Müge, Tuna
		Planlı ve programlı	Emre, Esin, Müge, Selda
		Sorumluluk sahibi	Burçin, Selda, Gökhan
		Ayrıntıcı	Emre, Nurhan
		Öz disipline sahip	Esin
	Uyumluluk	Empati kuran	Arda, Emre, Gökhan Mehmet, <u>Murat</u> , <u>Müge</u> , <u>Nurhan</u> , <u>Selda</u> , <u>Tuna</u>
		Hoşgörü sahibi	Murat, Gökhan
	Gelişime Açık	Gelişim odaklı	Arda, Mehmet, Tuna
		Eleştiriye açık	Murat, Selda
	Dışadönüklük	Sosyal	Emre, Nazlı, Nurhan
		Dinamik	Arda

Tablo 3.3’te görülebileceği gibi katılımcıların mükemmel okul yöneticisinin kişilik özelliklerine dair görüşleri alan yazında yer alan kişilik özelliklerinden faydalanarak; sorumluluk, uyumluluk, gelişime açıklık ve dışa dönüklük alt temaları altında toplanmıştır. Katılımcılar sorumluluk alt teması ile ilgili görece daha fazla, dışadönüklük ile ilgili ise en az görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar, kişilik özellikleri; “sorumluluk” alt temasına yönelik mükemmel okulda okul yöneticisinin özenli olması, planlı ve programlı olması, sorumluluk sahibi olması, ayrıntıcı ve öz disipline sahip olması konusunda görüş belirtmişlerdir. Bu özelliklere ilişkin katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Okul yöneticisinin dikkatli ve **özenli** olması ve mesleğini severek yapması gerekiyor. Ben her işimi severek **özenli** bir şekilde yapıyorum çünkü benim yaptığım dikkatsizlik ve özensizlik bütün kurumu etkileyebilir hocam. Ama belli kurallar ve disiplinle ilerleyince sorunlar biraz daha azalıyor. Herkesin iş konusunda **öz disipline** sahip olması gerekmektedir hocam. Ben bu şekilde ilerleyerek başarıya ulaşıyor ve okulumun mükemmel okul olmasını sağlıyorum.” (Esin)

“Mükemmel olmaya çalışıyorum dedim çünkü işlerimde her zaman başarılı olmaya çalışıyorum ve bir konuda başarılı olmak için **planlı programlı** çalışıyorum.” (Müge)

“**Ayrıntıcı** biriyim hocam. Bir iş yapılacaksa hangi iş olursa olsun bütün **ayrıntlarıyla planlarım**. Kontrolcü bir yapım var bu konudaki işi şansa bırakmamak bence mükemmeliyetçi biri yapıyor beni.” (Emre)

“Hem ev hayatında hem iş hayatında başarılı olmayı hedefleyen bir kişiliğim var. Her anlamda mutlu olmak demektir bu benim için. Her gün güne üzerimdeki **sorumlulukların farkında** olarak uyanıyorum fakat bu beni mutlu ediyor.” (Burçin)

Katılımcılar mükemmel okulda okul yöneticisinin kişilik özellikleri; “uyumluluk” alt temasına yönelik empati kurması ve hoşgörüsü sahibi olması hususunda görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu özellikler katılımcılar tarafından şu şekilde dile getirilmiştir:

“İdareci olarak bizler, öğretmenlerle **empati kurmayı** başardık, onlarla çok yakınız... Böylelikle, pek çok durum, öğretmenin talebine gerek kalmadan idare tarafından sezilip çözülüyor. Öğretmeni ve içinde bulunduğu koşulları anlayarak hareket ediyoruz. Onlar için nelerin sorun olabileceğini önceden sezebiliyoruz. Bu önemli idarecilikte hocam.” (Arda)

“Çalışma arkadaşlarımı anlamaya çalışıyorum zaten öğretmenlik yaptığım için hangi konuda nasıl düşüneceklerini tahmin etmek zor olmuyor idareci olarak **empati kurabiliyoruz**.” (Müge)

“Ailem beni bir başkasıyla kıyaslama yapmadı veya işte daha da iyi olman gerekiyor yeterli değil gibi bir benzetme de yapmadılar. Bana her zaman yardımcı olmaya çalıştılar. Böylelikle de onların hoşgörülü olması benim de insanlara karşı **hoşgörülü** olmama vesile oldu ve en iyiyi ortaya çıkardı.” (Gökhan)

Katılımcılar, mükemmel okulda okul yöneticisinin kişilik özellikleri “gelişime açıklık” alt temasına yönelik; gelişim odaklı olması ve eleştiriye açık olması hususunda görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu özellikler katılımcılar tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

*“Uzun yıllardır bu işin içerisindeyim. Dünyada ve eğitimde her şey hızla değişiyor biz de hem kendimizi hem öğretmenlerimizi hem de öğrencilerimizi **geliştirerek ilerlemeye** çalışıyoruz.” (Mehmet)*

*“Sonuçta iyisi olsun mükemmel olsun diye uğraşıyoruz, hata olmasın diye uğraşıyoruz, bu da aslında kendini geliştirmeye alakalı **gelişime açık olmakla** alakalı bence.” (Tuna).*

*“Bütün işlerimi titizlikle halletmeye çalışırım. Eksik olduğum yerlerde **kendimi eleştirmekten kaçınmam**. Hatalarımı düzeltmeye çalışırım. Aynı zamanda hoşgörü sahibi birisiyim. Bu özellikler hatalarımı düzelterek, farkındalık sağlayarak, mükemmellik yolunda ilerlememi sağlıyor.” (Murat)*

Katılımcılar, mükemmel okulda okul yöneticisinin kişilik özellikleri “dışadönüklük ” alt temasına yönelik, sosyal olma ve dinamik olma hususunda görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu özellikler katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Yeni okullarda çalışmayı ve yeni okul kültürü ile tanışmayı seviyorum. Yeni insanlarla, çalışma arkadaşlarıyla tanışarak yeni şeyler öğrenmeyi seviyorum. Bu sebeple **sosyal ve dışadönük** birisiyim”. (Nurhan)*

*“...Ayrıca yönetici **dinamik** olmalı ki değişen koşullara ayak uydurabilsin. Bunun sonucunda ilerleyebiliriz mükemmele doğru.” (Arda)*

Katılımcıların görüşleri çerçevesinde mükemmel okulda, okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin “Davranışsal Özellikler” ise liderlik alan yazına uygun olarak “Çalışana Yönelik Özellikler” ve “İşe Yönelik Özellikler” olmak üzere iki alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda okul yöneticisinin davranışsal özelliklerine ilişkin ortaya çıkan bulgular Tablo 3.4’te verilmiştir.

Tablo 3.4. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Davranışsal Özelliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular

Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Davranışsal Özellikler	İşe Yönelik	Çalışkandır.	Burçin, Gökhan, Nazlı
		Kendini mesleğine adanmıştır.	Nazlı, Mehmet
		Öngörüsü yüksektir.	Arda, Mehmet
		İdealisttir.	Selda
		Mesai dışında çaba gösterir.	Emre
	Çalışana Yönelik	Liderdir.	Arda, Esin, Nazlı, Müge, Selda, Tuna
		Duyarlıdır.	Emre, Selda, Mehmet, Tuna
		Saygılıdır.	Emre, Mehmet
		Objektiftir.	Müge, Tuna
		Rol modelidir.	Esin, Müge
		Dürüsttür.	Müge
		Paylaşıcıdır.	Selda

Tablo 3.4’te görüleceği üzere katılımcılar işe yönelik özellikler alt temasında, mükemmel okulda okul yöneticisinin; çalışkan olması, kendini mesleğe adanması, öngörüsünün yüksek olması, idealist olması ve mesai saatleri dışında çaba göstermesi yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu görüşler katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Uzun yıllardır bu mesleğin içerisindeyim hocam. Her zaman daha ilerisi için **çalıştım ve çalışmaya devam ediyorum.** Mesleğimi seviyorum. Öğretmenliği de seviyorum, idareciliği de; ikisinin de ayrı ayrı yeri var benim için. “ (Nazlı)*

*“**Ben kendimi bu mesleğe adanmış olarak görüyorum,** böyle olmalı her anlamda. Ben kendimi her gün nasıl daha iyi geliştirebilirim diye düşünüyorum.” (Mehmet)*

*“Okul yöneticisi olarak öncelikle kendimizin mükemmel olması gerekir ki etrafımıza ışık saçalım, lider olup, yol gösterelim. Çünkü yol göstermek için de **önceden her türlü durumu öngörmek gerekmektedir.**” (Arda)*

*.”Şu zamana kadar mesleğimi de hep severek yaptım ve kendimi bu yönde adım adım geliştirdim. **İdealist bir öğretmendim. Şimdi de idealist bir yönetici** olarak düşünüyorum kendimi. Katı kurallarım yok ama iş akışı ve iş sürecinde her şeyin yerli yerinde planlı olmasını isterim .”(Selda)*

*“Hepimiz bir sene boyunca çok yoğun çalışıyoruz. Sadece okul saatleri içerisinde okulla ilgilenip saati doldurmaya çalışan bir müdür değilim. **Mesai saatleri dışında da** okulun gelişmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması için çaba sarf ediyorum okulumun daha iyi olması için.” (Emre)*

Katılımcıların görüşleri çerçevesinde mükemmel okullarda okul yöneticisinin göstergelerine ilişkin davranışsal özelliklerinin diğer alt teması “Çalışana Yönelik Özellikler” biçimde incelenmiştir. Katılımcıların çoğu çalışana yönelik özellikler alt temasına yönelik okul yöneticisinin; lider olması konusunda ortak görüş belirtmişlerdir. Katılımcı görüşlerine göre mükemmel okulda okul yöneticisinin çalışanlara karşı duyarlı olması, saygılı davranması, objektif olması, rol model olması, dürüst ve paylaşımcı olması çalışana yönelik özellikleri arasındadır. Bu görüşler katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

*“Biz alanımıza hâkim olmalıyız ki yol gösterebileyim, liderlik yapabilelim. Okul yöneticisi **liderlik** yapmalı ve hem gelişme anlamında hem de amaçlara ulaşma anlamında yol gösteren bir **lider** olmalıdır.”* (Müge)

*“Okul yöneticilerinin günümüzde ihtiyaç duyulan **liderlik özelliklerine** sahip bireyler olmaları gerekmektedir. Alan yazın takip etmeye çalışan bir insan olarak sürekli yeni liderlik modellerinin çıktığını görmekteyim”.* (Tuna)

*“**Saygılı bir biçimde**, ben dili kullanmadan biz olarak düşüncelerini sağlıyorum. Çalıştığım kuruma oldukça **duyarlı** yaklaşıyorum ve ilgileniyorum her şeyle. İşleri nasıl daha kolay yürütebiliriz bunları düşünüyorum hocam.”* (Mehmet)

*“Duygularımı işime karıştırmam, **objektif** olmaya çalışırım. İş arkadaşlarımla dışarıda da görüşüyorum. Mesela sosyal hayatta da birlikteyiz fakat okula gelince bu arkadaşlığın okuldaki işlere olumsuz yansımaya izin vermem. Yani bir kişiyle çok iyi arkadaşsam bile hata yaptığında yanlış gördüğüm şeyleri söylerim bu konuda **dürüstlük** önemli.”* (Müge)

*“Yöneticilik başka bir şey. Yani aslında bizler nasılsak öğretmen ve öğrencilerimiz de öyle oluyor biz **rol model** olmalıyız bu konuda. Ben elimden geleni yapıyorum.”* (Esin)

*“Bencil değilim mesela hocam. Bir iş benim görevim değil diyerek yapmamazlık etmem. Önemli olan işin tamamlanması. **Paylaşımcıyım** ama bu durumun da tabii suiistimal edilmesi kimsenin hoşuna gitmez.”* (Selda)

Yukarıda katılımcı görüşlerinden hareketle, mükemmel okullarda okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin göstergeler; kişilik özellikleri ve davranışsal özellikler şeklinde

açıklanmıştır. Araştırma kapsamında mükemmel okullarda okul yöneticisinin göstergelerine ilişkin bulgular “mesleki yeterlikleri” açısından değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

3.3.1.2. Mükemmel okulda okul yöneticisinin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Bu bölümde katılımcılara “*Mükemmel bir okulda okul yöneticisinin mesleki yeterlikleri nasıldır?*” sorusu ile konuya ilişkin görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda okul yöneticilerinin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.5’te verilmiştir.

Tablo 3.5. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Mesleki Yeterliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular

Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Okul Yöneticisi Mesleki Yeterlikleri	İnsancıl yeterlik	Etkili iletişim becerisine sahip olma	Arda, Emre, Mehmet, Murat, Müge, Nurhan, Selda, Tuna
		Paydaşları ortak amaç etrafında toplama	Mehmet, Nazlı, Nurhan
		Paydaşlar arasında iş birliği sağlama	Burçin
		Esnek olma	Gökhan
	Kavramsal yeterlik	İnisiyatif alma	Gökhan, Nazlı, Selda
		Beklentilerini açıkça ortaya koyma	Gökhan, Murat, Nurhan
		Yüksek beklentiye sahip olma	Müge, Selda
		Amaçları açıkça ortaya koyma	Gökhan, Murat
		Vizyon sahibi olma	Burçin, Tuna
	Teknik yeterlik	Gelişime açık olma	Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda Tuna
		Uzmanlaşma	Arda, Burçin, Esin, Mehmet, Nazlı, Tuna
		Kendini Yenileme	Emre, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı

Tablo 3.5’te görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda okul yöneticilerinin mesleki yeterlikleri ilgili alan yazında yer alan insancıl yeterlik, kavramsal yeterlik ve teknik yeterlik şeklinde üç alt temaya ayrılmıştır. Katılımcılar “insancıl yeterlik” alt temasına ilişkin; okul yöneticisinin etkili iletişim becerisine sahip olması, paydaşları ortak amaçlar etrafında toplaması, paydaşlar arasında iş birliği sağlaması ve esnek olması şeklinde görüş bildirmiştir. Bu görüşler katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Amaçları net ifade etmek ve benimsenmesini sağlamak da kolay değil **hocam iletişimin çok kuvvetli ve etkili** olması gerekiyor. İletişim becerilerine sahip olmaya özen gösteriyorum”.(Murat)

“İhtiyaçlar hızla değişiyor ve değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilmek için bizlerin de okul yöneticileri olarak kendimizi güncellememiz ve okulumuzun ihtiyaçları doğrultusunda ihtiyaç duyulan liderliği sergilememiz gerekiyor Ayrıca insan ilişkilerinin çok iyi olması gerekmektedir. Ben yönetici olarak **iyi bir iletişim** kurmaya çalışıyorum”. (Selda,)

“Hocam öncelikle okulda, **bütün paydaşları ortak amaç etrafında toplamaya** çalışıyorum Ama işin özü dönüp dolaşıp iletişime geliyor bence hocam. Tüm paydaşlarla öğrenci öğretmen ve veli ile **açık net bir iletişim** kurduğunuz takdirde sorun olma olasılığı azalıyor bence.”(Nurhan)

“Bütün paydaşları öğrencilerin başarılı olması ve **okulun amaçlarına ulaşması** yolunda birleştirmek için elimden geleni yapıyorum. Herkesi buna inandırırsak başarılı oluyoruz”.(Nazlı)

“Bu sene birçok değişikliklerle karşı karşıya kaldık. En son mesela okulların geçen dönem son haftasında ders işlenmeyeceğini onun yerine etkinlikler faaliyetlerle geçirileceğine dair bir hafta öncesinden bir program geldi. Bir hafta öncesinden anlık alınan kararla bize iletildi. Biz de bunu öğretmen arkadaşlarımızla toplanarak gün gün yapılması gerekenleri planladık. Kimse böyle bir etkinliğe hazır değildi. Önemli olan anında **iş birliği** ile programın hazır hale getirilmesiydi bence.”(Burçin)

“.....Her sene belirli hedefler koyar, ve bu hedeflere ulaşmaya çalışırız . İşimiz çok önemli. . Belki de ülkedeki en önemli şey bizim için biz öyle düşünüyoruz tabii ama. . Ama buna tamamen çok ciddi yaklaşıp, aşırı disiplinli yaklaşmanın ben doğru olduğunu düşünmüyorum. Bu nedenle insanlara karşı **daha esnek** davranıyorum. Bunun daha fazla fayda sağlayacağını düşünüyorum.” (Gökhan)

Mükemmel okulda okul yöneticisinin mesleki yeterliklerinin “kavramsal yeterlik” alt temasına ilişkin katılımcılar; inisiyatif alması, beklentilerini açıkça ortaya koyması, yüksek beklentiye sahip olması amaçlarını açıkça ortaya koyması ve vizyon sahibi olması

hususunda görüş bildirmiştir. Bu konuda katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Okulumuzda öğrenci ve öğretmenlerden beklentilerimiz oldukça yüksek. Bundan dolayı da **beklentilerimizi ve amaçlarımızı net bir şekilde** söylüyoruz bütün paydaşlara iletiyoruz ki ortak hareket edelim .”(Murat)

.”Yani okul içerisinde her okulun ortak amacı akademik başarısının yüksek olması bunun yanı sıra öğrencilerden ve öğretmenlerden neler **beklediğimiz de açıkça ortaya koyuyoruz. Amaçlar net ve anlaşılır olursa herkes ne yapacağını bilir ve ona göre hareket eder hocam.**” (Gökhan)

“Bizim bir takımımız var hocam aynı amaçlar doğrultusunda ilerleyen ben öyle düşünüyorum. **Yüksek beklentilerimiz var** ve bu doğrultuda bu takımın iş birliği ile hareket etmesini o süreci yönetmesi bizim işimiz ve bu konuda disiplinli çalışıyorum elimden geldiğince planlı ilerlemeye çalışıyorum.”(Müge)

“Farklı olaylar karşısında nasıl tepki vereceğini bilmek gerekiyor. Ben deneyimlerimden yararlanarak sağlıklı kararlar alabiliyorum. Karmaşık bir problem olduğunda **inisiyatif** alıp bazen hızlı karar vermek durumunda kalıyoruz. Daha önceki deneyimlerden faydalanmak gerekiyor bu konuda bütünü görmek gerekiyor .”(Nazlı)

“Okul yöneticisinin okulun geleceği konusunda **net bir vizyonunun** olması ve bütünü görmesi gerekiyor. Bu vizyonu da bütün paydaşlara aktarabilmesi gerekiyor.”(Burçin)

Mükemmel okullarda okul yöneticisinin mesleki yeterliklerinin “teknik yeterlik” alt temasına dair katılımcıların hepsi okul yöneticisinin gelişime açık olması hususunda ortak görüş bildirmiş ve okul yöneticisinin işinde uzman olması ve kendini güncellemesine yönelik görüşlerini açıklamışlardır. Buna ilişkin katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir.

“Bence lisans eğitimi ile yetinen bir yönetici, mükemmel olamaz. Mutlaka lisansüstü eğitim almış **uzmanlaşmış** olmalıdır. Bu, yöneticinin **gelişime açıklığının** önemli bir göstergesidir. Gelişime açık olmayan bir okul yöneticisi, öğretmen düşünülemez hocam (Arda,) “Bilen yapar, yapan bilir ve başarılı olmaya yaklaşıp hocam. Ben bilgisayar başında her gün değişiklik var mı? Neler var diye takip eden biriyim. **Değişime ve gelişime açıklık** ve değişimi takip önemlidir.” (Tuna)

*“Biz yaptığımız görev itibariyle **öğrenmeye her daim açık** olmamız lazım.. Belki de ölene kadar. Öğrenmeye devam etmemiz lazım. O anlamda biz kendi adıma şahsım adına ben asla kendimi hiçbir noktada yeterli görmeyi sevmiyorum. **Devamlı bir şeyler öğrenmeye kendimi hedef ediniyorum.**” (Gökhan)*

*“Kendimi **güncel tutmaya** çalışıyorum her anlamda. Yönetmelikler değişiyor yeni yöntem teknik materyaller çıkıyor bunlara ayak uydurmamız lazım ki çağın gereklerine uygun eğitim verebilelim.” (Emre)*

*“....Bu konularda tabii ki **alanımıza hâkim , uzman ve deneyimli olmanın** gerekli olduğunu düşünüyorum. Okul yöneticisinin ne zaman nerede nasıl davranacağını bilmesi gerekiyor hocam. Alana hâkim olmayan deneyim sahibi olmayan bir okul müdürünün bunu başaracağını sanmıyorum.” (Burçin)*

*“Yönetim konusunda her şeye hâkim olamasak da **güncel bilgilere** sahip olmamız gerekir hem akademik hem de uygulamalar anlamında hocam. **Güncel kalmaya** çalışıyorum.” (Murat)*

Katılımcıların görüşlerinden hareketle mükemmel okullarda okul yöneticilerinin mesleki yeterlikleri; insancıl yeterlikler, kavramsal yeterlikler ve teknik yeterlikler olarak üç alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılar, insancıl yeterlikler alt temasında, okul yöneticisinin etkili iletişim becerisine vurgu yaparken; kavramsal yeterlik alt temasında, okul yöneticisinin beklentilerinin açıkça ortaya konmasının önemli olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, katılımcılar teknik yeterlik alt temasına ilişkin okul yöneticisinin gelişime açık olmasının mesleki yeterliliğin önemli bir göstergesi olduğu görüşüne sahiptir.

3.3.1.3. Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Bu bölümde katılımcılara “Mükemmel bir okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerine ilişkin göstergeleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, ardından “Yönetim süreçlerine ilişkin nasıl uygulamalar yapıyorsunuz?” sorusu ile konuya ilişkin görüşleri okullarındaki uygulamaları ve yaşantıları doğrultusunda ifade etmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda okuldaki yönetim sürecine ilişkin mükemmel liderlik göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Yönetim Süreci	Karar Verme	Paydaşları dâhil etme	<i>Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna</i>
		Geri bildirim verme	<i>Emre, Gökhan, Murat, Müge, Tuna</i>
		Demokratik karar alma	<i>Emre, Mehmet, Müge</i>
		Okulun amaçlarına uygun karar verme	<i>Burçin, Mehmet.</i>
	Planlama	Amaçlara uygun planlama yapma	<i>Gökhan, Murat, Müge, Nazlı, Selda</i>
		Stratejik planlar oluşturma	<i>Emre, Müge, Selda</i>
		Paydaşlarla ortak planlama yapma	<i>Mehmet, Murat, Gökhan</i>
		Esnek planlama yapma	<i>Emre, Murat</i>
	Örgütlenme	Görev dağılımını net yapma	<i>Arda, Emre, Murat, Nazlı, Tuna</i>
		İşbirliğini sağlama	<i>Arda, Burçin, Mehmet, Murat, Selda</i>
		Liyakatli görev dağılımı yapma	<i>Burçin, Müge, Nazlı, Selda</i>
		Adaletli görev dağılımı yapma	<i>Arda, Esin, Nazlı, Tuna</i>
	İletişim	Etkili iletişim kurma	<i>Mehmet, Murat, Müge, Esin, Selda, Tuna</i>
		İletişimde açık olma	<i>Arda, Gökhan, Müge, Nurhan</i>
		İletişim kanallarını kullanma	<i>Emre, Nurhan</i>
	Koordinasyon	Yardımlaşmayı sağlama	<i>Emre, Mehmet, Murat, Müge, Nurhan</i>
		Süreç içinde toplantılar yapma	<i>Emre, Esin, Murat, Tuna</i>
		Uyum içinde hareket etme	<i>Emre, Murat, Tuna</i>
	Etkileme	Çalışanları ödüllendirme	<i>Arda, Burçin, Esin, Mehmet, Müge, Nazlı, Tuna</i>
		Çalışanları güdüleme	<i>Arda, Müge, Nurhan, Tuna.</i>
	Denetim	Değerlendirme toplantıları yapma	<i>Burçin, Emre, Esin, Müge, Murat, Nurhan.</i>
		Süreç içinde kontrolü sağlama	<i>Burçin, Esin, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna</i>
		Öz denetimi sağlama	<i>Arda, Selda, Tuna</i>

Tablo 3.6“ da görüldüğü gibi katılımcı görüşlerine göre mükemmel okullarda okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin göstergeleri; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve denetim olmak üzere yedi alt temadan oluşmaktadır. Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinden “karar verme” alt temasına ilişkin göstergeleri; paydaşları dâhil etmek, geri bildirimde bulunma, demokratik karar almak ve okulun amaçlarına uygun karar almak şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Karar verme ve planlama süreçlerinde öğretmen ve öğrencileri de dâhil etmelidir. Öğretmen ve öğrenciler; kararlar alınırken ve planlamalar yapılırken etkin olduklarını hissedince kararları ve planları benimsemeleri de kolaylaşacaktır. Okulumuzda öğrencilerin ve öğretmenlerin kararlara katılımını sağladığımızda kendilerini güvende ve önemli hissettiklerini gördük.” (Arda)

*“Arkadaşlarla birlikte de karar veriyoruz.. Ancak bu öğrenciyle ilgilendiren bir şeyse, veli de ilgilendiren bir şeyse bu noktada öğrencilerden bir temsilci alıyoruz. Birkaç temsilci alıyoruz yeri geldiğinde öğretmen arkadaşlarımızın bütün gün katılımını sağlıyoruz.. Velilerden mutlaka okul aile birliği başkanımız olsun ve katılmak isteyen gönüllü velileri de işe dâhil ederek alınabilecek **kararları biz birlikte almaya çalışıyoruz.** Tabii ki de karar merci olarak son nokta kısmında kalıyor. Ancak biz o noktaya kadar mutlaka farklı fikirler alıyoruz.” (Gökhan)*

*“Mesela hocam, diyelim ki eğitim öğretim ile ilgili yeni bir faaliyet söz konusu. Bu konuda **karar alırken öğretmenlerimizin ve öğrencilerimizin ne düşündükleri bizim için çok önemli.** Onların bu konuda düşüncelerini alıyoruz. Sonra beyin fırtınası yapıyoruz.” (Tuna)*

*“Kendi içimizde bu kararları değerlendirdikten sonra **tekrar bilgilendirme** yapıyoruz hocam. **Demokratik bir ortam** olunca herkes kendini değerli ve kuruma ait hissediyor hocam. Söz hakkı sahibi olduğunu biliyor önemli olduğunu biliyor.” (Emre)*

*“Daha sonra toplantıları tekrardan derleyip düzenleyerek çıkan sonucu tekrardan görüşüyor ve **geri bildirimler** yoluyla en doğru şekilde sonuç almaya çalışıyoruz.*

*“Kuralları **demokratik bir şekilde karar alarak** değiştiriyoruz” (Müge)*

*“Öncelikle karar alırken dönem başında bir toplantı yapıyoruz. Bu toplantıda o sene yapılacaklar ve hedeflerimiz konuşuluyor zaten. **Karar alırken bu amaçlarımıza uygun kararlar alıyoruz.**” (Mehmet)*

Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel bir okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinin “planlama” alt temasına ilişkin göstergeleri; okul yöneticisinin amaçlara yönelik planlama yapması, stratejik plan yapması, paydaşlarla ortak planlama yapması ve esnek planlama yapması şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Planlama yaparken de **ortak amaçlar doğrultusunda planlama** yapıyoruz birlikte. Bu kararların uygulanmasında veli gerekli ise veliye görevler veriyoruz, öğrenci ise öğrenci, öğretmen ise öğretmen.” (Nazlı)*

*“Planlama sürecini **stratejik planlarımızdaki hedefler doğrultusunda** yürütüyoruz. Yani hedeflere ulaşmak için o hedefleri ne düzeyde gerçekleştirebiliriz. Biz mevcut duruma bakıyoruz eksiklikler doğrultusunda planlama yapıp, **planlarımızı hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda yapıyoruz.**” (Müge)*

*“Eğitim faaliyetlerimizi yıllık **stratejik olarak planlıyoruz** ama bu yıllık planın içinde de gün gün ne yapacağımız net belirtiliyor hocam. Bazen süreç içinde yeni fikirler ortaya çıkabiliyor biz başta böyle planladık öyle olacak demiyoruz **esneklik** sağlıyoruz.” (Emre)*

*“Güçlü ve zayıf yönlerimizi **paydaşlarla yaptığımız görüşmeler** yoluyla belirliyoruz. Öğretmenlerimizle görüşme sonuçlarını tartışarak **ortaklaşa planlama** yapıyoruz. Hem uzun dönem hem kısa dönemde planlamalar yapıyoruz. Çünkü planlarımızda değişiklikler olabiliyor ve **esnek** davranıyoruz. Bu konuda değişiklikler yapabiliyoruz planlarımızda.” (Murat)*

*“Mesela bir proje yapılacaksa herkes fikrini beyan ediyor ona göre planlamayı da iş bölümünü de **ortak karar olarak** paylaşıyoruz.” (Gökhan)*

Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel bir okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinin “örgütlenme” alt temasına ilişkin göstergeleri; görev dağılımının net olması, iş birliğinin sağlanması, liyakatli görev dağılımının yapılması, adaletli görev dağılımının yapılması şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Planlama sürecinde **görev dağılımlarımızı da netleştiriyoruz**. Komisyonlarımızı oluşturuyoruz ve her komisyonun kendi arasında komisyon başkanını seçip ayrıca kendi içinde **iş birliği** yapacakları konuları da söylüyoruz yapıyorlar da zaten.” (Murat)

“....Yöneticiler olarak bizler **görevlendirmelerde yapılan dağılım ile adaleti** hissettiririz. Eşitlik elbette pek mümkün değildir ancak adaletli bir yaklaşım olmazsa olmazımızdır.” (Arda)

“Sene başında çalışanların **görevlendirmesini açık ve net bir şekilde** yapıyoruz hocam. Hangi faaliyetler yapılacak ve bunlarda kim görev alacak ve görevler neler ne yapılacak bunları açık açık konuşuyoruz.” (Emre)

“Beraber aldığımız kararları gerçekleştirmek için **elbirliği** ile çalışıyoruz. İş bölümünde de dikkat ettiğimiz durumlar oluyor. **Uzman kişileri görevlendiriyoruz**. Fakat tek bir kişi uğraşmıyor tabii mesela bir proje için.” (Selda)

“Okullarda örgütleme sürecinde bizim öğretmenlerimizi yakından tanımamız ve onlarla iyi iletişim kuruyor olmamız gerekir. Sadece öğretmen değil okuldaki diğer çalışan herkesle. Çünkü verdiğimiz görevlerin hem o kişiyle alakalı olması gerekir hem de ne yapacağını görevini iyi bir şekilde açıklamamız gerekir hocam. Okulumuzda kulüp oluşturuyoruz mesela hocam her öğretmen bir sosyal etkinlik kulübü alıyor durum bu şekilde olunca sosyal etkinlik kulübünde yer alan öğretmen görevlendirildiği kulüpte yetkin birisi olması lazım. Öğretmenlerle toplantı yapıyoruz kimin hangi kulübü alacağı ile ilgili o kulüple ilgili sertifikası olan **uzman kişiye görevlendirme** yapıyoruz ve o kulüpte neler yapılacağı ile ilgili planlamaları istiyoruz.” (Müge)

“Mükemmel bir okulda yapılacak işin ne olduğu ve onun kimlerin yapabileceği önceden bellidir hocam ve kimsenin aklında soru işaret yoktur bu konuda. **Liyakatli ve adaletli bir görev dağılımı yapılır.**” (Esin)

Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel bir okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinin “iletişim” alt temasına ilişkin göstergeleri; etkili iletişim kurmak, iletişimde açık olmak ve iletişim kanallarını kullanmak şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Huzurlu bir ortam ve **sağlıklı etkili iletişimimiz** var. Kimse kimseye soru sormaya ya da bir hata olduğunda söylemeye çekinmez Herkes sorunu çözmeye çalışır.” (Tuna)

“İstedikleri soruyu gelip sorabiliyorlar çekinmeden. Bu konularda **etkili bir iletişim** kurmak önemli hocam hem sorun varsa sorunu çözmek adına .”(Murat)

“**İletişim kanallarını açık tutuyoruz** geri bildirimler için. **Düzenli ve açık iletişim** kurmaya özen gösteriyoruz.”(Nurhan)

“Okulla ilgili kararlar **sosyal medya ve resmi web sitesinden** velilere duyuruluyor hocam. Alınan karar varsa herhangi bir duyuru yapılacaksa öğretmenlerimiz hem bireysel olarak duyuru yapıyor, hem de internet ortamını kullanıyorlar.”(Emre)

Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel bir okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinin “koordinasyon” alt temasına ilişkin göstergeleri; yardımlaşmayı sağlamak, süreç toplantıları yapmak ve uyum içinde hareket etmek şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Müdürün; müdür yardımcısı, öğretmenler ve okul çalışanlarının **uyum içinde hareket etmesini** sağlamasıdır. Bir proje, bir etkinlik olduğunda, bir durum yaşandığında öğretmenler ve yönetimin koordine bir şekilde çalışmasıdır. Biz **iş birliği yaparak yardımlaşarak koordineli çalışmaya** özen gösteriyoruz.”(Emre)

“Okul içindeki ve dışındaki etkinlikler için herkesi ve her şeyi zamanında koordine ediyoruz. Herkes **iş birliği** içinde çalışıyor.”(Nurhan)

“Komisyonlarımız ya da öğretmenlerimiz kendi içerisinde **uyum içinde hareket ediyorlar** ve ben de bu uyumu sürdürmek için **belli zamanlarda toplantılar** yapıyorum.”(Murat)

“Karar alma ve planlamayı yaptıktan sonra belli aralıklarla **değerlendirme toplantıları** yapıyoruz zaten burada da eksiklik gördüğümüz yerde gidermeye çalışıyoruz süreci sağlıklı yönetmeye çalışıyoruz.”(Esin)

Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel bir okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinin “etkileme” alt temasına ilişkin göstergeleri; çalışanları ödüllendirmek ve motivasyon sağlamak şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Okulumuzda tüm paydaşların mutluluğu önemlidir. Öğretmen işinden memnun öğrenci ve veli okuldan memnun olduğu için başarı bizim için kaçınılmaz oluyor. Başarı sonucunda da tabii ki objektif bir şekilde **ödüllendirmemizi yapıyoruz** .”(Burçin)*

*“Bir de başarıyı tattıkları için hep başarılı olmak istiyorlar. Emeklerinin karşılığını alıyorlar. Ben de sene sonunda onları **ödüllendiriyorum tabi plaketlerle**.”(Mehmet)*

*“Bu konularda toplantı yapıp geri bildirimler veriyoruz. İyi performans sergileyen başarılı öğretmenlerimize **ödülleri veriyoruz**. Maddi olarak çok fazla bir şey yapamıyoruz sadece maaş ödüllendirmesi oluyor, başarı belgeleri veriyoruz **motivasyonlarını** artırmak için.”(Müge)*

*“Olumlu konuşmalar içeren **motivasyon konuşmaları** yapıyoruz. Öğrenci ve öğretmenlerimizin motivasyonunun yüksek olması önemli.. Mutlu olmaları gerekiyor okulumuzda. Sonrasında bütün yapılan işler amacına ulaşıyor. “(Nurhan).*

*“İnsan kaynağını **motive etme** konusunda mükemmel bir okul yönetimimiz var. Burada öğretmenlerin gelişimine izin vermek, onlara engel olmamak, **motivasyonunu artırmak** ve **gerektiğinde ödüllendirmek** gerekli diye düşünüyorum. Biz en azından bu konulara dikkat ediyoruz.” (Arda)*

Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel bir okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinin “denetim” alt temasına ilişkin göstergeleri; aralıklı toplantılar yapma, kontrol etme ve öz denetim sağlama şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“**Toplantıları değerlendirme yapmak için de kullanıyoruz**. Bir de şu var bana gelmeden bütün sorunlar aksaklıklar çözülmüş oluyor hocam **değerlendirme toplantılarında** görüyorum ki bir aksaklık olduğunda öğretmenlerimiz çözmüş ve nerede ne olduğunu neden öyle davrandıklarını kafa kafaya vererek o problemi nasıl çözdüklerini anlatıyorlar. Bu da beni mutlu ediyor tabii.”(Emre)*

“Alınan kararların ya da süreç içindeki uygulamaların amacına ulaşması için ara ara **değerlendirme toplantıları** yapıyoruz.” (Murat)

“Her ay etkinlik raporu yazmaları gerekiyor mesela, bunu takip ediyoruz, raporları alıyoruz, **değerlendirme toplantıları** yapıyoruz.” (Müge)

“Ben yönetici olarak süreci **kontrol ediyorum** ve gerekli bilgilendirmeleri yapıyorum.

Gerisini öğretmenlerimiz hallediyor. Zaten biz okul yönetimi olarak kendi içimizde bir denetim mekanizması oluşturduk. Zaman içerisinde, **kendi kendileri toplantı yapıp denetimlerini** sağlamış oluyorlar sağ olsun hocalarımı. Bu konuda bize çok destek veriyorlar. Bizim okulumuzda biz **kendi kendimize denetim yapabildiğimiz için şanslıyız** diye düşünüyorum. Çünkü öğretmenlerimiz denetimi korkulacak bir durum olarak değil kendilerini gerçekleştirmek için bir fırsat olarak görüyorlar. Denetimi bilgi alışverişi ve kazanım olarak değerlendiriyorlar. “(Selda)

“Gerekli bilgilendirmeleri tüm paydaşlara yapıyoruz. Bunun sonrasında ben okul müdürü olarak gerekli teşvikleri yapıyorum yardımı sağlıyorum ve **ardından yeri geldiğinde kontrollerimi** sağlıyorum.” (Burçin)

Mükemmel bir okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri doğrultusunda; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve denetim olmak üzere yedi alt tema oluşturulmuştur. Katılımcılar, karar verme alt temasında okul yöneticisinin paydaşları kararlara dâhil etmesi, geri bildirim vermesi, demokratik karar alması ve okulun amaçlarına uygun karar almasına vurgu yaparken; planlama alt temasında amaca uygun planlama yapmasına, stratejik planlar oluşturmaya, paydaşlarla ortaklaşa planlama yapmaya ve planlarda esnek olmaya dikkat çekmişlerdir. Katılımcılar, örgütleme sürecinde okul yöneticisinin görev dağılımının net olmasının, iş birliği sağlanmasının, liyakatli ve adaletli görev dağılımı yapmasının, bu süreçler sırasında iletişim alt teması için etkili iletişim kurmasının, iletişimde açık ve net olmasının yönetim süreçleri açısından önemli olduğuna dikkat çekmişlerdir. Katılımcılar, okul yöneticisinin çalışanları etkilemek için onları ödüllendirmesi ve motive etmesi gerektiğinin önemli olduğunu; yönetim süreci boyunca okul yöneticisinin kontrolü sağlamak amacıyla aralıklı değerlendirme toplantıları yapmasının yönetim süreçleri açısından oldukça önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

3.3.1.4. Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim işlevlerine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Bu konu başlığı doğrultusunda katılımcılara “Mükemmel bir okulda okul yöneticisinin yönetim işlevlerine ilişkin göstergeleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, ardından “Okulunuzda yönetim işlevlerine yönelik neler yapmaktasınız? Açıklar mısınız?” soruları ile konuya ilişkin görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda okuldaki yönetim işlevlerine ilişkin mükemmel liderlik göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Yönetim İşlevlerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular

Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Yönetim İşlevleri	İnsan Kaynağı	Çalışanların gelişimini sağlama	Arda, Emre, Esin, Mehmet, Müge, Nazlı, Nurhan, Tuna
		Çalışanları ödüllendirme	Arda, Esin, Gökhan, Müge, Nazlı, Nurhan
		Performans değerlendirme toplantıları yapma	Burçin, Emre, Nurhan
		İş tanımlarını yapma	Esin, Gökhan
		Personel eksikliğini giderme	Emre, Murat
	Para Kaynağı	Kaynak sağlama	Arda, Emre, Esin, Gökhan Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna
		Kaynak yönetiminde şeffaf olma	Arda, Emre, Esin, Mehmet, Murat, Nazlı, Tuna
		İhtiyaç analizi yapma	Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Müge Selda, Tuna
		Kaynakları verimli kullanma	Arda, Müge, Nurhan, Selda
		Bütçe planlaması yapma	Gökhan, Nazlı
		Hesap verebilir olma	Esin, Müge
	Genel Hizmetler	Fiziki şartları iyileştirme	Arda, Burçin, Gökhan, Nazlı, Nurhan, Tuna
		Temizliği sağlama	Emre, Gökhan, Murat, Müge, Nazlı
		Güncel teknolojik altyapı kurma	Emre, Gökhan

Tablo 3.7’de görüleceği üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel bir okulda okul yöneticisinin yönetim işlevlerine ilişkin göstergeleri; insan kaynağı yönetimi, para kaynağı yönetimi ve genel hizmetlerin yönetimi olmak üzere üç alt temadan oluşmaktadır. Katılımcılara göre okul yöneticisinin “insan kaynağı yönetimi” alt temasına ilişkin göstergeleri; çalışanların gelişimini sağlama, çalışanları ödüllendirmesi, performans değerlendirmesi yapması, iş tanımlarını yapması ve personel eksikliğini gidermesi şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“**İnsan kaynağına** gelince hocam zaten atamalar merkezi olmakta. Fakat burada öğretmenlerin **gelişimine** izin vermek, onlara engel olmamak, motivasyonunu artırmak ve gerektiğinde **ödüllendirmek** gerekli diye düşünüyorum. Biz en azından bu konulara dikkat ediyoruz.” (Arda)

“Çalışanların **iş tanımı belli** öğretmenler arasında sadece zümre başkanları ve proje yürütücüleri seçiliyor bu da zaten daha tecrübeli ve uzman kişilere veriliyor. Temizlik personeli mesela herkes nereyi temizleyeceği gibi ayrı ayrı görevlendirme yapılıyor bu konuda da. Öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanlar nitelikli olmadığı takdirde mükemmel bir okuldan bahsedemeyiz. Bunun için atama yoluyla gelen öğretmenlerin **kişisel ve mesleki anlamda gelişmelerine** fırsat tanıyoruz engel olmuyoruz.” (Esin)

“Sonuçta belli eğitimi almış ve atanmış öğretmenlerle çalışıyoruz. Bundan sonraki kısım öğretmende ve okulda bitiyor hocam. Burada değerli hissetmeleri önemli ki bu da performansına yansıyor çalışanların. Onların kendilerini **sürekli geliştirmelerine yardımcı oluyoruz**, destek oluyoruz, sadece zorunlu hizmet içi eğitimler değil kendilerinin eksik hissettiği alanlarda da eğitim almasını destekliyoruz. İş konusunda hem yeniliklere hem de ihtiyaç duydukları alanlarda **performanslarını geliştirebilecek eğitimler almasına fırsat veriyoruz.**” (Müge)

“Herkes eşit olduğunu hissedince motivasyonları ister istemez artıyor. Biz tabi başarılı olan öğretmenlerimizi ayrıca **ödüllendirerek** motivasyon sağlıyoruz ama içsel motivasyon daha önemli bu da bizim tavırlarımızla sağlanıyor. Okulda öğretmenler ve diğer personellerin **işlerini muhakkak ayrıntılı tanımlamak** gerekiyor. Okulumuzun hijyenik olması ve öğrencilerin sağlığını kötü etkileyecek hiçbir şeyin olmamasına özen gösteriyoruz “(Gökhan)

“Okulumuzda personel seçimi bize ait değil, biliyorsunuz ki merkezi atamalar yapılıyor fakat buraya gelen **personelin gelişmesi** için elimizden gelen desteği yapıyoruz. Ayrıca **performans değerlendirilmelerini de adil** bir şekilde yapıyoruz”. (Nurhan)

Katılımcılara göre mükemmel okulda okul yöneticisinin “para kaynağı yönetimi” alt temasına ilişkin göstergeleri; kaynak sağlaması, kaynak yönetiminde şeffaf olması, ihtiyaç analizi yapması, kaynakları verimli kullanması, bütçe planlaması yapması ve hesap verebilir olması şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Mükemmel bir okul yöneticisinin her icraatı izlemeye ve eleştiriye açıktır. Para kaynağı; yöneticilerin birçok zaman yalnız bırakıldığı bir alandır. **Mükemmel yönetici, gerektiğinde finansmana ulaşabilendir.** Biz projeler, çevredeki kişilerden gelen yardımlarla **finansmana ulaşıyoruz**”.(Arda)

“**Para kaynağının sağlanması için** öncelikle yakın çevreden başlıyoruz görüşmelere. Okulumuz için **aileler ve okul aile birliği yardımıyla ekstra olarak bağışlar** yoluyla maddi kaynak sağlıyoruz. Bunun için de tabi önceden **planlama ve analiz yapıyoruz ihtiyaçlarımız için**”. (Gökhan)

“Biz milli eğitimin gönderdiği kaynak haricinde de **maddi kaynak yaratıyoruz.** Çünkü okulun fiziki şartlarının elverişli olması, temizlik malzemelerinin alımı, eğitim materyali alımı gibi durumlarda ekstra para kaynağına ihtiyacımız olmakta.” (Selda)

“Maddi olarak okulumuzun finansmanı için **gerekli para kaynağını sağlama planlamasını** da sene başı ve sene sonunda değerlendiriyoruz. Sene başında gerekli olan malzemeleri ihtiyaçları ortaya koyuyoruz. Bu süreci de herkesin haberdar olacağı şekilde yapıyoruz, öğretmenlerimize danışıyoruz ve **gelir gider tablosunu paylaşıyoruz.** Faturaları da ekliyoruz kimsenin aklı kalmasın **şeffaf** olduğumuzu bilsinler.” (Emre)

“Tabi bu **paranın verimli kullanılması** çok önemli. Verimli kullanıp israf yapmamaya **çalışıyoruz** ve bu konuda da **şeffaf** olmaya dikkat ediyoruz.”(Nurhan)

“Ödeme yaptığımız her eşyayı malzemeyi herkesle paylaşıyoruz **hesap verebilir olmamız** lazım ki güvensizlik oluşmasın. **Bütün dokümanları paylaşıyoruz.**” (Müge)

Katılımcılara göre mükemmel okulda, okul yöneticisinin “genel hizmetlerin yönetimi” alt temasına ilişkin göstergeleri; fiziki şartları iyileştirmesi, okul temizliğini sağlama ve güncel teknolojik altyapıyı kurması şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“İhtiyaç listesini beraber hazırlıyoruz öğretmenlerimizle. Her gün programlar güncelleniyor çünkü güncellenen programlara göre gerek **fiziki şartları düzenliyoruz,** gerekse **ekstra kaynak sağlıyoruz .**”(Burçin)

“Okulun **fiziki şartlarını iyileştirmeye ve sürekli geliştirmeye** çalışıyoruz. Okulun **temiz olması, hijyen kuralları** bizim için çok önemli. Öğrencilerin ve öğretmenlerin sağlığını düşünmek zorundayız.” (Nazlı)

“Diğer konuda da okulumuz **temizliğine ve ısınmasına** dikkat ediyoruz. Kütüphane, laboratuvar ve diğer atölyelerdeki **malzemelerin güncel olmasına** özen gösteriyoruz.

Öğretmenlerimizle bu konuda da iletişim halinde oluyoruz **hangi materyali isterlerse hemen sağlıyoruz.**” (Tuna)

“Okulumuzun ayrıca eksiklerini gidermek için de her sene mevcut durumun analizini yapıyoruz. Sonrasında yapılacaklar listesi oluşturup, planlama yapıyoruz. Okulumuzda **fiziki olarak eksik olmaması için sürekli çalışıyoruz ve teknolojik olarak altyapımızı sürekli güncelliyoruz.**” (Gökhan)

Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim işlevleri katılımcı görüşlerine göre insan kaynağı yönetimi, para kaynağı yönetimi ve genel hizmetlerin yönetimi olmak üzere üç alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılar, mükemmel okulda okul yöneticisinin insan kaynağının yönetimi konusunda; çalışanların gelişimini sağlamasının, çalışanları ödüllendirmesinin; para kaynağının yönetimi konusunda, kaynak sağlamasının, şeffaf olmasının, ihtiyaç analizi yapmasının ve genel hizmetlerin yönetimi konusunda ise okulda fiziki şartların iyileştirilmesinin ve geliştirilmesinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

3.3.1.5. Mükemmel okulda okul yöneticisinin örgüt yapısına ilişkin göstergelerine ait bulgular

Mükemmel okulda okul yöneticilerinin katılımcı görüşlerini ortaya koymak amacıyla, katılımcılara “Mükemmel bir okulda okul yöneticisinin örgüt yapısına ilişkin göstergeleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, ardından “Okulunuzda örgüt yapısına ilişkin yaptığınız uygulamalar nelerdir? Biraz açıkla mısınız?” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okullarda okul yöneticisinin örgüt yapısına ilişkin göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Örgüt Yapısına İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Örgüt Yapısı	Görevlendirme	Görev dağılımında liyakatli olma	Arda, Emre, Esin Mehmet, Murat, Nazlı, Müge, Tuna
		Açık ve net görevlendirme yapma	Emre, Esin, Murat
		Adil görev dağılımı yapma	Burçin
	Yetkilendirme	İlgili kişilere gerekli yetki ve sorumluluk verme	Esin, Mehmet, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda
		Yetki ve sorumlulukları açıkça belirtme	Emre, Murat
	İş Akışı	Süreç kontrolü yapma	Arda, Esin, Emre, Mehmet, Murat, Nazlı
		İş akışı oluşturma	Burçin, Emre, Murat, Nazlı

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okuldaki okul yöneticisinin örgüt yapısına ilişkin göstergeleri; görevlendirme, yetkilendirme ve iş akışı şeklinde üç alt temaya ayrılmıştır. Katılımcılar “görevlendirme” alt temasına ilişkin görev dağılımında liyakatli olma, açık ve net görevlendirme yapma, adil görev dağılımı yapma şeklinde görüş bildirmiştir. Bu görüşler katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Ben yönetici olarak işinde uzman kişilere öncelik tanırım ki alanında **kim uzmanlaşmış, o işin eğitimini ileri derecede almış, kendini geliştirmiş ise görevlendirmeleri** ona göre yapmayı tercih ederim.” (Arda)

“Şimdi programda değişiklik olunca tabii ki herkesin fikrini sorduk fakat yine de en sonunda görevlendirme yaparken, Türkçe ile ilgili faaliyetlerde Türkçe öğretmenini, Beden Eğitimi ile ilgili faaliyetlerde beden eğitimi öğretmenini görevlendirdik. O işte **kim uzansa kimin alanına uygunsa o kişileri görevlendiriyoruz.**” (Burçin)

“Mükemmel bir okulda yapılacak **işin ne olduğu ve onun kimlerin yapabileceği önceden açık ve bellidir;** kimsenin aklında soru işaret yoktur bu konuda. **Liyakatli ve adaletli bir görev dağılımı** yapılır. Ayrımcılık yapmadan herkesin yapabileceği görevlerin dağılımını yapılır gerektiği zaman.” (Esin)

“Görevlendirme yaparken **tecrübeye** bakıyorum. Böylelikle iş bölümü yapınca işler hızlı ve zamanında ilerliyor hem de verimli bir iş ortaya çıkmış oluyor. Herhangi bir kişinin iş yükünün de fazla olmaması için **adil bir dağılım** yapmaya çalışıyorum görevlendirme yaparken. Şimdi zaten devam ve devamsızlık mesela takibi çok yoğun eğer o kişiye proje

takibi gibi bir ağır iş daha verirsem verimsiz bir ortam oluşur. Bu şeylere dikkat etmek ve **adaletli de bir dağılım** yapmak önemli .”(Nazlı)

“Görevlendirme yaparken herkesin **görev ve sorumluluklarını açık bir şekilde dağıtıyoruz** ve anlatıyoruz.”(Murat)

Katılımcılar “yetkilendirme” alt temasına ilişkin ilgili kişilere yetki ve sorumluluk verme ve yetki ve sorumlulukları açıkça belirtme şeklinde görüş bildirmiştir. Bu görüşler katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Müdür yardımcılarımızın biri de bu programların takibi için **yetkilendiriyoruz**. Başka müdür yardımcısı ders dağılımı ve nöbet çizelgelerinden sorumlu kendi aralarında onları da **yetkilendiriyoruz. Yetkilerinin ne olduğunu sorumluluklarını açık** bir şekilde söylüyoruz. Böylelikle işlerimizi düzenli yürütmeye çalışıyoruz. Her şey planlı programlı ve denetimli ilerliyor.” (Müge)

“Yetki ve sorumluluklar da aynı şekilde kim **yetkin ise o kişiye yetki ve sorumluluk** veriyoruz. Yoksa bu şeye benzer fen bilimleri ile ilgili bir projeyi beden eğitimi öğretmenine vermek gibi olur.” (Nurhan)

“ İşle ya da proje ile ilgili herkese o iş paylaştırılıyor. Herkes **sorumluluk** alıyor. Bizim projelerimiz büyük çapta yurtiçi ve yurtdışı olduğu için tek kişiyle başarı sağlamamız mümkün değil.” (Mehmet)

“Yetki konusuna müdür yardımcıları üzerinden örnek vereyim bazı durumlarda onların da yetişmesi için kendi yetkilerimi devrediyorum hocam ama bu benim işten kaçmak için yaptığım bir şey değil. Bunu yaparken de **kim hangi konularda yetkili hangi konularda ne kararları alabilir bunları net** bir şekilde belirtiyorum.” (Emre)

“**Yetkilendirme konusunda da açıkça** söylemek gerekiyor ve öğretmenin ya da müdür yardımcısının verebileceği kararların ne olduğunu, ne derece hangi konularda yetki sahibi olduğunu belirtiyoruz” (Murat)

Katılımcılar “iş akışı” alt temasına ilişkin süreç kontrolü yapar ve iş akışı oluşturur şeklinde görüş bildirmiştir. Bu görüşler katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

“Belli aralıklarla da tabii ki planlama dâhilinde toplantılar yapıp **süreci kontrol** ediyorum.” (Arda)

“Bir **iş akışı** oluşturuyoruz şu sınıfın öğretmeni şu projeden sorumlu şu müdür yardımcısı şu işten sorumlu deyip ne zamana kadar ne yapmaları gerektiğini belirtiyoruz.” (Emre)

Bütün görevlendirmelerle ilgili **iş akışı oluşturup** bu iş akışı dâhilinde belirtilen zamanlarda **sürecin kontrolünü** sağlıyorum.” (Nazlı)

“Bunun için sene başında iş takvimine göre **iş planı** oluşturup haftalık aylık yıllık planlar dâhilinde ilerliyoruz. Aylık toplantılar gerçekleştirip **sürecin nasıl gittiğine dair görüşmeler** yapıyoruz. Tabii ki aylık toplantılar bazen yeterli olmayabiliyor ihtiyaç halinde de toplanıp görüşüyoruz.” (Murat)

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda mükemmel okulda okul yöneticisinin örgüt yapısına ilişkin göstergeleri; görevlendirme, yetkilendirme ve iş akışı olarak üç alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılar görevlendirme alt temasında, görev dağılımında liyakatli olduklarını belirtirken; yetkilendirme alt temasında ilgili kişilere yetki ve sorumluluk verildiği; iş akışı alt temasında, iş akışı oluşturarak süreç kontrolü yapmanın mükemmel okulda örgüt yapısı için önemli olduğunu vurgulamışlardır.

3.3.1.6. Mükemmel okulda okul yöneticisinin belirsizlik yönetimine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Mükemmel okulda okul yöneticisinin belirsizlik yönetimine ilişkin göstergelerine ilişkin katılımcı görüşlerini ortaya koymak amacıyla, “*Mükemmel okulda okul yöneticisinin belirsizlik yönetimine ilişkin göstergeleri nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzda belirsiz durumların (kriz, afet vb.) yönetimi için neler yapmaktasınız? Biraz bahseder misiniz ?*” soruları ile katılımcıların görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okullarda okul yöneticisinin belirsizlik yönetimine ilişkin göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Belirsizlik Yönetimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Belirsizlik Yönetimine İlişkin Göstergeler	Afet eğitimi verilmesini sağlama	Arda, Emre, Esin, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Tuna
	Görev dağılımı yapma	Arda, Burçin, Emre, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Tuna
	Sakin kalma	Arda, Burçin, Emre, Nazlı, Tuna
	Proaktif olma	Emre, Esin, Müge, Selda
	Hızlı karar alma	Arda, Emre, Mehmet, Nazlı
	İletişim ağı oluşturma	Müge, Nazlı, Nurhan, Tuna
	Bilgilendirme yapma	Emre, Gökhan, Murat, Tuna
	Durumsal liderlik sergileme	Selda

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda okul yöneticisinin belirsizlik yönetimine ilişkin göstergeleri; afet eğitiminin verilmesini sağlama görece en çok görüş bildirilen ifade olmakla birlikte bunu görev dağılımı yapması, sakin kalması, proaktif olması, hızlı karar alması, iletişim ağı oluşturma ve bilgilendirme yapması izlemiştir. Bu bulguya ait katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

*“Öğretmenlerimiz de **afet eğitimi ve ilkyardım eğitimlerine** katılıyorlar. Her sene muhakkak iş güvenliği ile ilgili **eğitimlere** yine daha önce katılmayan öğretmenlerimiz çalışanlarımız katılıyorlar. Böylelikle önceden kestirilemeyen belirsiz durumlar için önlem almaya çalışıyoruz.”*(Gökhan)

*“Afet zamanları için önceden oluşturulmuş plan ve programlarımız var. **Görevlendirmelerimiz yapılmış durumda** ve bu görevlendirmeleri her sene başında güncelliyoruz. Öğrenci öğretmen ve velilere **afet eğitimi veriyoruz.**”* (Murat)

*“Öncelikle okul içindeki tüm paydaşların güvenliğini korumak görevimizdir. Bunun için önceden acil kurtarma ekipleri, ilkyardım ekipleri, yangın ve deprem anındaki görevlileri içeren **komisyonlar** oluşturuluyor. Bunun için de eğitim almış personelleri seçiyoruz. Öğrencilerimizi de deprem, yangın ve diğer afetler konusunda bilinçlendirmek amacıyla **seminerler** veriyoruz. **Tatbikatlar** yapıyoruz okulda. Bununla birlikte önceden bir **iletişim planı** oluşturuyoruz. Kriz anında nasıl bir iletişim kuracağımızı önceden paylaşıyoruz herkesle.”* (Nurhan)

*“Okullarımızda afet durumları için **komisyonlar** var. Herhangi bir afet durumunda ya da kriz durumunda o komisyon üyeleriyle toplanıp kararlar alınıyor. Bu gibi belirsizlik durumlarında **sakin kalmayı başarak** yine konuyla ilgili uzmanlara danışarak hareket*

ediyoruz. Burada da iş birliği ön planda tutulmalıdır.” (Arda)

“Kriz ve afet anında panik yapmadan koordineli bir şekilde karar vermek önemli, **proaktif** olmak gerekiyor. Biz her sene başı **deprem, yangın gibi afetlerle ilgili belirsiz durumlar için komisyonlarımızı** oluşturuyoruz. (Esin)

“**Okul müdürü olarak bizlerin öngörülü olması gerekiyor.** Önceden önlem almamız gerekiyor. Yine komisyonlarımızı beliriyoruz. Burada oluşturduğumuz iletişim ağı da etkili olması lazım **bütün iletişim kanallarını** kullanıyoruz. Herhangi bir belirsizlik durumunda, kriz anında iletişime **geçilecek kişiler ile iletişim yollarını duyuruyoruz.**”(Müge)

“Ama pandemi gibi belirsiz önceden tahmin edilemeyen durumlarda da okul müdürünün önce **sakin kalıp** öğretmenlerle birlikte fikir alışverişinde bulunup **hızlı karar alma ve planlama** yapmaları gerekiyor. Böyle durumda ne yapılacağını planladık.”(Nazlı)

“Ben dâhil olmak üzere bütün öğretmenlerimiz **afet eğitimiyle ilgili seminerlere** katılıyorlar. Bunlar önemli. Ailelere de **çevrimiçi seminerler** düzenliyoruz. Yine dışarıdan konu ile ilgili uzmanlarımız çevrimiçi seminerler **bilgilendirme toplantıları** yapıyorlar. Öğrencilere okul içerisinde uzmanlar getirip bilgilendirme yapmasını sağlıyoruz. Fakat bunlar tabi tedbir amaçlı oluyor. Pandemi gibi ya da kar tatili gibi aniden olan olaylarda hemen çevrim içi derslere yönelip eğitimin aksamaması için çalışıyoruz. Ülke genelinde olan afetler için eğitimle ilgili kararlar milli eğitim bakanlığına bağlı program dâhilinde yürütülüyor ama bize özel yerelde olan durumlar için zaten alt yapımız artık hazır ve öğretmen ve öğrencilerimiz de hazır olduğu için bir problem olmuyor. Bu konuda da **aniden öğretmenleri toplayıp süreci planlayıp** veliler ve öğrencilerle paylaşıyoruz **sosyal medyada paylaşıyoruz.**” (Tuna)

“Mükemmel bir okul yöneticisi bana göre kriz anlarında kendini belli edecektir. Usta kaptan dalgalı denizde belli olur sözü de tam da bu durumlar için söylenmiş bence. Kriz dönemlerinde, kriz dönemlerinin ihtiyaçlarına göre mevcut sistemi güncelleyip o günün şartlarına göre hareket edebilmek gerekmektedir. Yanlışım varsa düzeltin beni ama sanırım **durumsal liderlik** oluyordu bu. Yani içinde bulunduğu duruma göre kendisinden başlayarak yeni uygulamalara gitmeyi bilmeli. Biz okulumuzda arkadaşlarımızla birlikte şartlara göre en iyi şekilde hareket etmeye çalışıyoruz”(Selda)

Mükemmel okulda okul yöneticisinin belirsizlik yönetimine ilişkin göstergelerine yönelik katılımcı görüşleri alınmıştır. Katılımcılara göre, mükemmel okulda okul yöneticisinin afet ve kriz yönetimi eğitimi vermesi ve görev dağılımı yapması belirsizlik yönetimi için önemli göstergelerdendir.

3.3.1.7. Mükemmel okulda okul yöneticisinin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Mükemmel okulda okul yöneticisinin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelerine ait görüşlerini ortaya koymak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda okul yöneticisinin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeleri nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş ardından “*Okul yöneticisi olarak sizin okulunuzda eğitimde amaç ve ilkeleriniz nelerdir? Açıklayabilir misiniz?*” Soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda okul yöneticisinin okulun eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10. Mükemmel Okulda Okul Yöneticisinin Eğitim Amaç ve İlkelerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeler	Topluma yararlı birey yetiştirme	<i>Arda, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Tuna</i>
	En iyi eğitimi verme	<i>Burçin, Emre, Gökhan Müge, Nazlı, Nurhan, Tuna</i>
	Bireysel farklılıklara saygı gösterme	<i>Arda, Emre, Esin, Nazlı, Selda, Tuna</i>
	Bireysel potansiyelleri keşfetme	<i>Arda, Mehmet, Nurhan, Selda</i>
	Fırsat eşitliği sağlama	<i>Burçin, Mehmet, Nazlı, Nurhan</i>
	Milli ve manevi değerlere sahip çıkma	<i>Emre, Mehmet, Müge</i>
	Öğrencinin bütünsel gelişimini sağlama	<i>Burçin, Mehmet</i>
	Çevre bilincine sahip bireyler yetiştirme	<i>Emre</i>
	Öğrenci merkezli yaklaşım sergileme	<i>Nurhan</i>

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere katılımcılara göre mükemmel okulda okul yöneticisinin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeler; topluma yararlı birey yetiştirmek, en iyi eğitimi vermek, bireysel farklılıklara saygı göstermek, bireysel potansiyelleri keşfetmek, fırsat eşitliği sağlamak, milli ve manevi değerlere sahip çıkmak, öğrencinin bütünsel gelişimini sağlamak, öğrencinin bütünsel gelişimini sağlamak, çevre bilincine sahip bireyler yetiştirmek ve öğrenci merkezli yaklaşım sergilemek şeklinde sıralanmıştır. Elde edilen bulgulara göre katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Onların içindeki potansiyeli ortaya çıkarmaya çalışıyoruz elimizden geldiğince ve toplum için ülkemiz için iyi bir vatandaş olması için çaba gösteriyoruz. Bireysel farklara saygı gösteriyoruz. Her öğrenci değerli ve kendi içinde özeldir.” (Arda)

“Her öğrenciye eşit yaklaşım onların kendine güvenen topluma yararlı bireyler olmasına gayret gösteriyoruz.” (Gökhan)

“Bizim genel anlamda eğitimde amaçlarımız ilkelerimiz var biz bunları benimseyerek buralara geliyoruz. Amacımız öğrencilerin yapabileceklerinin en iyi seviyesine ulaştırmak. Bu eğitim okuldaki tüm öğrenciler için ulaşılabilir. Bir öğrenciye bile farklı imkânlar sağlamıyoruz. Herkese eşit olanaklar yaratmaya çalışıyoruz. Erdemli olmayı okulda öğreniyorlar çünkü.. Sadece akademik olarak başarı değil bilişsel duyuşsal sosyal gelişimlerine de dikkat ediyoruz ve geliştirmeye çalışıyoruz.” (Burçin)

“Önemli olan ülkemizi daha ileri seviyelere taşıyacak nesiller yetiştirmek. Milli ve manevi değerlerini benimseyen ve sahip çıkan nesiller yetiştirmek.” (Müge)

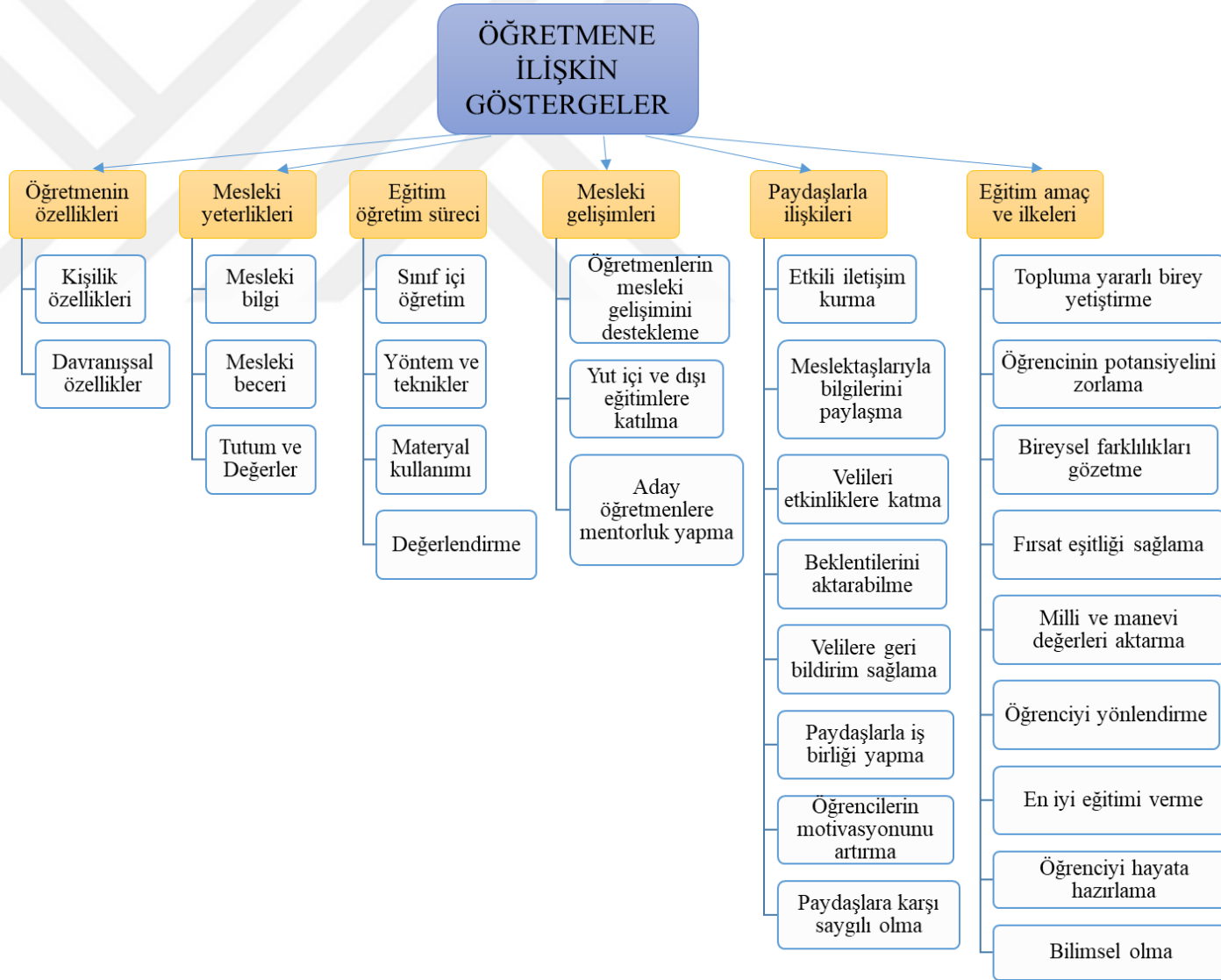
“Onların potansiyellerini ortaya çıkarmak ve onlara bu yönde eğitim vermek bizim görevimiz. Her öğrenciye **eşit** ve adaletli yaklaşıyoruz.” (Nurhan)

“Sadece öğretim değil eğitim de sağlıyoruz. **Çevre bilincine sahip, sorumluluk** sahibi, doğru ve dürüst davranan bireyler yetiştirmek amacımız. Eğitimin aksamadan işlemesini ve öğrencilerin alabileceği **en iyi şekilde eğitim almalarını** sağlamalıyız.” (Emre)

“Amaçlarımızda **öğrenci merkezli yaklaşımı** temel alıyoruz. Öğrencilerimizin bireysel ihtiyaçlarına ve yeteneklerine göre eğitim programımızı hazırlıyoruz” (Nurhan)

3.3.2. Mükemmel Okulda Öğretmene İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Mükemmel bir okulda öğretmenin göstergelerinin belirlenmesi amacıyla katılımcılara “Mükemmel bir okulda öğretmenin göstergeleri nelerdir?” ve “Size göre mükemmel bir okulda öğretmenin özellikleri nelerdir?” soruları yöneltilmiş, katılımcılar mükemmel bir okulda öğretmenin özelliklerini kendi yaşantılarıyla açıklamıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda öğretmene ilişkin ortaya çıkan bulgular şekil 3.3. ‘te verilmiştir.



Şekil 3.3. Mükemmel Okulda Öğretmenin Göstergelerine İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar

Şekil 3.3.“te görüldüğü üzere mükemmel bir okulda öğretmene ilişkin göstergeler öğretmenin özellikleri, mesleki yeterlikleri, eğitim öğretim süreci, mesleki gelişimleri, paydaşlarla ilişkileri, eğitimin amaç ve ilkeleri olarak ortaya çıkarılmıştır. Söz konusu temalara ilişkin bulgular ayrı başlıklar halinde olmak üzere, doğrudan alıntılarla desteklenerek aşağıda sunulmuştur.

3.3.2.1. Mükemmel okulda öğretmenlerin özelliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Mükemmel okulda öğretmenlerin özelliklerine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda öğretmenlerin özellikleri nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzdaki öğretmenlerin özellikleri nelerdir? Bahseder misiniz?*

?”soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda öğretmenlerin özelliklerine ilişkin göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.11’de verilmiştir.

Tablo 3.11. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Özelliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular

Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Öğretmenlerin özelliklerine ilişkin göstergeler	Kişilik özellikleri	Fedakâr	<i>Esin, Gökhan, Murat, Tuna</i>
		Azimli	<i>Arda, Gökhan, Murat, Müge</i>
		Girişimci	<i>Gökhan, Mehmet, Selda</i>
		Sosyal	<i>Gökhan, Tuna</i>
		Sabırlı	<i>Burçin, Selda</i>
	Davranışsal özellikler	Rol model olma	<i>Arda, Gökhan, Nazlı, Selda</i>
		Saygılı davranma	<i>Murat, Nurhan, Selda, Tuna</i>
		Adaletli davranma	<i>Arda, Müge</i>
		Empati kurma	<i>Arda, Burçin</i>
		Güler yüzlü olma	<i>Müge</i>

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda öğretmenlerin özelliklerine ilişkin göstergeleri; kişilik özellikleri ve davranışsal özellikler olarak iki alt temadan oluşmaktadır. Katılımcılara göre mükemmel okulda öğretmenlerin “kişilik özellikleri” alt temasına ilişkin göstergeleri; fedakâr, azimli, girişimci, sosyal ve sabırlı olması şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara göre katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Öğretmenlerimiz de derslerde öğrencilerle olan ilişkilerinde, yöneticiyle olan ilişkilerinde **azimli, fedakâr**, elini taşın altına sokabiliyorlar bu çok önemli.” (Tuna)

“Amaçlarımızı benimseyen ve bu doğrultuda işini yapan **fedakârlık** gösteren öğretmenlerimizin süreç sonunda amaçlarımıza ulaştığını görüyoruz.” (Esin)

“Amaçlara ulaşma yolunda **azimlidir**. Öğrencilerle ve velilerle **empati** kurarak iletişim sağlamaya çalışır. Kendilerini onların yerine koyarak hareket ederler.” (Arda)

“Öğretmenlerimiz okul içerisinde de çok **azimle ve fedakârlıkla** çalışıyorlar.

Hedeflerine ulaşmak için her şeyi yapıyorlar birlikte “(Gökhan)

“Yeniliğe hemen uyum sağlarlar, öğretmenlerimiz **girişimcidirler**. Yeni olan uygulamalara uyum sağlamakta geri kalmazlar.” (Selda)

“Öğretmenlerimiz eğlenmeyi ve gezmeyi seviyorlar. Hafta sonlarını mutlaka bir etkinlikle değerlendirmeyi seviyorlar. Öğretmenlerimiz oldukça **sosyal**, birlikte aktiviteler yapıyorlar.” (Tuna)

“Sadece öğretmenin bir şeyi çok iyi bilmesi yeterli değil. Bizim öğretmenlerimizin en önemli özelliklerinden biri de **empati ve sabırdır**. Öğretmenlerimiz, öğrencilerin duygularını anlayabilmeli ve onlara karşı empati gösterebilmeli.” (Burçin)

Katılımcılara göre mükemmel okulda öğretmenlerin “davranışsal özellikler” alt temasına ilişkin göstergeleri; örnek davranış sergilemesi, saygılı davranması, adaletli davranması, empati kurması ve güler yüzlü olması şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara göre katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Bizim okulumuzda öğretmenlerimiz **önce birbirine saygılı davranıyorlar. Rol model** oluyor bu şekilde öğrencilere. Öğrenciler de öğretmenlerini yansıması oluyor. Öğretmen davranışlarında nasılsa öğrenciler de öyle oluyor. Örneğin Dedikodu yaparlarsa sınıf içi ve dışında öğrenciler de dedikoduya başlar mesela. Öğrenciler çok iyi gözlem yapıyorlar.” (Esin)

“Öğretmenler, birbirine ve öğrencilere **adaletli** davranırlar ve bunu öncelerler.

Öğrencilerine **örnek olacak davranışları sergiler** ve onlara rol model olurlar .”(Arda) “Bizim okulumuzda birlikte gelişim önemli. Bu durum tabi okulun geneline yansıyor hocam öğretmenlerimiz bu **davranışlarıyla örnek, rol model** oluyorlar

öğrencilerimize.” (Nazlı)

“Öğrencilere karşı **örnek davranışlar sergilemeye** çalışıyorlar ki öğrencinin karakteri ve davranış olarak gelişimine örnek olsunlar. Birbirlerine karşı **saygılı davranarak bu çerçevede** işlerini yürütürler.” (Selda)

Mükemmel okulda öğretmenin özelliklerine ilişkin göstergelerine dair katılımcı görüşleri alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda mükemmel okulda öğretmenin; kişilik özellikleri olarak fedakâr ve azimli olması; davranışsal özellikler olarak örnek davranışlar sergilemesi ve saygılı davranması başlıca göstergeler olarak ortaya çıkmıştır.

3.3.2.2. Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergeleri nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzdaki öğretmenlerin mesleki yeterlikleri nelerdir? Bahseder misiniz ?*” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.12’de verilmiştir.

Tablo 3.12. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Mesleki Yeterliklerine İlişkin Göstergelerine

Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Öğretmenlerin Mesleki Yeterliklerine İlişkin Göstergeler	Mesleki Bilgi	Uzmanlık	Emre, Esin, Gökhan Mehmet, Murat, Müge, Nurhan, Selda, Tuna
		Pedagogik yeterlik	Burçin, Müge, Tuna
	Mesleki Beceri	Öğrenciyi yönlendirme	Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna
		Bilgiyi aktarabilme	Burçin, Esin, Mehmet, Müge, Nazlı, Nurhan
		Öğrenme ortamını hazırlama	Arda, Emre
	Tutum ve Değerler	Gelişime açıklık	Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna
		Meslektaşlarıyla iş birliği kurma	Arda, Emre, Murat, Nazlı, Nurhan, Tuna
	İlişkin Göstergeler	Okul bağlı olma	Arda, Mehmet, Murat, Tuna
		Meslektaşlarıyla bilgi paylaşımında bulunma	Emre, Esin, Müge
		Çağa ayak uydurma	Emre, Murat, Müge
		Mesleğini sevme	Emre, Esin, Selda
		Paydaşlarla yapıcı iletişim kurma	Murat, Nurhan, Selda
		Meslektaş değerlendirmesi yapma	Murat

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergeleri; mesleki bilgi, mesleki beceri ve tutum ve değerler olmak üzere üç alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılara göre mükemmel okulda öğretmenlerin “mesleki bilgi” alt temasına ilişkin göstergeleri; uzman olması ve pedagojik yeterliğe sahip olması şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Bizim **öğretmenlerimiz alanında uzman** öğretmenler, deneyimli öğretmenler. Ama kendi aralarında kibirli asla değiller” (Emre)

“Alanında en iyisi olmak için uğraşıyorlar konularında **uzmanlar**.” (Murat)

Öğretmenlerimizin işine saygı duymaları ve **profesyonel** olmaları çok önemli. İşine saygı duymayan öğretmen, öğretmen olmamalı bence işini tutkuyla yapmalı. **Alanına hâkim** ve gelişime açık öğretmenlerimiz var” (Nurhan)

“Mesleki olarak ise **kendi alanına son derece hâkimdir**. Bunu da derslere etkili bir şekilde aktarabiliyorlar” (Esin)

“Öğrencilerin seviyesine uygun olarak hangi yaklaşımları kullanacağına dair **pedagojik yeterliğe de sahip** öğretmenlerimiz” (Müge)

“**Alanında uzman olmaları dışında pedagojik yeterliliklerinin** de yüksek.”(Burçin) Katılımcılara göre mükemmel okulda öğretmenlerin “mesleki beceri” alt temasına ilişkin göstergeleri; öğrenciyi yönlendirme, bilgisini aktarabilme öğrenme ortamını hazırlama ve plan yapma şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Öğrencilerin gelişmesi için onları teşvik ediyorlar cesaretlendiriyorlar ve **rehber** oluyorlar.”(Murat)

“Öğrencilerimizin en iyi yerlerde olması için amaçlarına ulaşmak için ortaklaşa hareket ediyorlar **öğrencileri yönlendiriyorlar**.”(Selda)

“Öğrenciye bilgiyi nasıl aktaracağını bilmesi gerekiyor. Sadece öğretmenin bir şeyi çok iyi bilmesi yeterli değil Bizim öğretmenlerimiz **bilgilerini öğrencilere iyi bir şekilde aktarıyorlar** ki başarıya ulaşıyoruz.”(Burçin)

“Öğretmenlerimiz bilgilerini derslere etkili bir şekilde aktarabiliyorlar. Yoksa her şey bilgidir kalıp aktarma yapamazsa başarı gelmez tabii ki.” (Esin)

“Her daim de **günlük planlarını** yapıyorlar okulumuzda öğretmenlerimiz plansız hareket etmiyorlar .”(Müge)

“Sınıfları gördüğünüz zaman ne demek istediğimi anlarsınız, **planlamalarını** eksiksiz yapıp sınıfları derse uygun hale getirip donatıyorlar.”(Emre)

Katılımcılara göre mükemmel okulda öğretmenlerin “tutum ve beceriler” alt temasına ilişkin göstergeleri; gelişime açık olmaları, meslektaşlarıyla iş birliği kurmaları, okula bağlılık hissetmeleri, Meslektaşlarıyla bilgi paylaşımında bulunmaları, çağa ayak uydurmaları, mesleğini sevmeleri, paydaşlarla yapıcı iletişim kurmaları, meslektaş değerlendirmesi yapmaları şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Öğretmenler **gelişime ve geliştirmeye açıktır**. Projeler, etkinlikler ve eylemler ile daima ilerlemecidir. Uyum ve eşgüdüm içinde hedeflere yürür, **iş birliği yaparlar birbirleriyle**.”(Arda)

“**Gelişime açık** öğretmenlerimiz kendilerini geliştirmeye çalışıyorlar: Seminerlere katılıyorlar, konferanslara gidiyorlar. Öğretmenler güncel ve **çağdaş** olmalı ki çağdaş eğitim verebilelim hocam. Onlar da bunun bilincinde ve güncel yenilikleri, yönetmelikleri takip ediyorlar. Ayrıca **kendi aralarında toplantılar yaparaktan** kendi eksik yönlerini daha nasıl dersin akışını daha iyiye götürebildiğinizin derdine düşerler. Bu da gerçekten bir yönetici bazında yöneticinin de işini kolaylaştıran sebeplerdendir.”(Murat)

“Öğretmenlerimiz **gelişime açık**. **Takım ruhuyla** hareket ediyorlar okulda **iş birliği** içinde çalışıyorlar. Hem birbirleriyle, öğrencilerimizle velilerle **dürüst ve yapıcı iletişim** kuruyorlar.” (Nurhan)

“Öğretmenlerimizin konularına hâkim olmalarını, yenilikleri takip etmelerini ve etkili öğretim yöntemlerini kullanmalarını bekliyoruz. Bizim beklentilerimizi biliyorlar ama bu sadece bizim beklentilerimizle değil kendilerinin istemesi ile ilgili hocam. Öğretmenlerimiz kendilerini **geliştirmeyi seviyorlar** her gün yeni yeni çıkan gelişmeleri takip ediyorlar.”(Nazlı)

“Öğretmenlerin görev yaptıkları okulu sahiplenme ve **kendini okulu bağlı hissetme** hissiyatında olması pek çok sorunun üstesinden gelinmesine imkân vermekte .”(Mehmet) “Kendini mesleğine adanmış ve **mesleğini severek** yapan bir öğretmenin içsel güdülenmeyle ilgili sorun yaşayacağını sanmıyorum hocam. Bizim okulumuzdaki öğretmenlerde bu var. Kendini tamamen öğretmeye adanmış ve **mesleğini seven öğretmenlerle çalışıyoruz** ve böylelikle aslında yöneticilere bu konuda fazla iş düşmüyor. Çünkü işini severek yapan insanın elinden gelenin en iyisini yapmaya çalıştığını görüyoruz” (Selda)

“**Öğretmenler kendilerini ait hissediyorlar** ki canla başla çalışıyorlar. Öğrencilerimiz kendilerini geliştirmek ve sorumluluklarını gerçekleştirmek için uğraşıyorlar.”(Tuna)

Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki yeterlikleri; mesleki bilgi, mesleki beceri ve tutum ve değerler olmak üzere üç alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılar, mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki bilgi konusunda uzman olmalarının; mesleki beceri konusunda öğrenciyi yönlendirebilmesi ve bilgisini aktarabilmesinin; tutum ve değerler konusunda ise gelişime açık olmalarının ve meslektaşlarıyla iş birliği kurmalarının önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

3.3.2.3. Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecine ilişkin göstergeleri nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzdaki öğretmenler eğitim öğretim sürecinde neler yapmaktadır? Bahseder misiniz ?*”soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecine ilişkin göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.13’te verilmiştir.

Tablo 3.13. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Eğitim Öğretim Sürecine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular

Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Öğretmenlerin Eğitim Öğretim Sürecine İlişkin Göstergeler	Sınıf içi Öğretim	Öğrenciyi derste aktif kılma	Esin, Gökhan Mehmet, Murat, Müge, Nurhan, Tuna
		Sınıf içi hâkimiyete sahip olma	Emre, Mehmet, Müge
		Dersi planlama	Emre, Murat, Tuna
	Yöntem ve Teknikler	Güncel yöntem ve teknik kullanma	Arda, , Mehmet, Müge, Nazlı, Selda, Tuna
		Öğrencinin üst düzey düşünme becerisini zorlama	Gökhan, Murat, Nazlı, Nurhan
		Günlük hayata dayalı etkinlikler yapma	Burçin, Gökhan, Murat, Nazlı
		Sınıf dışı etkinlikler yapma	Burçin, Gökhan, Müge, Tuna
	Materyal Kullanımı	Öğrenci seviyesine ve amaca yönelik materyal kullanma	Burçin, Emre, Esin, Mehmet, Murat, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna
		Teknolojik materyal kullanma	Burçin, Gökhan, Mehmet, Nazlı, Tuna
		Materyal kullanımında meslektaşlarıyla iş birliği yapma	Emre, Tuna
	Değerlendirme	Süreç değerlendirmesi yapma	Burçin, Esin, Gökhan, Mehmet, Nazlı
		Portfolyo değerlendirmesi yapma	Emre, Müge, Selda
		Objektif değerlendirme yapma	Murat, Nurhan, Selda
		Öğrencileri bütünsel olarak değerlendirme	Arda, Murat

Tablo 3.13’te görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecine ilişkin göstergeleri; sınıf içi öğretim, yöntem ve teknikler, materyal kullanımı ve değerlendirme olmak üzere dört alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılara göre mükemmel okulda öğretmenlerin sınıf içi öğretimine ilişkin göstergeleri; öğrenciyi derste aktif kılması, sınıf içi hâkimiyete sahip olması ve dersi planlaması şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Öğretmenler, interaktif, katılımcı ve öğrenci merkezli öğretim yöntemleri kullanırlar. Öğrenciler **aktif katılım** sağlarlar, grup çalışmaları düzenler.”(Nurhan)

“Farklı yöntem ve teknik kullanarak **öğrencilerin derse aktif** bir şekilde katılmasını sağlamaya çalışıyorlar.”(Murat)

“Öğretmenlerimiz kullandıkları etkili yöntemlerle öğrencilerin **aktif olarak** derste yer almasını sağlıyorlar. Okul bahçesini etkin kullanıyorlar bazen oradan da takip ediyorum sadece anlatım odaklı değil öğrencileri derse katacak aktiviteler yapıyorlar.” (Tuna)

*“Öğretmenlerimiz öncelikle **ders planlamasını** çok iyi yapıyorlar. **Sınıf kurallarını** oluşturup onlardan asla taviz vermiyorlar. Bu da öğrencilere kişilik kazandırmada önemli bir faktör kurallara uymayı ve disiplinli olmayı öğreniyor öğrenciler.” (Emre)*

Katılımcılara göre mükemmel okulda öğretmenlerin yöntem ve tekniklere ilişkin göstergeleri; güncel yöntem ve teknik kullanır, öğrencinin üst düzey düşünme becerisini zorlar, günlük hayata dayalı etkinlikler yapar ve sınıf dışı etkinlikler yapar şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*“**Çağın gerektirdiği yöntem ve teknikleri** ustalıkla uygular. Sınıf içerisinde tabii ki bütün öğrenciler için ayrı ayrı yöntem ve teknik aynı anda kullanılması mümkün değil fakat ortak paydada buluşturuyorlar öğrencileri.” (Arda)*

*“Öğretmenlerimiz **yeni eğitim-öğretim yöntemlerini** dikkate alarak konuların işler.” (Mehmet)*

*“**Yaratıcı düşünme** becerilerini geliştirebilecek faaliyetler planlıyoruz.” (Murat)*
“Öğretmenlerimiz farklı öğretim yöntem ve teknikleri kullanıyorlar. Öğrencilerin

***eleştirel düşünme ve yaratıcılıklarını geliştirici aktiviteler** yapıyorlar. Onun dışında sadece **biz okulu dört duvar olarak görmüyoruz**. . Yani okulumuzdan **dışarı çıkmayı, farklı etkinlikler yapmayı seviyoruz**. Öğretmenlerimiz sağ olsunlar bireysel sorumluluk alıp, kendileri gezi düzenliyorlar. İşte öğrencilere faydası olacak farklı etkinlikler yapıyorlar.” (Gökhan)*

*“**Günlük yaşamda bilgilerini nasıl kullanabileceklerine dair etkinlikler** yapıyorlar.” (Burçin)*

*“Sınıflarımız bazen etkinlik sonucu ortaya çıkan ürünlerle dolu oluyor sonrasında bunları **sergiliyoruz** zaten. Öğrencilerimiz böylelikle de motive oluyorlar.” (Burçin)*

Katılımcılara göre mükemmel okulda öğretmenlerin materyal kullanımına ilişkin göstergeleri; öğrenci seviyesine ve amaca yönelik materyal kullanır, teknolojik materyal kullanır ve materyal kullanımında meslektaşlarıyla iş birliği halindedir şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Materyalleri de her öğrencinin gelişimine ve öğrenme stiline uygun düzenliyorlar. Yeri geldiğinde hep birlikte öğrenme materyali oluşturuyorlar ya da teknolojiyi kullanarak içerik üretiliyorlar.” (Burçin)

“Planlara uygun, amaçlara uygun materyalleri kullanmaktalar.” (Esin)

“Ders araç-gereçlerini gözden geçirip, ders esnasında amaçlara uygun materyal kullanırlar.” (Tuna)

“Çünkü artık teknolojinin gelişmesiyle birlikte materyallerin tasarlanması ve kullanımı bile değişti. Öğretmenlerimizin bu gelişmelere ayak uydurması önemli çünkü öğrenciler teknolojiye hâkim ama öğretmen olmazsa problem her okul için. Bu sebeple öğretmenlerin bir adım önde olup rol model olması lazım ve teknolojiyle iç içe ders anlatıyor öğretmenlerimiz” (Nazlı)

“Kendi aralarında materyal konusunda iş birliği var. Okuma yazma eğitiminde ya da başka derslerle mesela birbirlerinin materyallerini kullanabiliyorlar.” (Emre)

Katılımcılara göre mükemmel okulda öğretmenlerin değerlendirmeye ilişkin göstergeleri; süreç değerlendirmesi yapar, portfolyo değerlendirmesi yapar, objektif değerlendirme yapar ve öğrencileri bütünsel olarak değerlendirir şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Değerlendirme de ise süreç değerlendirmesi şeklinde öğrencilerimizin hem sınavlarda hem sosyal sorumluluk projelerinde hem de okul içi ve dışı projelere katılımları üzerinden gelişimsel bir yol izliyoruz.” (Burçin)

“Öğrencilerimiz aktif olarak sürecin içerisinde. Süreç değerlendirmesi yapıyor.

Böylelikle akademik başarı da artıyor.” (Esin)

“Öğretmenlerimiz bu konuda çok iyi bir gözlemci ve her şeyi günü gününe değerlendiren bir yaklaşım sergiliyorlar. Her gün bir sonraki gün için ön değerlendirme konuşması ve bilgilendirme konuşması yapıyorlar.” (Mehmet)

“Sınıf içerisinde her öğrencinin gelişim dosyası var. Biz de sınav yok artık biliyorsunuz ki. Bu gelişimlerini hem ders anlamında hem de faaliyetler, kişilikleri ve

*davranışları anlamında **bütünsel değerlendiriyoruz.**(Emre)*

*“Değerlendirme sonuçlarına dayalı geri bildirimler sağlarlar ve öğrencilere nasıl gelişebilecekleri konusunda rehberlik ederler. Bu konuda da dikkat ettiğimiz nokta adil olmak ve **obketif değerlendirme** yapmak .”(Nurhan)*

Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecine ilişkin göstergeleri, katılımcı görüşlerine göre; sınıf içi öğretim, yöntem ve teknik, materyal kullanımı ve değerlendirme olmak üzere dört alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılar, sınıf içi öğretim konusunda öğretmenlerin öğrenciyi derste aktif kılması; yöntem ve teknik konusunda güncel yöntem ve teknik kullanması; materyal kullanımında öğrenci seviyesine ve amaca uygun materyal kullanması; değerlendirme konusunda ise süreç değerlendirmesi yapmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

3.3.2.4. Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin göstergeleri nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzdaki öğretmenler mesleki gelişimleri için neler yapmaktadır? Bahseder misiniz ?*”soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.14“te verilmiştir.

Tablo 3.14. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin göstergeleri	Öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme	<i>Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna</i>
	Yurt içi ve dışında eğitimlere katılma	<i>Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Murat, Müge, Nazlı, Gökhan, Tuna</i>
	Aday öğretmenlere mentorluk yapma	<i>Arda, Mehmet, Nazlı, Nurhan Tuna</i>

Tablo 3.14“te görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin göstergeleri; öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin desteklemesi, öğretmenlerin yurt içi ve dışı eğitimlere katılması ve aday öğretmenlere mentorluk yapılması şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin

katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Milli Eğitim Bakanlığı”nın düzenlediği seminerler haricinde talep ettikleri seminer varsa üniversiteler iş birliği içinde bir uzman ayarlıyoruz ve **öğretmenlerimize seminer vermelerini sağlıyoruz.**” (Tuna)

“Bizim öğretmenlerimiz kendi eksiklerini kendileri tespit ederek bize katılmak istedikleri kursları ya da bir uzmandan faydalanılacaksa o **uzmanı davet etmemizle ilgili fikirle geliyorlar biz de bunu gerçekleştiriyoruz.**”(Mehmet)

“Mesleki olarak kendini geliştirmek isterlerse de önüne taş koymaktan ziyade ortak kararlar alıp **seminer ve projelerde yer almalarını** sağlıyoruz.” (Esin)

“Gerekirse üniversiteler iş birliği ile **okuldaki tüm öğretmenlerimize eğitim verilmesini sağlıyoruz** mutlu oluyorlar. **Çevrimiçi hizmet içi eğitim** ortamlarına katılıp sertifikalarını alıyorlar. **Yurtdışı** projelerine başvuruyorlar eğitim için” (Emre)

“**Seminerlere, atölye çalışmalarına ve mesleki gelişim programlarına aktif olarak katılırlar.** Kariyerlerinde ve öğretim yöntemlerinde ilerleme sağlamak için bireysel gelişim planları oluştururlar. Öğretmenlerin kendi güçlü yönlerini tanımlamalarına, zayıf yönlerini geliştirmelerine ve motivasyonlarını yüksek tutmalarına yardımcı olur. Deneyimli öğretmenler daha az deneyime sahip öğretmenlere **mentorluk** yapar. Bu sayede, yeni öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmelerine ve okulun kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olur.” (Nurhan)

“**Tecrübesiz öğretmenlere tecrübeli öğretmenler** proje yazımı fuar organize edilmesi gibi etkinliklerde yardımcı oluyorlar **mentorluk** yapıyorlar bir nevi onlar da öğrenmiş oluyor. Hem birbirlerine yardım ediyorlar hem de tecrübe edinmiş oluyorlar hocam”.(Mehmet)

Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik göstergelerine ait katılımcı görüşleri alınmıştır. Katılımcılar, mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki gelişimleri konusunda öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin desteklendiğini, yurt içi ve dışında eğitimlere katıldıklarını ve tecrübeli öğretmenlerin aday öğretmenlere mentörlük yaptıklarını ifade etmişlerdir.

3.3.2.5. Mükemmel okulda öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerine yönelik göstergelerine ait bulgular

Mükemmel okulda öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerine yönelik göstergeler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzdaki öğretmenlerin paydaşlarla ilişkileri nasıldır? Bu doğrultuda neler yapmaktalar? Bahseder misiniz?*

?”soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerine yönelik göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.15’te verilmiştir.

Tablo 3.15. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Paydaşlarla İlişkilerine Yönelik Göstergelerine Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerine yönelik göstergeler	Etkili iletişim kurma	<i>Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Nazlı, Nurhan, Tuna</i>
	Meslektaşlarıyla bilgilerini paylaşma	<i>Arda, Burçin, Esin, Gökhan, Murat, Nazlı, Tuna,</i>
	Velileri etkinliklere katma	<i>Arda, Burçin, Emre Esin, Murat, Nazlı, Nurhan,</i>
	Beklentilerini aktarabilme	<i>Burçin, Gökhan, Mehmet, Murat, Nurhan, Selda</i>
	Velilere geri bildirim sağlama	<i>Burçin, Mehmet, Müge, Selda, Tuna</i>
	Paydaşlarla iş birliği yapma	<i>Arda, Esin, Murat, Nazlı, Selda, Burçin, Emre</i>
	Öğrencilerin motivasyonunu artırma	<i>Burçin, Murat</i>
	Paydaşlara karşı saygılı olma	<i>Esin</i>

Tablo 3.15’te görüldüğü üzere katılımcılara göre mükemmel okulda öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerine yönelik göstergeleri; paydaşlarla etkili iletişim kurma, meslektaşlarıyla bilgilerini paylaşma, velileri etkinliklere katma, beklentilerini aktarma, velilere geri bildirim sağlama, paydaşlarla iş birliği yapma, öğrencilerin motivasyonunu artırma ve paydaşlara karşı saygılı olma şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Mükemmel bir okulda **öğretmenlerin paydaşlarla olan ilişkilerinin iyi** olması olmazsa olmazlardan bir tanesi hocam. Bizim okulumuzdaki öğretmenlerimiz öncelikle kendi aralarında **güçlü bir iletişime** sahipler. Herkesin bir derste olup bitenden, bir

öğrenciyle ilgili bir durumdan haberi oluyor. Benim öğrencim değil beni ilgilendirmez deyip kimse kendi kabuğuna çekilmiyor. Önce **işine ve iş arkadaşlarına saygı** gösterirler sonrasında **öğrenci ve veli ile iletişiminde de saygılı** olmaya özen gösterirler.” (Esin)

“Öğretmenlerimiz ailelerle ve öğrencilerle iyi bir dil kullanarak **etkili iletişim** kurmaya çalışır. **Öğrencilerle ve velilerle motive edici konuşmalar** yapar ve beklentilerini aktarır”. (Murat)

“Öğretmenlerimiz katıldıkları eğitimlerde ya da okudukları kitaplardaki **bilgileri diğer öğretmenlerle** paylaşıyorlar. Teneffüslerde özellikle öğrenciler hakkında konuşurken edindikleri bilgileri öğrenciler üzerinde sınıfta nasıl uygulayabileceklerini tartışıyorlar. Ayrıca her gün öğrenci ile ilgili **veliye geri bildirim** sağlıyorlar. **Süreçten veliyi haberdar** ediyorlar. “(Müge)

“Öğretmenlerimiz eğitim alırlar. **Gelirler bildiklerini paylaşırlar** daha önce de söylediğim gibi. Aynı durumu sınıf içinde de yansıtırılar” (Burçin)

“Böylelikle **dış paydaşlar okul içindeki etkinliklere** katılır. Veliler mesela bizim okulumuzda bütün etkinliklerde törenlerde yer alır. Bunu tabii ki öğretmenlerimizin velilerle olan **etkili iletişimine** borçluyuz.”(Arda)

“Öğretmenlerimiz **öğrenciden ne beklediğini hem öğrencilerimize hem de velilerimize açıklamakta**. Bu şekilde yol haritası oluşturmakta.”(Gökhan)

“Sen ya da ben diliyle değil **öğretmenlerimiz beklentilerini hem öğrenciye hem veliye aktarıyorlar** ben de aynı şekilde velilerle görüşme yapıyorum” (Mehmet)

“Öğretmenlerimiz **okul içinde hem kendi meslektaşlarıyla, hem öğrenciyle hem de veliyle sürekli iş birliği** içinde hocam. Kendi meslektaşlarıyla günlük aktivitelerde iş birliği yapıyorlar bazen ortak aktivitelerde de bulunuyorlar. Birbirlerine ne olursa olsun yardım ediyorlar böylelikle işlerini kolaylaştırıyorlar. Dış paydaşlar konusunda ise hocam yine öğretmenlerimiz **diğer okullardaki kendi zümre öğretmenleriyle bilgi paylaşımında** bulunuyorlar ve ortak projelere katılıyorlar”. (Selda)

“Velilerimiz her türlü etkinliklerle kostüm olsun çevre düzenleme olsun gelip yardım ediyorlar. **Okuma yarışmalarına velileri de katıyoruz** hocam mesela. Onlar da kendi

aralarında okumalar yapıp gelip eğitim alır gibi etkinliklerimize katılıyorlar.” (Emre)

Mükemmel okulda öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerine ilişkin göstergelerine yönelik katılımcı görüşleri alınmıştır. Katılımcılara göre, öğretmenlerin paydaşlarla etkili iletişim kurması, meslektaşlarıyla bilgilerini paylaşması, velileri etkinliklere katması, beklentilerini aktarabilmesi, mükemmel okulda öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerine yönelik önemli göstergelerdendir.

3.3.2.6. Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim amaç ve ilkeleri nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzdaki öğretmenler eğitimin hangi amaç ve ilkelerini benimsemektedirler? Bu doğrultuda neler yapmaktalar? Bahseder misiniz*

?”soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelerine ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.16. Mükemmel Okulda Öğretmenlerin Eğitim Amaç ve İlkelerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Öğretmenlerin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeleri	Topluma yararlı birey yetiştirme	Arda, Burçin, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Nazlı
	Öğrencinin potansiyelini zorlama	Burçin, Gökhan, Mehmet, Müge, Nazlı, Nurhan, Tuna
	Bireysel farklılıkları gözetme	Arda, Gökhan, Mehmet, Murat, Selda
	Fırsat eşitliği sağlama	Burçin, Esin, Müge, Tuna
	Milli ve manevi değerleri aktarma	Murat, Mehmet, Nazlı
	Öğrenciyi yönlendirme	Burçin, Murat
	En iyi eğitimi verme	Esin, Nurhan
	Öğrenciyi hayata hazırlama	Emre
	Bilimsel olma	Mehmet

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeleri; topluma yararlı birey yetiştirmek, öğrencinin potansiyelini zorlama, bireysel farklılıkları gözetmek, fırsat eşitliği sağlamak, milli ve manevi değerleri aktarmak, öğrenciyi yönlendirmek, en iyi eğitimi

vermek, öğrenciyi hayata hazırlamak ve bilimsel olmak şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Öğretmenlerimiz öğrencilerimizi hem kendi hayatı için, hem ülkemiz hem de **toplum adına faydalı** bireyler olarak yetiştirme yolunda eğitim veriyorlar” (Arda)

“Birey olarak **kendine ve sonra çevresine faydalı** olacak şekilde eğitim vermeye çalışıyorlar. Dikkate aldığımız sadece akademik başarı değil. Kendi geleceği ve ülkenin geleceği için çaba sarf ediyoruz” (Burçin)

“Eğitim sistemimizin amaçlarına uygun hareket etmeye çalışıyoruz. Öğretmenlerimize bu konuda büyük iş düşüyor. Çünkü **ilgi alanlarını ve yeteneklerini keşfetmek** onların görevi daha çok bu konuda **yönlendirme** yapmak yine onlara ve veliyle iletişime düşüyor. Bazen veliyi de ikna etmek durumunda kalıyoruz çünkü velinin istediği meslekle öğrencinininki aynı olmayabiliyor. **Kendi yeteneklerini keşfetmeyi amaçlıyor** öğretmenlerimiz de.”(Nazlı)

“Öğretmenlerimiz her **öğrencinin ilgi alanlarını ve yeteneklerini keşfetmeye** ve geliştirmeye çalışıyor.” (Gökhan).

“Öğretmenlerimizin amacı öğrencilerimizin içindeki **cevheri potansiyeli ortaya çıkarmak, tüm potansiyelini kullanmaları için onları zorlamak** ve bunu **bireysel farklılıklara saygı göstererek** yapmaktır. Öğretmenlerimiz **milli ve manevi değerlerimizi kültürümüzü** etkinlikler, törenler yoluyla aktarılmasını sağlar.”(Murat)

“Aslında öğretmenlerimiz hümanist davranarak, ayrımcılık yapmayarak, **eşit davranarak** okulun ve eğitimizin amaçlarına ulaşmayı hedefliyorlar.” (Esin)

“Bizim hedefimiz öğrencilerin amaçlarına ulaşmasını sağlamak, hem akademik anlamda hem de davranışsal ve kişisel anlamda **her yönden iyi eğitim** almasını sağlamak bu doğrultuda öğretmenlerimiz çaba göstermekte.” (Nurhan)

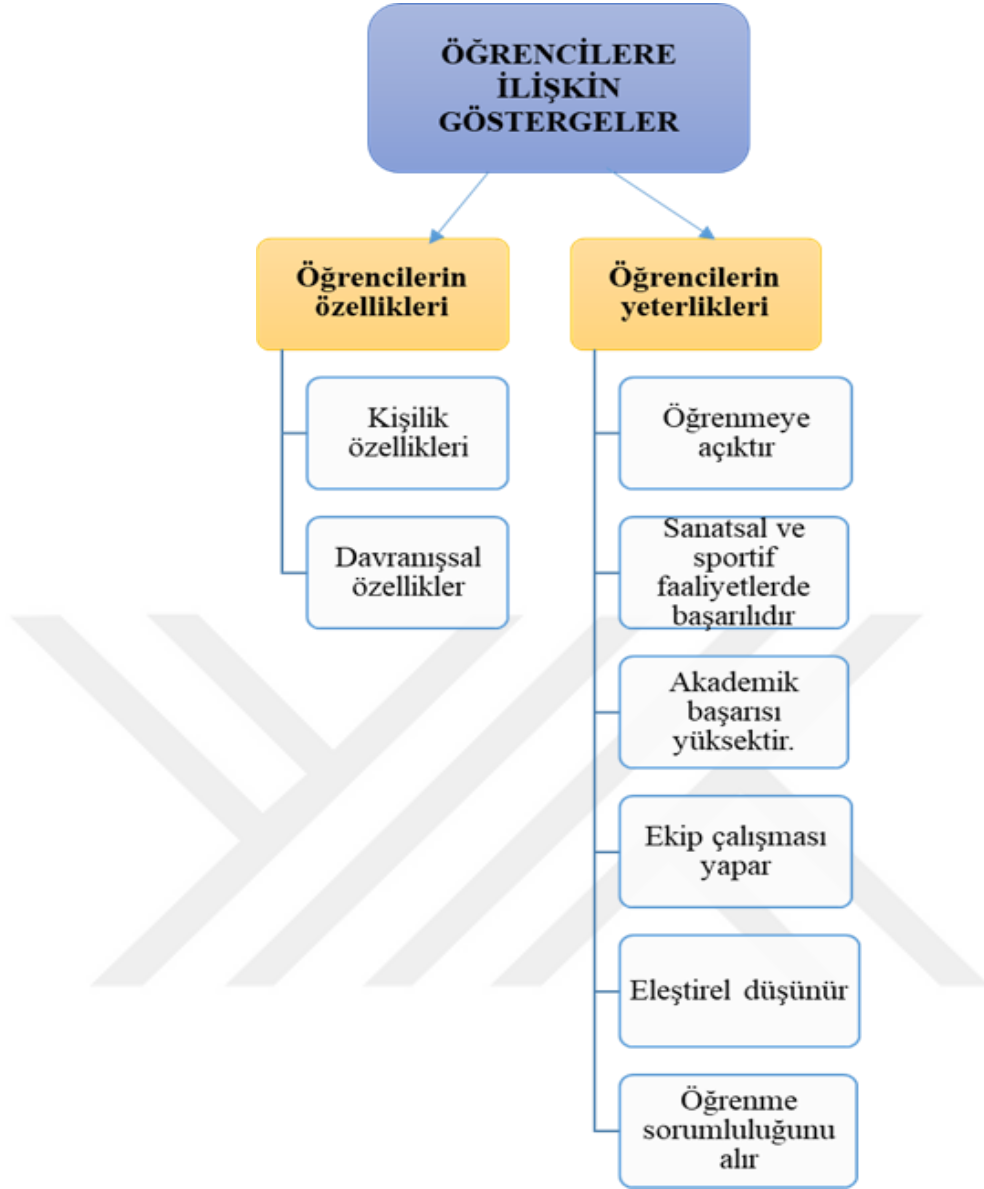
“Eğitim öğretimin amacı **öğrencileri hayata hazırlamak**, onların gelişmelerini sağlamaktır. Öncelikle bunu amaç ediniyoruz. Öğretmelerde bunu önemseyip ve öğrencilerin gelişmesini sağlamak için ellerinden geleni yapıyorlar.”(Emre)

“Öğrencilerin **bilimin ışığında ilerlemelerini** sağlamak bizim ve öğretmenlerimizin görevidir ve bunu amaç edinip ilerlemeye çalışırız.”(Mehmet)

Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelerine yönelik katılımcı görüşleri alınmıştır. Katılımcılara göre, topluma yararlı birey yetiştirmek, öğrencinin potansiyelini keşfederek onları zorlamak, öğretmenlerin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin önemli göstergelerindendir.

3.3.3. Mükemmel Okulda Öğrencilere İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Bu bölümde mükemmel bir okulda öğrencilere ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla katılımcılara “*Mükemmel okulda öğrencilere ilişkin göstergeler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, katılımcılar mükemmel bir okuldaki öğrencileri kendi yaşantıları ile açıklamışlardır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okuldaki öğrencilere ilişkin ortaya çıkan tema, alt tema ve kodlar şekil 3.4’te sunulmuştur.



Şekil 3.4. Mükemmel Okulda Öğrencilere İlişkin Göstergelere Ait Tema, Alt Tema ve Kodlar

Şekil 3.4.’te görüldüğü üzere mükemmel okulda öğrencilere ilişkin göstergeler öğrencilerin özellikleri ve yeterlikleri olarak ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda öğrencilere ilişkin göstergeler ayrı başlıklar halinde doğrudan alıntılarla desteklenerek aşağıda sunulmuştur.

3.3.3.1. Mükemmel okulda öğrencilerin özelliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Mükemmel okulda öğrencilerin özelliklerine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda öğrencilerin özelliklerine ilişkin göstergeler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzdaki öğrencilerin özelliklerinden*

bahseder misiniz? “sorusu ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda öğrencilerin özelliklerine ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.17’de verilmiştir.

Tablo 3.17. Mükemmel Okulda Öğrencilerin Özelliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular

Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Öğrencilerin özelliklerine ilişkin göstergeler	Kişilik özellikleri	Çalışkan	Arda, Emre, Mehmet, Murat, Müge, <u>Nazlı</u> , <u>Tuna</u>
		Mükemmelliyetçi	Burçin, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, <u>Müge</u> , <u>Selda</u>
		Meraklı	Arda, Burçin, Müge Selda, Tuna
		Bilinçli	Esin, Mehmet, Nazlı, Selda
		Sorumlu	Mehmet, Müge, Nurhan
		Öz güvenli	Murat, Nurhan
		Hırslı	Esin, Gökhan
		Yaratıcı	Burçin, Emre
	Davranışsal özellikler	Saygı gösterme	Arda, Burçin, Emre, Esin Gökhan, <u>Murat</u> , <u>Nazlı</u> , <u>Nurhan</u>
		Yardım etme	Arda, Burçin, Nazlı, Murat, Müge, Tuna
		Liderlik sergileme	Murat, Müge
		Kurallara uyma	Esin

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda öğrencilerin özellikleri; kişilik özellikleri ve davranışsal özellikler olmak üzere iki alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılara göre mükemmel okullarda öğrencilerin kişilik özelliklerine ilişkin göstergeler; çalışkan, mükemmelliyetçi, meraklı, bilinçli, sorumlu, özgüvenli, hırslı ve yaratıcı şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Derslerinde başarılı, **çalışkan, etkinliklere katılım sağlayan**, öğrencilerimiz var (Tuna)

Çok hiperaktif aktif rolde kimisi derslere derslerde çok böyle başarılı, çalışkan, **sürekli öğrenme isteğine bürünmüş, meraklı** öğrencilerimiz var. (Murat)

Gözlemlediğim kadarıyla sürekli soru çözme ve soru sorma çabası içindeler, **meraklılar** böyle. Projelerde yer almaya çalışıyorlar, çalışkanlar her konuda. Gerek **sınıf içi** aktivitelerde gerek **sınıf dışı** aktivitelerde yer almaya çalışıyorlar, **çalışkanlar**. (Nazlı)

Öğrenmeye aktif olarak katılıyorlar, çalışkanlar. Öğretmenlerimiz de bunun için çaba gösteriyorlar. **Kulüp etkinlikleri oluyor onlar da aktif** rol alıyorlar (Müge)

Bizim öğrencilerimiz her konuda üstün olmak için uğraşır. Bir şey üretilecekse en iyisini üretmeye çalışırlar, bir sunum yapılacaksa en iyi sunumu onlar yapacaktır örnek vermek gerekirse. Biraz önce de demiştim **meraklılar öğrenmeye** diye bunun sonucunda en iyisini yapmak için uğraşıyorlar, **en iyisini, mükemmeli arıyorlar ve yüksek beklentileri var** her anlamda. **Yaratıcı öğrencilerimiz** var öğretmenler bazen sadece konuyu söyleyip **kendileri yaratıcı fikirlerle proje üreten öğrencilerimiz** var ve bu konuda oldukça başarılı oluyorlar (Burçin)

Bizim öğrencilerimiz zaten bu okula gelirken **yüksek beklentilerle** geliyor. Çünkü biz her dalda başarıları olan bir okuluz ve haberlerde sosyal medyada bizimle ilgili yerelde ülkede birincilikleri görüyorlar. **Mükemmele ulaşmak istiyorlar.** Bu sebeple kendileri de bu beklentilerle geliyorlar. Farkındalık çok önemli, bizim öğrencilerimizin farkındalıkları yüksek yani **bilinçliler** ve bir amaç doğrultusunda ilerliyorlar. Projelere katılıp, **sorumluluk alıyorlar.** (Mehmet)

“Bizim öğrencilerimiz öncelikle bu okula neden geldiklerini biliyorlar. Bilinçli olmak önemli. **Öğrencilerimizin farkındalıkları yüksek** her şeyden önce. **Hırslı** ve inatçı kişilikleri var .”(Esin)

“Öğrenciler, **kendilerine güvenen ve kendi yeteneklerine inanan** bireylerdir.” (Nurhan)

Katılımcılara göre mükemmel okullarda öğrencilerin davranışsal özelliklerine ilişkin göstergeler; saygı gösterme, yardım etme, liderlik sergileme, kurallara uyma şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“ **Birbirlerine olan saygıları var, öğretmenlere olan saygıları** bambaşka zaten. Nerede nasıl davranması gerektiğini biliyor öğrenci hocam çağımızın aslında giderek problemi olmaya başladı ama bizim okulda öğrencilerimizi herhangi bir taşkınlığı ya da **saygısızlığı yoktur.**”(Burçin)

“Onun dışında genel anlamda **yardımsaver öğrencilerimiz, saygılı, çekinmeden** derdini anlatabilen **kendini ifade edebilen öğrencilerimiz** var. Kendini ifade edebilme yeteneğine sahiptir ve kendine güvenir öğrencilerimiz bu da derslerine de yansıyor hocam. Bazı öğrencileri görevlendirerek, öğrencilerin akran kaynaşması yöntemini sergileyerekten sessiz öğrencileri daha böyle canlı hale getirmeye çalışıyorlar. Böyle **lider özelliğine sahip öğrencilerimiz** de var. “(Murat)

“Öğretmenlerine ve arkadaşlarına **yardım eden**, her anlamda **saygı gösteren** öğrencilere sahibiz.” (Arda)

“Öğrencilerimiz hem sınıf içerisinde öğretmenlerin koyduğu kurallara hem de okul içinde konulan **kurallara uyarlar.**”(Esin)

Mükemmel okulda öğrenci özellikleri katılımcı görüşlerine göre kişilik özellikleri ve davranışsal özellikler olmak üzere iki alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılar mükemmel okulda öğrencilerin kişilik özellikleri konusunda çalışkan olması ve olumlu mükemmeliyetçilik (Excellence) sergilemeleri; davranışsal özellikleri konusunda saygı göstermeleri ve birbirine yardım etmeleri önemli göstergeler olduğunu ifade etmişlerdir.

3.3.3.2. Mükemmel okulda öğrencilerin yeterliklerine ilişkin göstergelerine ait bulgular

Mükemmel okulda öğrencilerin yeterliklerine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda öğrencilerin yeterliklerine ilişkin göstergeler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzdaki öğrencilerin yeterliklerinden bahseder misiniz?*” sorusu ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda öğrencilerin yeterliklerine ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.18’de verilmiştir.

Tablo. 3.18. Mükemmel Okulda Öğrencilerin Yeterliklerine İlişkin Göstergelerine Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Öğrencilerin yeterliklerine ilişkin göstergeler	Öğrenmeye açıktır.	<i>Burçin, Emre, Esin, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna</i>
	Sanatsal ve sportif faaliyetlerde başarılıdır.	<i>Arda, Burçin, Esin, Gökhan, Mehmet Nazlı, , Tuna</i>
	Akademik başarısı yüksektir.	<i>Arda, Esin, Gökhan, Mehmet, Nurhan, Selda</i>
	Ekip çalışması yapar.	<i>Arda, Burçin, Emre, Müge</i>
	Eleştirel düşünür.	<i>Emre, Nazlı, Nurhan</i>
	Öğrenme sorumluluğunu alır.	<i>Emre, Tuna</i>

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere katılımcılara göre mükemmel okulun öğrenci yeterliklerine ilişkin göstergeleri; öğrenmeye açıktır, sanatsal ve sportif faaliyetlerde başarılıdır, akademik başarısı yüksektir, ekip çalışması yapar, eleştirel düşünür ve öğrenme sorumluluğunu alır şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Okulu, öğretmenleri ve diğerlerini seviyorlar. Buraya sabahları gülerek geliyorlar ve onlar mutlu oldukça biz de mutlu oluyoruz. Ortak mutluluk hani diyoruz ya ortak amaçlar etrafında toplanıyoruz okulda diye aslında herkes kendini geliştirince amaçlarına ulaşınca mutlu oluyorlar. **Her gün yeni bir şeyler öğrenince yeni ürünler ortaya çıkartınca ya da çıkartmak için uğraş verince mutlu oluyorlar.**” (Burçin)

“Öğrencilerimiz **öğrenmeyi seviyorlar**. Bununla birlikte yapılan proje ve aktivitelerle görüyoruz ki sadece bilgi edinmekle kalmayıp, bu bilgilerini uygulamada kullanabiliyorlar. Gerçek yaşama bilgilerini aktarabiliyorlar.”(Tuna)

“**Öğrenmeye açık ve aktifler. Öğrenmeye ilgili öğrencilerimiz** var. Bu bizim için harika bir şey tabii ki”.(Nurhan)

“**Sadece akademik olarak değil fiziksel aktivite, spor dallarında da oldukça başarılılar**. Onlar da başarıyı tattıkça daha üst seviyeye ulaşmak istiyorlar. Başarı başarıyı doğuruyor.”(Gökhan)

“Öğrencilerimiz sadece **akademik olarak değil sosyal ve sportif becerileri** de geliştirmiştir”. (Arda)

“**Akademik başarıları zaten yüksek** bunun yanında dediğim gibi **sanatsal ve spor alanlarında da gelişme kaydediyorlar.**” (Mehmet)

“Sosyal öğrencilerimiz etkinliklere katılımları yüksek ve etkinliklerde **takım halinde çalışıyorlar** ekip olarak çalışmayı öğreniyorlar ve iş birliği yapıyorlar”.(Müge)

“**Her şeyi soruyorlar sorguluyorlar** biz de bu isteklerini heveslerini kırmamak için biz de çaba gösteriyoruz. Bir seviyeden sonra **kendi öğrenmelerinin de sorumluluklarını almaya başlıyorlar** ve öğrenme süreçlerini ders çalışma disiplini oturtmaya çalışıyorlar.” (Emre)

Mükemmel okulda öğrencilerin yeterliklerine ilişkin göstergelerin belirlenmesine yönelik katılımcı görüşleri alınmıştır. Katılımcılara göre mükemmel okulun öğrencilerin yeterliklerine ilişkin; öğrencilerin öğrenmeye açık olması, sanatsal ve sportif faaliyetlerde başarılı olması ve akademik başarısının yüksek olması görece önemli göstergelerdendir.

3.3.4. Mükemmel Okulda Eğitim Öğretim Programına İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Bu bölümde mükemmel bir okulda eğitim öğretim programına ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla katılımcılara “ *Mükemmel bir okulda eğitim öğretim programına ilişkin göstergeler nelerdir?* ve “*Kendi okulunuzdaki eğitim öğretim programlarından bahseder misiniz ?*” soruları yöneltilmiş, katılımcılar mükemmel bir okuldaki eğitim öğretim programlarını kendi yaşantılarıyla açıklamıştır. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda eğitim öğretim programına ilişkin ortaya çıkan bulgular şekil 3.5” te verilmiştir.



Şekil 3.5. Mükemmel Okulda Eğitim Öğretim Programına İlişkin Alt Temalar

Şekil 3.5.” te görüldüğü üzere mükemmel bir okulda eğitim öğretim programına ilişkin göstergeler eğitim öğretim sürecinin yönetimi, eğitim öğretim materyalleri, ölçme değerlendirme, eğitim amaç ve ilkeleri, bir alt kademeden öğrenci alması ve bir üst kademeye öğrenci göndermesi olarak ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen verilerin analizi

sonucunda bu bulgular ayrı başlıklar halinde aşağıda sunulmuştur.

3.3.4.1. Mükemmel okulda eğitim öğretim sürecinin yönetimine ilişkin göstergelere ait bulgular

Mükemmel okulda eğitim öğretim süreci yönetimine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulun eğitim öğretim sürecine ilişkin göstergeleri nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzdaki eğitim öğretim süreçlerinden bahseder misiniz? Ne tür uygulamalar yapmaktasınız?*” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda eğitim öğretim sürecine ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.19’de verilmiştir.

Tablo 3.19. Mükemmel Okulda Eğitim Öğretim Sürecinin Yönetimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Eğitim öğretim sürecinin yönetimine ilişkin göstergeler	Esnek program uygulama	Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Murat, Nurhan, Selda, Tuna
	Örtük program uygulama	Emre, Esin, Murat, Müge, Selda
	Ekstra program uygulama	Burçin, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı
	Gerektiğinde birebir eğitim yapma	Gökhan, Müge, Murat, Nazlı, Nurhan
	Disiplinler arası çalışmalar yapma	Burçin, Gökhan, Mehmet, Tuna
	Destekleme kursları yapma	Gökhan, Nurhan, Mehmet, Tuna
	Farklı eğitim modelleri uygulama	Gökhan, Murat, Nurhan
	Proje tabanlı eğitim verme	Mehmet, Tuna

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda eğitim öğretim sürecinin yönetimine ilişkin göstergeler; esnek, örtük, ekstra programların farklı eğitim modellerinin uygulanması, gerektiğinde birebir eğitimlerin, disiplinler arası çalışmaların ve destekleme kurslarının yapılması ve proje tabanlı eğitim verilmesi şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Eğitim öğretim süreci; koşullara, imkânlarla ve beklenmedik gündemlere göre yön verilebilecek kadar **esnektir**. **Örtük ve ekstra programlar** ile eğitim aksaklıklar giderilir. Milli eğitim Bakanlığından gelen çerçeve programa göre ilerlemek durumundayız fakat öğretmenlerimiz yöntem teknik, materyal konusunda ya da dersin işlenişi desek daha doğru olur **esnek program** uygulamada sınıf içerisinde özgürdürler” (Arda)

“Eğitim ve öğretim bir bütün olduğundan öğrencilere hem resmi hem de yeri geldiğinde **esnek bir program** uygulanırsa eğitim Mükemmele yakın bir duruma gelir. Bizim eğitim programlarımız tabii ki yıllık planlar dâhilinde işleniyor fakat süreç içerisinde programlarda **esneklik** sağlıyoruz. Bunun haricinde ahlaki değerleri, sorumlulukları da sosyal projeler yoluyla aktarıyoruz **örtük program** olarak.” (Esin)

“Milli Eğitime bağlı eğitim öğretim yapılmakta. Müfredata uygun dersler işlenmekte. Fakat yıllık plana uygun ders işlenirken de öğretmenlerimizi bir yerde özgür bırakıyoruz. Katı bir şekilde değil de biraz daha yöntem teknik kısmında **esnek programdan** yanayım öğrenme ve öğretmen özgürlüğü olunca öğretmenlerimiz ve öğrencilerimizin daha yaratıcı olduğunu düşünüyorum. **Farklı ve güncel eğitim öğretim modellerini** istedikleri gibi derslerde uygulayabiliyorlar. Böylelikle yaratıcı sonuçlar ortaya çıkıyor” (Murat)

“Zaten yıllık planlara göre günlük planlarımız oluşturuluyor ve her sene başında idareye teslim ediliyor evraklar. Bu zaten uygulamadaki program ama bu programın haricinde **örtük olarak sorumlulukları ve değerleri öğretiyoruz**. Panolar hazırlıyoruz, bütün sene boyunca her ay bir değer ile ilgili etkinliklerimiz oluyor. Bunları öğrencilere uygulamalı olarak yaptırıyoruz. Tiyatro yapıyoruz bu değerlerle ilgili. Onun haricinde bireysel öğrenme programları da hazırlayabiliyoruz **birebir eğitim desteği için**” (Müge)

. “Programların içerisinde sadece milli eğitimden gelen yıllık planlar değil genel anlamda **ekstra hazırladığımız programlar** da var. Kültür, sanat ve spor alanlarında programlarımız var. Okul kapsamında münazara yarışmaları yapıyoruz, sportif faaliyetlerde birinciliklerimiz var, fen bilimleri olsun, matematik alanında olsun yarışmalar ve projelerde yer alıyoruz ve ödüller alıyoruz. Çevreyle ilgili, değerlerimizle ilgili de projeler yapıyor öğrencilerimiz ve öğretmenlerimiz. Gönüllü okuma faaliyetlerimiz var üniversitelerle iş birliği içindeyiz bu konuda ve böylelikle kendini düzgün şekilde ifade edebilen, sosyal ve kültürel anlamda da kendini geliştirmiş bireyler yetiştirmeyi hedefliyoruz.” (Nazlı)

“**Disiplinler arası dediğimiz** birbirlerini **destekleyici**, derslerini destekleyici çalışmalar da yapıyor öğretmenlerimiz. Başarıyı artırmak adına **destekleme yetiştirme kursları** da veriyorlar”(Gökhan)

“Ürün ortaya koydukları için öğrencilerde kendilerine olan güveni artırıyor ve öğrendiklerini kendileri fark ediyor bence en önemli nokta bu. Zaten yerel, ulusal ve uluslararası projelere katıldıkları için okulumuzda da derslerde de **projeye dayalı program uygulamaktayız.**” (Mehmet)

Mükemmel okulda eğitim öğretim sürecinin yönetimi göstergelerine ilişkin katılımcı görüşleri alınmıştır. Katılımcılara göre mükemmel okulda eğitim öğretim sürecinin yönetimine ilişkin; esnek program uygulanması, örtük program uygulanması, ekstra program uygulanması ve gerektiğinde birebir eğitim yapılması önemli göstergelerdendir.

3.3.4.2. Mükemmel okulda eğitim öğretim materyallerine ilişkin göstergelere ait bulgular

Mükemmel okulda eğitim öğretim materyallerine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda eğitim öğretim materyallerine ilişkin göstergeler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzdaki eğitim öğretim materyallerinden bahseder misiniz? Ne tür materyaller kullanılmaktadır?*” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda eğitim öğretim materyallerine ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.20. Mükemmel Okulda Eğitim Öğretim Materyallerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Eğitim öğretim materyallerine ilişkin göstergeler	Okul müdürünün materyal için destek sağlaması	Müge, Nazlı, Mehmet, Tuna
	Güncel materyal kullanılması	Emre, Burçin, Nazlı, Selda
	Öğretmen ve öğrencinin materyal geliştirmesi	Arda, Esin, Gökhan, Mehmet,
	Öğrenci seviyesine uygun materyal kullanılması	Emre, Nurhan
	Kazanımlara uygun materyal kullanılması	Esin, Selda

Tablo 3.20’de görüldüğü üzere katılımcılara göre mükemmel okulda eğitim öğretim materyallerine ilişkin göstergeler; okul müdürü materyal için destek sağlar, güncel materyal kullanılır, öğretmen ve öğrenci materyal geliştirir, öğrenci seviyesine uygun materyal kullanılır ve kazanımlara uygun materyal kullanılır, şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Eğitim öğretim materyallerinin eksiksiz olması bizim için önemli unsur. Öğretmenlerimiz ders anlatırken **eksik materyalleri** olmasın neye ihtiyaçları varsa onları hemen almak **tedarik etmek** onlara bu konuda destek olmak bizim görevimiz.”(Tuna)

“Sadece derslerle ilgili değil sportif faaliyetlerle ilgili malzemelerin de eksiksiz tam olması bizim için önemli zaten biz okulun her başladığında seminer döneminde ihtiyaç listesi oluşturuyoruz öğretmenlerimize de danışıyoruz. **Eksik malzemeleri tedarik ediyoruz** dönem başlamadan.”(Müge)

“Onun dışında sanatsal faaliyetlerle ilgili spor faaliyetleriyle ilgili de **öğrencilerin ilgisine ve yeteneği doğrultusunda tüm gerekli malzemeyi sağlıyoruz.**”(Mehmet)

“**Çağın gereklerine uygun** materyaller bulunması gerekir ve biz her zaman **güncelleştirmeye çalışıyoruz** okulun araç ve gereçlerini. Her sene yeni kitap setleri ya da akıllı tahta programları kullanıyoruz .”(Emre)

“Hep bilimsellikten bahsettim burada da bilimsel olmaktan bahsedeceğim. Eğitim öğretim materyallerimiz öncelikle **çağa uygun ve güncel olmasına özen gösteriyoruz.** Akıllı tahtalar laboratuvarında kullandığımız materyaller robotik yazılımlar, hepsi mevcut ve öğrencilerimiz de **güncel materyallerle güncel eğitim** alıyorlar.” (Burçin)

“Öğretmen ve öğrenciler; mevcut materyalleri etkin ve verimli şekilde kullanırken okulun materyal varlığının zenginleşmesine de katkı sağlamaktadır. **Öğrenciler projeler yoluyla kendileri ders materyali hazırlamakta,** öğretmenler de yaratıcı materyallerle dersleri işlemekte.” (Arda)

“Materyaller, **eğitim programlarına ve öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarına uygun** olarak seçilir ve kullanılır. Öğrencilerin aktif katılımını teşvik eden, öğrenmeyi kolaylaştıran ve öğrencilere somut deneyimler sunan materyaller kullanıyoruz.”(Nurhan)

“Mükemmel bir okulun ölçme değerlendirme sistemi, eğitim-öğretim amaçları ve öğretim materyalleri ile ilgili tek bir şeyden bahsetmek aslında biraz önce bahsettiğim değişen ihtiyaçlar nedeniyle pek mümkün değil. Bazı okul vardır ki dil ağırlıklı eğitim vermektedir, buna uygun amaçları, materyalleri ve ölçme değerlendirme sistemi gereklidir. Bazı okul vardır ki mesleki eğitim vermektedir, teorik değerlendirmeden çok uygulamalı değerlendirmeye, buna uyguna amaçlara ve materyallere ihtiyaç duyar. **Amaçlarımıza**

uygun yöntem, teknik ve materyal kullanıyoruz ve değerlendirme sistemimizi bu doğrultuda gerçekleştiriyoruz. “(Selda)

Mükemmel okulda eğitim öğretim materyallerinin göstergelerine ilişkin katılımcı görüşleri alınmıştır. Katılımcı görüşlerine göre mükemmel okullarda eğitim öğretim materyallerine ilişkin; okul müdürü materyal için destek sağlar, güncel materyal kullanılır ifadelerinin önemli göstergeler olduğu görülmektedir.

3.3.4.3. Mükemmel okulda ölçme değerlendirme sistemine ilişkin göstergelere ait bulgular

Mükemmel okulda ölçme değerlendirme sistemine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda ölçme değerlendirme sistemine ilişkin göstergeler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzdaki ölçme değerlendirme sisteminden bahseder misiniz? Okulunuzda bununla ilgili ne tür uygulamalar vardır?*” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda ölçme değerlendirme sistemine ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21. Mükemmel Okulda Ölçme Değerlendirme Sistemine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Ölçme değerlendirme sistemine ilişkin göstergeler	Süreç odaklı değerlendirme yapılması	Arda, Esin, Gökhan, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan
	Portfolyo değerlendirme yapılması	Burçin, Emre, Gökhan, Mehmet, Murat, Nazlı, Nurhan
	Proje değerlendirme yapılması	Burçin, Emre, Gökhan, Mehmet, Nazlı
	Üst düzey düşünme becerilerini değerlendirme	Burçin, Mehmet
	Adil değerlendirme yapılması	Emre, Müge
	Performans değerlendirmesi yapılması	Mehmet

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda ölçme değerlendirme sistemine ilişkin göstergeler; süreç odaklı değerlendirme yapılır, portfolyo değerlendirme yapılır, proje değerlendirme yapılır, üst düzey düşünme becerileri değerlendirilir, adil değerlendirme yapılır, performans değerlendirmesi yapılır, şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Bu **ölçme değerlendirme sistemi bütüncül ve süreç odaklıdır**. Öğrenci gelişimine odaklanılır. Sınıf rehber öğretmenleri özellikle bu konuyla ilgilenir. Başarısı düşük olan öğrencilere ek uygulamalar yapılır.”(Arda)

“Konuyu anlatıp sınavda sorulan sorularla ölçme değerlendirme yapmıyoruz. Öğrencilerimiz öğrendiklerini uygulayabilmeli, **süreç sonunda bir ürün ortaya çıkartıyorlar** mesela. Kendileri de motive oluyorlar. Niye yüksek başarı elde ettiğini somut şekilde görüyor .” (Esin)

“**Proje yoluyla değerlendirme** ve kişisel gelişimlerini **portfolyo değerlendirme** ile yapıyoruz. Bizim için gelişimi ve bilimsel olarak ürün ortaya koyabilmeleri bu becerilerini geliştirmeleri önemli.”(Burçin)

“Değerlendirmelerde dediğim gibi her öğrencinin bir dosyası oluyor **portfolyo dosyası**. Sınıf rehber öğretmeni ve branş öğretmen haricinde öğrenci başarısı ile ilgili öğrenci koçları bu süreci takip ediyor.”(Gökhan)

“Sınavlarda çeşitli soru şekilleriyle tanışmaları sağlanır. Özellikle **eleştirel düşünme analiz etme ve yorum yapabilme yeteneklerini ön plana çıkaracak sorular** hazırlamaya özen gösteriyoruz. Farklı türdeki soru biçimleri öğrencilerin konuyu ne kadar kavradığını daha iyi göstermeyi sağlayacaktır.”(Mehmet)

“**Ölçme değerlendirmenin de her zaman adaletli** olmasından yanayız. Bir öğrenci hakkında gelişimi ile ilgili karar vermek çok büyük bir mesuliyet ve bunun **adaletli olması için elimizden geleni yapıyoruz**. Değerlendirme ölçeklerini öğretmenlerimiz birlikte hazırlıyorlar “(Müge)

“Ölçme değerlendirme süreci hocam yazılı sınavlardan ibaret değil tabii ki de okulumuzda. Öğrencilerimizin her anlamda değerlendirmesini yapıyoruz. Ders anlamında zaten projelerde başarıları belli hocam bütün alanlardaki projelere katılıyorlar sürekli yeni bir şeyler üretiyorlar. Evet, yazılı sınavlar da önemli hocam fakat bizim için daha çok **ulusal ve uluslararası projelerde gösterdikleri başarı ön planda** çünkü hem yabancı dil hem de diğer temel derslerin yer aldığı projelerde özgün bir şey üretmek takdir edersiniz ki daha gözle görülür ve somut değerlendirme imkânı tanıyor bize”.(Nazlı)

Mükemmel okulda ölçme değerlendirme sisteminin göstergelerine ilişkin katılımcı görüşleri alınmıştır. Katılımcı görüşlerine göre mükemmel okullarda ölçme değerlendirme sistemine ilişkin; süreç odaklı ve portfolyo değerlendirme yapılması önemli göstergelerdendir.

3.3.4.4. Mükemmel okulda eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelere ait bulgular

Mükemmel okulda eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.22’de verilmiştir.

Tablo 3.22. Mükemmel Okulda Eğitim Amaç ve İlkelerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Eğitim öğretim amaçlarına ilişkin göstergeler	Türk milli eğitim sisteminin amaçlarını benimsemesi	Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna
	Topluma faydalı birey yetiştirilmesi	Arda, Emre, Esin, Gökhan, Murat, Nurhan, Nazlı, , Selda, Tuna
	Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda potansiyelinin en iyi seviyeye çıkarılması	Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Burçin, Emre, Tuna
	Öğrencileri hayata hazırlanması	Arda, Emre, Gökhan, Tuna
	Değerlerin aktarması	Gökhan, Mehmet
	Öğrencilerin bütünsel gelişimini sağlanması	Gökhan, Nurhan
	Bilim insanı yetiştirilmesi	Burçin, Nazlı
	Yaşam boyu öğrenme becerileri kazandırması	Burçin, Emre
	Evrensel değerlere sahip birey yetiştirilmesi	Müge
	Fırsat eşitliğinin sağlanması	Mehmet

Tablo 3.22’de görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeler; Türk Milli Eğitim Sisteminin amaçlarını benimsemek, topluma faydalı birey yetiştirmek, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda en iyi seviyeye çıkarmak, öğrenci potansiyelini ortaya çıkarmak, öğrencileri hayata hazırlamak, değerleri aktarmak, öğrencilerin bütünsel gelişimini sağlamak, bilim insanı yetiştirmek, evrensel değerlere sahip birey yetiştirmek, fırsat eşitliği sağlamak, yaşam boyu öğrenme becerileri kazandırmak şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı

görüşleri şu şekildedir:

“Okulumuzda, eğitimin tüm paydaşları, **Türk Milli Eğitim sisteminin amaçlarını benimsemiştir**. Önemli olan eğitim ve öğretimin amaçlarını bilmek değil bunları benimsemek ve uygulayabilmektir. Sadece öğretim değil **yaşam boyu işine yarayabilecek bilgileri** kalıcı hale getirmeye çalışıyoruz“(Arda)

“**Milli Eğitim sistemimizin temel amaçları** doğrultusunda hareket ediyoruz.” Bunun dışında okul içindeki ya da ülke genelindeki sosyal **sorumluluk değerler eğitimi** gibi projelere katılınca davranış, karakter gelişimi, değerlerin gelişimi konularında da gelişmelerini sağlıyoruz. “(Gökhan)

“Söz konusu mükemmellik, kurumun öğrencilerinin **belirlenen milli eğitim hedefleri** doğrultusunda güdülenmesini temin edecek bir plan dâhilinde mümkündür. Biz de öncelikle bu hedefleri gerçekleştirmek için çaba gösteriyoruz”. (Mehmet)

“Öncelikli hedefimiz **milli eğitim sistemimizin amaç ve ilkelerine** göre eğitim vermek ve bu yönde öğrencilerimizi yetiştirmek.”(Tuna)

“Amaçlarımız tabii ki **topluma yön verecek** bireyler yetiştirmeyi de içine alıyor. İçinde bulunduğu **toplumu ülkeyi ileri seviyeye taşıyabilecek** bireyler yetiştirmeyi amaçlıyoruz. Eğitim ve öğretimimizin amacı bireysel olarak **hayatla başa çıkma becerileri**, kendi yolunu çizme ve **kendi hayatını yönlendirebilme becerileri** kazandırmak” (Emre)

“Bildiğimiz üzere bizim zaten bir misyonumuz ve vizyonumuz var kendine ve topluma yararlı olacak hem kendini hem içinde yaşadığı **çevreyi toplumu geliştirecek** güzel dokunuşlar yapacak bireyler yetiştirmek. Biz bunun için çaba gösteriyoruz.” (Murat)

“Öğrencilerin en iyi seviyeye ulaşması için öncelikle **kendi içlerindeki potansiyeli** çıkarmamız gerekmekte hedefimiz bu yönde” (Burçin)

“Eğitim programları, belirlenen eğitim ve öğretim amaçlarına uygun olarak tasarlanır hocam. Programlar, öğrencilerin **bilişsel, duygusal, sosyal ve fiziksel gelişimini** destekler “(Nurhan)

“Onların ilgi ve ihtiyaçlarına göre eğitim vermek temel amaçlarımızdan hocam bilim alanında öncülük yapacak bireyler yetiştirmeyi hedefliyoruz.” (Nazlı)

“Evrensel değerlere sahip öğrenciler yetiştirmek. Bireysel farklılıkları elbette dikkate alıyoruz ve her öğrencinin kendine özel yeteneğinin olduğunu biliyoruz bu yetenekleri keşfetmek ve geliştirmek bizim amacımız.” (Müge)

Mükemmel okulda eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin katılımcı görüşleri alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda mükemmel okulda eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin; Türk Milli Eğitim Sisteminin amaçlarını benimsenmesi, topluma faydalı birey yetiştirilmesi, öğrencinin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda potansiyelini en iyi seviyeye çıkarılması görece önemli göstergelerdendir.

3.3.4.5. Mükemmel okulda bir alt kademedan öğrenci alınmasına ilişkin göstergelere ait bulgular

Mükemmel okulda bir alt kademedan öğrenci alınmasına ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “Mükemmel okulda bir alt kademedan öğrenci alınmasına ilişkin göstergeler nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, ardından “Okulunuzda bir alt kademedan öğrenci alırken hangi uygulamalar yapılmaktadır? Bahseder misiniz?” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda bir alt kademedan öğrenci alınmasına ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.23’te verilmiştir.

Tablo 3.23. Mükemmel Okulda Bir Alt Kademedan Öğrenci Alınmasına İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Bir alt kademedan öğrenci alınmasına ilişkin göstergeler	Sınavla öğrenci alınması	Arda, Burçin, Nazlı, Tuna
	Oryantasyon yapılması	Esin, Murat, Müge, Nurhan
	Hazırbulunuşluklarının değerlendirilmesi	Burçin, Gökhan, Mehmet, Nazlı
	Öğrenci hakkında ön bilgi edinilmesi	Emre, Selda

Tablo 3.23’te görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulun bir alt kademedan öğrenci alınmasına ilişkin göstergeler; sınavla öğrenci alır, oryantasyon yapılır, hazırbulunuşlukları değerlendirilir ve öğrenci hakkında ön bilgi edinilir, şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Alt kademedan öğrenci alımı, mutlaka titiz bir seçme süreci ile gerçekleştirilir. Bu **seçme işlemi, merkezi sınavlarla** veya okulun kendi ölçme değerlendirme süreçleri ile gerçekleştirilir. Mükemmel okul; alt kademedeki öğrencilerin hedeflediği ve yerleşmek için kıyasıya yarıştığı okuldur.” (Arda)

“Okulumuza gelen her öğrenci **belli bir puanla** geliyor fakat geldiklerinde seviye belirleme de yapıyoruz ki **hazır bulunuşlarına** göre programlarımızı oluşturabilelim
“(Nazlı)

“Belli bir kriterimiz yok bunun için fakat okula başlayınca öğrencilerin okula uyum sağlaması için **uyum haftası etkinlikleri** yapıyoruz”.(Esin)

“Buraya geldiklerinde **uyum programları** yapıyoruz çünkü okulumuzun kültürüne alışması ve benimsemesi bizim için önemli”.(Müge)

“Okul ve öğretmenlerin alt kademedan gelecek öğrenciler hakkında **bilgi sahibi olmaya** çalışıyoruz ve bu yönde öğretmenlerimiz hazırlık yapıyorlar”.(Emre)

“Eğitim sisteminin bir bütün olarak görürsek, kendi içinde alt sistemleri yani farklı eğitim kademeleri olduğunu belirtebiliriz. Bu sistemin bütününde istenen çıktının elde edilebilmesi için her alt sistemin yani eğitimi kademelerinin birbiri ile sıkı bir iletişim halinde olması gerekmektedir. Biraz önce bahsettiğim gibi her kademedeki öğrencilerin ilgi alanları ve becerileri dikkatli bir şekilde belirlenebilirse bu sayede alt kademedan öğrenci alırken okulumuza uygun, okulumuzdaki eğitimden faydalanabilecek ve okulumuzdan aldığı eğitim sayesinde kendi içindeki cevheri daha da parlatabilecek öğrenciler gelecektir. Biz öğrencilerimizin **ilgi alanları becerileri konusunda bilgi sahibi olmaya çalışıyoruz**”(Selda)

Mükemmel okullarda bir alt kademedan öğrenci alınmasına ilişkin göstergeler konusunda katılımcılardan görüş alınmıştır. Katılımcılarda gelen görüşler doğrultusunda mükemmel okulun bir alt kademedan öğrenci almasına ilişkin; sınavla öğrenci alması, oryantasyon yapılması ve hazırbulunuşluklarının değerlendirilmesi önemli göstergeler olarak ifade edilmiştir.

3.3.4.6. Mükemmel okulda bir üst kademeye öğrenci gönderilmesine ilişkin göstergelere ait bulgular

Mükemmel okulda bir alt kademedan öğrenci alınmasına ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda bir üst kademeye öğrenci gönderilmesine ilişkin göstergeler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzda bir üst kademeye öğrenci gönderirken hangi uygulamalar yapılmaktadır? Bahseder misiniz?*” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda bir üst kademeye öğrenci gönderilmesine ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.24’te verilmiştir.

Tablo 3.24. Mükemmel Okulda Bir Üst Kademeye Öğrenci Gönderilmesine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Bir üst kademeye öğrenci göndermesine ilişkin göstergeler	Yüksek akademik başarıyla mezun etme	<i>Arda, Burçin, Gökhan, Mehmet, Nazlı, Selda, Tuna</i>
	Donanımlı öğrenci mezun etme	<i>Emre, Esin, Mehmet, Nazlı, Selda, Tuna</i>
	Rehberlik hizmetleri sunma	<i>Burçin, Nazlı, Nurhan, Selda</i>
	İyi insan olarak mezun etme	<i>Murat, Müge</i>

Tablo 3.24’te görüldüğü üzere katılımcılara göre mükemmel okulun bir üst kademeye öğrenci göndermesine ilişkin göstergeler; yüksek akademik başarıyla mezun etmek, donanımlı öğrenci mezun etmek, rehberlik hizmetleri sunmak ve iyi insan olarak mezun etmek olarak ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Mükemmel bir okul, nitelikli ve başarılı okullara düzenli öğrenci gönderir. Mezunları, gittikleri okulda da fark yaratır hocam. **Biz nitelikli okullara başarılı** öğrenci gönderiyoruz ve öğrenci takibini yapıyoruz sonrasında. O okullarda da başarılı olduklarını görünce gurur duyuyoruz.” (Arda)

“Bizim amaçlarımızdan biri nitelikli okullara öğrencilerimizi yüksek **akademik başarı ile ve donanımlı olarak** her yönden gelişmiş olarak öğrenciyi gönderebilmek ve bunu başarıyoruz. Öğrencilerimiz her yönden kendini geliştirmekle kalmayıp, **yüksek başarılarla** mezun oluyorlar” (Tuna)

“Biz öğrencilerimizin buradan en iyi şekilde mezun olmaları için elimizden geleni yapıyoruz. Mezun olduktan sonra gittikleri yerde eğitim anlamında öncülük yapabilecekleri seviyeye getiriyoruz. **Akademik başarının yanı sıra spor, kültürel ve sanatsal anlamda da öncülük** yapabilecekleri seviyede oluyorlar. Çok iyi bölümlere yerleşiyor öğrencilerimiz ki bunun için gerekli **rehberlik faaliyetlerini** de yürütüyoruz.”(Nazlı)

Akademik başarılarımız zaten yüksek, belli derecelerle belli puanlarla iyi okullara öğrenci gönderiyoruz.(Selda)

“Bizim okulumuz bu konuda en başarılı okullardan bir tanesi. Çünkü daha önce de bahsettiğim gibi **Türkiye birinciliğimiz var** öğrencilerimiz ayrıca her konuda **donanımlı** olarak gidiyorlar bir üst kademeye.” (Mehmet)

“Bizden ayrıldıktan sonra nerede olursa olsun iyi bir şekilde hem okulumuzu temsil etmeli öğrencimiz hem de **iyi bir insan olarak hayatına devam etmeli** diyoruz. Elbette başarı önemli ama en nihayetinde iyi insan olmalı iyi vatandaş olmalı.”(Murat)

Mükemmel okullarda bir üst kademeye öğrenci göndermesine ilişkin göstergeler konusunda katılımcılardan görüş alınmıştır. Katılımcılarda gelen görüşler doğrultusunda mükemmel okulun bir üst kademeye öğrenci göndermesine ilişkin; yüksek akademik başarıyla mezun etmek, donanımlı öğrenci mezun etmek görece en önemli göstergelerdendir.

3.3.5. Mükemmel Okulda Finansal Kaynakların Yönetimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Mükemmel okulda finansal kaynakların yönetimine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “*Mükemmel okulda finansal kaynakların yönetimine ilişkin göstergeler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş, ardından “*Okulunuzda finansal kaynakların yönetimini nasıl sağlamaktasınız? Bahseder misiniz?*” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda finansal kaynakların yönetimine ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.25’te verilmiştir.

Tablo 3.25. Mükemmel Okulda Finansal Kaynakların Yönetimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Alt temalar	Kodlar	Katılımcılar
Finansal kaynakların yönetimine ilişkin göstergeler	Finansal kaynakların sağlanması	Okulun finansal kaynak yaratması	Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, <u>Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna</u>
		MEB“den ödenek gelmesi	Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, <u>Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna</u>
	Finansal kaynakların kullanımı	Kaynakların etkili kullanılması	Emre, Esin, Gökhan, Murat, Nurhan, Selda, Tuna
		Hesap verebilirliğin olması	Arda, Burçin, Esin, Mehmet, Murat, Nazlı, Nurhan,

Tablo 3.25“te görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda finansal kaynakların yönetimine ilişkin göstergeler; finansal kaynakların sağlanması ve finansal kaynakların kullanımı olmak üzere iki alt temada incelenmiştir. Katılımcılar, finansal kaynakların sağlanması alt temasına ilişkin; okul yöneticisi finansal kaynak yaratması ve MEB“den ödenek gelmesi şeklinde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Finansal kaynaklar yöneticiler tarafından gerekli kurumlardan sağlanabilmeli. **Bakanlık** tarafından ihtiyaçlar için kaynak sağlanıyor fakat bunlar yetersiz olduğu takdirde kurum ve kuruluşlardan bağışlar ve okul aile birliğinden gelen **bağışlarla kaynak yaratabiliyoruz.**”(Emre)

“**Bakanlıktan** gelen ödenekler oluyor. Onun dışında okulumuza yardım yapan çok fazla iş insanı ve kurumlar bulunmakta oralardan **kaynak yaratıyoruz** çünkü okulun başarısını herkes görüyor ve veliler ve çevredeki herkes bu başarının devam etmesini engelleyecek herhangi bir soru olmaması için de yardıma hazır olduklarını söylüyorlar”.(Mehmet)

“**Milli Eğitim finansman** sağlıyor. Biz ayrıca okul aile birliği ile iş birliği yaparak **finans sağlamaya çalışıyoruz.** Özel olarak ayrıca **hibeler** veriliyor **projeler** için onlar proje amacıyla kullanılıyor”.(Burçin)

Biz o noktada okul aile birliğini kullanmayı tercih ediyoruz. Orayla birliği toplantılarını yapıyoruz. Sorunlarımızı, sıkıntılarımızı anlatıyoruz. Bağış adı altında tamamen resmi olarak kaide, tutanağı hepsi hazır bir şekilde bu noktada para topluyoruz. Onun dışında öğretmenlerimizin, idarecilerimizin çevresindeki tanıdığı iş adamları olsun,

esnafları olsun Onların da ufak tefek destekleriyle **okula bütçe sağlamaya** çalışıyoruz. Projelerden ve ihalelerden gelen bütçelerimiz var onları düzgün şekilde kullanmaya çalışıyoruz. (Gökhan)

”**Milli eğitimden** gelen ödeneklerin yetersiz olması halinde okul aile birliği iş birliği ile **kaynak sağlıyoruz** “(Selda)

Katılımcılar, finansal kaynakların kullanımı alt temasına ilişkin; kaynaklar etkili kullanılır, hesap verebilirlik vardır şeklinde görüş bildirmişlerdir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Finansal kaynaklar okulun ihtiyaçları ve öğrenci ihtiyaçları öncelik sırasına göre **etkili** kullanılır”. (Tuna)

“Projelerden ve ihalelerden gelen bütçelerimiz var onları **düzgün verimli** şekilde kullanmaya çalışıyoruz.”(Gökhan)

“Kullanımına gelince sadece çok paraya sahip olmak değil onu **israf etmeden** doğru şekilde kullanmak da bir o kadar önemli. Bunun için de yine paydaş görüşlerine başvurarak okulun ihtiyaçlarına yönelik önceliklerini doğru bir şekilde belirleyebilmek gerekmektedir “(Selda)

“Sadece ihtiyaçlar dâhilinde değil o sene elimizde kalan para gelecekteki eğitim hedeflerini desteklemek ve sürekli gelişim için de kullanır. Bu şekilde maddiyatı **etkili ve verimli** harcamaya çalışıyoruz.” (Nurhan)

” Kaynakları etkili kullanmak için bütçe planlaması yapıyoruz. Planlama yaparken okulun eğitim ve öğretim hedeflerine uygun olarak planlama yapıyoruz.” (Nurhan)

“**Kaynakları etkili kullanmak** için öncelikli harcama listesi ve planlama sene başında oluşturularak maddi kaynaklar adaletli olarak harcanır”.(Arda)

“Her sene ödenek doğrultusunda zaten gerekli harcamalar yapılıyor ve gelir ve giderlerin raporu tutuluyor **hesap verebilir** olma adına.” (Murat)

“**Hesap verebilirlik** ilkesine dikkat ediyoruz faturaları web sitemizde paylaşıyoruz.” (Burçin)

Bu konuda da tüm paydaşlara **bütün iş ve işlemler açık şekilde** iletilir.(Esin)

Mükemmel okulda finansal kaynakların yönetimine ilişkin katılımcılardan görüş alınmıştır. Katılımcıların görüşlerinden hareketle finansal kaynakların yönetimi; finansal kaynakların sağlanması ve kullanımı olmak üzere iki alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılar finansal kaynakların sağlanması alt temasında, okulun finansal kaynak yaratmasına vurgu yaparken; finansal kaynakların kullanımı alt temasında, kaynakların etkili kullanılmasının önemli bir gösterge olduğunu belirtmiştir.

3.3.6. Mükemmel Okulda Etik Davranışlara İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Mükemmel okulda etik davranışlara ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “Mükemmel okulda etik davranışlara ilişkin göstergeler nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, ardından “Okulunuzda hangi etik davranışlar bulunmaktadır? Bahseder misiniz?” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda etik davranışlara ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.26’da verilmiştir.

Tablo 3.26. Mükemmel Okulda Etik Davranışlara İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Alt tema	Kodlar	Katılımcılar
Etik davranışlara ilişkin göstergeler	Karar vermede etik	Gerçekçi karar verme	<i>Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Tuna</i>
		Adil karar verme	<i>Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda</i>
	İklimsel etik	Adalet	<i>Arda, Burçin, Emre, Mehmet, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna</i>
		Güven	<i>Arda, Burçin, Esin, Mehmet, Murat, Nazlı, Nurhan,</i>
		Şeffaflık	<i>Arda, Emre, Esin, Nazlı, Tuna</i>
		Dayanışma	<i>Murat, Nurhan</i>
		Fikir birliği	<i>Mehmet</i>
	Davranışsal etik	Eşit davranma	<i>Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Nurhan</i>
		Dürüstlük	<i>Arda, Burçin, Emre, Esin, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda</i>
		Saygı	<i>Esin, Mehmet, Nazlı</i>
		Doğruluk	<i>Emre, Gökhan</i>
	İletişimde etik	Açık iletişim	<i>Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna</i>
		Nezaketli dil kullanma	<i>Emre, Esin, Mehmet, Murat, Müge</i>
		Anlayışlı dinleyici	<i>Arda, Burçin, Esin, Müge, Nurhan</i>
		Düşünceleri ifade edebilme	<i>Esin, Mehmet, Murat</i>

Tablo 3.26’da görüldüğü üzere katılımcılardan gelen görüşler doğrultusunda mükemmel okulda etik davranışlara ilişkin göstergeler; karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve iletişimde etik olmak üzere dört alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre “karar vermede etik” alt temasına ilişkin göstergeler; gerçekçi karar verme ve adil karar verme şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Uygulamaya dönük olmayan görüşleri de es geçmek durumundayız. Burada **mantıklı ve gerçek hayata dönük** işlevsel kararlar almamız gerekiyor.” (Emre)

“Okulumuzda karar verirken öncelikle amaçlara uygunluğunu değerlendiriyoruz sonrasında ne kadar **gerçekçi** olduğuna bakıyoruz. **Gerçekleştirilebilir** olup, olmadığını değerlendiriyoruz.” (Esin)

“Biz o kararı uygulayamayacaksak neden o konuda o şekilde karar verelim değil mi, burada **mantıklı** kararlar almaya dikkat ediyoruz tabi ki.” (Burçin)

“Mükemmel olmak için evet sınırlarımızı zorlamak lazım ama **gerçekçi** de olmamız lazım uçuk hayallerden kaçınmamız lazım.” (Müge)

Okullarda her öğrenci aynı şartlara sahip değildir hocam her öğretmen de aynı koşullara sahip değil ama biz bir elin beş parmağı nasılsa o şekilde bütün hareket etmeye çaba gösteriyoruz. Böylelikle alacağımız her kararda herkesin haklarına çıkarlarına saygılı kararlar almaya çalışıyoruz. Bu sebeple alınacak kararlarda **adaletli** olmaya çalışıyoruz görüşlerini alıyoruz hem öğretmenlerimizin hem velilerimizin. (Selda)

“Biz idareci olarak **adaletli olma ilkesini** benimsiyoruz. Karar alırken birilerine imtiyaz veriyor gibi görünmekten öyle algılanmaktan kaçınıyoruz. Herkes için okulumuzun gelişmesi için **mantıklı gerçekçi** kararlar vermeye gayret ediyoruz”.(Murat)

“Birisi öyle istiyor diye **keyfi kararlar alamayız, adaletli** davranıyoruz bu konuda oldukça.” (Müge)

Katılımcıların görüşlerine göre “iklimsel etik” alt temasına ilişkin göstergeler; adalet, güven, şeffaflık, dayanışma ve fikir birliği şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Ödüllendirme yapılacaksa **adil**, tarafsız ve objektif bir şekilde ödüllendirme yapıyoruz ve bunun için kriterleri net bir şekilde belirtiyoruz değerlendirme ölçeklerini kendileriyle de paylaşıyoruz ki kimsenin aklında soru işareti olmasın. **Güven** önemli, bir kişiyi başka bir kişiden ayırmak bizim kurumda yok. Bu ödüllendirme öğrenciler içinde geçerli belli bir değerlendirme ölçeğine göre derece ya da ödül alacak öğrenciler belirleniyor yoksa herkesin çalışma isteği kendini geliştirme isteğini kırmış oluruz hocam. “(Nazlı)

“Birileri bir ödül alacaksa mesela bunun objektif, **adil değerlendirmesi** yapılır ve kimsenin aklında soru işareti kalmaz bu konuda. Yoksa motivasyon düşer ve güven ortamı kalmaz. “(Müge)

“Okulda herkes tarafından kabul gören bir **adalet** sistemi olmalı ki bireyler herhangi birinin diğerinden üstün tutulduğunu ya da kayırıldığını hissetmesin.”(Selda)

“Öğretmenlerimiz birbirlerine **her konuda yardım ediyorlar** ve bu da ilişkilerin güçlü olmasını sağlıyorlar çünkü birbirlerine **güveniyorlar. Açık aramıyorlar**, birbirlerinin kuyusunu kazmıyorlar.”(Esin)

“Yüksek lisans yapan öğretmenler olduğunda onlara izin veriyoruz ama hastaneye gidecek öğretmenlere de izin verebiliyoruz yani burada altta yatan niyet önemli. Onlar bize kendilerini düzgün bir şekilde ifade ediyorlar biz de **onlara güvenerek** izin veriyoruz. “(Arda)

“Hem öğretmen ilişkileri, hem idari ilişkiler, hem de veri ilişkileri olarak en önemli kısım bizim için **şeffaf** olunması. Öğretmenlerimizden biz onun şeffaf olmalarını bekliyoruz. Biz de onlara karşı **şeffaf oluyoruz**. Aynı şekilde velilerin de yaşanan sıkıntılarda bize şeffaf olmalarını bekliyoruz.” (Gökhan)

“Başarı birden fazla kişinin eseriye herkese aynı muameleyi sağlayabilmek adına **ortak görüş birliğine** varılması konusunda orta paydada buluşuyoruz öğretmenlerle.” (Mehmet)

Katılımcıların görüşlerine göre “davranışsal etik” alt temasına ilişkin göstergeler; eşit davranma, dürüstlük, saygı ve doğruluk şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Her veliye, öğrenciye ve öğretmene eşit **mesafede** davranılmakta. Burada **ayrımcılık yapılmamakta.**”(Murat)

“Ayrım yapmadan **herkesin aynı seviyede kendini önemli hissettiği bir ortam** var biz paydaşlarımıza bu konuda anketler de yapıyoruz ve bu sonuçlara ulaşıyoruz.”(Nazlı)

“Öğretmeninden öğrencisine veliye karşı herkese eşit yaklaşılır. **Herkes eşit fırsatlara sahiptir.**”(Nurhan)

“Öğretmenler ve idareciler arasında da **dürüstlük** söz konusu olduğunda amaçlarımıza ulaşmamız daha hızlı olmakta. Hiçbir şekilde davranışların suiistimal edilmemesi önemli hocam idareci öğretmene iyi niyetle yaklaştığında bir sorunu çözmeye kalktığında öğretmenlerin bunu suiistimal etmemesi gerekir ki öyle oluyor.”(Arda)

“Bir olay olduğunda ya da rahatsızlık duyulan bir konuda doğru bir şekilde olayı aktarmak ve dürüst olmak önemli hocam. Öğrenci öğrenciyle bir olay yaşadı bunu dürüst bir şekilde gelip anlattıkları takdirde olayın çözüleceğinin farındalar ve biz de bura rol model olmak zorundayız. Biz idare olarak öğretmen ve velilere **doğru ve dürüst** davrandığımız takdirde bu olay öğrencilere de yansıyor. Bütün öğrenci ve velilerimize **aynı derecede** yaklaşıyoruz. Kimi zengin daha çok katkıda bulunuyor maddi açıdan diye öğrencileri kayırmıyoruz” (Burçin)

“Ağaç küçük yaşta eğilir biz de elimizden geldiğince öğrencilerimizin davranışlarını doğru şekilde yönlendirmeye çalışıyoruz. Öğretmenlerimiz de bize karşı veli ve öğrencilere karşı her zaman dürüst davranır. Veli bilgilendirmelerinde **dürüst** olur, öğrenci ile ilgili bilgileri **doğru** bir şekilde aktarır.”(Emre)

“Bütün ilişkilerde **dürüst** davranmayı ve **doğruluktan** şaşmamayı ilke ediniyoruz.”(Selda)

“Bizim okulumuzdaki en önemli davranışlardan biri dürüstlük. Kimse yalan söylemiyor. **Saygılı davranışlar** sergilemek ve bu saygıyı aşılacak bizim için önemlidir.” (Esin)

“Okulumuzdaki paydaşların birbirlerine değer vermeleri, **saygı göstermeleri** en başta yaşaması gereken bir durumdur.” (Mehmet)

Katılımcıların görüşlerine göre “iletişimde etik” alt temasına ilişkin göstergeler; açık iletişim kurmak, nezaketli dil kullanmak, anlayışlı dinleyici olmak ve düşünceleri serbestçe ifade edebilmek şeklindedir. Katılımcıların görüşlerine göre elde edilen bulgular şu şekildedir:

“Bir öğretmen hastaysa işte bunu normal bir şekilde bizi arayıp, bugün hastayım gelemeyeceğim veya bugün okula geldim ama kendimi iyi hissetmiyorum. Diye aktardığı zaman biz ona yardımcı olmaya çalışıyoruz. Ancak buradaki suiistimallerin de önüne geçmek için en başta uyarılarımızı yapıyoruz. Yani aslında hasta olmayıp gezmeye gidecek bir öğretmenimiz varsa bunların önlemini en başta konuşarak alıyoruz. Çok şükür aramızda öyle bir öğretmen bulunmamakta. Başta her şeyi **açık bir şekilde konuşunca**, karşı tarafın da anlamasını sağlayınca bir sorun olmuyor.” (Gökhan)

“Bir sorun olduğunda kalp kırmadan **açıkça** karşıdaki kişiye aktarmaya çalışıyoruz.” (Esin)

“**Açık sözlü öğretmenlerimiz** kendilerinin rahatsız olduğu durumlarda doğru bir şekilde anlatıyorlar birbirlerine ve aynı şekilde öğrenciye, veliye ve bize karşı da öyleler.” (Nazlı)

“Biz bütün paydaşlarla iletişimimize önem gösteriyoruz. Bir konuda biz açıkça anlatabiliyor muyuz karşı taraf anlayabiliyor mu bunu değerlendiriyoruz. Yanlış anlaşılmanın önüne geçmek için **açık iletişim** kurmaya çalışıyoruz her zaman.” (Tuna)

“Öğretmen ve yöneticilerin birbirine saygılı ve güzel bir iletişim halinde olmaları gerekir. Bunu sağlamaya çalışıyoruz. Bunu sağlarken de **nezaketli saygılı bir dille iletişim** kurmaya özen gösteriyoruz.” (Emre)

“Ayrıca söylenen sözlerin karşıdaki kişiyi rencide etmeden, aşağılama gayesi gütmekten, yıkmadan ifade edilmesi önemlidir. Değersizliğin ve nezaketsizliğin olduğu bir ortamda aksaklıklar olur memnuniyetsizlikler olur iş doyumu olmaz ve başarı elde edilemez. **Nezaketli iletişime** bu sebeple dikkat ediyoruz.” Bu hal, **anlatım ve dinlemelerde fikirlerin serbestçe ama nezaketlice söylenebilmesiyle** iletişimin olumlu yönde ilerlemekte okulumuzda.” (Mehmet)

“İletişimde **saygılı bir dil** kullanmanın önemli olduğunu düşünüyorum ben ve buna göre hareket ediyorum. Okul sınırları içerisinde herkesin de saygılı olmasını bekliyorum. Saygı olduktan sonra iletişimsel anlamda sorun çıkmayacağını düşünüyorum ve herkes de bu şekilde davranmaya başlıyor yanlışları düzelte düzelte doğru şekilde davranmaya başlıyor öğrenciler mesela.(Müge)

Mükemmel okulda etik davranışlara ilişkin göstergelere ait katılımcı görüşleri alınmıştır. Katılımcılar etik davranışların “karar vermede etik” alt temasına ilişkin gerçekçi karar verme; iklimsel alt temasına ilişkin adalet ve güven; davranışsal etik alt temasına ilişkin eşit davranma ve dürüstlük; iletişimde etik alt temasına ilişkin açık iletişim kurmak ifadelerinin önemli olduğu konusunda görüş bildirmişlerdir.

3.3.7. Mükemmel Okulda Okul Kültürüne İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Mükemmel okulda okul kültürüne ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “Mükemmel okulda okul kültürüne ilişkin göstergeler nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, ardından “Okulunuzu diğer okullardan ayırt eden özellikler nelerdir? Bahseder misiniz?” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda okul kültürüne ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.27’de verilmiştir.

Tablo 3.27. Mükemmel Okulda Okul Kültürüne İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Alt tema	Kodlar	Katılımcılar
Okul kültürüne ilişkin göstergeler	Artifaktlar	Gelenekler	Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Tuna
		Kahramanlık hikâyeleri	Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Nurhan, Nazlı
		Törenler	Esin, Mehmet, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna
		Semboller	Gökhan, Nazlı, Nurhan, Selda
		Okulun tarihi	Emre, Esin, Selda
	Paylaşılan Değerler	Okul kültürü aktarımı	Burçin, Emre, Esin, Murat, Nazlı, Nurhan, Tuna
		Okulun kaliteli olması	Burçin, Emre, Esin, Murat, Nazlı, Selda
		Biz olarak hareket etme	Burçin, Gökhan, Mehmet, Müge
		Lider okul olma	Murat, Nazlı
		Bilimsellik	Nazlı
	Temel varsayımlar	Kendini değerli hissetme	Arda, Esin, Murat, Müge
		Ekip başarısı inancı	Arda, Murat, Müge, Tuna

Tablo 3.27’de görüldüğü üzere mükemmel okulda okul kültürüne ilişkin göstergeler, artifaktlar, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulun okul kültürüne ilişkin

“artifaktlar” alt temasının göstergeleri; gelenekler, kahramanlık hikâyeleri, törenler, semboller ve okulun tarihi olarak ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Okulumuzun **belli başlı faydalı geleneklerinin** olması başarıda sürekliliğin gelmesi adına önemlidir Bu gelenekler düzenli bir biçimde süregelen faaliyetlerdir. Başlanacak döneme yeni katılan eğitimcilerle birlikte **tanışma etkinlikleri** gibi organizasyonlar önemlidir. Velilerin de bu geleneklere katılması okulun bir bütün olmasını sağlamaktadır. Her sene **pilav günü, sucuk ekmek günü** düzenliyoruz mesela bu **bizim bir geleneğimiz** haline geldi.”(Mehmet)

“Okulun ilk günü **açılış programı yapmak bizim bir geleneğimiz** halinde. Bu açılış programında yeni gelenlere hem oryantasyon yapıyoruz, hem de kültürümüzü, amaçlarımızı benimsetmeye çalışıyoruz.”(Murat)

“Buradan yola çıkarak ekip işi gerektiren etkinlikler düzenliyoruz. Ailelerimiz de buna dâhil, **Kermes yapıyoruz** herkes var gücüyle yardım ediyor, elinden geleni yapıyor bu **bizim geleneğimiz**. Kardeş okullara ya da kitap ihtiyacı olan okullara kitap gönderme kampanyası yapıyoruz her sene. Oradaki öğrencilerle öğrencilerimiz mektuplaşıyorlar.”(Müge)

“Bizim okulumuzun **köklü bir tarihi** var. Çok eski yıllara dayanan bir geçmişi var okulumuzun öğrencilerimizin büyükanne ve babaları bu okulda bile okumuş olabilir o sebeple çevre tarafından da köklü bir okul olarak görülmekte. Nesilden nesile aktarılan bir okul olarak devam etmekteyiz öğrencilerimizin anne ve babası onların da anne ve babası bu okulda öğrenim görmüş olunca okulumuz bir aile mirası gibi nesilden nesile eğitim aktarılıyor kültürü aktarılıyor. **Kendi aileleri kendi kahramanları** olmuş oluyor aslında. Onların **hikâyelerini** dinliyoruz.”(Emre)

“Kaliteli eğitimin içselleştirilmesini de önceki öğrencilerimizi örnek göstererek onların **hikâyelerini** anlatarak sağlamaya çalışıyoruz.”(Burçin)

“Bu başarıları anlatıyoruz ki öğrencilerimiz nerde olduklarını ve kendilerinden öncekilerin neler yaptıklarını bilsin ve kendilerinden beklenenlerin ne olduklarının farkına varsın diye. **Başarı geleneğini**, başarı kültürünü devam ettirmeye çalışıyoruz “(Esin)

“Belirli gün ve haftalarda hem törenlerimiz hem de tiyatro gösterilerimiz oluyor. Öğrencilerimize ödül veriyoruz. Ayrıca **kendimize ait logomuz** var. Bu logomuz okulumuzu temsil ettiğimiz her yerde yurt içi, yurt dışında bizimle birlikte.”(Nazlı)

“**Projelerden başarı elde ettikten sonra törenler şenlikler** düzenliyoruz eğleniyoruz birlikte. Her sene de muhakkak bir **başarı öykümüz** oluyor **başarılı öğrencilerin afişlerini resimleri ve isimleriyle birlikte yayınlıyoruz**. Bu da artık bir **başarı geleneği** haline geldi bizim için.”(Tuna)

“Hocam bizim okulumuza ait logomuz bulunmakta bu **logoda** bizim kuruluş **tarihimiz** ve okulumuzun isminin baş harfleri yer almakta bu logo aynı zamanda okul formalarında tişörtlerinde de bulunmakta.”(Gökhan)

“Bizim okulumuzun tarihine ve önceki yıllarda görev yapan kıymetli öğretmenlerimize yönelik bir köşemiz vardır. Yine **okulumuza özgü bir logo ve flamaya** sahibiz.”(Selda)

Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulun okul kültürüne ilişkin “paylaşılan değerler” alt temasının göstergeleri; okul kültürünün aktarımı, okulun kaliteli olması, biz olarak hareket etme, lider okul olma ve bilimsellik olarak ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Ülkemizin tarihine bağlıyız ve ülkemizin değerlerine bağlıyız bu değerleri korumaya ve devam ettirmeye çalışıyoruz genel anlamda, özel anlamda okulumuzun tarihi değerleri ve **kültürünü korumaya ve nesilden nesile aktarmaya çalışıyoruz. Kalite bizim için diğer önemli bir değer** ve bu değerın içselleştirilmesi için elimizden geleni yapıyoruz.”(Burçin)

Temel değerlerimiz içerisinde kültür aktarımı var bu köklü tarihi okulu sürekli geliştirmek ve en üst seviyelerde görmek amacımız. Her bireyin farklılıklarını kabul ederek sürekli gelişimlerini sağlamak ve **kaliteli eğitim ve öğretim sağlamak ortak amacı** etrafında toplanıyoruz ve **biz olmayı başarıyoruz**. Kaliteli okul, kaliteli ekip ödülleri aldık. Projelerde uluslararası alanda sayılı okullar arasına girdik bunlar bence mükemmellik göstergesi yani içimizdeki potansiyelin dışa vurumu ve sonucu **kalite bizim değerimiz haline geldi**. (Emre)

Belirli bir okul kültürümüz var. Bu **kültürü yeni gelenlere de aktarıyoruz**. (Esin)
“Ben öğretmenlerime yukarıdan bakmıyorum. Onlar benim takımımın bir parçası ve biz bir ekibiz. Onlara **biz olarak yaklaşıyorum** onlar da bireysel davranmıyor, **biz duygusuna göre hareket ediyorlar**.” (Müge)

“Burada hani ben merkezi değil de **biz olarak hareket etmeyi, biz bir düstur edindik**. Amacımız birlikte hareket etmek çünkü birlikten kuvvet doğar demişler.” (Gökhan)

“Okulumuzun belli bir geçmişi var köklü okullardan bir tanesi ve **lider okul olmak da bizim değerlerimizden** bir tanesi.” (Nazlı)

Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulun okul kültürüne ilişkin “temel varsayımlar” alt temasının göstergeleri; kendini değerli hissetme ve ekip başarısı inancı olarak ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Okul paydaşları, kurumsal kültüre ve birbirine bağlıdır. Biz her sabah öğretmenler odasına gireriz mesela ilk olarak. Her gün bir toplanıp durum değerlendirmesi yaparız. Kimse idareci olarak önce öğretmenler odasına gitmez. Ama bizim okulda böyle bir durum yok gidip rahatlıkla sohbet edebileceğimiz ortam var. Her sabah durum değerlendirme geleneğimiz var. Çünkü **biz takım olarak ilerleyip başarı kazanacağımıza inanıyoruz** ve **herkes her birey okulumuzda böylelikle kendini özel hissediyor** .(Arda)

“Mükemmel okullarda da okulun her bir parçası önemlidir ve değerlidir. Bizim okulda mesela herkese eşit derecede yaklaşıldığı için statüye bakıp da insanlarla konuşmamazlık ya da daha çok saygı göstermek gibi bir durum olmuyor. Yeri geliyor bir öğretmen bir hizmetliyle okul hakkındaki bir konu ile ilgili sohbet edebiliyor. Herkes **kendini önemli değerli hissediyor** böylelikle. Herkesin önemli olduğuna inanıyoruz.”

“**Herkes ekibin bir parçası olduğu için değerli görüyor** kendini. Kimse kimseden ayrı farklı değil herkes eşit haklara sahip. Bizim **takım ruhumuz** var. Biz okulda ekip olarak elimizden geleni yapıyoruz ve yeni gelen arkadaşlarımıza da öğrencilerimize de açılış konuşmalarında uyum programlarında bunu aşıyoruz. **Başarının bir ekip işi olduğuna inanıyoruz**.”(Müge)

“Ekip olduğumuzun bilincindeyiz. Yeni gelen arkadaşlarımız da kendilerini bu ekibin içine dâhil olmuş hissediyorlar. Bizim **her başarımızın ortak başarı** olduğunu biliyoruz. Herkes çaba sarf ediyor” (Murat)

Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulun, okul kültürüne ilişkin göstergeleri; artifaktlar, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulun artifaktlar alt temasında, gelenekler ve kahramanlık hikâyelerinin öne çıktığını vurgularken; paylaşılan değerlerde, okul kültür aktarımı ve okulun kaliteli olmasının önemli olduğunu; temel varsayımlar alt temasına ilişkin kendini değerli hissetmenin önemli gösterge olduğunu belirtmişlerdir.

3.3.8. Mükemmel Okulda Okul İklimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Mükemmel okulda okul iklimine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “Mükemmel okulda okul iklimine ilişkin göstergeler nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, ardından “Okulunuzda olumlu iklim sağlamak için neler yapılmaktadır?” “Mükemmel bir okulun okul paydaşları arasındaki ilişkilere yönelik göstergeleri nelerdir?”, “Bahseder misiniz?” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda okul iklimine ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.28’de verilmiştir.

Tablo 3.28. Mükemmel Okulda Okul İklimine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Alt tema	Kodlar	Katılımcılar
Okul	Akademik iklim	Öğretimin kaliteli olması	Arda, Burçin, Emre, Murat, Nazlı
		Kişinin kendini geliştirmesi	Emre, Mehmet, Murat, Nurhan, Tuna
	Sosyal iklim	İşbirliği sunması	Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan,
	İklimine ilişkin göstergeler	Güvenli olması	Selda, Tuna
		Olumlu ilişkiler olması	Arda, Burçin, Esin, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna
		Bağlılık olması	Arda, Burçin, Gökhan, Selda
		Hoşgörü olması	Burçin, Emre, Esin, Nurhan
		Samimiyet olması	Burçin, Mehmet, Murat, Tuna
			Emre, Gökhan, Murat
	Fiziksel iklim	Okulun donanımsal olarak yeterli olması	Arda, Emre, Mehmet, Nazlı, Selda
		Okulun temiz olması	Emre, Murat, Müge, Nazlı

Tablo 3.28“de görüldüğü üzere katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulun okul iklimine ilişkin göstergeleri, akademik iklim, sosyal iklim ve fiziksel iklim olmak üzere üç alt tema olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre “akademik iklim” alt temasına ilişkin göstergeler; okuldaki öğretim kalitelidir ve okul kişinin kendini geliştirmesi için ortam sunar şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Herkesin ortak bir hedefi var başarılı olmak hem **akademik** hem de **nitelikli, kaliteli eğitim** anlamında. Bu da iş birliği ortamını doğuruyor hocam. Herkes ne yapacağını biliyor, herhangi bir aksaklıkta birbirlerine yardım ediyorlar.” (Arda)

“Kendi başarıları eşittir okul başarısı bunun bilincindeler. **Ortak hedefimiz var kalitemizi artırmak kendileri de kaliteli öğrenci olacak öğretmenlerimiz de kaliteli.**” (Burçin)

“**Kalitesi yüksek eğitim vermek** için elimizden geleni öğretmen öğrenci ve veliyle birlikte yapıyoruz. **Öğrencilerimizin gelişimi için öğretmenlerimizin gelişimi için amaçlarımıza ulaşmak için her türlü ortamı sağlıyoruz**” (Emre)

Öğrencilerimiz kendilerini geliştirmek ve sorumluluklarını gerçekleştirmek için uğraşıyorlar. Tabi ki öğretmenlerimiz bu konuda önemli bir yere sahip. Onların da **kendini her türlü geliştirebileceği ortamlar** fırsatlar sunuyoruz.(Mehmet)

“Okulumuzun dediğim gibi lider okul olma hedefi var ve öğrencilerimize de bu konuda **kaliteli eğitimler veriyoruz** üniversiteler iş birliği ile kendi hayatlarının lideri olmaları konusunda orta amaçlar altında birleşiyoruz. (Nazlı)

Okulumuzda **bütün paydaşların gelişmesine önem gösteriyoruz** hatta **velilerimize de etkinlikler düzenliyoruz** bazen yarışmalara onlar da katılıyorlar seminerlere zaten katılıyorlar. **Öğretmenlerimiz** her anlamda kaliteli ve **geliştirmeye devam ediyorlar** kendilerini biz de **olanaklar sağlıyoruz.**(Tuna)

Katılımcıların görüşlerine göre “sosyal iklim” alt temasına ilişkin göstergeler; iş birliği ortamı vardır, güvenli ortam vardır, kişilerarası olumlu ilişkiler vardır, okula bağlılık mevcuttur, hoşgörü ortamı vardır ve herkes birbirine samimi davranır şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Okulumuzda **iş birliği** tesis edilmiş ve işletilmektedir. Ortak hedeflere güven duygusu ile yürünmektedir. **Velisi, öğrencisi, öğretmeni ve diğer çalışanları kendilerini mutlu** hissediyor bunu okula geldiğimde herkesin çalışırken büyük bir istekle gözlerinin parlamasından anlayabiliyoruz. **Birbirine bağlı okula bağlı** olan bir paydaş grubundan söz ediyoruz”(Arda)

“Günden güne birbirlerine olan **güveni** de artıyor. Okula geldiklerinde kimse üzgün olmuyor hocam güle oynaya geliyorlar ve okul için okulun adını duyurmak için herkes **iş birliği** içinde çalışıyor. Öğrencilerimiz de bu emeği görüp karşılığını vermek istiyor ve aralarında **öyle bir iyi iletişim var ki** yeri geldiğinde öğretmen öğrenci yeri geldiğinde anne baba çocuk yeri geldiğinde ise abi kardeş. Böylelikle günden güne birbirlerine olan güveni de artıyor (Burçin)

“Amaçlarımız doğrultusunda fikir alışverişinde bulunup **tüm paydaşlarla iş birliği ve dayanışma** içinde olmaya çalışıyoruz.”(Müge)

“Bir sorun olduğunda yapıcı bir şekilde yaklaşıyor herkes. **İş birliği ve dayanışma** ortamı mevcut. Öğrenciler, öğretmenler ve diğer çalışanlar için **güvenli kucaklayıcı bir ortam** var.” (Nurhan)

“**Okulumuzda iş birliği havası** herkese yayılmış durumda, öğrenciden, öğretmene, veliye.”(Tuna)

“**İş birliği ortamı** beraberinde **güven ortamını ve sevgi, saygı ve hoşgörü ortamını** da getiriyor. Veliler öğretmenlerin işine karışmıyor gayet saygılılar öğrencilerimiz de.” (Murat)

Hoşgörü, saygı ve nezaket çerçevesinde işlerin yürütülmesini de okulumuzdaki mükemmellik göstergelerinden biri olarak vurgulamadan geçemeyeceğim.(Mehmet)

“**Okula bağlılık** önemli hocam işini severek yapmak okula severek gelmek önemli biz bunlar sayesinde işimizi daha iyi yapıyoruz.”(Esin)

Katılımcıların görüşlerine göre “fiziksel iklim” alt temasına ilişkin göstergeler; okul donanımsal olarak yeterlidir ve okul temizdir, şeklindedir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Okulumuz **bütün faaliyetler ve öğrenme ortamı için yeterli donanıma** sahiptir.”
(Arda)

“Okulumuz merkezde yer almakta ve **sınıflarımız, resim atölyesi, müzik sınıfı, laboratuvar, oyun odası ve kütüphanemiz** mevcut. Öğrencilerimiz ve öğretmenlerimiz normal ders haricindeki **sanatsal ve spor derslerini** o derse ait dersliklerde gerçekleştiriyor. Fiziki olarak **donanımlı bir okuluz**” (Mehmet)

“Mükemmel bir okulda öğretmen ve öğrenciler için her türlü **ekipmanın bulunması gerekir, donanımlı olması gerekir okulun biz de bu gerekleri yerine getiriyoruz.** Temizlik olarak zaten **beyaz bayraklı bir okuluz.**” (Emre)

“Genel hizmetler konusunda da söylediğim gibi temizlik konusunda da ayrı planlama ve takip süreci söz konusu **hijyen, temizlik** önemli bizim için. “(Müge)

Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda okul iklimine ilişkin göstergeler akademik iklim, sosyal iklim ve fiziksel iklim olmak üzere üç alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre akademik iklim alt temasına ilişkin okuldaki öğretimin kaliteli olması; sosyal iklim alt temasına ilişkin iş birliği ve güven ortamının olması ve fiziksel iklim temasına ilişkin okulun fiziksel donanımın yeterli olması göstergelerinin önemli olduğu görülmektedir.

3.3.9. Mükemmel Okulda Çevre İlişkilerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Mükemmel okulda çevre ilişkilerine ilişkin göstergeleri ortaya çıkarmak amacıyla, katılımcılara “Mükemmel okulda çevre ilişkilerine ilişkin göstergeler nelerdir?” sorusu yöneltilmiş, ardından “Mükemmel bir okulun dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığına ilişkin göstergeleri nelerdir? Bahseder misiniz?” soruları ile katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucunda mükemmel okulda bir üst kademeye öğrenci gönderilmesine ilişkin göstergelere ait ortaya çıkan bulgular Tablo 3.29’da verilmiştir.

Tablo 3.29. Mükemmel Okulda Çevre İlişkilerine İlişkin Göstergelere Ait Bulgular

Tema	Alt tema	Kodlar	Katılımcılar
Okul çevre ilişkisine ilişkin göstergeler	İlgili kişiler	Mezunları etkinliklere katma	Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna
		Velilerle dayanışma içinde olma	Arda, Burçin, Emre, Esin, Murat, Nazlı, Tuna
		Meslek sahiplerini okula davet etme	Gökhan
	İlgili Kurumlar	Milli Eğitim Müdürlüğü'nün desteğini alma	Arda, Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna
		Diğer okullarla çalışmalar yürütme	Burçin, Emre, Esin, Gökhan, Mehmet, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda
		Okul aile birliği ile iş birliği yapma	Arda, Emre, Esin, Gökhan, Murat, Müge, Nazlı, Nurhan, Selda, Tuna
		Sivil Toplum Kuruluşları ile yardımlaşma	Arda, Emre, Gökhan, Mehmet, Murat, Selda
		Üniversiteler aracılığı ile okulda seminer düzenleme	Burçin, Emre, Murat, Mehmet, Nazlı

Tablo 3.29'da görüldüğü üzere katılımcılara göre mükemmel okulun çevre ilişkilerine ilişkin göstergeleri; ilgili kişiler ve ilgili kurumlar olmak üzere iki alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılara göre “ilgili kişiler” alt temasına ilişkin göstergeler; mezunları etkinliklere katmak, velilerle dayanışma içinde olmak ve meslek sahiplerini okula davet etmek şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“**Mezunlar, rol model olarak takipçilerine katkı sağlar.** Dönem dönem TEDX konuşmasına benzer etkinlikler ile tecrübe aktarır. Kuruma bağlılık mezuniyet sonrası da sürer.”(Arda)

“Öğrenciler **mezun olduktan sonra bile etkileşim** halindeyiz. Diğer kademeye geçtiklerinde o kademedeki öğretmenler bizden bilgi alıyorlar biz öğrenci ile ilgili onlara bilgi veriyoruz öğretmenlerle görüşüyoruz ve bir sonraki kademelerinde başarılı olmaları için elimizden geleni yapıyoruz.” (Emre)

“Mezunlarımız bütün tatillerde gelmeye çalışıyorlar öğretmenlerini bizi ziyarete geliyorlar sağ olsunlar. Ama **törenlere katılıyorlar mesela sosyal sorumluluk projelerinde yardımcı oluyorlar.** Bağımızı koparmıyoruz hep geliyorlar. **Meslek sahibi olmuş mezun öğrencilerimizle kariyer günleri düzenliyoruz.**”(Burçin)

“Okuldan mezun olduktan sonra da varlığımızı öğrenciler üzerinde ve yanında olduğunu hissettirmeye çalışıyoruz. Bir bölüme ve ya şehre gidip yerleşinceye kadar destek oluyoruz. **Belirli günlerde etkinliklere çağırıyoruz. Özellikle son sınıf öğrencilerine konuşma yapmak için davet ediyoruz** ki ilham alsınlar diye. **Velilerle birlikte koordineli** olup öğrencinin başarısı ve geleceğine yönelik adımlar atıyoruz.”(Esin)

“Mezunlarımız ile iletişimlerimiz çok çok samimi. Gelirler biz onların ileriye dönük yaşamlarını, yaşamlarında eğer o zamanlarda dokunabilirsek, onların hayatlarına bir nebze daha katkıda bulunabiliriz diye peşlerini bırakmayız. İlileniriz, yol göstermeye çalışırız. Hatta şöyle de bir şey, **mezun arkadaşlarımızla öğrencilerimizi bir araya getirerekten** hatta onları da bir nebze yeni mezun olacak arkadaşlarımızla hayata hazırlamaya Bu nasıl olur? Onlarla kaynaştırırız. Onların yaptıklarını görürler. Onlar da daha iyisini yapmakta. Kendilerine bir plan kurarlar, program yaparlar. Mesela fen liselerine giden bir öğrenci arkadaşımız, mezunumuz varsa onlar da o yolda kendilerine, onlara örnek seçebilirler. Bu şekilde de onların hayata tutunmaları, hayata atılmaları yani yaparak, yaşayarak, görerek daha kolay bir şekilde oluyor. Bunun içinde **mezunlarımızı da davet ediyoruz etkinliklerimize** geliyorlar gelince öğrencilerimizle sohbet etmesini sağlıyoruz **sınıflara girip başarılarını** anlatıyorlar. Ayrıca kariyer günleri düzenliyoruz. Bu **kariyer günlerinde ziraat mühendislerini, veterinerleri okulumuza** davet ettik. Onlarla görüşme yaptık. Hem öğrencilerle görüşme yaptılar. Hem velilerle görüşme yaptılar. Bu noktada velilerin aklına takılan soruları da getirdiğimiz uzman kişiler cevaplandırdılar. Öğrencilerimizin aklına takılan soruları yine uzman kişiler cevaplandırdılar”(Gökhan)

“Öğrencilerimizin tabii ki mezun oldu gitti ve bizimle artık bağları koptu düşüncesinde asla olmadık. Biz mezun ettiğimiz öğrencinin her zaman okula kapısının açık olduğunu söylüyoruz. Velilerle de öğrencilerle de iletişim halinde oluyoruz hocam. **Okuldaki faaliyetlere** halen katılıyorlar. **Kermes gibi toplu yapılan faaliyetlerde** destek oluyorlar. **Kutlama ve anma törenlerinde** ziyarete geliyorlar.”(Müge)

“Okul sadece öğretmen ve öğrencilerle değil aynı zamanda velilerle de ilgilidir. Velilerle yapılan sağlıklı iletişim ve iş birliği; okul ve öğrencilerin gelişmesini sağlar. Okul ve öğrencilerin gelişmesi için **velilerimiz maddi ve manevi** bize destek oluyorlar.”(Tuna)

“Bunun için de çevreyi de okul ile iş birliği yapmasını sağlıyoruz. **Veliler hem öğrenci ile ilgili durumlarda hem de okul ile ilgili durumlarda kararlara katılmakta**

okulumuzun bir parçası olarak hareket etmekte.”(Murat)

Katılımcılara göre ilgili kurumlar alt temasına ilişkin göstergeler; Milli Eğitim Müdürlüğü’nün desteğini almak, diğer okullarla çalışmalar yürütmek, okul aile birliği ile iş birliği yapmak, sivil toplum kuruluşları ile yardımlaşmak ve üniversiteler aracılığıyla seminer düzenlemek şeklinde ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Milli eğitim ile de iyi ilişkilerimiz var desteklerini her zaman hissediyoruz maddi ve manevi olarak. Öğretmenlerimizin herhangi bir sorununda yardımcı oluyorlar. Biz ülke genelinde yerelde ya da uluslararası ödül aldığımızda okula gelip tebrik ediyorlar. İhtiyaç analizi yaptığımızda da okula gelip gözlem yapıp çözüm önerisinde bulunuyorlar.”(Burçin)

“Milli eğitim zaten her zaman her konuda destek oluyor. Ödenekler haricinde eksiklikler olduğu zaman yardımcı olmaya çalışıyorlar. Okulumuza düzenli aralıklarla ziyarete geliyorlar sürecin nasıl gittiğini görmek ve istişare yapmak için.”(Esin)

“Milli eğitimle ben her gün görüşüyorum. Onlarla da oturup okulun durumu hakkında rahatlıkla konuşup gelişmek adına neler yapabiliriz tartışıyoruz. **Törenler olsun, etkinlikler olsun okulumuzu ziyaret ediyorlar.**”(Murat)

“Eğitim sistemi içerisindeki tüm alt sistemlerle ve üst sistem **Milli Eğitim ile sürekli iletişim ve iş birliği** halinde bulunulması gerektiği kanaatindeyim. Biz her gün yüz yüze olmasa bile telefonla iletişim halindeyiz hocam. Onlar bize yeri geliyor yol gösteriyor yeri geliyor ortaklaşa sorun çözmeye çalışıyoruz”.(Selda)

Diğer **okulların yöneticileri ve öğretmenleri iletişim** kurabiliyoruz ortak hareket edebiliyoruz yeri geldiğinde. Bilgi alışverişinde bulunup, yardımlaşabiliyoruz. Tabi bu durum yönetici olarak bizler tarafından desteklenmelidir, destekliyoruz da. Bazı eğitimler için **akademisyenlerle iş birliği** yapıyoruz onlar gelip eğitim verebiliyorlar okulumuza. Bu gerek veli eğitimi gerek öğretmen eğitimi gerekse öğrencilere verilecek bir seminer olsun”(Emre)

“Diğer okullarla her zaman ortak çalışmalar içindeyiz biz. Örneğin okullara müfettişler denetim için geliyorlar. Denetimden sonra okul müdürleri ile kendi kendimizi değerlendirmek için toplantılar yapıyoruz ya da çevre ile ilgili bir proje yapılacak birlikte

yürütüyoruz projeyi. Gezileri birlikte düzenleyebiliyoruz.”(Müge)

“Okulumuz **diğer okullarla da iş birliği içinde**. Karşılıklı ziyaretler yapıyoruz. Bilgi paylaşımında bulunuyoruz. Varsa etkili uygulamalar onları paylaşıyoruz.” (Nurhan)

“Diğer taraftan sivil toplum kuruluşlarıyla özellikle ekonomik anlamda bir bütçe oluşturmak istediğimiz zaman öğretmenlerimiz yine idaremiz sık sık gidip bu STK'larla bir görüşme sağlıyor. Neden böyle bir paraya ihtiyacımız var? Nereyi kullanacağız? Bunları aktarıyoruz. Onlardan bağış bekliyoruz Bu aldığımız bağışta ve eğitim için kullanacağımızı, okulumuza neler yapacağımızı söylüyoruz. Bu şekilde **sivil toplum kuruluşları ile ekonomik anlamda bir iş birliği** kurmaya çalışıyoruz. Aynı zamanda okulumuzda yapacağımız çalışmalarda da STK'lardan destek alıyoruz, **sponsorluk** alıyoruz. Bu şekilde sivil toplum kuruluşlarını kullanıyoruz. Okulumuzda bir münazara yarışması düzenlenecek. **Sivil toplum kuruluşlarından** destek alarak münasebet yarışmasını kazanan öğrencilerimize bir ödül veriyoruz veya okulumuzda bir futbol turnuvası düzenlenecek. Kazanan sınıfa **sivil toplum kuruluşlarının ya da kurumların desteğiyle yine bir ödül** veriyoruz. Bu şekilleri hem öğrencileri teşvik etmiş oluyoruz hem de okul çevresinde bulunan kuruluşları okulumuzun eğitimine katmış oluyoruz.” (Gökhan)

“Çevrede başarılı bir okul olarak görüldüğümüz için her zaman herkesin kapısı bize açık bizim de onlara açıktır. Okulun dış paydaşlarıyla ilişkisi, sağlanan akademik başarılar çerçevesinde ele alınabilir bu noktada çünkü Kurum gerek sportif gerekse de akademik başarılar elde edebildiğinden dolayı velilerin ve diğer kurumların güveni artmakta. Somut olarak herkes başarıları görüyor. Başarının olduğu okulda çeşitli **resmi derneklerin de** öğrenci ve öğretmenlere yönelik teşvik edici **ziyaret ve ödüllendirmeleri** de eğitim kalitesinin artarak devam etmesine destek olmakta.”(Mehmet)

“**Üniversitelerden de destek** görüyoruz. Projelerde ve okulumuza gelip seminer verme anlamında onlarla da **iş birliği** içindeyiz bilinçlendirmeye çalışıyoruz öğrencilerimizi ve velilerimizi. Yani tüm kurum ve kuruluşlar başarılı olma yolunda bize destek oluyorlar.”(Nazlı)

“Biz öğretmenlerimiz ve idaremiz aracılığıyla **okul aile birliğini** bir kere çok aktif kullanıyoruz Yani okulumuzda hem ekonomik anlamda yaşadığımız sıkıntılarda hem de işte eğitim anlamında yaşadığımız sıkıntılardan mutlaka veli toplantılar ve okul aile birliği

toplantılarını sık sık yapıyoruz. Bunu da önemsiyoruz bu noktada okul aile birliği toplantılarımızda ciddi katılım oluyor. Velilerimiz bunun ne kadar önemli olduğunu farkındalar. Bu yapılan toplantılar birçok soruna çözüm bulduğunu velilerimiz de farkında. O yüzden bu tarz toplantıları velilerimiz destekliyor. Bu noktada velilerimizle yani kısaca **okul aile birliği grubumuzla çok iyi bir iletişimimiz** var.”(Murat)

“Mükemmel bir okulda sadece iç paydaşların değil aynı zamanda dış paydaşların da fikirleri alınmalı ve belirli oranda da olsa karar katılmaları sağlanmalıdır. Çünkü baktığımız zaman okullarda sürdürülen eğitim hizmetleri asıl dış paydaş diye bahsettiğimiz bu insanlar için gerçekleştirilmekte. Mezun ettiğimiz öğrencilerin ailelerinin okullardan beklentileri var, mezun ettiğimiz her bir bireyden toplumun beklentileri var. Çünkü okulumuzdan çıkan ürün olan mezun öğrenciler topluma bir fayda sağlamadıktan sonra bizim onlara verdiğimiz eğitimin bir kıymeti kalmıyor. Bu **beklentileri karşılayabilmek için okul aile birliğimiz ile toplantılar** gerçekleştirip yapılacak etkinlik ve uygulamalarda destek ve görüşlerini alıyoruz. Onların bağlantılarıyla **Sivil Toplum Kuruluşlarına ulaşıyoruz**, görüşüyoruz. Okulun fiziki olarak yapım onarım işlerinde mesela bu yolla destek alıyoruz.”(Tuna)

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda mükemmel okulun çevre ile ilişkilerine ilişkin göstergeleri ilgili kişiler ve ilgili kurumlar olmak üzere iki alt temada değerlendirilmiştir. Katılımcılar ilgili kişiler alt temasına ilişkin mezunları etkinliklere katmanın ve velilerle dayanışma içinde olmanın önemli göstergeler olduğunu belirtirken; ilgili kurumlar alt temasına ilişkin Milli Eğitim Müdürlüğü’nün desteğini almanın, diğer okullar ile çalışmalar yürütmenin ve okul aile birliği ile iş birliği yapmanın oldukça önemli olduğunu oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın amacı resmi okullarda görev yapan okul yöneticilerinin deneyimlerine göre mükemmel okulu nasıl anlamlandırdıkları ve mükemmel okulun göstergelerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda okul yöneticilerinin mükemmelliği nasıl anlamlandırdıkları, mükemmel okulu nasıl tanımladıkları ve mükemmel okulun göstergeleri ortaya çıkarılmıştır. Öncelikle okul yöneticilerine göre mükemmelliğin ve mükemmel okulun tanımı ortaya konulmuştur. Sonra okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda mükemmel okulun göstergeleri; okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, eğitim öğretim programı, finansal kaynakların yönetimi, etik davranışlar, okul kültürü, okul iklimi ve okul-çevre ilişkileri olmak üzere dokuz farklı temada incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak ortaya çıkan bu sonuçların her biri araştırmanın alt problemlerine uygun olarak sırası ile kendi içinde alan yazındaki diğer araştırma sonuçları ile ilişkilendirilerek aşağıda tartışılmıştır.

Okul yöneticilerinin “mükemmellik” kavramına yönelik görüşleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Katılımcıların “mükemmellik” kavramına ilişkin görüşleri incelendiğinde, görece en çok “sürekli ilerleme” ve “kusursuzluk” görüşüne sahip oldukları anlaşılmıştır. Katılımcılar, hatalardan ders alarak, hatalardan arınarak sürekli gelişme göstererek, mükemmelliğe ulaşma gayretinde olmak şeklinde mükemmelliği ifade etmişlerdir. Katılımcıların “mükemmellik” kavramına ilişkin “mükemmelliğe ulaşma gayretinde olmak”, “planlı olmak” ve “en iyiye ulaşmak” şeklinde görüş bildirdikleri ortaya çıkarılmıştır. Katılımcılar mükemmelliği ulaşılacak bir amaç olarak değil, mükemmelliğe ulaşmak için, planlı ve programlı bir şekilde çaba göstererek, en iyiye ulaşmak şeklinde ifade etmişlerdir. Bununla birlikte iki katılımcının mükemmelliği “değişkenlik gösterme” ve bir katılımcı ise “sınırsız olanı isteme” olarak ifade ettiği görülmektedir. Katılımcıların mükemmellik kavramına ilişkin görüşleri incelendiğinde, mükemmelliğin sürekli ilerleme kaydetmek ve değişimle karakterize edilen dinamik bir kavram olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar mükemmelliği planlı ve programlı bir şekilde çalışmayı, mükemmelliğe ulaşmak için tutarlı çaba göstermeyi, hatalardan ders almayı ve en iyiyi için diğer bir ifade ile mükemmellik için

çabalamayı içeren bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu bulgular, mükemmelliğin statik bir durum değil, bir gelişim ve büyüme yolculuğu olduğu fikriyle uyumludur (Gaudreau, 2018). Ayrıca katılımcıların mükemmellik anlayışı, örgütleri sürekli iyileştirme yoluyla mükemmelliğe ulaşmaya yönlendirmeyi amaçlayan çeşitli mükemmellik modelleriyle yakından bağlantılıdır (Akanmu ve Mohamad, 2021; Llusar vd. 2008; Mahadeven vd. 2013; Toma ve Marinescu, 2018). Bu araştırmanın sonuçlarına göre mükemmelliğin durağan bir kavram olmadığı, sürekli değişme ve gelişme gösteren, çaba göstererek ve hatalardan alınarak ulaşılan bir kavram olduğu söylenebilir.

Katılımcıların mükemmellik kavramına ilişkin ortaya çıkan bu görüşler, Kırıl (2022a, 2022b) ve Başaran'ın (2023) çalışmalarındaki bulgularla benzerlik göstermektedir. Kırıl'ın (2022a, 2022b) çalışmasında okul yöneticileri mükemmelliği; hata yapmamak, yüksek standartlara ulaşmak, yüksek performans göstermek, etkili olmak, yüksek beklentilere cevap vermek, en iyiye hedeflemek ve yapılan işten memnuniyet duymak şeklinde tanımlamışlardır. Kırıl (2022a,2022b), bu tanımlamalardan yola çıkarak, okul yöneticilerinin mükemmelliğe genel olarak olumlu baktıkları sonucuna varmıştır. Mükemmelliği; süreklilik arz eden uzun soluklu bir yolculuk olarak ifade etmiştir. Başaran'ın (2023) çalışmasında öğretmenler mükemmelliği; en iyiye hedefleme, en iyisi için çabalama, beklentileri karşılaması ve daha fazlasını istemek olarak tanımlamışlardır. Sonuç olarak, katılımcıların mükemmelliğe dair görüşlerinin genel olarak olumlu olduğu ve istenilen duruma ulaşmak için hatalardan alınarak, sürekli gelişme yolunda gösterilen çaba ve duruma işaret ettiği söylenebilir. Araştırma bulgularından hareketle okulunu mükemmel hale getirmek isteyen okul yöneticisinin sürekli ilerleme için çaba sarf etmesinin ve hatalarından ders çıkararak gelişim için kararlı davranmasının elzem olduğu ifade edilebilir.

Okul yöneticilerinin “mükemmel okul kavramına” yönelik görüşleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı görev yaptıkları okulu mükemmel okul olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılara, görev yaptıkları okuldaki deneyimlerinden yola çıkarak mükemmel okulu tanımlamaları istendiğinde katılımcıların görece çoğu, “ortak amaçlar doğrultusunda ilerlemek” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu çerçevede katılımcılara göre mükemmel okula ilişkin temel unsurun paydaşların ortak amaçlar doğrultusunda ilerlemesi olduğu söylenebilir. Diğer taraftan katılımcılar mükemmel

okul kavramına yönelik olarak; “tüm paydaşlarla iletişim kurmak” ve nitelikli kadroya sahip olmak görüşünü sıklıkla ifade etmiştir. İlave olarak, bütünsel gelişim sağlamak, tüm paydaşlar en iyiye ulaşmak için çabalaması, paydaşlarla etkili iletişim kurmak, tercih edilen bir okul olmak, güçlü okul kültürüne sahip olmak, ulusal ve uluslararası alanda başarılarla sahip olmak, öğrencilere üst düzey düşünme becerileri kazandırmak, sürdürülebilir eğitim vermek ve öğrenci merkezli eğitim vermek şeklinde katılımcılar görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda mükemmel okul kavramı çeşitli boyutları kapsayan çok yönlü bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Okul topluluğu içindeki tüm paydaşlar arasında etkili iletişim ve iş birliği çok önemli bileşenler olarak vurgulanmaktadır (Heckman, 1987). Bu, yalnızca öğretmenler ve öğrenciler arasındaki etkileşimleri değil, aynı zamanda veliler ve daha geniş toplumla iş birliğini de içermektedir (Oğuzer ve Mert, 2023). Bu tür bir iletişim, olumlu bir okul iklimini teşvik eder ve ilgili tüm tarafların çıkarlarıyla uyumlu ortak hedeflerin oluşturulmasına katkıda bulunur (Heckman, 1987). Ayrıca, bir okuldaki personelin kalitesi, mükemmelliği tanımlamada önemli bir unsur olarak vurgulanmaktadır. Nitelikli ve kendini işine adanmış öğretmenler, öğrencilerin bütünsel gelişimini kolaylaştırmada, üst düzey düşünme becerilerini beslemede ve hem akademik hem de daha geniş ulusal ve uluslararası bağlamlarda başarıyı teşvik etmede çok önemli bir rol oynamaktadır (Heckman, 1987). Araştırmalar (Burgess vd. 2014; Harris ve Larsen, 2023) akademik performansa yönelik veli talebinin okul kalitesini ve performansını artırmada önemli bir itici güç olduğunu göstermektedir. Velilerin çeşitli müfredat dışı etkinliklere sahip okulları tercih etmesi, çok yönlü bir eğitim deneyiminin önemini vurgulamaktadır (Burgess vd. 2014). Nitekim güçlü bir okul kültürü kavramı, mükemmel bir okulun tanımlayıcı bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu, yalnızca akademik başarıları değil, aynı zamanda okul ortamına nüfuz eden genel ahlak ve değerleri de kapsamaktadır (Heckman, 1987). İşbirlikçi okul modellerinde görüldüğü üzere, paydaşların okulların yönetimine katılımı, olumlu bir okul kültürünün şekillendirilmesinde demokratik değerlerin ve hesap verebilirliğin önemini vurgulamaktadır (Woodin, 2019). Buna ek olarak, mükemmel bir okul kavramına yönelik görüşler doğrultusunda okul seçimi ve ebeveyn tercihleri de önemli bir unsur olarak görülmektedir. Haderlein ebeveynlerin çocukları için okulları değerlendirirken ve seçerken okul özellikleri, akademik vurgu ve büyüme potansiyeli gibi faktörleri göz önünde bulundurdıklarını ifade etmiştir (2021). Bu araştırmacıların elde ettiği bulgular mükemmel okul kavramının tanımına yönelik paydaşlarla etkili iletişim kurulması, tercih edilen bir okul olması, güçlü okul kültürüne

sahip olması, ulusal ve uluslararası alanda başarılarla sahip olması, öğrencilere üst düzey düşünme becerileri kazandırması, öğrenci merkezli eğitim vermesi ifadeleri ile örtüşmektedir.

Bu çalışmanın bulguları Kırıl (2022a, 2022b) ve Başaran'ın (2023) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Kırıl (2022a, 2022b) çalışmalarında mükemmel okulların; nitelikli personeli işe almak, paydaşlarla olumlu iş birliği geliştirmek ve değişen dünyada fark yaratmak için paydaşları okul vizyonu etrafında toplamak, eğitim faaliyetlerinde sürdürülebilir mükemmelliği yakalamak, öğrencileri eleştirel düşünmeye teşvik eden bir program sunmak, yaşam boyu öğrenme becerilerini geliştirmeye yönelik bir eğitim programı sunmak gibi göstergeleri olduğunu belirtilmiştir. Başaran (2023) çalışmasında mükemmel okulun; paydaşlar tarafından tercih edilmesi, okul – çevre ilişkilerinin iyi olması, okulda nitelikli eğitim verilmesi, öğretmenlerin okulda memnun olması, okulda mükemmelliğin aranması, okulun nitelikli öğretmenlere sahip olması ve okul yöneticisinin mükemmel liderlik sergilemesi, okulda beklentilerin yüksek olması, okulda nitelikli öğrencilerin olması, okulun fiziki imkânlarının yeterli olması, güçlü okul kültürünün olması, okulun belirlediği hedeflerine ulaşması, okulda yapılan işlerde sürekliliğin sağlanması, akademik başarının olması ve etkili rehberlik hizmetinin verilmesi sonuçlarını elde etmiştir.

Genel olarak mükemmel bir okul, akademik başarıların ötesine geçerek etkili iletişim, iş birliği, nitelikli personel, bütünsel öğrenci gelişimi, üst düzey düşünme becerileri, çeşitli alanlarda başarı, güçlü bir okul kültürü ve veli tercihleriyle uyumu kapsayan çok yönlü bir yapı olarak tanımlanabilir. Okullar bu unsurları bir araya getirerek mükemmellik için çabalayabilir ve ilgili tüm paydaşlar için elverişli bir ortam yaratabilir. Araştırma bulgularına göre mükemmel okulu hedefleyen okul yöneticisinin öncelikle okul paydaşlarını ortak amaçlar doğrultusunda birleştirebilmesi, mükemmellik için çabalayarak ilgili tüm paydaşlar için elverişli bir ortam yaratması gerekli görülmektedir.

Okul yöneticilerinin “mükemmel okul göstergelerine” yönelik görüşleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Bu çalışmada mükemmel okulun göstergelerinin; okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, eğitim öğretim programı, finansal kaynakların yönetimi, etik davranışlar, okul kültürü, okul iklimi ve okul çevre ilişkileri olmak üzere dokuz ayrı tema altında toplandığı bulunmuştur. Alan yazın incelendiğinde bu araştırmada elde edilen temalara benzer

çalışmaların (Aslamiah vd., 2022; Bush ve Glover, 2023; Caron ve McLaughlin, 2002; Chayanuvat ve Yuan, 2022; Devonish, 2019; Ghaleb, 2017; Mclaughlin, 2005; Kırıl, 2022a, 2022b; Kırıl ve İstanköylü, 2024; Shiraz vd., 2011; Widjaja, 2022) ve mükemmel okul modellerinin (MoE, 2000; NSW, 2007) olduğu görülmektedir. Widjaja (2022) yaptığı çalışmada mükemmel okulların özelliklerini, mükemmel okul yönetimi, öğrenci yönetimi, insan kaynağı yönetimi, müfredat yönetimi, tesis ve altyapı yönetimi, finansal yönetim ve okul- toplum ortaklıklarının yönetimi olarak temalandırmıştır. Bush ve Glover (2003) yaptığı çalışmada mükemmel okullarda olması gereken unsurları; müfredat ve öğretim, ölçme ve değerlendirme sistemi, fiziksel altyapı, akademik tesisler, öğrenme ve insan kaynakları, finans ve yönetim, araştırma ve burs, toplum bağlantıları ve sosyal yardım olarak ortaya koymaktadır. Mc Laughlin (2005) yaptığı çalışmada bir okulun mükemmel okul olması için profesyonel liderlik, güvenilir ve profesyonel öğretmenler, anlaşılır ve işlevsel felsefe, elverişli öğrenme ortamı, iyi örgütsel ağ (dikey değil paralel iletişim), ulusal fakat yerelde biraz özgür olan iyi oluşturulmuş müfredat, değerlendirme: öğrenci gelişimine bağlı değerlendirme ve velilerin okul aktivitelerine aktif katılımı olarak sekiz özelliğe sahip olması gerektiğini açıklamaktadır. Kırıl (2022a, 2022b) yaptığı çalışmada, mükemmel okul göstergelerini; öğrenciler, eğitim ve öğretim programları, yöneticiler, öğretmenler, finansal durum, etik ilkeler, okul çevresi ve okul iklimi olmak üzere sekiz ayrı tema altında ortaya koymuştur. Başaran (2023) yaptığı çalışmada mükemmel okulların göstergelerini sistem yaklaşımına göre girdi, süreç ve çıktı boyutları olarak değerlendirmiştir. “Girdi” olarak; (a) okulun toplum ve öğretmenler tarafından tercih edilmesi, (b) nitelikli öğretmen kadrosuna sahip olması ile (c) nitelikli öğrencilerin olması; “süreç” olarak; (ç) okuldaki faaliyetlerde mükemmelliğin aranması, (d) okuldan beklentilerin yüksek olması, (e) müdürün mükemmel liderlik yapması, (f) güçlü okul kültürünün olması, (g) fiziki imkânlarının yeterli olması, (ğ) nitelikli eğitim verilmesi, (h) öğretmenlerin okuldan memnun olması, (ı) yapılan işlerde sürekliliğin sağlanması, (i) etkili rehberlik hizmeti verilmesi; “çıktı” olarak; (j) okulun belirlenen hedeflere ulaşması ve (k) öğrencilerin akademik başarısının olması şeklinde ifade etmiş “çevre” açısından ise okul- çevre ilişkilerinin iyi olması gerektiğine vurgulamıştır. Bu çalışmalar (Aslamiah vd., 2022; Bush ve Glover, 2023; Caron ve McLaughlin, 2002; Chayanuvat ve Yuan, 2022; Devonish, 2019; Ghaleb, 2017; Mclaughlin, 2005; MoE, 2000; Kırıl, 2022a, 2022b; Kırıl ve İstanköylü, 2024; NSW, 2007; Shiraz vd., 2011; Widjaja, 2022) doğrultusunda, bu çalışmada da; okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, eğitim öğretim programı, finansal kaynakların

yönetimi, etik davranışlar, okul kültürü, okul iklimi ve okul çevre ilişkileri olmak üzere ortaya çıkan bulunan mükemmel okul göstergelerine ilişkin bulgular aşağıda tartışılmıştır.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin göstergeler ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda okul yöneticisinin özellikleri kişilik ve davranışsal özellikler olmak üzere iki tema altında incelenmiştir. Mükemmel okulda okul yöneticisinin kişilik özellikleri; sorumluluk, gelişime açıklık, uyumluluk ve dışa dönüklük olmak üzere dört alt temada ele alınmıştır. Mükemmel okulda okul yöneticisinin kişilik özellikleri sorumluluk alt temasında, özenli, planlı ve programlı, sorumluluk sahibi, ayrıntıcı ve öz disipline sahip; uyumluluk alt temasında, empati kuran ve hoşgörü sahibi; gelişime açıklık alt temasında, gelişim odaklı ve eleştiriye açık; dışadönüklük alt temasında, sosyal ve dinamik olması şeklinde bulgulara ulaşılmıştır. Mükemmel bir okulda okul yöneticisi için gerekli görülen kişilik özelliklerini incelerken, bu özelliklere ışık tutan yerleşik psikolojik çerçeveleri araştırmak çok önemlidir. (McCrae ve John, 1992) tarafından ana hatları çizilen Beş Faktör Kişilik Modeli, kişilik özelliklerini beş temel boyutta kategorize eden kapsamlı bir yapı sunmaktadır: Dışadönüklük, Uyumluluk, Vicdanlılık, Nevrotiklik ve Deneyime Açıklık. Bu model, okul yöneticilerinde arzu edilenler de dâhil olmak üzere bireylerin sergiledikleri özellikleri anlamak için temel bir çerçeve görevi görmektedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinde beş faktör kişilik özelliklerinden nevroitiklik temasına ait herhangi bir bulgu ortaya çıkarılmamıştır. Goldberg (1990), Beş Faktör Modeli ile uyumlu olan ve vicdanlılık, uyumluluk ve deneyime açıklık gibi özelliklerin önemini vurgulayan Büyük Beş faktör yapısını sunarak bu anlayışa daha fazla katkıda bulunmaktadır. Bu özellikler, elverişli bir öğrenme ortamının teşvik edilmesinde okul yöneticilerine yüklenen sorumluluklar ve talepler göz önünde bulundurulduğunda özellikle önemlidir. Judge ve Bono (2000) Büyük Beşli kişilik özellikleri ile liderlik davranışı, özellikle de dönüşümsel liderlik arasında bir bağlantı kurmaktadır. Bu bağlantı, dışadönüklük, deneyime açıklık ve vicdanlılık gibi özelliklerin eğitim ortamlarında etkili liderlik uygulamalarını yönlendirmedeki öneminin altını çizmektedir. Bu özellikler, kurumlarında olumlu değişim ve büyümeye ilham vermeyi amaçlayan okul yöneticileri için çok önemlidir. Ayrıca Alanoğlu ve Karabatak (2022) modern eğitim bağlamlarında okul yöneticilerinin değişen rolüne dikkat çekerek dönüşümsel liderliğe geçişi ve yöneticilerin çağdaş liderlik becerilerine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu durum, katılımcıların mükemmel okullarda okul

yöneticilerinden beklenen kişilik özelliklerine ilişkin görüşleriyle uyumlu olarak, gelişim odaklı, eleştiriye açık ve dinamik olma gibi özelliklerin öneminin altını çizmektedir. Abosede vd. (2022) tarafından yapılan çalışma da deneyime açıklık, vicdanlılık ve dışadönüklük gibi kişilik özelliklerinin yenilikçi davranış üzerindeki güçlü etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacıların elde ettiği bulgular, katılımcıların etkili okul yöneticilerinde; sorumluluk, empati ve gelişime açıklık gibi özelliklere yaptıkları vurguyla örtüşmekte ve eğitim ortamlarında kişilik özellikleri ile liderlik etkililiği arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Atış ve Dı'lbaz (2022), okul yöneticileri için gerekli olan yönetim becerilerini ele aldığı çalışmada katılımcıların yöneticilerin özenli, sorumlu ve öz disiplinli olması yönündeki beklentileriyle örtüşmekte ve bu özelliklerin idari başarıyı artırmadaki kritik rolünü vurgulamaktadır. Öz yeterlilik inancı ile etkili okul liderliği arasındaki ilişkiyi ele alan Ata ve Güçlü (2018), yöneticilerin etkili bir şekilde liderlik etme yeteneklerine duydukları güvenin önemini vurgulayan önemli bulgular sunmaktadır. Öz yeterlilik ve liderlik arasındaki bu bağlantı, katılımcıların ideal okul yöneticilerinde sorumluluk ve öz disiplin gibi özelliklere yaptıkları vurguyla örtüşmektedir. Başaran (2023), mükemmel okulda öğretmenlerin görüşlerine göre mükemmel liderin özelliklerini; dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk ve gelişime açıklık olarak dört alt tema olarak değerlendirmiştir. Mükemmel liderin kişilik özellikleri “dışadönüklük” alt temasına yönelik mükemmel liderin; arkadaşça davranması, sosyal ilişkilerinin iyi olması, girişken olması, mücadeleci olması ve kendine güvenmesi; “sorumluluk” alt temasına yönelik mükemmel liderin; en iyiyi hedeflemesi, en iyiye ulaşma çabasının olması, planlı ve programlı olması, sorumluluk sahibi olması, kararlı olması, özdenetim yapması ve adanmış olması; “uyumluluk” alt temasına yönelik mükemmel liderin; çalışanlara güvenmesi, görgülü davranması, dürüst olması, egosunun olmaması ve sempatik olması; “gelişime açıklık” alt temasına yönelik mükemmel liderin; bilgili ve donanımlı olması, gelişim odaklı olması, farklı fikirlere açık olması, yeni fikirler üretmesi, beklentisinin yüksek olması ve idealist olması şeklinde bulgulara ulaşılmıştır.

Katılımcı görüşleri doğrultusunda mükemmel okulda okul yöneticisinin “davranışsal özellikleri”; işe yönelik ve çalışana yönelik olmak üzere iki alt temada incelenmiştir. “İşe yönelik özellikler”; çalışkanlık, mesleğe adanmışlık, yüksek öngörüye sahip olma, idealist olma ve mesai saatleri dışında da çaba gösterme gibi nitelikleri içermektedir. Elde edilen bu bilgiler, dönüşümsel ve öğretimsel liderliğin okul performansındaki önemini vurgulayan

Marks ve Printy'nin (2003) bulgularıyla tutarlıdır ve onlar okul liderlerinden beklenen adanmışlık ve vizyonun altını çizmektedirler. Nitekim adanmışlık ve vizyon gibi özellikler, okul yönetimine proaktif bir yaklaşım ve akademik mükemmelliğe ulaşma taahhüdünü göstermektedir.

Katılımcılar, "çalışana yönelik özellikler" alt temasında; okul yöneticisinin çalışanlara özen gösteren, saygılı, objektif, örnek davranışlar sergileyen, dürüst ve başkalarıyla paylaşan bir lider olmasının önemini altını çizmişlerdir. Kırılganlık, yardımseverlik, güvenilirlik, yetkinlik, dürüstlük ve açıklığı kapsayan güven, okullarda öğretmenler, müdürler, öğrenciler ve velilerle ilişkileri etkileyen önemli kavramlardır (Hoy ve Tarter, 2004). Araştırmalar (Anderson, 2019; Çoğaltay ve Karadağ, 2016; Fisher, 2024; Widjaja, 2022) başta okul yöneticileri olmak üzere okuldaki diğer çalışanların da okulun temel paydaşları olduğunu ve birbirine güvenin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Öğretmenlerin, meslektaşları arasındaki profesyonellik algıları, yöneticilerin otoriteyi nasıl kullandıkları ve öğretmenlerin müdüre duydukları güvenle yakından ilişkilidir (Tschannen-Moran, 2009). Güven, okuldaki yönetim sürecinde önemli bir rol oynamakta ve okul ortamlarındaki değerinin altını çizmektedir (Goddard vd., 2009). Yöneticiler, öğretmenler ve personel arasında dürüstlük, saygı ve özenle karakterize edilen etkili liderlik, olumlu bir örgüt iklimini teşvik etmek için çok önemlidir (Bendixen vd., 2022). Oğuz, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlığı arasındaki ilişkiyi incelemiş, öğretmenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerinde ve daha verimli çalışmalarında okul yöneticilerinin önemli bir rolü olduğunu, okul yöneticilerinin net hedefleri olan, değişime açık, etik kararlar verebilen, öğretmenlerin görüşlerine saygı duyan ve değer veren kişiler olması gerektiğini belirtmiştir (2010). Çalışanların, yöneticilerin dürüstlüğüne ve sadakatine olan inançlarını yansıtan yöneticilere duyulan güven, örgütsel dinamikleri etkileyen kilit bir boyuttur (Çoğaltay ve Karadağ, 2016). Personel arasında güven, dürüstlük ve profesyonellik kültürünün oluşturulması, liderlik kapasitesini geliştiren okul yöneticileri tarafından kolaylaştırılmaktadır (Shani ve Koss, 2014). Dargantes, okul yöneticilerinin yönetim becerileriyle ilgili liderlik niteliklerini araştırmış, güçlü yönetim becerilerine sahip okul liderlerinin işbirlikçi ve üretken bir okul ortamını teşvik etmedeki etkisini vurgulamıştır (2020). Görüldüğü gibi etkili yönetim örgütsel başarı ve okul hedeflerine ulaşmada oldukça önemlidir. Başaran (2023), çalışmasında mükemmel liderin davranışsal özellikleri çalışana yönelik ve iş yönelik olarak

iki alt temada incelemiştir. Mükemmel liderin çalışana yönelik davranışsal özellikleri temasında; okul yöneticisinin çalışana değer vermesi, adaletli davranması, etkili iletişim kurması ve çalışanları güdülemesi; işe yönelik davranışsal özelliklere mükemmel liderin; en iyi olanı hedeflemesi, en iyiye ulaşmak için çabalaması ve planlama yapması şeklinde bulgulara ulaşmıştır. Elde edilen bulgular bu araştırma bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak, mükemmel okullardaki okul yöneticilerinin işe yönelik özellikleri, çalışkan olma, adanmışlık, öngörüsünün yüksek olması ve idealist olma gibi özellikleri; çalışana yönelik özellikleri ise liderlik etme, saygılı olma, dürüstlük davranma ve destek olma gibi özellikleri kapsamaktadır. Görüldüğü gibi bu özelliklerin, olumlu bir okul kültürü yaratmak, akademik mükemmelliği teşvik etmek ve okul toplumunun tüm üyelerinin refahını desteklemek için temel unsurlar olduğu söylenebilir. Okul yöneticileri, eğitim ortamının şekillendirilmesinde, yenilikçiliğin teşvik edilmesinde ve okullarda sürekli öğrenme ve büyüme kültürünün geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynayabilir. Nitekim genel olarak paydaşların okul yöneticisinden beklentilerinin de bu doğrultuda olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre mükemmel okul yöneticisinin çalışkan olma, kendini mesleğe adanma, öngörüsünün yüksek olması, idealist olma, çalışanlarına liderlik etme, saygılı olma, dürüst davranma ve destek olma gibi özelliklere sahip olmasının mükemmel okula ulaşmaya katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergeler ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Katılımcıların görüşlerine göre mükemmel okulda, okul yöneticisinin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergeler; insani, kavramsal ve teknik yeterlikler olarak üç alt temada incelenmiştir. Mükemmel okullarda okul yöneticilerinin insani yeterlilikleri; etkili iletişim becerisine sahip olma, paydaşları ortak amaç etrafında toplama, paydaşlar arasında iş birliği sağlama ve esnek olma şeklinde bulunmuştur. Bu yeterlikler etkili iletişimin teşvik edilmesinde, paydaşların ortak hedefler etrafında birleştirilmesinde ve paydaşlar arasında iş birliğinin desteklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Elde edilen bu bulgular Atış ve Dilbaz'ın (2022) çalışmasındaki, okul yöneticilerinin güçlü kişilerarası becerilere, empatiye ve olumlu ve kapsayıcı bir okul kültürü yaratma becerisine sahip olması gerektiği düşüncesiyle uyumludur. Etkili iletişim, ilişkiler kurmak, çatışmaları çözmek ve tüm paydaşların okulun misyon ve vizyonuna dâhil olmasını sağlamak için önemli bir unsurdur.

Okul yöneticileri, insancıl bir yaklaşım kullanarak herkesin kendini değerli hissettiği ve sesinin duyulduğu destekleyici bir okul ortamı yaratabilir. Böylece daha uyumlu ve üretken bir okul topluluğuna katkıda bulunabilir (Wang ve Liao, 2023). İnsanı yeterlikleri güçlü bir okul yöneticisi bu yeterliklerini kullanarak, tüm paydaşlarının kalbine dokunabilir.

"Kavramsal yeterlilik" alt temasında ise, katılımcılar okul yöneticilerinin inisiyatif almasının, beklentilerini açıkça ortaya koymasının, yüksek beklentiye sahip olmasının, amaçlarının açıkça ortaya koymasının ve vizyon sahibi olmasının önemini vurgulamıştır. Bu görüşler, okul liderlerinin net bir vizyona sahip olmaları, karar alma süreçlerinde proaktif olmaları ve eğitim ortamındaki değişen koşullara uyum sağlamaları gerektiği ile örtüşmektedir (Constantia vd., 2021). Kırıl (2020), Ohio Eyaleti Eğitim Departmanı'nın eğitim liderleri için hazırlamış olduğu yönetim standartlarını ele aldığı çalışmasında, etkili bir eğitim liderinin; öğrenciler, personel ve diğer paydaşlarla yakın iş birliği içinde çalışarak veriye ve bilgiye dayalı bir misyon, vizyon ve temel değerler bütünü oluşturmaları ve yüksek beklenti kültürünü teşvik edecek uygulamalar yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Koç ve Ulutaş (2021) çalışmasında okul yöneticilerinin öncelikle vizyon ve misyon sahibi olmalarının ve gerektiğinde inisiyatif alabilmelerinin önemini belirtmektedirler. Bu bağlamda okul yöneticileri, öğrenci ve öğretmenler üzerinde olumlu etkiler yaratabilecek uygulamalara yer verebilirler. Bu sayede öğretmen ve öğrencinin istekleri daha iyi anlaşılabilir ve başarı düzeylerini artırıcı çalışmalar planlanabilir. Kavramsal yeterlik; stratejik düşünme, uzun vadeli planlama ve paylaşılan bir vizyon doğrultusunda başkalarına ilham verme becerisini içermektedir (Bai, 2022). Güçlü kavramsal yeterlik sergileyen okul yöneticileri, okullarını sürekli iyileştirme ve yeniliğe yönlendirerek eğitim hedeflerine en iyi şekilde ulaşabilirler.

"Teknik yeterlilik" alt temasıyla ilgili olarak katılımcılar, okul yöneticilerinin gelişime açık olmaları, uzmanlık için çaba göstermeleri, kendilerini yenilemeleri gerektiği konusunda hemfikirdir. Bu husus, okul liderlerinin yaşam boyu öğrenen bireyler olmalarının, sürekli olarak mesleki gelişim fırsatları aramalarının ve eğitimdeki gelişmelerden haberdar olmalarının önemini vurgulamaktadır. Teknik yeterlilik, eğitim teknolojisi, veri analizi, müfredat geliştirme ve kaynak yönetimi ile ilgili becerileri kapsamaktadır. Teknik yeterliliğe öncelik veren okul yöneticileri, yenilikçi uygulamalar ve kanıta dayalı stratejilerden yararlanarak okullarını mükemmelliğe doğru yönlendirebilirler (Kesik ve Önen, 2023).

Özetle, mükemmel okullardaki okul yöneticilerinin mesleki yeterlilikleri çok yönlüdür. Okul yöneticilerinin mesleki yeterlikleri; insani, kavramsal ve teknik yeterlilikleri kapsamaktadır (Taymaz, 1995) . Okul yöneticileri, insani yeterlikte mükemmelleşerek, olumlu bir okul iklimini ve paydaşlar arasında güçlü ilişkileri teşvik edebilirler. Okul yöneticilerinin kavramsal yeterlikleri, onların stratejik yönler belirlemelerini ve sürekli iyileştirme yapmalarını sağlarken, teknik yeterlikleri ise onları modern eğitimin karmaşıklıklarını aşmak için gereken becerilerle donatmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre mükemmel okul olmayı hedefleyen okul yöneticileri tüm bu yeterlikleri etkili bir şekilde bütünleştirerek öğrencilerin bütünsel gelişimini ve eğitimcilerin mesleki gelişimini destekleyen başarılı öğrenme ortamları yaratabilirler ve okulu bu yeterlikler sayesinde en iyi şekilde yönetebilir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerine ilişkin göstergeleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Katılımcı görüşlerine göre mükemmel okullarda okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin göstergeleri teması; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve denetim olmak üzere yedi alt temadan oluşmaktadır. Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinden “karar verme” alt temasına ilişkin göstergeleri; paydaşları dâhil etmek, geri bildirim vermek, demokratik karar almak ve okulun amaçlarına uygun karar almak şeklindedir. Okulda alınan kararlara paydaşların dâhil edilmesi ve kararların okul hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi; etkili karar alınması, eğitim kurumlarında olumlu değişim ve ilerleme sağlanması için oldukça önemlidir. Stratejik planlama ve paydaşlarla iş birliği, okulun hedeflerine doğru koordineli bir şekilde ilerlemesini sağlayan etkili liderliğin temel bileşenleridir (Jindal-Snape ve Miller, 2008). Okulda karar alınırken gerekli bilgilendirmenin yapılması, kararın uygulanmasının da kimin ne iş yapacağını netleşmesi ve personel arasında iş birliğinin teşvik edilmesi, iyi organize edilmiş ve verimli bir okul ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Cucchiara ve Horvat, 2009). Bu araştırma sonuçlarına göre mükemmel okullarda okul yöneticilerinin karar alma sürecinde, paydaşları karara dâhil ederek, paydaşlara geri bildirim vererek, demokratik kararlar alarak, okulun amaçlarına uygun kararlar alarak verimli eğitim ortamının oluşmasını sağlayabilir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinden “planlama” alt temasına ilişkin göstergeleri; amaçlara uygun planlama yapmak, stratejik planlar oluşturmak, paydaşlarla ortak planlama yapmak ve esnek planlama yapmak şeklindedir. Planlama okulda başarıyı sürdürebilir hale getirmenin önemli bir parçasıdır. Hedeflere uygun planlama, okul yönetiminin temel bir yönüdür. Okul yöneticileri, okulun akademik başarısını ve genel mükemmelliğini sağlamak için kurumsal stratejik planları etkili bir şekilde geliştirmeli ve uygulamalıdır (Jaafar vd., 2022). Bu stratejik planlama, okulun hedeflerini eylemleriyle uyumlu hale getirerek sürekli gelişim ve başarıya yönelik tutarlı bir yaklaşım sağlar (Jasti vd., 2019). Stratejik planlar oluşturmak, mükemmel okullarda etkili okul yönetiminin bir diğer önemli göstergesidir. Stratejik planlama, okulun yönüne rehberlik etmede, öncelikleri belirlemede ve kaynakları uygun şekilde tahsis etmede hayati bir rol oynar (Sucuoğlu ve Erdem, 2021). Stratejik planlama sayesinde okullar, öğrenciler için örnek bir eğitim deneyimi sağlayabilir ve kurumu bir bütün olarak geliştirebilir (Sucuoğlu ve Erdem, 2021). Ayrıca, sürdürülebilir stratejik planlama uygulamalarının okullardaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkililiğini artırdığı gösterilmiştir (Bandur, 2018). Okullar, sürdürülebilirliği stratejik planlamaya entegre ederek uzun vadeli başarı ve kalite iyileştirmesi sağlayabilir. Paydaşlarla ortak planlama yapmak, özellikle okul temelli yönetim bağlamında, etkili okul yönetiminin önemli bir unsurudur. Paydaşların planlama sürecine dahil edilmesi, farklı bakış açılarının dikkate alınmasını sağlayarak daha kapsamlı ve kapsayıcı planların ortaya çıkmasını sağlar (İsa vd., 2020). Takwate (2018), okul yöneticilerine iş birliğine dayalı planlama çabaları aracılığıyla kaynak yönetimi ve öğrenci alımı da dâhil olmak üzere okuldaki çeşitli alanları yönetme özerkliği verilmesinin okullarda işbirlikçi yaklaşım, paydaşlar arasında sahiplenme ve bağlılık duygusunun teşvik edilerek okulun başarısının artırılmasında katkı sağladığını belirtmektedir. Okul yönetiminde esnek planlama yapma, okul yöneticilerinin belirsizliklerin üstesinden gelmesinde, değişen koşullara uyum sağlamasında ve okul ortamının dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini temin etmesinde önemli bir rol oynar (Dimmock ve Walker, 2004). Esnek planlama, gelecekteki gelişmeleri öngörme, temel eğilimleri belirleme ve değişen koşulları karşılamak için sistemleri ve yapıları ayarlarken yeni zorluklara etkili bir şekilde yanıt verme kapasitesini kapsar (Maetoug, 2024). Yeni koşullara uyarlanabilirlik, okulların hedeflerine ulaşmada duyarlı ve etkili kalmalarını sağlayarak sürekli gelişim ve hızla değişen ortamlara uyum için çok önemlidir (Dimmock ve Walker, 2004). Esnek planlama, zaman çizelgesi ve personel tahsisi gibi okul yönetiminin yapısal yönlerini de kapsar. Bu

alanlardaki düşünceli ve esnek planlama, kapsayıcı okulların sorunları proaktif bir şekilde ele almasını, potansiyel sorunları öngörmesini ve gerektiğinde etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlarken okul toplumundaki aksaklıkları da en aza indirir (Richards, 1999). Bu yaklaşım, yapılandırılmış planlama ile okul ortamında ortaya çıkan ihtiyaç ve zorluklara dinamik bir şekilde uyum sağlama ve yanıt verme becerisi arasında bir denge kurmanın öneminin altını çizmektedir.

Sonuç olarak, mükemmel okullardaki okul yöneticilerinin planlamaya ilişkin göstergeleri, hedeflere uygun planlama, stratejik planlar oluşturma, paydaşlarla ortak planlama ve esnek planlamayı kapsamaktadır. Bu göstergeler, stratejik öngörü, paydaş katılımı ve esnek olmanın okul yönetim süreçlerinde sürekli iyileştirme ve mükemmelliği sağlamadaki öneminin altını çizmektedir. Mükemmel okul olmayı hedefleyen okul yöneticileri bu göstergeleri uygulamalarına dâhil ederek bir yenilikçi, iş birliği ve esneklik kültürü geliştirebilir ve nihayetinde kurumlarındaki genel eğitim kalitesini ve öğrenci çıktılarını artırabilirler.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinden “örgütlenme” alt temasına ilişkin göstergeleri; görev dağılımını net yapma, iş birliğini sağlama, liyakatli görev dağılımı yapma, adaletli görev dağılımı yapma şeklindedir. Bu göstergeler, okul yönetiminin etkililiğini ve verimliliğini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Görev dağılımı, sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesini sağlayarak daha düzenli ve yapılandırılmış bir ortam yaratır. Görevler liyakatle dağıtıldığında, bireylere beceri ve niteliklerine göre görevler verilir, bu da üretkenliği ve performansı en üst düzeye çıkarır (Anderson ve Dexter, 2005). Okul ortamında görev dağılımı sadece işlerin delege edilmesiyle ilgili değil, aynı zamanda genel üretkenliği ve etkililiği artıran uyumlu ve işbirlikçi bir atmosfer yaratmakla da ilgilidir (Riehl, 2000). Çalışanlar arasında iş birliğinin sağlanması, fikirlerin paylaşıldığı ve ortak hedeflerin takip edildiği iş birliğine dayalı bir çalışma ortamını teşvik eder (Lazaridou ve Kassida, 2015). Okul müdürleri, öğretmenlerin profesyonelliğini artırmada, okul programlarını planlamada ve iş memnuniyetini ve öğrenci katılımını artıran destekleyici bir çalışma ortamı yaratmada kritik bir rol oynar (Wardah vd., 2023). Jamil ve Hamzah, 2019 çalışmasında liderlik sorumluluklarının çeşitli paydaşlar arasında paylaşıldığı dağıtılmış liderlik uygulamalarının, öğretmenlerin kolektif yeterliklerini ve mesleki öğrenme topluluklarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Son olarak, görevlerin adaletli bir şekilde dağıtılması, okul topluluğu içinde adaleti ve eşitliği

teşvik ederek personel arasında moral ve motivasyonu artırır (Himmetoğlu vd., 2022).

Sonuç olarak mükemmel okullarda okul yöneticilerinin örgütlemeye ilişkin göstergeleri görev dağılımını net yapmayı, iş birliğini sağlamayı, liyakatli görev dağılımı yapmayı ve adaletli görev dağılımı yapmayı kapsamaktadır. Okul yöneticileri görev dağılımlarını yaparken net olması, liyakatli olması, adaletli olması ve çalışanlar arasında iş birliğini sağlaması, okulda güvene dayalı bir ilişkinin olmasını sağlayarak olumlu iklim oluşmasına zemin hazırlar. Bu durum çalışanların okulun amaçlarını gerçekleştirmede ortak noktada buluşmalarını sağlayarak öğrenci başarısının artmasına ve okulun her yönden gelişerek mükemmel okul olma yolunda ilerlemesine yol açabilir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinden “iletişim ” alt temasına ilişkin göstergeleri; etkili iletişim kurma, iletişimde açık olma ve iletişim kanallarını kullanma şeklindedir. Mükemmel okul yönetimi süreçlerinde iletişim, eğitim kurumlarının sorunsuz işleyişinin sağlanmasında çok önemli bir rol oynar. Etkili iletişim kanalları kurmak, açık iletişimi teşvik etmek ve çeşitli iletişim yöntemlerinden yararlanmak, mükemmel okullarda okul yöneticilerinin yönetim başarısına katkıda bulunan önemli unsurlardandır. İletişim, etkili okul liderliğinin kritik bir yönü olarak ortaya çıkmakta, açık ve şeffaf iletişim kanalları uyumlu bir okul topluluğunun sürdürülmesi için hayati önem taşımaktadır (Lai ve Pratt, 2004). Okul ortamında etkili iletişim, yalnızca bilgi aktarımını değil, aynı zamanda paydaşları anlamlı diyaloglara dahil etme becerisini de kapsar (Doğan vd., 2016). Okul yöneticileri, okul toplumu içinde iletişim süreçlerinin başlatılması ve sürdürülmesinde öncülük ederek etkileşimlerin ve işbirliklerinin gücünü belirler (Martinez vd., 2021). Paydaşlar arasındaki kültürel farklılıklar arasında köprü kurmak ve ortak hedef ve anlayışları teşvik etmek için yöneticilerin güçlü iletişim becerilerine sahip olması zorunludur (Anderson ve Dexter, 2005). Açık iletişim uygulamaları, okul yöneticilerinin öğretmenler, veliler ve öğrencilerle etkileşime girmesi, katılımı ve iş birliğini teşvik eden kapsayıcı ortamlar yaratması için gereklidir (Bolarinwa, 2023; Ryan ve Rottmann, 2009). Yöneticiler, açık iletişim tarzlarını benimseyerek etkili bir şekilde liderlik edebilir ve okul hedeflerine ulaşmak için çalışabilirler (Bolarinwa, 2023). Okul yöneticilerinin sergilediği iletişim yeterliliği düzeyi, okul ortamındaki çatışmaları yönetme becerilerini doğrudan etkilemektedir (Uzun ve Ayık, 2017). Teknoloji ve yüz yüze etkileşimler gibi çeşitli iletişim kanallarından yararlanmak, okul yöneticilerinin etkili bilgi yayılımı ve katılımı sağlamaları için hayati önem taşımaktadır (Anderson ve Dexter, 2005; Kim ve Wynne, 2021). Açık

iletişim kanalları aracılığıyla öğretmenler, veliler ve daha geniş bir toplulukla iř birliği yapmak, genel öğrenme ortamını geliştirir ve okulun başarısına katkıda bulunur (Kaminskienė ve Bortkevičienė, 2021; Kim ve Wynne, 2021).

Sonuç olarak, etkili iletişim kurma, açık iletişimi teşvik etme ve çeşitli iletişim kanallarından yararlanma gibi etkili iletişim uygulamaları, mükemmel okul yönetimi süreçlerinin ayrılmaz bileşenleridir. Mükemmel okullardaki okul yöneticileri, olumlu ilişkiler geliştirmek, iş birliğini artırmak ve nihayetinde eğitim kurumunun genel başarısına katkıda bulunmak için iletişim stratejilerine öncelik vermelidir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinden “koordinasyon” alt temasına ilişkin göstergeleri; yardımlaşmayı sağlama, süreç içinde toplantılar yapma, uyum içinde hareket etme şeklindedir. Okul yöneticileri, çalışanlara destek olarak ve ekip çalışmasını kolaylaştırarak ortak hedefleri ve etkili koordinasyonu teşvik eden uyumlu bir atmosfer oluşturabilir (Lucarelli vd., 2014). Süreç içinde yapılan toplantılar, fikir alış verişleri, karar alma ve ortak hedeflere doğru birlikte ilerleme bağlamında okullardaki koordinasyon sürecinde çok önemli bir rol oynar (Hull ve Ambrose, 2011). Okul yöneticileri bu toplantıları organize etme ve yönetme, verimliliğini, kapsayıcılığını ve okuldaki genel koordinasyon çabalarına katkısını sağlama sorumluluğunu taşır (Ray vd., 2021). Toplantıların yeterli düzeyde planlanması ve koordinasyonu, okul girişimlerinin ve programlarının başarılı bir şekilde uygulanması için zorunludur (Hull ve Ambrose, 2011). Okullarda uyum içinde hareket etmek, okullarda etkili koordinasyonun bir diğer önemli göstergesidir. Okul yöneticileri, okul toplumunun tüm üyelerinin ortak hedefler doğrultusunda birbirleriyle yardımlaştığı uyumlu bir ortam oluşturmak için çaba göstermelidir. Okul yöneticileri, uygun çatışma yönetimi stillerini kullanarak ve personel arasında olumlu ilişkileri teşvik ederek genel okul iklimini iyileştirebilir ve etkili koordinasyonu teşvik edebilir (Villanueva ve Moleño, 2022). Etkili iletişim ve iş birliği, uyum içinde hareket etmenin, çabaların uyumlaştırılmasını ve koordinasyon sürecinde ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümünü kolaylaştırmanın temel bileşenleridir (Uzun ve Ayık, 2017).

Sonuç olarak, mükemmel okul yönetim süreçlerinde koordinasyon, eğitim kurumunun verimli çalışmasını sağlamak için yardımlaşmayı sağlamayı, süreç içinde verimli toplantılar gerçekleştirmeyi ve uyum içinde hareket etmeyi gerektirir. Mükemmel

okullardaki okul yöneticileri, ortak hedeflere ulaşmak ve okuldaki genel koordinasyonu geliştirmek için çalışanların birbirleriyle yardımlaşmasını sağlamada, etkili toplantılar düzenlemede ve paydaşlar arasında uyumlu ilişkileri teşvik etmede önemli bir rol oynar. Koordinasyon sürecinde bu unsurları bir araya getiren okul yöneticileri çalışanlarına etkili ve verimli bir çalışma ortamı sunabilir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinden “etkileme” alt temasına ilişkin göstergeleri; çalışanları ödüllendirme, çalışanları güdüleme şeklindedir. Mükemmel okullardaki okul yöneticileri, çalışanlarını en iyi performansa ulaşmaları ve kurumun genel başarısına katkıda bulunmaları için teşvik eden ve onlara ilham veren ortamlar yaratmakla sorumludur. Çalışanların ödüllendirilmesi, okul ortamında davranışları etkilemenin temel bir yönüdür. Okul yöneticileri, etkili ödül sistemleri uygulayarak öğretmenler ve personel arasındaki olumlu davranışları ve sonuçları onaylayabilir ve pekiştirebilir (Bright, 2005). Ödül fırsatları ve çeşitleri, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu önemli ölçüde etkileyebilir ve sonuçta örgütsel performansın artmasına yol açabilir (Manzoor, 2011).

Ayrıca, çalışanlar için kapsamlı bir motivasyon çerçevesi oluşturmak amacıyla dışsal ödüllerin yanı sıra sorumluluk ve adalet gibi içsel ödüller de dikkate alınmalıdır (Stringer vd., 2011). Çalışanları motive etmek, okul yöneticileri için etkileme sürecinin bir diğer önemli bileşenidir. Motivasyon, örgütsel etkililikle doğrudan bağlantılı olan çalışan iş tatmini ve iş disiplininin artırılması için gereklidir (Cebeci ve Caganaga, 2019). Okul yöneticileri, çalışanları arasında motivasyonu artıran faktörleri anlamalı ve motive olmuş bir işgücü yetiştirmek için stratejiler geliştirmelidir (Sari, 2022). Okul yöneticilerinin çalışanlarına liderlik desteği sağlaması, teşvik etmesi ve olumlu bir çalışma ortamı yaratması, okullarda çalışanların motivasyonunu artırmada önemli unsurlardandır (Javan, 2023). Okul yöneticileri, çalışanlarını etkilemek ve motive etmek için çeşitli stratejilerden yararlanır. Yöneticiler, eğitim sektöründe sürdürülebilir başarıya ulaşmada motivasyonun önemini anlayarak, çalışanların moralini ve performansını artıran uygulamaları hayata geçirebilirler (Cebeci ve Caganaga, 2019). Ayrıca, ödüllerin ve motivasyonun iş tatmini ve örgütsel başarı üzerindeki etkisinin farkına varılması, okul yönetimi süreçlerinde bu etkileyici faktörlerin öneminin altını çizmektedir (Manzoor, 2011).

Sonuç olarak, çalışanları ödüllendirmek ve onları motive etmek, mükemmel okullarda yönetim süreçlerindeki etkileme alt temasının temel göstergeleridir. Mükemmel

okullardaki okul yöneticileri, çalışan memnuniyetini, performansını ve genel okul başarısını artırmak için etkili ödül sistemleri, liderlik desteği ve özel motivasyon stratejileri aracılığıyla destekleyici ve motive edici bir çalışma ortamı yaratmaya öncelik vermelidir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim süreçlerinden “denetim” alt temasına ilişkin göstergeleri; değerlendirme toplantıları yapma, süreç içinde kontrolü sağlama, öz denetimi sağlama şeklindedir. Aralıklı toplantılar düzenlemek ve kontrol uygulamak gibi denetim işlevleri, ilerlemeyi izlemek ve okul içinde hesap verebilirliği sağlamak için gereklidir (González vd., 2020). Mükemmel okullardaki okul yöneticileri, eğitim kurumunun sorunsuz işleyişini ve sürekli gelişimini sağlamak için çeşitli yönlerini denetleme ve yönlendirmede çok önemli bir rol oynar. Değerlendirme toplantıları düzenlemek, okul yöneticilerinin okuldaki öğretmenlerin, personelin ve programların performansını ve ilerlemesini değerlendirmesine olanak tanıyan denetimin kritik bir unsurudur (Range vd., 2011). Bu toplantılar yapıcı geribildirim, hedef belirleme ve mesleki gelişim tartışmaları için bir ortam sağlar ve nihayetinde öğretim kalitesinin ve genel okul etkililiğinin artırılmasına katkıda bulunur (Dollahide ve Miller, 2006). Okul yöneticileri düzenli değerlendirme toplantılarına katılarak iyileştirme alanlarını belirleyebilir, başarıları kutlayabilir ve okul hedeflerine ulaşmaya yönelik çabaları pekiştirerek sürekli gelişim sağlayabilir. Süreç içerisinde kontrolün sağlanması, okul yöneticilerinin etkili denetiminin bir diğer temel göstergesidir. Yöneticiler, net yönergeler, protokoller ve izleme mekanizmaları oluşturarak okuldaki faaliyetlerin belirlenmiş standartlara ve en iyi uygulamalara uygun olmasını sağlayabilir (Marks and Nance, 2007). Süreçteki kontrol, okullardaki uygulamalarda verimliliği ve etkililiği sürdürmek için çalışanları, öğretim uygulamalarını ve kaynak tahsisi dâhil olmak üzere okul yönetiminin çeşitli yönlerini denetlemeyi içerir (Huber, 2013). Uygulamaları süreç içinde kontrol ederek yöneticiler riskleri azaltabilir, zorlukları proaktif bir şekilde ele alabilir ve okul topluluğu içinde bir hesap verebilirlik kültürünü teşvik edebilir. Paydaşlar arasında özdenetimin teşvik edilmesi, bireylerin okul içindeki rol ve sorumluluklarını sahiplenmelerini sağlayan kilit bir denetim unsurudur (Fitch vd., 2001). Okul yöneticileri öğretmenler, diğer çalışanlar ve öğrenciler arasında özerkliği, hesap verebilirliği ve profesyonelliği teşvik ederek özdenetimin desteklenmesinde önemli bir rol oynar (Helda ve Syahrani, 2022). Yöneticiler, özdenetimi teşvik ederek paydaşlar arasında bir bağlılık duygusu geliştirir ve bu da okul içinde katılımın, motivasyonun ve genel performansın artmasına yol açar (Wood ve Rayle, 2006).

Sonuç olarak, mükemmel okulda yönetim süreçlerinde denetim; değerlendirme toplantılarının yapılmasını, süreçte kontrolün sağlanmasını ve paydaşlar arasında özdenetimin teşvik edilmesini içerir. Mükemmel okullardaki okul yöneticileri, sürekli gelişim, standartlara bağlılık ve sorumlu ve güçlendirilmiş bir okul topluluğunun yetiştirilmesini sağlamak için bu göstergeleri uygulayabilir.

Elde edilen bu sonuçlar Başaran“nın (2023) ve Kırıl“ın (2022a, 2022b) çalışmalarını destekler niteliktedir. Nitekim Başaran (2023), çalışmasında; “karar verme” alt temasına ilişkin mükemmel liderlik göstergelerini; demokratik ortam oluşturması, öğretmenleri karara katması, uzman ve ilgili kişilerle karar vermesi, inisiyatif kullanması, karara yönelik seçenekler sunması ve etik davranması şeklinde ortaya çıkarmıştır. “Planlama” alt temasına ilişkin mükemmel liderlik göstergelerini; okul müdürünün amaçlara yönelik planlama yapması, planın sürekliliğini sağlaması, hedef belirlemesi, paydaşları planlamaya katması ve ihtiyaç analizi yapması şeklinde ortaya çıkarmıştır. “Örgütlenme” alt temasına ilişkin mükemmel liderlik göstergelerini; öğretmenin görüşünü alması, görev tanımlarını belirlemesi, çalışanın becerilerini değerlendirmesi, uyumlu çalışanları bir araya getirmesi, adaletli davranması ve donanımı sağlaması şeklinde ortaya çıkarmıştır. “İletişim alt temasına ilişkin mükemmel liderlik göstergelerini; farklı iletişim kanallarını kullanması, açık kapı politikası uygulaması ve etkili iletişim becerisine sahip olması, “koordinasyon” alt temasına ilişkin mükemmel liderlik göstergeleri; koordinatör belirlemesi, planlama yapması, hedefe yönlendirmesi, faaliyetleri takip etmesi, sürekliliği sağlaması ve faaliyetlere yönelik bilgilendirme yapması şeklinde ortaya çıkarmıştır. “Etkileme” alt temasına ilişkin mükemmel liderlik göstergelerini; çalışanı ödüllendirmesi, öğretmene önem vermesi, etkili iletişim becerisi, arkadaşça davranması, karizmatik olması, öğretmene güvenmesi, olumsuz durumlarda destek olması ve entelektüel olması şeklinde ortaya çıkarmıştır. “Denetim” alt temasına ilişkin mükemmel liderlik göstergelerini; mevcut durumu ortaya çıkarması, değerlendirme yapması, geliştirme yapması ve özdenetimi sağlaması şeklinde ortaya çıkarmıştır.

Kırıl (2022a, 2022b) çalışmalarında mükemmel liderlerin; karar vermeye yönelik demokratik karar almaya özen gösterdikleri, ilgili kişileri karara dâhil ettikleri ve etik kararlar aldıkları; planlamaya yönelik planlama yaparken vizyon belirledikleri, vizyon doğrultusunda hedefler koydukları, taktiksel ve stratejik planlar oluşturdukları ve planlamada esnek oldukları; örgütlemeye yönelik örgütlerinde uygun yapıyı kurdukları, iş

analizi yaptıkları, görev tanımlarını ortaya koydukları, uygun personeli istihdam ettikleri, iş birliği kurdukları ve gerekli donanımı sağladıkları; iletişime yönelik daha iyiye ulaşmak için iletişim kanallarını açık tuttukları, etkili konuştukları, aktif dinledikleri, empati kurdukları, beden dilini kullandıkları ve eleştiriye açık oldukları; koordinasyonu sağlamak için planlı hareket ettikleri, uyumlu insanları bir araya getirdikleri, faaliyetleri izledikleri ve çalışanları bilgilendirdikleri, iletişim kanallarını her zaman açık tuttukları; etkileme sürecinde etkili iletişim becerilerini kullandıkları, ödül gücünü, uzmanlıklarını, karizmatik güçlerini kullandıkları, çalışanlara ilham verdikleri, rol model oldukları, çalışanları değerli gördükleri ve otantik davrandıkları; denetim sürecinde ise mevcut durumu ortaya koydukları, değerlendirmeler yaptıkları, iyileştirmeye açık alanları ortaya çıkardıkları ve bunları gidererek daha iyiye ulaşmak için çaba gösterdikleri şeklinde bulgulara ulaşmıştır.

Mükemmel okullarda okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin göstergeler, etkili liderlik ve örgütsel başarı için gerekli olan karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve denetleme gibi durumları kapsamaktadır. Karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve denetleme, okul yöneticilerinin olumlu değişimi teşvik etmek ve elverişli bir öğrenme ortamı yaratmak için mükemmel olmaları gereken kritik alanları vurgulayan temel unsurlardır. Okul yöneticileri kararlarında paydaşları karar dâhil etme, geri bildirim verme, demokratik ve okulun amaçlarına uygun kararlar alma; planlamada amaçlara uygun planlama yaparak, stratejik planlamalar doğrultusunda, paydaşlarla ortak ve esnek planlamada bulunma; örgütlemeye, görev dağılımını net yapma, iş birliğini sağlama, liyakatli ve adaletli görev dağılımı yapma; iletişimde, etkili iletişim kurma, iletişimde açık olma, iletişim kanallarını kullanma; koordinasyonda, yardımlaşmayı sağlama, süreç içinde toplantılar yapma, uyum içinde hareket etme; etkilemede çalışanları ödüllendirme ve çalışanları güdüleme ve denetlemede değerlendirme toplantıları yapma, süreç içinde kontrolü sağlama, öz denetimi sağlama şeklindeki söz konusu bu göstergelere odaklanarak ve bunları günlük uygulamalarına dâhil ederek liderlik etkinliklerini artırabilir ve okullarının genel başarısına katkıda bulunabilirler.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin yönetim işlevlerine ilişkin göstergeleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel bir okulda okul yöneticisinin yönetim işlevlerine ilişkin göstergeleri; insan kaynağı yönetimi, para kaynağı yönetimi ve genel hizmetlerin yönetimi olmak üzere

üç alt temadan oluşmaktadır. Okul yöneticisinin “insan kaynağı yönetimi” alt temasına ilişkin göstergeleri; çalışanların gelişimini sağlaması, çalışanları ödüllendirmesi, performans değerlendirmesi yapması, iş tanımlarını yapması ve personel eksikliğini gidermesi şeklindedir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları geliştirme ve güçlendirme ihtiyacını yönelik olduğu için okul yönetiminde çok önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları geliştirme ve güçlendirme ihtiyacını yönelik olduğu için okul yönetiminde çok önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim programları ve motivasyon stratejileri, çalışan performansını ve iş memnuniyetini artırmak için gereklidir İnsan kaynakları uygulamalarının kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirilmesi, hem çalışanlar hem de kurum için karşılıklı fayda sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır (Özkeser, 2019).

Mesleki gelişim ve tanınmaya elverişli bir ortam yaratmaya odaklanan aktif okul yöneticileri, destekleyici ve yapılandırılmış bir eğitim ortamının oluşturulması yoluyla okul başarısını da olumlu yönde etkileyebilir (Kyere vd., 2022). İnsan kaynaklarının etkili yönetimi yalnızca çalışanların moralini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda olumlu bir okul iklimi yaratarak öğrencinin gelişmesine ve ilerlemesine olumlu etkiler yapabilir (Kyere vd., 2022; Özkeser, 2019). Ohio Eyaleti Eğitim Departmanı’nın eğitim liderleri için oluşturduğu yönetim standartları arasında her öğrencinin potansiyelini en üst düzeye çıkarabilmesi için tüm çalışanların sürekli ve kişisel gelişimini teşvik edecek ortamı oluşturması yer almaktadır (Kıral, 2020). Mükemmel okullarda okul yöneticileri personel eksikliği ile ilgili planlamayı önceden yaparak eğitimde aksaklık olmaması için önlem alabilir. Çalışanların kendini geliştirmesi için fırsatlar yaratabilir ve performansının artırılması ve hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanların motivasyonlarını artıracak uygulamalar sunabilir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin “para kaynağı yönetimi” alt temasına ilişkin göstergeleri; kaynak sağlaması, şeffaf olması, ihtiyaç analizi yapması, kaynakları verimli kullanması, bütçe planlaması yapması ve hesap verebilir olması, şeklindedir. Okullarda finansal yönetim, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak için kritik öneme sahiptir (Odigwe ve Owan, 2022; Özkeser, 2019). Müdürlerin, okulun misyon ve vizyonunu desteklemek için hem mali hem de mali olmayan kaynakları etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Odigwe ve Owan, 2022). Şeffaf finansal uygulamalar, ihtiyaç değerlendirmesi ve bütçe planlaması, eğitim kurumlarında sağlam finansal kaynak yönetiminin temel bileşenleridir (Özkeser, 2019). Okullarda etkili mali yönetim, kaynakların eğitim hedeflerini desteklemek üzere en iyi

şekilde tahsis edilmesini sağlamak için gereklidir. Belirlenen ihtiyaçlara göre yatırımlara öncelik verilmesi ve mali işlemlerde şeffaflığın korunması, eğitim kurumlarında mali yönetimin önemli yönleridir (Mbise ve Tuninga, 2016). Stratejik finansal kararlar, eğitimin kalitesini ve okulun genel işleyişini doğrudan etkilemektedir (Odigwe ve Owan, 2022; Özkeser, 2019). Mükemmel okullarda okul yöneticisi eğitim ve öğretim süreçlerinin etkili bir şekilde yönetebilmek adına ihtiyaç analizi doğrultusunda okula finansal kaynak sağlayabilir ve kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını şeffaf finansal uygulamalarla sağlayabilir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin “genel hizmetlerin yönetimi” alt temasına ilişkin göstergeleri; fiziki şartları iyileştirmesi ve geliştirmesi, temizliği sağlaması ve güncel teknolojik altyapı kurması şeklinde ortaya çıkarılmıştır. Altyapı geliştirme ve bakım gibi hususları kapsayan genel hizmet yönetimi, güvenli ve elverişli bir öğrenme ortamı sağlamak için hayati önem taşımaktadır. Fiziksel tesislerin iyileştirilmesi, temizliğin sağlanması ve modern teknolojinin okul işleyişiyle bütünleştirilmesi, etkili genel hizmetler yönetiminin temel göstergeleridir. Bu çabalar, okul toplumunun genel refahına katkıda bulunmakta ve kaliteli eğitim verilmesini desteklemektedir (Özkeser, 2019). Mükemmel okullarda okul yöneticileri, eğitim öğretimin fiziki koşullarını iyileştirme ve geliştirme uygulamalarıyla öğrencilerin en iyi şartlarda eğitim almasını sağlayabilir.

Çalışmada elde edilen bulgular Başaran’ın (2023) ve Kırıl ‘ın (2022a, 2022b) çalışmalarını destekler niteliktedir. Başaran (2023) çalışmasında, okul yöneticisinin “insan kaynağı yönetimine” ilişkin mükemmel liderlik göstergelerini; tarafsız davranması, insan kaynaklarını etkili kullanması, görev tanımı yapması, güvence sağlaması, eşit davranması ve liyakate önem vermesi; “para kaynağı yönetimine” ilişkin mükemmel liderlik göstergelerini; kaynak bulması, giderlerde önceliklendirme yapması, şeffaf davranması ve verimli kullanması ve “genel hizmetlerin yönetimine” ilişkin mükemmel liderlik göstergelerini; temizlik yaptırması, görevlendirme yapması, ihtiyaçları gidermesi ve kontrol etmesi şeklinde incelemiştir. Benzer biçimde Kırıl (2022a, 2022b), okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimine ilişkin yönetim işlevlerini yerine getirirken görev tanımları yaptıkları, işe göre insan planladıkları, işe uygun kişiyi seçtikleri, liyakate önem verdikleri ve adil davrandıkları; para kaynağı yönetimi ile ilgili yönetim işlevlerini yerine getirirken gerekli kaynakları buldukları, ihtiyacı ortaya çıkardıkları, önem ve öncelikleri belirledikleri ve mali kaynakları etkili kullandıkları; genel hizmetlerin yönetimine ilişkin yönetim

işlevlerini yerine getirirken görev tanımlarına göre planlama yaptıkları, doğru kişiyi istihdam ettikleri, donanım ihtiyaçlarını belirledikleri, aileleri sürece dâhil ettikleri ve sürdürülebilir bir bakım sistemi oluşturdukları ortaya çıkarmıştır.

Sonuç olarak, mükemmel bir okulda okul yöneticisinin insan kaynakları yönetimi, mali kaynak yönetimi ve genel hizmetler yönetimine odaklanan yönetim işlevlerinin göstergeleri, elverişli bir öğrenme ortamı yaratmak, çalışanların gelişimini teşvik etmek ve verimli kaynak kullanımı sağlamak için gereklidir. Mükemmel okullarda okul yöneticileri bu önemli unsurları ele alarak eğitim kurumunun genel etkinliğini ve başarısını artırabilir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin örgüt yapısına ilişkin göstergeleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okuldaki okul yöneticisinin örgüt yapısına ilişkin göstergeleri; görevlendirme, yetkilendirme ve iş akışı şeklinde üç alt temada incelenmiştir. “Görevlendirme” alt teması görev dağılımında liyakatli olma, açık ve net görevlendirme yapma, adil görev dağılımı yapma şeklindedir. “Yetkilendirme” alt teması ilgili kişilere yetki ve sorumluluk verme ve yetki ve sorumlulukları açıkça belirtme şeklindedir. “İş akışı” alt teması süreç kontrolü yapma ve iş akışı oluşturma şeklindedir. “Görevlendirme” alt teması, görevlerin liyakate dayalı olarak dağıtılmasının, açık talimatlar verilmesinin ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtılmasının önemini altını çizmektedir. Etkili okul yöneticileri, görevlerin delege edilmesinde ve görev dağılımında netliğin sağlanmasında çok etkilidirler ve okul yönetiminde bunlar çok önemlidir (Atış ve Dilbaz, 2022). Okul yöneticilerinin görevleri ve sorumlulukları liyakatli ve adil bir şekilde dağıtması güven ortamının oluşmasını sağlayabilir. “Yetkilendirme” alt temasına ilişkin olarak katılımcılar, yetki ve sorumlulukların ilgili kişilere verilmesinin ve bu rollerin net bir şekilde tanımlanmasının önemini vurgulamışlardır. Bu durum, okul yöneticilerinin okul toplumu içinde katılımı ve paylaşılan sorumluluğu teşvik etmek için öğretmenleri karar alma süreçlerine dâhil etmeleri gerektiğinin altını çizmektedir (Bozkurt, 2022). Paydaşların karar alma sürecine katılmaları kendilerini okula ait hissetmeleri için gerekli olabilir. Böylelikle alınan kararların içselleştirerek uygulamaya konulması sağlanabilir. “İş akışı” alt temasıyla ilgili olarak katılımcılar, süreç kontrolünün ve verimli iş akışları oluşturma önemini vurgulamıştır. Süreç kontrolü, bir okuldaki uygulamaların kalitesini ve tutarlılığını korumak için hayati önem taşımaktadır. Etkili süreç kontrol mekanizmalarının uygulanması yoluyla

okul yöneticileri, belirlenen standartlara ve en iyi uygulamalara uygunluğu sağlamak için iş akışlarını izleyebilir, değerlendirebilir ve düzenleyebilir (Aalst ve Weske 2001). Süreç kontrolüne yönelik bu proaktif yaklaşım, yöneticilerin sorunları tespit etmesine, uygulamaları kolaylaştırmasına ve kaynak kullanımını optimize etmesine olanak tanıyarak nihayetinde okul süreçlerinin genel verimliliğini artırabilir.

Çalışmada elde edilen bulgular Kırıl,ın (2022a, 2022b) ve Başaran'ın (2023) çalışmalarını destekler niteliktedir. Kırıl (2022a, 2022b) çalışmalarında görevlendirmede mükemmel liderlerin iş ile çalışan arasındaki uyuma dikkat ettiklerini, adil bir görevlendirmeyi benimsediklerini ve işi yaparken rol model davranışlar sergilediklerini; yetkilendirmede mükemmel liderlerin çalışanlara sorumluluk verdiğini, çalışanları yetkilendirdiğini ve yapılan işleri kontrol ederek güçlendirme sergilediklerini; iş akışında, yapılan işler takip edildiğini, hedeflerin gerçekleşme düzeyine bakıldığını ve sorunlar ortaya çıkmadan gerekli önlemler alındığını ortaya çıkarmıştır. Başaran (2023), mükemmel liderliğe ilişkin öğretmenlerle yaptığı çalışmada görevlendirme temasında, liderin iş-çalışan uyumunu sağlamasına vurgu yaparken; yetkilendirme temasında, liderin müdür yardımcılarını yetkilendirmesinin önemli olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra, iş akışına ilişkin okul yöneticisinin sistemi aksamadan sürdürmesinin önemli bir mükemmel liderlik göstergesi olduğu ortaya çıkarmıştır.

Özetle, katılımcılar tarafından paylaşılan görüşler, okul yöneticilerinin okulların örgütsel yapısını şekillendirmedeki kritik rolünün altını çizmektedir. Mükemmel okullarda yöneticiler görevlendirme, yetkilendirme ve iş akışına öncelik vererek görevin etkililik ve verimliliğini artırabilir. Okulda ortak sorumluluğu teşvik edebilir ve etkili ve elverişli bir okul ortamının sürdürülmesi için gerekli olan kolaylaştırılmış süreçler oluşturabilir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin belirsizlik yönetimine ilişkin göstergeleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Araştırmada mükemmel okulda okul yöneticisinin belirsizlik yönetimine ilişkin göstergeleri; afet eğitiminin verilmesini sağlama görece en çok görüş bildirilen ifade olmakla birlikte, katılımcılar mükemmel okulda okul yöneticisinin kriz, afet gibi belirsizlik durumlarında görev dağılımı yapması, sakin kalması, proaktif olması, hızlı karar alması, iletişim ağı oluşturması ve bilgilendirme yapmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Moon (2020) araştırmasında, krizler sırasında çevik-adaptif bir yaklaşımın,

risklerin şeffaf bir şekilde iletilmesinin ve vatandaşların gönüllü iş birliğinin oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu da okul yöneticilerinin hızlı karar almasına yol açarak kriz zamanlarında proaktif davranmasını gerektirir. Demartino ve Weiser (2021), krizler sırasında ortaya çıkan durumun yönetiminin oldukça önemli olduğunu, durumun okullarda öğretim ve öğrenimin kesintiye uğramadan sürekliliğini sağlamak için paydaşların birbirine güvenerek, şeffaf davranarak krizlerin daha hızlı çözülebileceğini ifade etmiştir. Steeves vd. (2017) çalışmalarında, okullarda krize hazırlığı öğretmenlerin, yöneticilerin ve personelin bakış açılarından değerlendirerek eğitimin, kriz planlarına aşinalığın ve krize müdahaleyle ilgili diğer faaliyetlerin önemli olduğu ortaya çıkarılmışlardır. Belirsizlik durumları ile karşılaşıldığında ne yapılacağına ilişkin okul yöneticilerinin yeterli eğitimi sağlaması ve personelin hazırlıklı olması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Goswick vd. (2017) “felaketle sonuçlanan bir kasırgaya müdahalesinden çıkarılan değerli dersler” adlı çalışmalarında, belirsizlik durumlarında uzman yardımının, kaynak planlamasının ve etkili iletişim uygulamalarının önemini detaylı şekilde ele almışlardır. Belirsizliğin nasıl yönetileceğine dair ortaya konan durumlar eğitim kurumlarına hazırlık ve müdahale stratejilerini geliştirme konusunda yol gösterebilir.

Sonuç olarak, okullarda kriz, afet gibi beklenmeyen zamanda olabilecek belirsizlikler için, okul yöneticilerinin olabilecek durumlara ilişkin simülasyonlar hazırlaması, simülasyon örneklerini paydaşları da içine alacak şekilde yapabilmelidir. Okul yöneticileri eğitim vererek, görev dağılımı yaparak, sakin kalarak, hızlı karar vererek, iletişim ağları kurarak ve paydaşları bilgilendirerek kriz afet gibi belirsiz zamanlarda olabilecek durumlara hazırlıklı olarak bu durumları başarıyla yönetebilir, okul paydaşlarının güvenliğini ve refahını sağlayabilir.

Mükemmel okulda okul yöneticisinin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeler ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda okul yöneticisine göre eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeler; topluma yararlı birey yetiştirmek, en iyi eğitimi vermek, bireysel farklılıklara saygı göstermek, bireysel potansiyelleri keşfetmek, fırsat eşitliği sağlamak, milli ve manevi değerlere sahip çıkmak, öğrencinin bütünsel gelişimini sağlamak, çevre bilincine sahip bireyler yetiştirmek, öğrenci merkezli yaklaşım sergilemek şeklinde ifade edilmiştir. Mükemmel bir okulda eğitimin amaçları ve ilkeleriyle ilgili göstergeler incelendiğinde

görece en önemli hususlardan biri topluma yararlı bireyler yetiştirme olarak ifade edilebilir.

Topluma faydalı bireyler yetiştirmeye yapılan vurgu, akademik başarıyı aşan daha geniş bir toplumsal etki hedefini yansıtmaktadır (MacNeil vd., 2009). Ortaya çıkan bu durum, Eyal ve Roth'un çalışmalarında vurguladığı okulların sadece bilgi aktarmada değil, aynı zamanda toplumlarına olumlu katkıda bulunan sorumlu vatandaşları şekillendirmede de önemli bir rol oynadığı düşüncesiyle uyumludur (2011). Bununla birlikte mükemmel okullarda en iyi eğitimi sağlamaya odaklanması, okul ortamında akademik mükemmelliğe ve kaliteli öğrenme deneyimlerine olan bağlılığın önemli göstergesi olarak ifade edilebilmektedir (Maqbool vd., 2023). Bu durum okul yöneticilerinin, öğrencilerin kendilerini gelecekteki başarıya hazırlayan yüksek standartta bir eğitim almalarını sağlamak için çaba göstermesi gerektiğine işaret etmektedir (Poerwanti, 2018). Mükemmel okullarda okul yöneticileri akademik mükemmelliğin yanı sıra toplumu da ileriye taşıyacak bireyler yetiştirmeye odaklanabilir.

Bireysel farklılıklara saygı duymak, katılımcılar tarafından vurgulanan bir diğer önemli göstergedir. Bu özellik, kapsayıcılığın ve okul topluluğu içindeki her öğrencinin farklı ihtiyaçlarının ve güçlü yönlerinin tanınmasının önemini vurgulamaktadır (Eyal ve Roth, 2011). Okullar, bireysel farklılıkları kabul ederek ve bunlara değer vererek, öğrenmeyi ve kişisel gelişimi teşvik eden destekleyici ve kapsayıcı bir ortam yaratabilir (Poerwanti, 2018). Ayrıca, bireysel potansiyellerin keşfedilmesine yapılan vurgu, her öğrencinin kendine özgü yeteneklerini ve becerilerini tespit etmeyi ve beslemeyi amaçlayan öğrenci merkezli bir yaklaşıma işaret etmektedir (MacNeil vd., 2009). Eğitime yönelik bu kişiselleştirilmiş yaklaşım, daha iyi sonuçlar alınmasını ve öğrenci katılımının artmasını sağlayabilir (Maqbool vd., 2023). Mükemmel okullarda öğrencinin bireysel farklılıklarının dikkate alınarak eğitim programlarının düzenlenmesi ve derse aktif olarak katılımı öğrenmenin üst düzeyde gerçekleşmesine vesile olabilir.

Fırsat eşitliği sağlamak, mükemmel bir okulun eğitim amaç ve ilkelerinin önemli bir yönüdür. Bu gösterge, tüm öğrencilerin başarılı olmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara ve desteğe erişebilmelerini sağlayarak, eğitimde adalet ve eşitliğe olan bağlılığın altını çizmektedir (Eyal ve Roth, 2011). Okullar, fırsat eşitliğini teşvik ederek eşitsizliklerin azaltılmasına yardımcı olabilir ve geçmişleri veya koşulları ne olursa olsun tüm öğrenciler için eşit bir ortam yaratabilir (Poerwanti, 2018). Ayrıca, milli ve manevi değerlerin

korunması, okul topluluğu içinde vatandaşlık değerlerinin, kültürel mirasın ve etik ilkelerin aşılmasına yönelik daha geniş bir kabulün olduğuna işaret etmektedir. (Maqbool vd., 2023). Bu, öğrencilerin bütünsel gelişimine katkıda bulunabilir ve onlarda kimlik ve aidiyet duygusunun üst düzeyde gelişmesini sağlayabilir (MacNeil vd., 2009). Mükemmel okullarda herkesin eşit derecede eğitim alması, öğrencilerde ayırım yapılmadığı düşüncesini oluşturarak okula bağlılığı artırabilir.

Bu çalışmada öğrencilerin bütünsel gelişiminin sağlanması, katılımcılar tarafından belirlenen göstergelerde bir diğeridir. Eğitime yönelik bu çok yönlü yaklaşım sadece akademik gelişimi değil, aynı zamanda sosyal, duygusal ve fiziksel refahı da kapsamaktadır (Eyal ve Roth, 2011). Okullar, öğrencilerin bütünsel gelişimine öncelik vererek genel gelişimlerini ve refahlarını destekleyebilir ve onları modern dünyanın karmaşıklıklarıyla başa çıkmaya hazırlayabilir (Poerwanti, 2018). Bununla birlikte okulda çevre bilincine sahip bireylerin yetiştirilmesi, okulun eğitim çerçevesi içinde sürdürülebilirlik, çevre yönetimi ve küresel vatandaşlığa olan bağlılığını göstermektedir. (Maqbool vd., 2023). Bu gösterge, çevre bilincinin aşılması, sorumluluk alma değerlerinin kabul görmesini öğrencilerin çevreye karşı duyarlı davranışlar geliştirmesini teşvik edebilir. (MacNeil vd., 2009). Mükemmel okullarda öğrencinin çok yönlü gelişiminin sağlanması ve her alanda başarılı olması için bütünsel olarak gelişimi hedeflenebilir.

Sonuç olarak, mükemmel bir okulun eğitim amaçları ve ilkeleriyle ilgili göstergeler, öğrencilerin refahına, kapsayıcılığa, akademik mükemmelliğe ve toplumsal katkıya öncelik veren kapsamlı bir dizi değer ve hedefi kapsamaktadır. Okullar, topluma faydalı bireyler yetiştirmeye, kaliteli eğitim vermeye, çeşitliliğe saygı göstermeye, potansiyelleri keşfetmeye, eşit fırsatlar sunmaya, değerleri korumaya, bütünsel gelişimi desteklemeye, çevre bilincini teşvik etmeye ve öğrenci merkezli bir yaklaşım benimsemeye odaklanarak, öğrencileri 21. yüzyılda başarılı olmak için gereken beceri ve değerlerle donatan, besleyici ve güçlendirici bir eğitim ortamı yaratabilir.

Mükemmel okulda öğretmenlerin özelliklerine ilişkin göstergeler ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda öğretmenlerin özelliklerine ilişkin göstergeler; kişilik özellikleri ve davranışsal özellikler olarak incelenmiştir. Mükemmel okulda öğretmenlerin kişilik özelliklerine ilişkin göstergeler; fedakâr, azimli, girişimci, sosyal, sabırlı olması şeklindedir.

Mükemmel okulda öğretmenlerin davranışsal özelliklerine ilişkin göstergeler; rol model olması, saygılı davranması, adaletli davranması, empati kurması ve güler yüzlü olması şeklinde ifade edilmiştir. Kişilik özellikleriyle ilgili olarak, mükemmel okullardaki öğretmenlerin fedakârlık, kararlılık, girişimcilik, sosyallik ve sabır gibi özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu özellikler, olumlu ve destekleyici bir öğrenme ortamı yaratılmasına katkıda bulundukları için önemlidir. Fedakâr öğretmenler öğrencilerinin refahına öncelik verirken, kararlı ve girişimci öğretmenler öğretim uygulamalarında esneklik ve yenilikçilik sergileyebilir. Sosyal ve sabırlı öğretmenler öğrencilerle güçlü ilişkiler kurabilir ve zorlu durumlarla etkili bir şekilde başa çıkabilirler (Kim vd., 2018). Mükemmel okullarda öğretmenlerin bu özellikleri olumlu ve destekleyici bir öğrenme ortamı yaratılmasına katkıda bulundukları için önemlidir.

Mükemmel okullardaki öğretmenler için önemli olarak tanımlanan davranışsal özellikler arasında; rol model olma, saygı gösterme, adaletli olma, empati gösterme ve güler yüzlü olma yer almaktadır. Bu davranışsal özellikler, okul toplumu içinde elverişli ve saygılı bir atmosfer oluşturmak için çok önemlidir. Rol model olan ve başkalarına saygılı ve adil davranan öğretmenlerin öğrencileri ve meslektaşları için olumlu bir örnek oluşturması muhtemeldir. Ayrıca, empati ve samimiyet gösteren öğretmenler destekleyici ve kapsayıcı bir öğrenme ortamı yaratabilirler (Kim vd., 2018). Araştırmada elde edilen bulgular kişilik özelliklerinin ve davranışsal karakteristiklerin önemine ilişkin öğretmen niteliklerinin öğrenci çıktıları ve genel okul iklimi üzerindeki etkisini vurgulayan araştırmalarla (Bastian vd., 2017; Sari vd., 2021) uyumludur. Bu araştırmalar, vicdanlılık, uyumluluk ve açıklık gibi öğretmen kişilik özelliklerinin öğretmen etkililiğini, öğrenci öz yeterliliğini ve okul bağlılığını etkileyebileceğini göstermiştir. Ayrıca, öğretmen-öğrenci ilişkilerinin kalitesi ve öğretmenlerin profesyonel davranışları, okul şiddetinin azaltılmasında ve olumlu bir okul ortamının teşvik edilmesinde önemli unsurlar olarak tanımlanmıştır (Chen ve Astor, 2009; Chen ve Astor, 2012). Mükemmel okullarda bu davranışları sergileyen öğretmenler meslektaşları ve öğrencilerle olumlu ilişkiler geliştirebilir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin kişilik ve davranış özellikleri, eğitim deneyiminin ve genel okul ikliminin şekillendirilmesinde hayati bir rol oynamaktadır. Mükemmel okullarda fedakârlık, kararlılık, empatiklik, saygı, adalet ve güler yüzlülük gibi kişisel ve davranışsal özellikler sergileyen öğretmenler, öğrenmeye ve gelişmeye elverişli mükemmel bir okul ortamı yaratılmasına önemli ölçüde katkıda bulunabilirler.

Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergeleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki yeterliklerine ilişkin göstergeler; mesleki bilgi, mesleki beceri ve tutum ve değerler olmak üzere üç alt temada ortaya çıkmıştır. Mükemmel okulda öğretmenlerin; “mesleki bilgi” alt temasına ilişkin göstergeleri; uzman olması ve pedagojik yeterliğe sahip olması olarak; mükemmel okulda öğretmenlerin “mesleki beceri” alt temasına ilişkin göstergeleri; öğrenciyi yönlendirmesi, bilgisini aktarabilmesi, öğrenme ortamını hazırlaması ve planlama yapması olarak ve mükemmel okulda öğretmenlerin “tutum ve beceriler” alt temasına ilişkin göstergeleri; gelişime açık olmaları, meslektaşlarıyla iş birliği kurmaları, kendilerini okula ait hissetmeleri, meslektaşlarıyla bilgi paylaşımında bulunmaları, çağa ayak uydurmaları, mesleklerini sevmeleri, paydaşlarla yapıcı iletişim kurmaları ve meslektaş değerlendirmeleri yapmaları olarak bulunmuştur.

Bu araştırma sonuçları konuya ilişkin yapılan çalışmalar (Chan vd, 2008; Keller vd., 2016; Mai vd., 2021; Sartika, 2023; Yusnita vd., 2018) desteklemektedir. Chan vd. (2008) çalışmalarında uzmanlık ve pedagojik becerilerin, öğretmen bağlılığının ve okul ortamındaki etkililiğin şekillenmesinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Araştırmada, öğretmen yeterliliği ve okulla özdeşleşmenin, öğretmenlik deneyimi gibi bireysel öncüller ve algılanan örgütsel politika ve yansıtıcı diyalog gibi örgütsel faktörler ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Keller vd. (2016) öğretmenlerin pedagojik alan bilgisi ve motivasyonunun öğrencilerin başarısı ve ilgisi üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalarında; öğretmen bilgisinin ve öğretmen motivasyonunun öğrencilerin öğrenme ve başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Sartika (2023) çalışmasında, öğretmenlerin öğrenenler olarak kapasitelerini geliştirmek için denetim, rehberlik faaliyetleri ve eğitim yoluyla onların pedagojik yeterliliklerini artırmada okul müdürlerinin önemli rolünün olduğunu ifade etmiştir. Yusnita vd. (2018) ise çalışmalarında öğretmenlere yönelik mesleki eğitim ve öğretim programlarının, onların pedagojik yetkinliğini etkili bir şekilde geliştirdiğini, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin özellikle öğretim becerilerinde ve mesleki tutumlarında gözle görülür önemli iyileşmelere yol açtığını bulmuşlardır. Mai vd. (2021), ilkökul öğretmen adaylarının pedagojik yeterliklerinin artırılması ve bu alanda uzmanlaşmalarının sağlanmasının onların hazır bulunuşluklarını artırdığını ve öğretmen olduklarında sınıf yönetimi becerileri gibi çeşitli

rollerini daha iyi yerine getirmelerine yol açtığını ifade etmişlerdir. Görüldüğü gibi öğretimde profesyonellik, eğitimde başarı ve mükemmelliği artırmak için deneyim ve uzmanlık kazanmayı içeren sürekli bir süreçtir. (Ariff vd., 2016). Bu durum, pedagojik mükemmelliğin bir öğretmenin mesleki yönelimiyle doğrudan ilişkili olan mesleki beceriler bütünü olduğu düşüncesiyle örtüşmektedir (Tyurina vd., 2022). Nitekim mesleki becerilerin geliştirilmesi, hizmet öncesi eğitim sırasında başlayan, göreve başlama ile devam eden ve öğretmenin kariyeri boyunca uzanan bir süreklilik gerektiren uzun soluklu bir süreçtir. (Niemi, 2015). Bu süreç mükemmel okullarda kendini diğer okullara nazaran daha fazla hissettiren bir durum olarak ifade edilebilir. Öyle ki öğretmenlerin kendini geliştirmesi ve sürekli daha iyiye doğru yol alabilmesi için okul yöneticileri onları güçlendirmek için ne yapılması gerekiyorsa öğretmenler ile birlikte karar alarak o yönde ilerlemeye çalışırsa öğretmenlerin ve dolayısı ile eğitim öğretim niteliği konusunda istenen hedeflere ulaşılabilir (Kıral, 2016)

Bu araştırmada mükemmel okulda öğretmenlerin tutum ve becerileri eğitim öğretimin niteliği için önemli bir gösterge olarak bulunmuştur. Bett vd. „ne göre öğretmenlerin tutum ve becerileri öğretmenlerin mesleğine, öğrencilerin öğrenmesine ve okul kültürüne olumlu yönde etki etmekte ve onların gerek okula gerekse mesleğe olan bağlılıklarını anlamlı düzeyde etkilemektedir (2020). Mükemmel okullarda öğretmenlerin öğrenme fırsatları aramaya, yardım kabul etmeye ve sürekli mesleki gelişime katılmaya yönelik tutumları okul paydaşları tarafından değer verilen durumlar olarak görülmektedir (Sokal, 2013). Eğitim- öğretime ilişkin öğretmenlerin tutum ve davranışları özellikle öğrencileri görece daha çok etkilemektedir. Öğretmenin öğrenci ile olan iletişiminden onları değerlendirmesine kadar olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlar eğitim öğretim sürecine olduğu gibi yansıyabilir. Öğrencinin okula karşı ilgisini artırdığı gibi azaltabilir. Bu nedenle öğretmenlerin tutum ve davranışları öğrenciyi okula çekebilecek şekilde farklılıklar içerebilmelidir. Öyle ki bazı araştırmacılar (Al-Nouh vd., 2014; Nguyen vd., 2023) araştırmalarında öğretmenlerin yeterliklerinin diğer bir ifade ile bilgi, beceri ve tutumlarının onların alternatif değerlendirme yöntemleri kullanmasına ve öğrencilerde eleştirel düşünme becerisi gelişimine etki ettiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle mükemmel okullarda öğretmen yeterliklerinin üst düzeyde olması, eğitim öğretimin öğrenciler tarafından daha istekli bir biçimde yürütülmesini sağlayan önemli unsurlardan bir olarak ifade edilebilir.

Yukarıda da görüldüğü gibi söz konusu çalışmalar, mükemmel bir okul ortamında öğretmen etkililiğini ve bağlılığını şekillendirmede mesleki bilginin, özellikle de pedagojik yeterliliğin önemli olduğuna işaret etmektedir. Öğretmenlerin uzmanlığı ve pedagojik becerileri, öğrenci çıktıları ve genel okul başarısında hayati bir rol oynamakta ve eğitimciler için sürekli mesleki gelişim ve desteğin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Çalışmalarda öğretmen yeterliliğinin elverişli bir öğrenme ortamını teşvik etmek ve öğrenci başarısını artırmak için gerekli temel unsur olduğunun altı çizilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada da ortaya çıktığı gibi mükemmel okullarda öğretmenlerin bilgi, beceri ve tutumlarının diğer bir ifade ile mesleki yeterliklerinin olabildiğince üst düzeyde olması gerektiği söylenebilir. Nitekim öğretmenlerin mesleki yeterlikleri okulun mükemmel olmasında etkili faktörlerden biri olarak ifade edilebilir.

Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecine ilişkin göstergeleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecine ilişkin göstergeleri; sınıf içi öğretim, yöntem ve teknikler, materyal kullanımı ve değerlendirme olmak üzere dört alt tema altında toplanmıştır. Mükemmel okulda öğretmenlerin sınıf içi öğretimine ilişkin göstergeleri; öğrenciyi derste aktif kılması, sınıf içi hâkimiyete sahip olması ve ders planlaması yapması şeklindedir. Mükemmel okulda öğretmenlerin yöntem ve tekniklere ilişkin göstergeleri; güncel yöntem ve teknik kullanması, öğrencinin üst düzey düşünme becerisini geliştiren teknikler kullanması, günlük hayata dayalı etkinlikler yapması, sınıf dışı etkinlikler yapması şeklindedir. Mükemmel okulda öğretmenlerin materyal kullanımına ilişkin göstergeleri; öğrenci seviyesine ve amaca yönelik materyal kullanma, teknolojik materyal kullanma, materyal kullanımında meslektaşlarıyla iş birliği yapma şeklindedir. Mükemmel okulda öğretmenlerin değerlendirmeye ilişkin göstergeleri; süreç değerlendirmesi yapması, portfolyo değerlendirmesi yapması, objektif değerlendirme yapması ve öğrencileri bütünsel olarak değerlendirmesi şeklindedir. Öğretmen değerlendirmesi olarak ortaya çıkan bu unsurlar öğretimde daha iyiye ulaşmak diğer bir ifade ile mükemmellik için gereklidir (Shulman, 1987). Sınıf öğretimi alt teması kapsamında, öğretmenlerin, okul ve ev öğrenimi arasındaki uyumu, modellenmiş öğrenmeyi teşvik etmek ve öğrenciler arasında rekabeti canlandırmak için güçlü liderlik özellikleri sergilemeleri oldukça önemlidir (Fisher vd., 2005). Öğretmenlerin sınıf yönetiminde liderlik etmeleri öğrencilerin derse olan ilgisini artırabilir. Liderlik yapan öğretmenler öğrencilerin

bütünsel akıl yürütmelerini belirlemek için analitik ve karşılaştırmalı soruları daha sık kullanmalıdır. Öğretmenlerin sınıf öğretiminde etkili soru sorma tekniklerini bilmesi ve bunları derslerinde uygulayarak öğrencinin derse ilgisini çekmesi gerekmektedir (Li ve Ni, 2009). Mükemmel okullarda sınıf içinde yönetimin en iyi şekilde sağlanması için öğretmenler ders planlamalarını önceden yaparak derse girmeleri ve öğrenciyi derste aktif kılacak yöntem ve teknikleri uygulaması gerekmektedir.

Araştırma mükemmel okulda öğretmenlerin eğitim öğretimde kullandığı yöntem ve tekniklerin önemli olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim öğretimde teknolojiyi kullanmasının özellikle de Bilgi ve İletişim Teknolojisinin (BİT) derslere dâhil edilmesinin öğretim uygulamalarının geliştirilmesinde etkili olduğuna dikkat çekilmiştir. Bingimlas'a göre öğretmenlere yeterli BİT kaynakları, etkili mesleki gelişim, yeterli zaman ve teknik destek sağlanması, okullarda başarılı bir teknoloji entegrasyonu için zorunludur (2009). Derslerde etkileşimli tahtaların kullanımının öğrenci motivasyonunu ve katılımını artırmanın yanı sıra öğretmenlerin mesleki gelişimini ve teknoloji becerilerini geliştirdiği de kanıtlanmıştır (Manny-Ikan vd., 2011). Mükemmel okullarda öğretmenlerin teknoloji kullanma anlamında kendilerini geliştirmesi ile eğitim öğretim sürecine teknoloji entegre edilebilir.

Materyal kullanımını değerlendirirken öğretmenler, farklı öğrenci ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli bakış açıları ve öğretim yaklaşımları benimsemelidir. Bu, kapsamlı bir öğrenme ortamı oluşturmak için farklı öğretim felsefelerinden, pedagojik içerik bilgisinden ve yönetim tarzlarından yararlanmayı kapsamaktadır (Amzat, 2017; Ata vd., 2021). Özellikle ders kitapları ve müfredat kaynakları gibi uygun öğretim materyallerinin seçimi ve kullanımı, okuryazarlık becerilerinin ve diğer konuların etkili bir şekilde öğretilmesi için kritik öneme sahiptir (Ata vd., 2021). Mükemmel okullarda öğretmenlerin materyal kullanımında öğrencinin ihtiyaçlarına göre olması ve kazanımlara uygun olması gibi kriterlere öncelikle dikkat etmesi gerekmektedir.

Çalışmada değerlendirme alt temasında, öğretmenlerin sınıf içi öğretim kalitelerini sürekli olarak değerlendirmeleri ve geliştirmeleri önemli görülmüştür. Öz değerlendirme, akran değerlendirmesi, uzman değerlendirmesi ve öğrenci geri bildirimlerini içeren periyodik sınıf öğretimi denetim ve iyileştirme mekanizmalarının uygulanması, öğretmenlerin iyileştirme alanlarını belirlemelerine ve öğretim uygulamalarını sürekli olarak

iyileştirmelerine yardımcı olabilir (Li, 2019). Bu araştırma bulgularının desteklediği farklı çalışmalar (Amzat, 2017; Bingimlas, 2009; Hamzah vd., 2008; Kıral, 2022a, 2022b; Maqbool vd., 2023; Wang, 2022) da bulunmaktadır. Hamzah vd. çalışmalarında, çeşitli düşünme alanlarını içeren “Mükemmel Öğretmen Düşünme Modeli” nin mükemmel öğretmenlerin öğretim performansını önemli ölçüde artırdığını ortaya çıkarmışlardır (2008). Maqbool vd. ortaokul düzeyinde yüksek akademik standartları korumak için eğitimde farklı liderlik tarzlarının gerekliliğini vurgulamış ve eğitimde mükemmelliği teşvik etmede liderliğin kritik rol oynadığını ifade etmişlerdir (2023). Okul müdürlerinin liderlik ettiği bir ekip, tarafından öğretim etkinliklerinin değerlendirilmesi anahtar performans göstergeleri oluşturmak oldukça önemlidir. Bunun için başta lider öğretmenler olmak üzere tüm öğretmenlerin, öğretim felsefesi, pedagojik alan bilgisi ve sınıf yönetim tarzının öğretim mükemmelliğini değerlendirmedeki önemi göz ardı edilmemelidir (Amzat, 2017). Ayrıca, teknolojinin öğretime entegrasyonu etkili eğitim uygulamaları için çok önemlidir. Öğretmenlere Bilgi ve İletişim Teknolojilerini (BİT) kullanma konusunda yeterli kaynak, mesleki gelişim ve destek sağlanarak onların teknolojiyi öğretim uygulamalarına entegre etme konusundaki güvenleri ve yeterlilikleri artırılabilir (Bingimlas, 2009). Kendine güveni olan öğretmenlerde yeterliklerini en üst düzeye çıkarabilirler. Yeterlikleri üst düzeyde olan öğretmenlerde sınıftaki öğrenci katılımını artırarak, olumlu öğrenme çıktıları elde edebilirler. Burada temel olarak dikkate alınması gereken nokta öğretmen-öğrenci etkileşiminin olumlu bir biçimde olmasıdır (Wang, 2022). Yine bu araştırmaya benzer şekilde Kıral (2022a, 2022b) çalışmalarında, öğretmenler için mükemmel okul göstergelerini; adanmış öğretmenlerle çalışmak, başarılı öğretmenleri işe almak, öğretmenlerin kendilerini mükemmelliğe adanmalarını sağlamak, öğretmenleri güçlendirmek, öğretmenlerin mesleki gelişiminde süreklilik oluşturmak, öğretmenlerden akademik beklentileri yüksek tutmak, öğretmenlerin öğretim lideri olmalarını sağlamak, öğretmenlerin rol model olmalarını sağlamak, öğretmenlerin öğrenmeye adanmış olmalarını sağlamak, öğretmenlerin akademik özgürlüklerini korumak, öğretmenlerin kişisel gelişimlerini desteklemek ve yenilikçi öğretmenlerle çalışmak şeklinde ortaya çıkarmıştır.

Çalışmada ortaya çıkan bu bulgular mükemmel okullardaki etkili öğretim uygulamalarının çok yönlü doğasının altını çizmektedir. Etkili öğretim, liderlik, teknoloji entegrasyonu ve öğretmen-öğrenci etkileşimlerini kapsayacak şekilde sınıf içi eğitimin ötesine uzanmaktadır. Eğitim kurumları, bu farklı unsurları göz önünde bulundurarak

akademik mükemmellik ve öğrenci başarısı için elverişli bir ortam yaratabilir.

Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin göstergeleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ilişkin göstergeleri; okul yöneticisinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemesi, öğretmenlerin yurt içi ve dışı eğitimlere katılması ve aday öğretmenlere mentorluk yapılması şeklinde bulunmuştur. Bu unsurlar, mükemmel ve etkili öğretim uygulamalarının teşvik edilmesi ve öğrencilerin öğrenme çıktılarının iyileştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Nitekim Cohen ve Hill (2000) araştırmalarında, değerlendirme, müfredat ve mesleki gelişimin öğretmen uygulamaları ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisini vurgulayarak, bu faktörlerin öğretmenlerin mesleki becerilerini şekillendirmedeki önemine dikkat çekmektedirler. Burada okul yöneticilerinin liderliği de göz ardı edilmelidir. Bakokonyane (2023), Mükemmel okul liderlerinin, öğretmenlerin mesleki öğrenimini desteklemede çok önemli bir rol oynadığını ve bunun da yüksek akademik performansa katkıda bulunduğunu öğretmenleri güçlendirmek, öğretmenlerin mesleki gelişiminde süreklilik oluşturmak gerektiğini belirtmektedir. Bayar (2014), çalışmasında etkili bir mesleki gelişim faaliyetinin bileşenlerini; mevcut öğretmen ihtiyaçlarıyla eşleşme, mevcut okul ihtiyaçlarıyla eşleşme, mesleki gelişim faaliyetlerinin tasarlanması/planlanmasına öğretmen katılımı, aktif katılım fırsatları, uzun vadeli katılım ve yüksek kaliteli eğitimler olarak ortaya koyarak öğretmenlerin gelişiminin sekteye uğrayacağını ve öğrencilerin 21. yüzyılın küresel ortamında rekabet etmeye hazırlanamayacağını belirtmektedir. Kıral (2022a, 2022b) çalışmalarında mükemmel okulların öğretmene ilişkin göstergelerinden öğretmenleri güçlendirmek, öğretmenlerin mesleki gelişiminde süreklilik oluşturmak, öğretmenlerin kişisel gelişimlerini desteklemek şeklindedir.

Estiani ve Hasanah (2022) çalışmasında, düzenli denetim, etik sorumluluklar ve ahlaki bütünlük gelişimi yoluyla öğretmen yeterliliğinin artırılmasında müdür liderliğinin önemini göz ardı edilemeyeceğini ifade etmişlerdir. Görüldüğü gibi okul liderliğinin, öğretmenlerin mesleki becerilerinde mükemmelleşmeleri için elverişli bir ortam yaratmadaki rolü önemlidir. Karmila (2023) okul yöneticilerinin yetkinliklerinin ve öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin eğitim kalitesi üzerindeki etkisini incelemiş, , okul mükemmelliğini sağlamada liderlik ve öğretmen becerilerinin birbirine bağlı olduğunu ve

birbirini beslediğini ortaya çıkarmıştır. Prenger vd. (2018), öğretmenler arasındaki profesyonel ekip çalışması ve ağların sürekli okul gelişimine ne düzeyde katkıda bulunabileceğini tartışarak, mesleki becerileri geliştirmenin işbirlikçi yönünün altını çizmişlerdir. Shopia vd. (2022) 21. yüzyılda öğretmenlerin mesleki yeterlilik göstergelerini ortaya çıkarmışlardır. Araştırmacılar öğretmenlerin profesyonelliklerini geliştirmeleri ve ilerlemeleri için onların izlenmesi ve ölçme değerlendirme ölçütlerinin kullanılması gerektiğini ve bununda standart hale getirilmesinin oldukça önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Worapun vd. (2022) ise çalışmalarında 21. yüzyıl becerilerinin geliştirilmesinde öğretmenlerin mesleki öğrenme topluluklarına yönelik olumlu algısını vurgulayarak iş birliğine dayalı mesleki gelişim girişimlerinin önemine dikkat çekmişlerdir.

Sonuç olarak, mükemmel okullarda öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin önemli olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması ve işlerini mükemmel bir şekilde yapabilmeleri için onların rahat edebilecekleri ortamların okul müdürleri tarafından sunulması gerekmektedir. Mükemmel okul müdürleri tarafından öğretmenlerin mesleki eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, yurt içi ve dışı eğitimlere katılmalarının desteklenmesi ve aday öğretmenlere mentorluk yapılması gibi unsurlar öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayabilir. Bu unsurları göz önünde bulunduran okullar da mükemmel okul olma yolunda ilerleyebilir. Bunun için de okulda sürekli gelişimi şiar edinmiş mükemmel liderlere gereksinim olduğu söylenebilir.

Mükemmel okulda öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerine yönelik göstergeleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda öğretmenlerin paydaşlarla ilişkilerine yönelik göstergeleri; paydaşlarla etkili iletişim kurması, meslektaşlarıyla bilgilerini paylaşması, velileri etkinliklere katması, beklentilerini aktarabilmesi, velilere geri bildirim sağlaması, paydaşlarla iş birliği yapması, öğrencilerin motivasyonunu artırması, paydaşlara karşı saygılı olması şeklindedir. Araştırma sonucu ortaya çıkan bu unsurlar çeşitli çalışmaları (Kuusimäki vd., 2019; Özmen vd., 2016; Shrestha vd., 2020) desteklemektedir. Öğretmenler ve veliler arasındaki etkili iletişim, okulların iyileştirilmesinde ve öğrencilerin gelişiminin desteklenmesinde önemli bir unsurdur (Özmen vd., 2016). Yine velileri okul faaliyetlerine dâhil etmek ve paydaşlarla iş birliğine dayalı bir ilişki sürdürmek, destekleyici bir öğrenme topluluğu oluşturmak için gereklidir (Shrestha vd., 2020). Kuusimäki vd. (2019)

araştırmalarında veliler ve öğretmenler arasındaki saygıya ve güvene dayalı bir ortaklığın yalnızca öğrenciler için faydalı olmadığını, aynı zamanda okul örgütünün genel refahına da katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Okul paydaşları arasındaki ilişkilerin iyi olması onların da okul için elinden geleni yapmasına vesile olabilir. Veliler de dâhil olmak üzere paydaşların okul yönetişimine ve karar alma süreçlerine katılımı, okul kalitesinin artırılması ve iyi yönetişimin teşvik edilmesi için çok önemlidir. Paydaş katılımı, etkili bir şekilde gerçekleştirildiğinde, daha iyi okul kararları alınmasına ve eğitim çıktılarının iyileştirilmesine yol açabilir (Sani, 2022). Ayrıca, okullardaki iş birliğine dayalı yasal durumlarda, öğrenciler, personel, veliler ve toplum da dâhil olmak üzere çeşitli paydaşların okulların yönetişimine katılımını gerektirmektedir (Woodin, 2019). Bununla birlikte mükemmel okullarda geri bildirimde gerekli düzenlemeleri yapmak ve sürekli gelişmeyi sağlamak için gerekli unsurlardan biridir. Öğretmen etkililiğini ve öğrenci çıktılarını artırmada geri bildirimin rolü göz ardı edilemez. Geri bildirim, uygun şekilde kullanıldığında, sınıf uygulamalarını ve öğrenci öğrenimini önemli ölçüde etkileyebilir (Hattie ve Timperley, 2007). Öğretmenlerin, velilere ve öğrencilere geri bildirimde bulunması, bilgi ve beklentilerin paylaşılması etkili öğretmen-paydaş ilişkilerinin hayati bileşenleridir (Kuusimäki vd., 2021).

Sonuç olarak, öğretmenler ile veliler ve toplum da dâhil olmak üzere paydaşlar arasında olumlu ilişkiler geliştirilmesi, etkili iletişim, iş birliği, paydaşların karar alma süreçlerine katılımı ve gerekli geri bildirimlerin sağlanması, okulların başarısına ve öğrencilerin refahına katkıda bulunan ve mükemmel okul ortamı oluşturmak için önemli unsurlardır. Mükemmel okul olmak isteyen okulların tüm bunları göz önünde bulundurması gerektiği söylenebilir.

Mükemmel okulda öğretmenlerin eğitimin amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeleri ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda öğretmenlerin, eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeleri; topluma yararlı birey yetiştirmesi, öğrencinin potansiyelini zorlaması, bireysel farklılıkları gözetmesi, fırsat eşitliği sağlaması, milli ve manevi değerleri aktarması, öğrenciyi yönlendirmesi, en iyi eğitimi vermesi, öğrenciyi hayata hazırlaması ve bilimsel olması şeklinde incelenmiştir. Söz konusu göstergelerin hepsi mükemmel okul için gereklidir. Mükemmel okulda topluma faydalı bireyler yetiştirmek temel bir gösterge olarak ortaya

çıkarmakta ve bu gösterge sadece o toplum için değil genel çevre içinde önemlidir. Esasında bu durum eğitimin sadece bireysel gelişime değil, aynı zamanda öğrencilerin topluma nasıl olumlu katkıda bulunabileceklerine de odaklanması gerektiği düşüncesiyle örtüşmektedir. Mükemmel okullardaki öğretmenler, öğrencileri toplumun sorumlu ve üretken üyeleri olma yolunda yönlendirmede etkili olarak görülmektedir. Öğretmenler, öğrencilere sosyal sorumluluk ve sivil katılım değerlerini aşılayarak, onların daha geniş sosyal dokuya anlamlı bir şekilde katkıda bulunmaya yönelik tutumlarını şekillendirmede hayati bir rol oynamaktadır (Berland ve McNeill, 2010).

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer önemli unsur da her öğrencinin potansiyelini keşfetmeye yapılan vurgudur. Bu, Whiston vd." nin (1998) eğitimin kişiselleştirilmesi ve bireysel öğrencilerin benzersiz güçlü yönlerine ve yeteneklerine hitap etmesi gerektiği fikriyle uyumludur. Mükemmel okullardaki öğretmenler, öğrencilerin gelişimini kolaylaştıran, yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olan kişiler olarak algılanmaktadır. Öğretmenler, her öğrencinin potansiyelini tanıyıp besleyerek, öğrencilerin gelişip başarılı olabilecekleri destekleyici ve güçlendirici bir öğrenme ortamının teşvik edilmesine katkıda bulunurlar.

Bununla birlikte öğrencilerin bireysel farklılıklarının dikkate alınması, mükemmel okullardaki öğretmenlerin eğitimin amaç ve ilkelerine ilişkin önemli bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin öğrencilerin farklı geçmişlerini, öğrenme biçimlerini ve ihtiyaçlarını kabul ettiği ve bunlara saygı gösterdiği kapsayıcı eğitim uygulamalarına değer verginin önemli bir göstergesidir. Mükemmel okulda öğretmenler, çeşitliliği kucaklayarak ve kapsayıcılığı teşvik ederek, tüm öğrencilerin kendilerini değerli ve saygıdeğer hissettikleri sıcak ve destekleyici bir atmosfer yaratmaktadırlar. Bu kapsayıcı yaklaşım sadece öğrenme çıktılarını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda öğrenciler arasında aidiyet ve kabul görme duygusunu da teşvik etmektedir (Peters, 1994). Mükemmel okullarda bireysel farklılıklara uygun eğitim programları düzenlenerek her öğrencinin kendini geliştirebileceği alanlarda eğitim öğretim verilmesi sağlanabilir.

Fırsat eşitliği sağlamak, eğitimin amaç ve ilkeleri açısından mükemmel okullardaki öğretmenlerin göstergelerini karakterize eden bir diğer temel unsurdur. Bu, öğretmenlerin tüm öğrenciler için eğitim fırsatlarında adalet ve eşitlik sağlama konusundaki kararlılığını göstermektedir. Mükemmel okullardaki öğretmenler, eşit bir öğrenme ortamı yaratarak ve

öğrenmenin önündeki engelleri kaldırarak kaliteli eğitime eşit erişimi teşvik etmeye çalışırlar. Eşitlik ve kapsayıcılığa yapılan bu vurgu, sosyal adalete olan bağlılığı ve her öğrencinin geçmişi veya koşulları ne olursa olsun başarılı olma şansını hak ettiği inancını yansıtmaktadır (Balcı, 2018). Mükemmel okullarda öğrencilerin başarıya ulaşmasında motive olmasındaki önemli ilkelerden biri olan eşit fırsatlar çerçevesinde eğitim alması ilkesi temel amaçlar arasında yer alabilir.

Milli ve manevi değerlerin aktarılması, mükemmel okullardaki öğretmenlerin analizinde vurgulanan eğitimin önemli bir yönüdür. Bu durum, öğretmenlerin öğrencilere etik ilkeleri, kültürel değerleri ve vatandaşlık görevi duygusunu aşılamadaki rolünün altını çizmektedir. Öğretmenler, ulusal kimlik ve ahlaki değerleri aktararak öğrencilerin bütünsel gelişimine katkıda bulunurlar. Öğrencilerin ülkelerine ve toplumlarına karşı aidiyet ve sorumluluk duygularının artmasına vesile olurlar. Değerler eğitimiye yapılan bu vurgu, öğrenciler arasında etik davranışı, sosyal uyumu ve çeşitliliğe saygıyı teşvik etmeye yönelik daha geniş bir kabulü yansıtmaktadır (Fejes, 2008). Mükemmel okullarda milli ve manevi değerlerin aktarılabilmesi için değerler eğitimi ekstra ya da örtük programlar dâhilinde programlarda yer alabilir.

Öğrencileri akademik başarıya ve kişisel gelişime yönlendirmek, mükemmel okullardaki öğretmenlerin eğitimin amaç ve ilkelerine ilişkin temel bir göstergesidir. Bu durum, öğrencilerin tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmak için rehberlik, destek ve teşvik sağlayan mentorlar ve rol modeller olarak öğretmenlerin rolünün altını çizmektedir. Öğretmenler akademik yardım, duygusal destek ve mentorluk sunarak öğrencilerin akademik yörüngelerini ve kişisel gelişimlerini şekillendirmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu rehberlik ve danışmanlık, öğrencilerin kendilerini motive olmuş ve başarılı olmak için ilham almış hissettikleri, besleyici ve güçlendirici bir öğrenme ortamı yaratılmasına katkıda bulunmaktadır (Usher ve Edwards, 2005). Mükemmel okullarda her bir öğrencinin akademik ve kişisel olarak çok yönlü gelişimi için rehberlik ve psikolojik danışmanlar etkili yönlendirme uygulamaları sunabilirler.

Öğrencileri sınıf dışındaki hayata hazırlamak, mükemmel okullardaki öğretmenlerin temel odak noktalarından biri olarak araştırmada ortaya çıkmıştır. Bu durum, öğrencileri gerçek dünyanın karmaşıklıklarıyla başa çıkabilmeleri için gereken bilgi, beceri ve tutum diğer bir ifade ile yeterliklerle donatmanın önemini vurgulamaktadır. Mükemmel

okullardaki öğretmenler, öğrencileri kişisel ve mesleki yaşamlarında karşılaşacakları zorluklara ve fırsatlara hazırlayan pratik uygulamalar ve bütünsel eğitim verme noktasında kararlı davranırlar. Öğretmenler, öğrencilere gerçek dünya deneyimleri, kariyer rehberliği ve yaşam becerileri eğitimi sunarak, onların okuldan yükseköğretime ya da işgücüne başarılı bir şekilde geçiş yapmalarına yardımcı olmaktadır (McMahon ve Solas, 1996). Mükemmel okullarda öğrencileri gerçek hayata hazırlamak için gerçek yaşama dayalı uygulamalar yapılabilir ve rehberlik faaliyetleri bu unsurlara göre düzenlenebilir.

Eğitime yaklaşımlarında bilimsel olmak, mükemmel okullardaki öğretmenlerin eğitimin amaç ve ilkelerine ilişkin temel bir göstergelerinden bir diğeri olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum, eğitim sürecinde kanıta dayalı uygulamaların, eleştirel düşünmenin ve sorgulamaya dayalı öğrenmenin önemini vurgulamaktadır. Mükemmel okullardaki öğretmenler, entelektüel merak ve akademik mükemmellik kültürünü teşvik etmek için öğretim yöntemlerinde bilimsel titizliğe, deneysel kanıtlara ve mantıksal akıl yürütmeye öncelik vermektedirler. Öğretmenler bilimsel bir zihniyeti ve araştırmaya dayalı uygulamaları teşvik ederek, öğrencilerin analitik becerilerini, problem çözme yeteneklerini ve bağımsız düşünme kapasitelerini geliştirmeye katkıda bulunmaktadır (Obiero vd., 2020). Mükemmel okullarda sınıf içi ve dışı aktiviteler öğrencinin bilimsel düşünme becerilerini geliştirme yönünde ayarlanabilir.

Sonuç olarak, mükemmel okullardaki öğretmenlerin eğitimin amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeleri, sosyal sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmeyi, öğrencilerin potansiyelini keşfetmeyi, çeşitliliği kucaklamayı, fırsat eşitliğini teşvik etmeyi, değerleri aktarmayı, öğrencilere rehberlik etmeyi, bütünsel eğitim sağlamayı ve bilimsel bir zihniyeti teşvik etmeyi kapsayan çok yönlü bir yaklaşımı gerektirmektedir. Mükemmel okullardaki öğretmenler, öğrencilerin eğitim deneyimlerini şekillendirmede ve onları hem akademik hem de gerçek dünya bağlamlarında başarıya hazırlamada çok önemli bir rol oynamaktadır. Öğretmenler bu göstergeleri somutlaştırarak, öğrencilerin gelişmesini ve arzu edilen gizil güçlerine diğeri bir ifade ile gerçek potansiyellerine ulaşmasını sağlayan destekleyici, kapsayıcı ve entelektüel açıdan teşvik edici bir öğrenme ortamı yaratılmasına katkıda bulunabilirler. Öğretmenler Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarından biri olan öğrencilerin ilgi ve istidatları yönünde yetiştirmelerini sağlayabilirler (1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu,1973).

Mükemmel okulda öğrencilerin özelliklerine ilişkin göstergeler ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda öğrencilerin özellikleri; kişilik ve davranışsal özellikler olmak üzere iki alt temada ortaya çıkmıştır. Mükemmel okullarda öğrencilerin kişilik özelliklerine ilişkin göstergeler; çalışkan, yüksek beklentili, meraklı, bilinçli, sorumlu, özgüvenli, hırslı ve yaratıcı şeklindedir. Katılımcılar, mükemmel okullarda öğrencilerin davranışsal özelliklerine ilişkin göstergeler; saygı gösterme, yardım etme, liderlik sergileme ve kurallara uyma şeklinde ifade etmişlerdir. Bu araştırmaya benzer şekilde Ercegovac vd. (2021) araştırmalarında; çalışkan, sorumlu, düzenli, yaratıcı ve deneyimlere açık olmayı içeren vicdanlılık gibi kişilik özelliklerinin daha iyi okul başarısına katkıda bulunmadaki önemini vurgulamışlardır.. Araştırmacıların ortaya koydukları, mükemmel okullardaki öğrencilerin göstergeleri olarak tanımlanan özelliklerle örtüşmektedir. Yüksek başarılı okullardaki öğrencilerin kişilik özellikleri ve davranışsal özelliklerine ilişkin göstergeler incelendiğinde, belirli kişilik özelliklerinin akademik başarı ve okul performansında önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Dışadönüklük, vicdanlılık, uyumluluk ve açıklıktan oluşan pozitif kişilik özellikleri, öğrencilerin okuldaki başarısını etkileyen kilit faktörler olarak farklı araştırmalarda incelenmiştir (Belova vd., 2016; Brandt vd., 2019; Lechner vd. 2022; Nofle ve Robins, 2007). Bu olumlu özelliklerin zaman içinde istikrarlı bir biçimde öğrencilerin davranışlarını ve akademik sonuçlarını olumlu yönde etkilediği araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır (Atik vd., 2021; Grehan vd., 2011; Wichert ve Pohlmeier, 2010). Özellikle vicdanlılık, dışadönüklük ve uyumluluk gibi özellikler daha yüksek akademik başarı ile ilişkilendirilmiştir. Proaktif, sorumlu, kendine güvenen ve saygılı olma gibi özellikler sergileyen öğrencilerin okulda başarılı olma ihtimalinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Atik vd., 2021; Brandt vd., 2019; Grehan vd., 2011; Lechner vd.,2022). Bununla birlikte çeşitli kişilik özelliklerinin, okul notlarının bağımsız yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir; bu da belirli özelliklerin bilişsel yeteneklerden bağımsız olarak gelişmiş akademik performansla ilişkili olduğunun önemli göstergesi olarak kabul edilebilir (Lechner vd., 2022).

Kişilik özelliklerine ek olarak, duygusal zekâ da öğrencilerin okuldaki başarısına katkıda bulunabilecek bir faktördür. (Costa vd., 2018; Grehan vd., 2011). Yüksek duygusal zekânın göstergesi olan; merak, hırs ve yaratıcılık gibi özellikler, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini ve akademik sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Liderlik

özelliklerinin okul gelişimindeki önemi göz ardı edilemez, okul müdürlerinin genel okul performansını iyileştirmek için belirli kişilik özelliklerine sahip olmasın ve olumlu kişilik özellikleri ile paydaşlara rol model olması beklenmektedir. Özellikle öğrencilerin yöneticilerin kişilik özelliklerini kendilerini örnek alabilirler (Mahmood vd., 2020).

Görüldüğü gibi, çeşitli çalışmaların bulguları, öğrencilerin davranışlarını, akademik başarılarını ve okuldaki genel başarılarını şekillendirmede kişilik özelliklerinin önemini altını çizmektedir. Öğretmenler ve okul yöneticileri, bu özelliklerin etkisini kavrayarak, öğrencileri akademik yolculuklarında daha iyi destekleyebilir ve olumlu kişilik gelişimini ve akademik mükemmelliği teşvik eden ortamlar oluşturabilirler. Sonuç olarak, katılımcılar tarafından vurgulandığı üzere, mükemmel okullardaki öğrencilerin belirlenen kişilik ve davranış özellikleri, duygusal zekâ ve öğrenciler arasındaki sosyal etkileşimlerle ilgili mevcut alan yazınıla örtüşmektedir. Bu özelliklerin tüm paydaşlar tarafından anlaşılması ve desteklenmesi, öğrenciler arasında akademik mükemmelliği ve olumlu sosyal davranışları teşvik eden elverişli bir öğrenme ortamı yaratılmasına katkıda bulunabilir.

Mükemmel okulda öğrencilerin yeterliklerine ilişkin göstergeler ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulun öğrenci yeterliklerine ilişkin göstergeleri; öğrenmeye açık, sanatsal ve sportif faaliyetlerde başarılı, akademik başarısı yüksek, ekip çalışması yapma, eleştirel düşünme, öğrenme sorumluluğunu alma şeklindedir. Durlak vd., (2011) okullardaki sosyal ve duygusal öğrenme (SDÖ) programları üzerine yaptıkları araştırmada, öğrencilerin akademik başarılarının ötesinde yetkinliklerini geliştirmenin önemini ortaya çıkarmışlardır. Bu tür programlar, genel yetkinliğin önemli bileşenleri olan öğrencilerin sosyal ve duygusal becerileri üzerinde olumlu etkiler göstermektedir. Fredricks vd. çalışmasında, aktif katılım ve davranışsal bağlılığın, başarılı eğitim sonuçları ve duygusal refah için gerekli olduğunu ortaya çıkarmışlar ve bağlılığın öğrenci yetkinliğinin önemli bir yönü olduğunu vurgulamışlardır (2004). Volman vd. „nin yirmi birinci yüzyıl becerilerine ve öğrencilerin okullardaki deneyimlerine odaklanan araştırmalarında, öğrenci yetkinliklerinin geliştirilmesinde öz düzenleme, iş birliği ve yaratıcılığın önemine dikkat çekilmiştir (2020). Bu yetkinliklere öncelik veren okullar, öğrencilerin daha kapsamlı gelişimine katkıda bulunarak mükemmel bir okulun ortaya çıkmasını sağlayabilirler. Ayrıca, müfredat dışı etkinlikler sosyal beceri, okula bağlılık ve genel öğrenci yetkinliğinin geliştirilmesinde

önemli bir rol oynamaktadır. Bu tür faaliyetlere katılım, öğrenci yetkinliklerinin ayrılmaz yönleri olan sosyal beceriler ve bağlılıkla ilgili olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Wachsmuth vd., 2023).

Bu araştırmaya benzer şekilde Kırıl (2022a, 2022b) çalışmalarında öğrenciler için mükemmel okul göstergeleri olarak; akademik beklentileri yüksek tutmak, potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak, eleştirel düşünme becerilerini geliştirmek, kendilerini keşfetmelerini sağlamak, etkinliklerde en üst düzeyde başarı elde etmek, sürdürülebilir mükemmellik yaratmak, yaşam boyu öğrenmelerini sağlamak, akademik özgürlük sağlamak, akran iş birliğini sağlamak, ilham vermek, akademik yeterliliklerini artırmak, gelişimlerini artırmak, liderlik özelliklerini geliştirmek, meraklarını canlı tutmak, farklılıklarını dikkate almak, etkili iletişim becerileri kazandırmak, yüksek standartlar belirlemek, zorluklara karşı dayanıklılıklarını geliştirmek, sürekli gelişimlerini sağlamak ve sorumluluk sahibi olmalarını sağlamak şeklinde bulguları ortaya çıkarmıştır.

Sonuç olarak, mükemmel bir okul, sosyal ve duygusal becerileri, çeşitli faaliyetlere katılımı, eleştirel düşünmeyi ve öğrenme sorumluluğu duygusunu kapsayan bütünsel gelişimi beslemek için akademik başarıların ötesine geçmektedir. Okullar bu unsurları göz önünde bulundurarak, öğrencilerin zorluklarla baş edebilmelerini onların üstesinden gelmelerini ve farklı ortamlarda başarılı olmaları için öğrencilere uygun daha iyi öğrenme ortamları sağlayabilir.

Mükemmel okulda eğitim öğretim programlarına ilişkin göstergeler ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda eğitim öğretim programlarına ilişkin göstergeler; eğitim sürecinin yönetilmesi, eğitim materyalleri, ölçme değerlendirme sistemi, eğitim amaç ve ilkeleri, bir alt kademedan öğrenci alması ve bir üst kademeye öğrenci göndermesi şeklindedir. Mükemmel okulda eğitim öğretim sürecinin yönetilmesine ilişkin göstergeler; esnek program uygulanması, örtük program uygulanması, ekstra program uygulanması, gerektiğinde birebir eğitim yapılması, disiplinler arası çalışmalar yapılması, destekleme kursları yapılması, farklı eğitim modelleri uygulanması ve proje tabanlı eğitim verilmesi şeklindedir. Kamila ve RM (2023) çalışmalarında, okullarda yenilikçi müfredatların uygulanmasının okullardaki eğitim sürecinin kalitesini önemli ölçüde artırdığını ortaya çıkarmışlardır. Bu başarıyı, öğretmen hazırlığı, çalıştaylara katılım ve farklı eğitim

modellerinin benimsenmesi gibi çeşitli faktörlere bağlamışlardır. Pek tabiidir ki okullarda eğitim öğretim sürecinin etkili şekilde yönetilmesi için uygulanan programın okulun ve çevrenin şartlarına uyması önemlidir. Bu nedenle okulların erken bir aşamadan itibaren program geliştirmeye dâhil edilmesi, okul ihtiyaçları ve kaynaklarıyla uyumlu olmasını sağlayabilir (Nielsen vd., 2018). Bununla birlikte eğitim müfredatında esnek bir tutum sergilemek de oldukça önemlidir (Mamylin, 2022; Lee vd., 2020). Müfredat esnek olması; okulların, öğrencilerin ihtiyaçlarına ve yeteneklerine uyum sağlamasına olanak tanıyarak, daha kişiselleştirilmiş ve etkili bir öğrenme deneyimini teşvik edebilir. Öğretmenler pedagojik esneklik sunarak, öğretim yöntemlerini geliştirebilirler ve öğrenmeye alternatif yaklaşımları teşvik edebilirler. Böylece okulda daha dinamik bir eğitim ortamını teşvik edebilirler. MacLean (2016), öğretmenler arasında iş birliği ve kolektif eylemi belirli derslerin sunumunu artırmada önemli faktörler olarak tanımlamıştır. Bu işbirlikçi yaklaşım, okulların eğitim olanaklarını genişletmelerini ve öğrencilerin farklı ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamaktadır. Öğretmenlerin müfredat reformunda değişimin aracılığı olarak oynadıkları rol, eğitimde yeniliği teşvik etmede birleşik hedeflerin ve kolektif çabaların önemini göstermektedir. Özellikle eğitimde mükemmellik arayışında analitik bakış açısı, öğretme ve öğrenme uygulamalarını geliştirmek için değerli bir araç olarak ortaya çıkmıştır (Olmos ve Corrin, 2012). Mükemmel okullarda eğitim öğretim sürecinin etkili yönetilebilmesi için programlarda esnek davranılabilir, ekstra ve örtük programlarla kazanımlar zenginleştirilebilir.

Bu araştırmaya benzer şekilde Kırıl (2022a, 2022b) da çalışmalarında, eğitim ve öğretim programları için mükemmel okul göstergeleri olarak; zorlayıcı eğitim programları oluşturmak, öğrencilerin ilgi alanlarına uygun eğitim programları sunmak, eğitim faaliyetlerinde sürdürülebilir mükemmelliği yakalamak, öğrencileri eleştirel düşünmeye teşvik eden bir program sunmak, yaşam boyu öğrenme becerilerini geliştirmeye yönelik bir eğitim programı sunmak, öğrencilerin karakter gelişimlerini deneyimlemelerini sağlamak, öğrencilere yenilikçi bir müfredat sunmak, farklı fikirlerin tartışıldığı eğitim fırsatları sunmak, sürekli gelişime açık esnek bir eğitim programı oluşturmak, en iyi öğrenme uygulamalarını teşvik etmek, araştırma alışkanlığını geliştirmek, öğrenme sevgisini teşvik etmek, öğrencileri yaşam boyu öğrenen bireyler olarak yetiştirmek, uygulamada mümkün olan en yüksek standartları belirlemek, öğrenmeyi titizlikle yürütmek, örnek eğitim yoluyla öğrencilerin hayal gücünü ortaya çıkarmak, öğrencilerin iş birliği içinde öğrenmelerini

sağlamak, öğrencilere zamanı etkin yönetme alışkanlığı kazandırmak, öğrencilerin eğitim deneyimlerini sürekli iyileştirmek, öğrencinin yeteneklerine uygun bir müfredat sunmak, öğrenme fırsatlarını en üst düzeye çıkarmak, müfredat faaliyetlerinde üstünlük sağlamak, öğrenciler için ilgi çekici bir eğitim sunmak, okul dışında da eğitimi sürdürmek, yüksek düzeyde öğrenci öğrenimi sağlamak, öğrencileri geleceğe hazırlayan öğretim becerileri edinmek, öğrenebileceğine inanmak ve olumlu davranış destek programları sunmak gibi göstergeleri ortaya çıkarmıştır. Özetle, incelenen çalışmalar yenilikçi müfredatın, öğretim yaklaşımlarında esnekliğin, eğitimciler arasında iş birliğine dayalı çabaların ve eğitimde mükemmelliğe ulaşmada önemini vurgulamaktadır. Okullar, bu unsurları eğitim ve öğretim programlarına dâhil ederek, öğrencilerin farklı ihtiyaçlarına cevap veren ve eğitim çıktılarında sürekli iyileşmeyi teşvik eden sürekli kendini geliştiren dinamik öğrenme ortamları yaratabilirler.

Mükemmel okulda eğitim öğretim materyallerine ilişkin göstergeler; okul müdürünün materyal için destek sağlaması, okulda güncel materyal kullanılması, öğretmen ve öğrencinin materyal geliştirmesi, öğrenci seviyesine uygun materyal kullanılması ve kazanımlara uygun materyal kullanılması şeklindedir. Robinson vd., (2008) okullarda liderliğin önemini vurgulayan araştırmasında hedeflerin belirlenmesi, stratejik kaynak tahsisi, müfredat planlaması, öğretmen gelişiminin desteklenmesi ve olumlu bir öğrenme ortamının teşvik edilmesi gibi etkili liderlik uygulamalarının, kaliteli eğitim materyallerinin kullanılabilirliğini ve kullanımını sağlamada oldukça önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Poerwanti (2018) çalışmasında, okul mükemmelliğinin yalnızca akademik başarılarla değil, aynı zamanda insan kaynakları, çalışma programları, öğrenci hizmetleri, disiplin, öğrenme tesisleri ve müfredat dışı programların kalitesiyle de ortaya konulduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, eğitim materyallerinin sağlanması ve kullanımının önemli bir rol oynadığı okullarda mükemmelliğin çok yönlü doğasının altını çizmektedir. Rosnah vd. (2023) araştırmalarında, okullarda başarılı öğrenme süreçlerini desteklemek için güncel öğrenme kaynakları ve öğretim materyalleri de dâhil olmak üzere yeterli tesis ve altyapının önemine işaret etmişlerdir. Görüldüğü gibi söz konusu durumlar eğitimde mükemmelliğe ulaşmada uygun eğitim materyallerine sahip olmanın önemini öne çıkarmaktadırlar.

Sonuç olarak, bu çalışmalardan elde edilen bulgular, etkili öğretme ve öğrenmeye elverişli bir ortam yaratılmasında liderliğin, kaliteli eğitim materyallerinin ve genel olarak okul mükemmelliğinin kritik rolünün altını çizmektedir. Eğitim kurumları, okulların

destekleyici liderliğe, güncel materyallere sahip olmasını ve öğrenci ihtiyaçları ile öğrenme çıktılarına odaklanmasını sağlayarak mükemmellik için çabalayabilir ve öğrencilere akademik başarıları için gerekli kaynakları sağlayabilir.

Mükemmel okulda ölçme değerlendirme sistemine ilişkin göstergeler; süreç odaklı değerlendirme yapılması, portfolyo değerlendirme yapılması, proje değerlendirme yapılması, üst düzey düşünme becerilerinin değerlendirilmesi, objektif değerlendirme yapılması ve performans değerlendirmesi yapılması şeklinde ifade edilmiştir. Mükemmel bir okulda, öğrencilerin performansına yönelik ölçme ve değerlendirme sistemiyle ilgili göstergeler çeşitli önemli hususları kapsar. İlk olarak, süreç odaklı değerlendirme temel bir bileşendir (Msezane, 2019). Bu tür bir değerlendirme, öğrencilerin öğrenme sürecine nasıl katıldıklarını anlamaya odaklanmakta ve yalnızca sonuçları değil, aynı zamanda bu sonuçlara ulaşma yolculuğunu da vurgulamaktadır. Portfolyo değerlendirmesi öğrencilerin performansının değerlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Tucker vd., 2003). Portfolyolar, öğrencilerin zaman içindeki ilerlemelerinin kapsamlı bir görünümünü sunarak çeşitli görev ve ödevlerdeki büyüme ve gelişimlerini sergilemektedir. Proje değerlendirmesi de öğrencilerin performansını değerlendirmede bir diğer önemli göstergedir. Bu değerlendirme yöntemi, öğrencilerin gerçek dünya senaryolarında bilgiyi anladıklarını ve uyguladıklarını göstermelerine olanak tanıyarak eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerini geliştirmektedir (Taheri vd., 2019). Tüm bu uygulamaların yanında ayrıca, üst düzey düşünme becerilerini harekete geçiren değerlendirmenin sürece dâhil edilmesi, mükemmel bir okulun ölçme ve değerlendirme sisteminde çok önemlidir (Kim ve Sunderman, 2005). Eğitimciler, öğrencileri düşündürücü sorularla zorlayarak, basit bilgi hatırlamanın ötesine geçerek, onların analiz etme, değerlendirme ve yaratma yeteneklerini ölçebilirler. Değerlendirme de öğretmenlerin adil değerlendirme uygulamalarının sağlanması da son derece önemlidir (Akram vd., 2021). Değerlendirmede adalet, herhangi bir önyargı veya ayrımcılık olmaksızın tüm öğrencilere bilgi ve becerilerini göstermeleri için eşit fırsatlar sağlamayı içermektedir. Son olarak, performans değerlendirmesi, öğrencilerin genel başarı ve gelişimlerinin değerlendirilmesinde kilit bir bileşen olarak görülmektedir (Zvoch ve Stevens, 2008). Bu tür bir değerlendirme, öğrencilerin çabalarının sonuçlarına odaklanır, yeterlilikleri ve gelişim alanları hakkında geniş bir iç görüş sağlar.

Sonuç olarak, mükemmel bir okulda öğrencilerin performansına yönelik ölçme ve değerlendirme sistemine ilişkin göstergeler, süreç odaklı değerlendirme, portfolyo değerlendirme, proje değerlendirme, üst düzey düşünme becerilerini değerlendirme, adil değerlendirme uygulamaları ve performans değerlendirme gibi çeşitli önemli hususları kapsamaktadır. Bu göstergeler, okul performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesinin önemini vurgulayarak okul değerlendirmesinde kullanılan çeşitli yaklaşım ve çerçevelerle uyumludur. Okullar bu göstergeleri bir araya getirerek ve etkili değerlendirme yöntemlerinden yararlanarak sürekli gelişimi sağlayabilir, öğrenci öğrenim çıktılarını geliştirebilir ve eğitimde mükemmellik kültürünü teşvik edebilir.

Mükemmel okulda eğitim programlarına göre eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeleri; Türk Milli Eğitim sisteminin amaçlarını benimsemesi, topluma faydalı birey yetiştirilmesi, öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda potansiyelinin en iyi seviyeye çıkarılması, öğrencileri hayata hazırlanması; değerlerin aktarılması, öğrencilerin bütünsel gelişimini sağlanması, yaşam boyu öğrenme becerileri kazandırması, evrensel değerlere sahip birey yetiştirilmesi ve fırsat eşitliğinin sağlanması şeklindedir. Bu göstergelerin her biri eğitim ortamının şekillenmesinde ve öğrencilerin bütünsel gelişiminin sağlanmasında önemli rol oynamakta ve okulun mükemmel okul olmasına yol açabilmektedir.

Mükemmel okullarda Türk Milli Eğitim sisteminin amaçlarını benimsemiş olması temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Mükemmel okullarda okul yöneticileri, Türk Milli Eğitim Sistemi'nin amaçlarını benimseyerek, eğitim hedeflerini ulusal standartlar ve eğitim öğretim programının öncelikleriyle uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu uyum, yalnızca eğitim uygulamalarında tutarlılık ve bütünlük sağlamakla kalmaz, aynı zamanda eğitim sisteminin genel olarak ilerlemesine de katkıda bulunur (Liebowitz ve Porter, 2019). Yöneticiler eğitim öğretim programlarında bu amaçları benimseyerek okul ortamında eğitimde mükemmellik ve öğrenci başarısı için bir temel oluşturabilir.

Topluma faydalı bireyler yetiştirmek mükemmel okullarda eğitimin temel amaç ve ilkelerinin diğer bir unsuru olarak görülmektedir. Topluma faydalı bireyler yetiştirmek, istisnai okullardaki eğitim uygulamalarına rehberlik eden temel bir ilkedir. Okul yöneticileri, eğitim programlarını düzenlerken öğrencilerin sosyal farkındalığını, sivil sorumluluğunu geliştirmeye odaklanarak, toplumlarına olumlu katkıda bulunabilecek çok yönlü bireylerin yetiştirilmesinde önemli bir rol oynar (Poerwanti, 2018). Sosyal

sorumluluğun öneminin vurgulanması, öğrencilerin akademik başarıların ötesine geçen bir amaç duygusu ve etik değerler geliştirmelerine yardımcı olur.

Öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda potansiyellerin en üst seviyeye çıkarılması mükemmel okullarda eğitim amaç ve ilkelerin önemli göstergelerindendir. Okul yöneticileri, bireyselleştirilmiş öğrenme yaklaşımlarına, bireyselleştirilmiş destek programlarına ve farklılaştırılmış öğretime odaklanarak, her öğrencinin kendine özgü güçlü yönlerinin ve ilgi alanlarının tanındığı ve geliştirildiği bir ortam yaratabilir (Bellibaş ve Gümüş, 2019). Bu bireyselleştirilmiş yaklaşım sadece öğrenci katılımını ve motivasyonunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda okul topluluğu içinde bir aidiyet ve amaç duygusunu da teşvik eder.

Öğrencileri hayata hazırlamak, mükemmel okullarda eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelerinden biridir. Okul yöneticileri, eğitim programlarını düzenlerken öğrencileri zorlukların üstesinden gelmeleri ve hayatın çeşitli yönlerinde başarılı olmaları için güçlendirecek temel yaşam becerileri, eleştirel düşünme yetenekleri ve pratik bilgilerle donatmaya odaklanır (Öznacar vd., 2020). Yöneticiler, öğrenmenin gerçek dünyadaki uygulamalarını vurgulayarak ve eğitime bütüncül bir yaklaşım geliştirerek öğrencilerin modern dünyanın karmaşıklıklarına karşı iyi hazırlanmalarını sağlar.

Öğrencilere değerlerin aktarılması, mükemmel okullarda eğitimin amaç ve ilkelerine ilişkin bir diğer unsurdur. Okul yöneticileri, eğitim programları aracılığı ile öğrenciler arasında dürüstlük, saygı ve sorumluluk gibi değerlerin teşvik edilmesinde, karakter gelişimini ve ahlaki büyümeyi destekleyen olumlu bir okul kültürü yaratılmasında önemli bir rol oynar (Masalee vd., 2021). Yöneticiler, değerler eğitimini müfredata ve okul uygulamalarına dâhil ederek öğrencilerin bütünsel gelişimine katkıda bulunur ve geleceğin etik liderlerini yetiştirir.

Öğrencilerin bütünsel gelişimini sağlamak, mükemmel okullarda eğitimin amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelerdendir. Okul yöneticileri, eğitim programlarında öğrencilerin genel gelişim ve başarılarını desteklemek için onların entelektüel, duygusal, sosyal ve fiziksel refahını beslemeye odaklanır (Tantranont ve Sawatdeenarunat, 2023). Yöneticiler, öğrenci gelişiminin çeşitli yönlerini ele alan kapsamlı bir eğitim deneyimi sunarak, öğrencilerin akademik ve kişisel olarak başarılı olmalarını sağlayan besleyici ve destekleyici bir ortam yaratır.

Evrensel değerlere sahip bilim insanları ve bireyler yetiştirmek, mükemmel okulların eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin diğer bir unsurudur. Evrensel değerlere sahip bilim insanları ve bireyler yetiştirmek akademik mükemmelliği ve küresel vatandaşlığı teşvik etme sorumluluğunu yansıtır (Lin vd., 2011). Okul yöneticileri eğitim programlarında, öğrenciler arasında eleştirel düşünme becerilerinin, bilimsel sorgulamanın ve küresel bir bakış açısının geliştirilmesine öncelik vererek onları topluma anlamlı bir şekilde katkıda bulunmaya ve farklı kültürler ve bakış açılarıyla ilişki kurmaya hazırlar. Okul yöneticileri merak, yenilikçilik ve kapsayıcılık kültürünü teşvik eden eğitim programlarıyla öğrencileri yaşam boyu öğrenen ve sorumlu küresel vatandaşlar olmaları için güçlendirir.

Fırsat eşitliği sağlamak ve yaşam boyu öğrenme becerilerini teşvik etmek, mükemmel okullardaki eğitimin amaç ve ilkelerinin göstergelerindendir. Bu ilkeler mükemmel okullarda eğitim programlarına rehberlik eden temel ilkelerdir. Okul yöneticileri, tüm öğrencilerin kaliteli eğitime ve kaynaklara erişebildiği herkesi kapsayan ve eşitlikçi bir öğrenme ortamı yaratmak için çaba gösterir (Abubakar, 2023). Yöneticiler, sürekli öğrenme, uyum sağlama ve büyüme zihniyetini teşvik ederek, öğrencileri sürekli değişen bir dünyada başarılı olmak için gereken beceriler ve zihniyetle donatırlar.

Sonuç olarak, Türk Milli Eğitim Sisteminin amaçlarını benimsemek, topluma faydalı birey yetiştirmek, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda en iyi seviyeye çıkarmak, öğrenci potansiyelini ortaya çıkarmak, öğrencileri hayata hazırlamak, değerleri aktarmak, öğrencilerin bütünsel gelişimini sağlamak, bilim insanı yetiştirmek, evrensel değerlere sahip birey yetiştirmek, fırsat eşitliği sağlamak, yaşam boyu öğrenme becerileri kazandırmak mükemmel okullarda eğitimin amaç ve ilkelerine ilişkin göstergelerdir. Mükemmel okullardaki okul yöneticileri, eğitim programlarında bu ilkeleri benimseyerek öğrencilerin akademik, kişisel ve profesyonel olarak ulusal ve uluslararası alanda başarılı olmalarını sağlayan dinamik ve zenginleştirici bir eğitim ortamı yaratırlar.

Mükemmel okulun bir alt kademedен öğrenci almasına ilişkin göstergeler; sınavla öğrenci alması, oryantasyon yapılması hazırbulunuşluklarının değerlendirilmesi ve öğrenci hakkında ön bilgi edinilmesi şeklindedir. Mükemmel okullar genellikle seçici kabul süreçlerine sahiptir (Ingram vd., 2006 ; O'Sullivan vd., 2018; West vd., 2004) öğrenciler sınavlara, hazır bulunuşluk değerlendirmelerine ve öğrenci hakkında ön bilgi edinmeye dayalı olarak kabul edilebilir (Bryne vd., 2008). Bu okullar ayrıca, okula kabul edilmek için

yapılan mülakatları ve akademik performans gibi faktörleri de göz önünde bulundurabilir (Ingram vd., 2006) ve ek olarak, seçim kriterleri belirli konu alanlarında yetenek veya beceriyi içerebilir (Gao vd., 2014; Hartvigsen vd., 2011) ve okullar seçim süreçlerini sonuçlara göre değiştirebilir (Klein, 2021; McGrath ve Rogers, 2021). Naimer vd. (2018), tarafından yapılan araştırmada, mükemmel okullardaki öğrencilerin, mükemmel olmayan okullardaki öğrencilere kıyasla daha yüksek oranda yeterli bilgi, beceri ve davranışa sahip olma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, alt kademelerden öğrencilerin mükemmel okullar tarafından alınmasıyla ilgili; sınavla öğrenci alması, oryantasyon yapılması hazırbulunuşluklarının değerlendirilmesi ve öğrenci hakkında ön bilgi edinilmesi şeklindeki göstergeler, tüm öğrenciler için eşit eğitim fırsatları sağlamak amacıyla çeşitli faktörleri dikkate alan çok yönlü bir yaklaşımı içerdiği söylenebilir. Mükemmel okullar öğrencilerin özelliklerini eğitim öğretim sürecinin başından itibaren dikkate alarak eğitim programlarını düzenlerler.

Mükemmel okulun bir üst kademeye öğrenci göndermesine ilişkin göstergeler; yüksek akademik başarıyla mezun etmesi, donanımlı öğrenci mezun etmesi, rehberlik hizmetleri sunması, iyi insan olarak mezun etmesi şeklindedir. Öğrencileri yüksek akademik başarıyla mezun etmek çok önemli bir faktördür. Bu başarı sadece akademik başarılarla değil, aynı zamanda okulların öğrencileri gelecekteki çabaları için gerekli bilgi ve becerilerle donatma becerisiyle de ölçülmektedir. (Jamshidi vd., 2016). Rehberlik hizmetlerinin sağlanması, alan yazında (Aboyom vd., 2021; Amatea ve Clark, 2005; Arfasa, 2018) vurgulanan bir diğer önemli bileşendir. Rehberlik ve danışmanlık hizmetleri, öğrencilerin kişisel ve akademik gelişimlerinin desteklenmesinde önemli bir rol oynamakta ve eğitimlerinin veya kariyerlerinin bir sonraki aşamasına hazırlamakta ve onların çok yönlü bireyler olmalarını sağlamaktadır (Arfasa, 2018). Tüm bunlara ek olarak, öğrencileri iyi insanlar olarak mezun etmek, karakter gelişimini ve etik değerleri vurgulamak da mükemmel bir okulun kilit yönlerinden biridir (Jamshidi vd., 2016). Bu göstergelerin şekillendirilmesinde okul yöneticilerinin ve rehber öğretmenlerin rolü oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinin okul psikolojik danışmanının rolüne ilişkin anlayışları, rehberlik hizmetlerinin etkililiğini etkileyebilir (Amatea ve Clark, 2005). Okul yöneticilerinin okul psikolojik danışmanlarının rol ve görevlerine ilişkin algılarını anlamak, mevcut destek sistemlerinin iyi donanımlı ve ahlaki açıdan sağlam öğrenciler mezun etme hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak açısından çok önemlidir (Karataş ve Kaya, 2015). Nitekim okul

psikolojik danışmanlarının demografik özelliklerinin rehberlik hizmetlerinin sağlanması üzerindeki etkisine ilişkin bir çalışmada, öğrencilerin ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamak için çeşitli ve yetkin bir danışmanlık ekibine sahip olmanın önemini açık bir şekilde ortaya çıkarmıştır (Aboyom vd., 2021).

Sonuç olarak, öğrencileri bir sonraki aşamaya etkili bir şekilde hazırlayan mükemmel bir okul, yalnızca akademik başarıya değil, aynı zamanda öğrencileri pratik becerilerle donatmaya, kapsamlı rehberlik hizmetleri sunmaya ve öğrencileri ahlaki açıdan dürüst bireyler olarak yetiştirmeye odaklanmaktadır. Okul yöneticileri, danışmanlar ve eğitimciler arasındaki iş birliği, bütünsel öğrenci gelişimini teşvik eden destekleyici bir ortam yaratmada hayati önem taşımakta ve mükemmel okulun ortaya çıkmasında önem arz etmektedir.

Mükemmel okulda finansal kaynakların yönetimine ilişkin göstergeler ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda finansal kaynakların yönetimine ilişkin göstergeler; finansal kaynakların sağlanması ve finansal kaynakların kullanımı olarak incelenmiştir. Finansal kaynakların sağlanmasına ilişkin göstergeler; okul yöneticisinin finansal kaynak yaratması ve Milli Eğitim Bakanlığından ödenek gelmesi şeklindedir. Finansal kaynakların kullanımına ilişkin göstergeler; kaynakların etkili kullanılması ve hesap verebilir olması şeklindedir. Mükemmel okulda kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasının ve kullanımlarında hesap verebilirliğin sağlanması önemlidir. Eğitimde etkili finansal yönetim, okul başarısı için gerçekten de gereklidir ve öğrencilerin başarılarını önemli ölçüde etkileyebilir (Yasin ve Mokhtar, 2022). Bu çalışmada elde edilen sonuçları destekleyen araştırmalar (Africanus vd., 2021; Fika, 2017; Hanushek, 1996; Maher, 2016; Mas vd.,

2021; Momanyi ve Ogeto, 2023; Odigwe ve Owan, 2022; Sarpkaya, 2020) da bulunmaktadır. Africanus vd. çalışmasında okullarda kaliteli eğitim sağlamada okul müdürlerinin finansal yönetim becerilerini değerlendirmişler ve okul liderleri arasında güçlü finansal yönetim becerilerinin önemini vurgulamışlardır (2021). Odigwe ve Owan çalışmalarında finansal ve finansal olmayan kaynakların okul liderleri tarafından etkili bir şekilde yönetilmesi, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilişkilendirilmiş ve finansal kaynak yönetiminin genel okul hedeflerine ulaşmadaki kritik rolü ortaya çıkarılmıştır (2022). Hanushek (1996) araştırmasında, okul kaynaklarının tahsisinde görülen farklılıkların

öğrenci sonuçlarıyla yakından bağlantılı olmayabileceğini göstermekte ve diğer temel reformlar olmaksızın mali kaynakların artırılmasının tek başına öğrenci performansını iyileştiremeyebileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum, okullarda finansal hazırlık ve eğitim müfredatının uygulanmasına ilişkin çalışmalarda vurgulandığı üzere, stratejik finansal planlamanın ve okul finansal kaynaklarının etkin yönetiminin öneminin altını çizmektedir. Okul yöneticilerinin finansal yönetimdeki rolü çok önemlidir. Yöneticiler, etkili finansal kaynak kullanımı sağlamak için okul girişimciliğine dâhil olmak da dâhil olmak üzere finansal zorluklara çözüm bulmaktan sorumludur (Mas vd.,2021). İhtiyatlı kaynak yönetiminin önemini anlayan yetkin başöğretmenler ve yöneticiler, öğrencilere kaliteli eğitim sağlamak için gereklidir (Momanyi ve Ogeto, 2023). Sarpkaya (2020), çalışmasında okul temelli bir bütçeleme sistemine geçilmesini ve kaynak tahsisinde okul yöneticilerini güçlendirmek için yasal düzenlemelerin güçlendirilmesini önermişlerdir. Yasal düzenlemeler kaynak kullanımını daha kontrol edilebilir kılmaktadırlar. Bununla birlikte çevre katılımı, mali kaynak kullanımında hesap verebilirlik vurgusuyla uyumlu olarak, okullarda şeffaf ve hesap verebilir mali yönetimin sağlanmasında da hayati bir rol oynayabilir. Okul müdürleri, okul yöneticileri ve üst yönetim ekipleri de dâhil olmak üzere çeşitli paydaşlar, kaynak tahsis stratejilerini etkileyerek, okullardaki mali kaynak yönetimi dinamiklerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlar (Fika, 2017; Maher, 2016). Kırıl (2022a, 2022b) çalışmalarında, finansal duruma ilişkin mükemmel okul göstergelerini; finansal kaynakları en uygun şekilde kullanmak, finansal destek için çevre ile iş birliği yapmak, okulun kaynaklarını en iyi şekilde yönetmek, okulu donanım açısından üst sıralara taşımak ve kaynakları stratejik hedeflere yönlendirmek olarak sıralamıştır.

Sonuç olarak, mükemmel okullarda etkili mali kaynak yönetimi, eğitim kalitesinin artırılması ve kurumsal hedeflere ulaşılması için çok önemlidir. Okul liderleri kaynakların yaratılmasında, tahsis edilmesinde ve en iyi şekilde kullanılmasında çok önemli bir rol oynamaktadırlar.

Mükemmel okulda etik davranışlara ilişkin göstergeler ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda etik davranışlara ilişkin göstergeler; karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve iletişimde etik olmak üzere dört alt temada incelenmiştir. Karar vermede etik alt temasına ilişkin göstergeler; gerçekçi karar verme ve adil karar verme; “iklimsel etik” alt temasına ilişkin göstergeler; adalet, güven, şeffaflık, dayanışma ve fikir

birliği; “davranışsal etik” alt temasına ilişkin göstergeler; eşit davranma, dürüstlük, saygı ve doğruluk ve “iletişimde etik” alt temasına ilişkin göstergeler; açık iletişim kurmak, nezaketli dil kullanmak, anlayışlı dinleyici olmak ve düşünceleri ifade edebilmek şeklindedir.

Katılımcılar tarafından tanımlandığı şekliyle karar vermede etik, bir okuldaki genel etik kültürü önemli ölçüde etkileyen gerçekçi ve adil karar verme süreçlerini içermektedir. Abramovitz vd. (2016) ve Demir (2015) tarafından yapılan çalışmalar, etik liderliğin eğitim ortamlarındaki önemli rolünün ve etik karar alma süreçleriyle olan ilişkisinin altını çizerek, okullar da dâhil olmak üzere bir kurumun etik iklimini şekillendirmedeki etkisini vurgulamaktadır. Adalet, güven, şeffaflık, dayanışma ve uzlaşmayı kapsayan iklimsel etik, okullarda olumlu bir etik ortamın geliştirilmesi için temel bileşenlerdir. Shapira-Lishchinsky ve Rosenblatt (2010) ve Haider vd. (2021) tarafından yapılan araştırmalar, etik iklimin öğretmenlerin davranışları ve performansları üzerindeki etkisini vurgulamakta, güven ve şeffaflıkla karakterize edilen bir etik iklim oluşturma eğitimi kurumlarında kurumsal sağlığı ve genel sonuçları artırabileceğini göstermektedir. Eşit davranma, dürüstlük, saygı ve doğruluk gibi davranış etikleri, bir okul topluluğunun tüm üyelerinden etik davranış için temel beklentilerdir. Bairaktarova ve Woodcock (2016) ve Çağlayan vd. (2020) tarafından yapılan çalışma, öğretmenler ve öğrenciler arasında etik farkındalık ve davranışın önemine ışık tutmakta, etik davranış becerilerinin geliştirilmesinin ve olumlu bir etik iklimin teşvik edilmesinin elverişli bir öğrenme ortamına ve mesleki gelişime katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. Açık iletişim, nazik bir dil, aktif dinleme ve düşünceleri ifade etme becerisini içeren iletişimde etik, okullarda olumlu ilişkiler ve saygı kültürünü beslemek için önem taşımaktadır.

Özgenel ve Aksu (2020) tarafından yapılan çalışma, etkili iletişim uygulamaları da dâhil olmak üzere, etik liderliğin örgütsel sağlığı öngörmedeki rolünü vurgulamaktadır. Açık iletişim ve anlayış gibi etik liderlik davranışları, okul paydaşları arasında güven ve iş birliğini artırabilir. Kıral (2022a, 2022b) okul yöneticileri ile yaptığı çalışmada etik ilkeler konusunda mükemmel okul göstergelerini; evrensel etik ilkelere önem verme, sorumluluk sahibi bireyler yetiştirme, farklılıklara değer verme, öğrencilere eşit davranma, öğrencilere hak ve sorumluluklarını öğretme, öğrencilerin özgüvenini en üst düzeye çıkarma, karakterli bireyler yetiştirme, öğrencileri değer olarak görme, faaliyetlerden sorumlu olma ve hayata karşı esnek bireyler yetiştirme olarak belirtmiştir.

Sonuç olarak, karar vermede etik, iklimsel etik, davranışsal etik ve iletişimi kapsayan mükemmel okullardaki etik davranışların göstergeleri birbiriyle bağlantılıdır. Tüm bu göstergeler eğitim ortamlarında dürüstlük, güven ve saygı kültürünü teşvik etmek için gereklidir. Etik liderlik, örgütsel iklim ve etik davranış, okulların etik kültürünü şekillendirmede ve öğretmen ve öğrencilerin davranış ve tutumlarını etkilemede çok önemli roller oynayabilmektedirler.

Mükemmel okulda okul kültürüne ilişkin göstergeler ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulda okul kültürüne ilişkin göstergeler, artifaktlar, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç alt temada değerlendirilmiştir. Mükemmel okulun okul kültürüne ilişkin “artifaktlar” alt temasının göstergeleri; gelenekler, kahramanlık hikâyeleri, törenler, semboller, okulun tarihi; mükemmel okulun okul kültürüne ilişkin “paylaşılan değerler” alt temasının göstergeleri; okul kültürünün aktarımı, okulun kaliteli olması, biz olarak hareket etme, lider okul olma ve bilimsellik ve mükemmel okulun okul kültürüne ilişkin “temel varsayımlar” alt temasının göstergeleri; kendini değerli hissetme ve ekip başarısı inancı olarak ifade edilmiştir. Okul kültüründeki artifaktlar, zengin ve anlamlı bir kültürel ortamın oluşmasına katkıda bulunan gelenekleri, kahramanlık hikâyelerini, törenleri, sembolleri ve okulun tarihini kapsamaktadır (Smith, 2021). Bu artifaktlar, okulun kimliğinin ve mirasının somut temsilleri olarak hizmet eder ve öğrenciler, personel ve daha geniş okul topluluğu arasında aidiyet ve süreklilik duygusunu teşvik ederler. Dahası, kurumun kolektif hafızasını ve anlatısını şekillendirmede önemli bir rol oynar, değerlerini ve ahlakını güçlendirirler (Pinquart, 2017). Mükemmel okullarda okul kültürünün oluşturulması ve aktarılması için okul yöneticileri okula ait sembollerin oluşturulmasını, geleneklerin devam ettirilmesini ve kahramanlık hikâyeleri ile başarının sürekliliğini sağlayabilir.

Paylaşılan değerler alt temasında ise, katılımcılar okul kültürünün aktarılması, okulun kalitesi, birlik duygusunun somutlaştırılması, lider okul olma ve bilimsellik gibi unsurları okulun kültürel dokusunun ayrılmaz bileşenleri olarak vurgulamışlardır. Paylaşılan değerler, okul topluluğunu ortak hedefler ve arzular doğrultusunda birleştiren yol gösterici ilkeler olarak hizmet etmektedir. Okul içindeki karar alma süreçlerini, davranışları ve etkileşimleri destekleyerek uyumlu ve amaca yönelik bir ortamı teşvik ederler (Ramanathan vd., 1999). Okul, paylaşılan değerleri benimseyerek bir kimlik ve amaç duygusu geliştirir ve

üyelerinin eylemlerini kapsayıcı misyon ve vizyonu ile uyumlu hale getirebilir (Tsai, 2011). Mükemmel okulda okul yöneticileri okul kültürünün paydaşlar tarafından benimsenmesini sağlayarak onları ortak paydada birlik beraberlik duygusuyla birleştirebilir.

Temel varsayımlar alt temasının göstergelerine yönelik ise katılımcılar, mükemmel okulda okul kültürünün temel unsurları olarak değerli hissetmenin ve ekip başarısına olan inancı teşvik etmenin önemini vurgulamışlardır. Temel varsayımlar, bireylerin okul topluluğu içindeki rollerine ve ilişkilerine dair anlayışlarını şekillendiren altta yatan inançları, tutumları ve algıları temsil etmektedir. Bu varsayımlar, üyelerin olayları yorumlama, karar verme ve birbirleriyle iş birliği yapma biçimlerini etkileyerek nihayetinde kurumun kolektif zihniyetini şekillendirir (Smith, 2021). Okul, bireylere değer veren ve kolektif başarıya yönelik ortak bir inancı teşvik eden bir kültürü besleyerek, büyüme ve başarıya elverişli, destekleyici ve güçlendirici bir ortamı tüm üyelerine sağlayarak onları teşvik edebilir (Kyriakides vd., 2010). Mükemmel okullarda okul kültürü oluşturmada okul yöneticileri kolektif bilinç ve kolektif başarı gibi temel varsayımları teşvik ederek her bireyin değerli olduğunu hissettirebilir.

Mükemmel bir okulun okul kültüründeki artefaktlar, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar arasındaki etkileşim, olumlu ve gelişen bir eğitim ortamını anlamak ve beslemek için bütünsel bir yaklaşımın önemini vurgulamaktadır. Ortaya konan eserler, okulun kimliğinin ve tarihinin görünür tezahürleri olarak hizmet eder ve bireyleri ortak bir mirasa ve geleneğe bağlayabilir (Pinquart, 2017). Paylaşılan değerler, ortak hedefler doğrultusunda okul topluluğunu birleştiren, kolektif bir vizyona yönelik uyum ve hizalanmayı teşvik eden yol gösterici ilkeler olarak hareket edebilir (Tsai, 2011). Bu bağlamda, temel varsayımlar, etkileşimlerin ve karar alma süreçlerinin temelini oluşturan, kurumun genel zihniyetini ve kültürünü şekillendiren temel inançları ve tutumları içermektedir. Bunlar kültürün görünmeyen tarafını oluşturmaktadır (Smith, 2021).

Eğitim liderliği ve örgüt kültürü alanında Heck ve Hallinger, (2009) tarafından yapılan araştırma, okul kültürü olarak benimsenin dağıtımcı liderliğin, okul gelişimini ve öğrenci başarısını şekillendirmedeki önemli rolünü ortaya çıkarmışlardır. Okul hiyerarşisinin çeşitli kademelerinde sorumlulukların ve karar verme yetkisinin devredilmesini içeren dağıtılmış liderlik uygulamaları, gelişmiş iş birliği, yenilikçilik ve öğretim kalitesiyle ilişkilendirilmiştir (Amat vd., 2016). Okullar, liderlik sürecine katkıda

bulunmaları için birden fazla paydaşı yetkilendirerek, olumlu değişimi yönlendirmek ve sürekli gelişim kültürünü teşvik etmek için farklı bakış açılarından ve uzmanlıklardan yararlanabilir (Bipath ve Adeyemo, 2014). Bunlarda okulun mükemmel olmasında anlamlı düzeyde katkı sağlayabilirler.

Ayrıca, mükemmellik, iş birliği ve sürekli öğrenmeye yönelik ortak bir taahhülle karakterize edilen profesyonel okul kültürü kavramı, öğretmen öz yeterliliğini teşvik etmede ve öğretim uygulamalarını geliştirmede önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır (Schipper vd., 2019). Profesyonel bir okul kültürü, kolektif sorumluluğun, yansıtıcı uygulamanın ve eğitimciler arasındaki destekleyici ilişkilerin önemini vurgulayarak mesleki büyüme ve gelişim için elverişli bir ortam yaratabilir (Astuti vd., 2020). Okullar, profesyonellik ve iş birliği kültürüne öncelik vererek, öğretmenlerin anlamlı diyaloglar kurduğu, en iyi uygulamaları paylaştığı ve öğrencilerin öğrenme çıktılarını iyileştirmek için kolektif olarak çalıştığı bir uygulama topluluğu geliştirebilirler (Amat vd., 2016).

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve bunların öğrenci başarısı üzerindeki etkisi bağlamında, araştırmalar liderlik uygulamalarının ve kurum kültürünün okul performansının çeşitli yönleri üzerindeki etkisinin altını çizmiştir (Kyriakides vd., 2010). Vizyoner liderlik, güçlendirme ve bireysel gelişime odaklanma ile karakterize edilen dönüşümcü liderlik tarzları, daha yüksek öğrenci motivasyonu, akademik başarı ve öğretmen iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir (Yahya, 2020). Liderler, paylaşılan değerlere ve topluluk duygusuna dayanan olumlu ve kapsayıcı bir okul kültürünü teşvik ederek, öğrenci başarısını ve refahını besleyen bir ortam yaratabilirler (Ramanathan vd., 1999).

Okul kültürü, liderlik davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki, okul kültürünün dinamiklerini ve paydaşlar üzerindeki etkisini anlamaya yönelik araştırmaların odak noktası haline gelmiştir (Tsai, 2011). Bir kurum içindeki davranışlara rehberlik eden paylaşılan inançlar, değerler ve uygulamalar olarak tanımlanan örgüt kültürü, çalışma ortamının şekillendirilmesinde ve çalışanların tutum ve performanslarının etkilenmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Kett, 2018). Hâkim kurum kültürüyle uyumlu etkili liderlik uygulamaları iş memnuniyetini, morali ve genel kurumsal etkililiği artırabilir (Carpenter, 2018).

Sonuç olarak, mükemmel bir okuldaki artifaktlar, paylaşılan değerler ve temel varsayımları kapsayan okul kültürü göstergeleri, eğitim ortamlarının çok yönlü doğasını ve kültürel manzarayı şekillendiren somut ve soyut unsurların etkileşimini yansıtmaktadır.

Eğitim liderleri, olumlu ve kapsayıcı bir okul kültürünü teşvik etmede geleneklerin, paylaşılan değerlerin ve temel inançların önemini kabul ederek öğrenci başarısını, öğretmen refahını ve genel kurumsal etkinliği teşvik eden ortamlar geliştirebilirler. Dağıtılmış liderliğe, profesyonel iş birliğine ve kurumsal değerlerle uyuma stratejik bir odaklanma yoluyla okullar, tüm paydaşların bütünsel gelişimini ve büyümesini destekleyen canlı ve gelişen topluluklar oluşturabilir ve mükemmel olabilirler.

Mükemmel okulda okul iklimine ilişkin göstergeler ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulun okul iklimine ilişkin göstergeleri; akademik iklim, sosyal iklim ve fiziksel iklim olmak üzere üç alt tema olarak ortaya çıkarılmıştır. Katılımcıların görüşlerine göre “akademik iklim” alt temasına ilişkin göstergeler; okuldaki öğretim kaliteli olması ve kişiye kendini geliştirme ortamı sunması; “sosyal iklim” alt temasına ilişkin göstergeler; iş birliği ortamı olması, güvenli ortam olması, kişilerarası olumlu ilişkilerin olması, okula bağlılığın olması, hoşgörü ortamı olması ve herkesin birbirine samimi davranması; “fiziksel iklim” alt temasına ilişkin göstergeler; okul donanımsal olarak yeterli ve okulun temiz olması şeklindedir. Katılımcılara göre mükemmel bir okulun akademik iklimi, öğretimin kalitesi ve kişisel gelişime elverişli bir ortamın sağlanması gibi unsurları kapsamaktadır. Corkin vd. (2011) araştırmalarında, okul ikliminin, akademik başarıyı artırmada ve genel okul etkililiğini geliştirmede merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadırlar. Aderonmu, vd. (2021) çalışmalarında olumlu bir akademik iklimi, öğrenci başarısı, mezuniyet oranları ve öğretmenlerin okulda kalması ile ilişkilendirilmiştir. Bu bulgular, destekleyici bir akademik ortamın öğrenci başarısını ve genel okul başarısını teşvik etmedeki öneminin altını çizmektedir.

Mükemmel okullardaki sosyal iklim göstergeleri, okul topluluğunun üyeleri arasında iş birliği, güvenli ortam olması, kişilerarası olumlu ilişkilerin olması, okula bağlılığın olması, hoşgörü ortamı olması ve herkesin birbirine samimi davranması şeklindedir. Astor vd. (2016) çalışmalarında, yüksek düzeyde okul bağlılığı ve özenli ilişkilerle karakterize edilen olumlu bir sosyal iklimin, öğrenciler arasında daha düşük mağduriyet oranlarıyla bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Roziner vd. (2016) çalışmalarında, okul ikliminin iyileştirilmesinin okulda şiddetin azalmasına ve genel akademik performansın artmasına yol açabileceğini öne sürmektedirler. Bu görüşler, öğrencilerin akademik ve duygusal olarak gelişebilecekleri güvenli ve destekleyici bir ortam yaratmada olumlu bir sosyal iklimin

kritik rolünün altını çizmektedir.

Katılımcılara göre, yeterli tesisler ve temizlik gibi faktörleri içeren bir okulun fiziksel iklimi, elverişli bir öğrenme ortamı sağlamak için çok önemlidir. Geleta (2017) araştırmasında, temizlik ve güvenlik gibi fiziksel unsurları kapsayan olumlu bir okul ikliminin akademik başarı ile doğrudan ilişkili olduğunu ve öğrenci başarısı üzerinde uzun süreli etkileri olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, Sulak (2016) tarafından yapılan araştırma, disiplin sorunlarıyla ortaya çıkan olumsuz bir okul ikliminin akademik başarı üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabileceğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, öğrencilerin öğrenmesini ve refahını desteklemek için okullarda olumlu bir fiziksel iklimin sürdürülmesinin önemine dikkat çekmektedirler.

Kıral (2022a, 2022b), araştırmalarında okul yöneticilerinin okul iklimine ilişkin mükemmel liderlik göstergelerini; başarı için yüksek beklentiler oluşturma, yüksek standartlar belirleme, insan ilişkilerine önem verme, iş birliği kurma, çalışanlara değer verme ve onlara karşı samimi olma biçiminde sergilediklerini tespit etmiştir. Başaran (2023) mükemmel liderlik üzerine öğretmenlerle yaptığı çalışmasında okul yöneticisinin başarı etkenlerini önemsemesi, çatışmayı yönetebilmesi, etkileşimi önemsemesi ve çalışanlarda samimiyet oluşturma bulgularına ulaşmıştır.

Sonuç olarak, okul ikliminin akademik, sosyal ve fiziksel iklim alt temalarındaki göstergeleri, öğrencilerin genel eğitim deneyimlerini ve sonuçlarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Destekleyici bir akademik iklim öğrenci başarısını ve okul etkinliğini artırırken, olumlu bir sosyal iklim güvenliği, refahı ve öğrenciler arasında olumlu ilişkileri teşvik edebilir. Ayrıca, rahat ve etkili bir öğrenme ortamı sağlamak için elverişli bir fiziksel iklim olması gereklidir. Mükemmel okullar, okul ikliminin bu yönlerini ele alarak ve geliştirerek, tüm öğrencilerin bütünsel gelişimini ve başarısını destekleyen, besleyici ve güçlendirici bir ortam yaratabilir.

Mükemmel okulda okul çevre ilişkilerine ilişkin göstergeler ile ilgili tartışma ve sonuçlar

Mükemmel okulun çevre ilişkilerine ilişkin göstergeleri; ilgili kişiler ve ilgili kurumlar olmak üzere iki alt temada ortaya çıkarılmıştır. Katılımcılara göre “ilgili kişiler” alt temasına ilişkin göstergeler; mezunları etkinliklere katmak, veli ile dayanışma içinde

olmak ve meslek sahiplerini okula davet etmek ; “ilgili kurumlar” alt temasına ilişkin göstergeler; Milli Eğitim Müdürlüğü’nün desteğini almak, diğer okullarla çalışmalar yürütmek, okul aile birliği ile iş birliği yapmak, sivil toplum kuruluşları ile yardımlaşmak ve üniversite aracılığı ile okulda seminer düzenlemek şeklindedir. Epstein (2010), çocukların refahının artırılmasında okul-aile-toplum ortaklıklarının önemini altını çizmektedir. Araştırmacı okullar, aileler ve toplum arasında güçlü ortaklıklar kurulmasının olumlu öğrenci çıktılarına yol açtığını, öğrenciler için destekleyici bir ortam yaratmak amacıyla ebeveynlerin, mezunların, profesyonellerin ve diğer toplum üyelerinin eğitim sürecine katılımının gerektiğini vurgulamaktadır. Buna ek olarak, Jeynes (2005) ilköğretim okullarında ebeveyn katılımı ile akademik başarı arasında önemli bir korelasyon olduğunu ortaya çıkarmış ve öğrenci başarısını teşvik etmede ebeveynlerin önemli bir rolü olduğunu altını çizmiştir. Ebeveynlerin okul faaliyetlerine ve karar alma süreçlerine aktif olarak dâhil edilmesinin, öğrenci çıktılarına olumlu yönde etkiyebileceğini ve bunun da genel okul mükemmelliğine katkıda bulunacağını ifade etmiştir.

Murray vd. (2019), Okul Aile Birliklerinin (OAB) eğitimde eşitlik ve öğrenci başarısı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmalarında aktif Okul Aile Birliklerine sahip okulların, öğrenci başarısında daha fazla etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Okul Aile Birliklerinin, öğrencilerin öğrenmesini ve gelişimini desteklemek için ebeveynler, öğretmenler ve okul yönetimi arasında iş birliğini teşvik etmedeki önemine dikkat çekmişlerdir. Addi-Raccah'ın (2019) çalışmasında, farklı sosyoekonomik geçmişlere sahip okullarda veli liderliğinin etkisini ortaya çıkarmıştır. Okullar daha heterarşik hale geldikçe, veli liderliği okul müdürlerini önemli ölçüde destekleyebilir ve okul geliştirme çabalarını artırabilir; bu da hem bireysel öğrenci desteğini hem de genel okul kalitesini artırmada velileri dâhil etmenin gerekli olduğuna işaret etmektedir. Akinyemi ve Nkonki (2020), "ilgili kurumlar" ile ilgili göstergelerle uyumlu olarak, öğretmenlerin mesleki gelişimi için uygulama topluluklarındaki ortaklıkların önemini vurgulamaktadır. Liseler ve üniversiteler arasındaki iş birliği programları, öğretmenler için değerli eğitim fırsatları sunmakta, mesleki gelişimlerini desteklemekte ve bir bütün olarak okul topluluğuna fayda sağlamaktadır. Ohio Eyaleti Eğitim Departmanı'nın yöneticiler için oluşturduğu yönetim standartları arasında eğitim liderinin öğrencilerin ve çalışanların sürekli gelişimi, güvenli ve özenli bir ortam sağlanması için aile ve toplumla üretken, olumlu ve iş birliğine dayalı ortaklıklar geliştirmesi yer almaktadır (Kıral, 2020). Sani (2022) çalışmasında, temel eğitimin

verilmesinde toplumun katılımını tartışmakta ve okul müdürleri, öğretmenler, veliler ve okul yönetim komiteleri gibi çeşitli paydaşların katılımını vurgulamaktadır. Bu katılım, eğitim ortamındaki farklı kurumların birbirine bağlılığını göstermekte ve etkili eğitim uygulamalarının ve öğrenci başarısının teşvik edilmesinde kolektif katılımın öneminin altını çizmektedir.

Başaran (2023) öğretmenlerin görüşlerine göre mükemmel liderlik göstergelerine yönelik yaptığı çalışmada okul yöneticisinin velilerle, diğer kurumlarla, halkla, Sivil Toplum Kuruluşları ile ilişki kurması ve Okul-Aile iş birliğini sağlaması okul-çevre ilişkilerine ilişkin mükemmel liderlik göstergelerinden olduğu bulgularına ulaşmıştır. Kırıl (2023), okul yöneticileri ile yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin okul-çevre ilişkilerine yönelik mükemmel liderlik göstergelerini; okul-aile iş birliğini sağlama, lider velileri okula çekme, veliler, halk, Sivil Toplum Kuruluşları ve diğer kuruluşlarla ilişkileri artırma şeklinde sergilediğini tespit etmiştir.

Sonuç olarak, "ilgili kişiler" ve "ilgili kurumlar" ile ilgili göstergeler okul kalitesi ve etkililiğinin şekillendirilmesinde çok önemlidir. Nitekim okul kalite ve etkililiği mükemmel okulların önemli unsurları olarak ifade edilebilir. Okullar, veliler, mezunlar, profesyoneller, okul aile birlikleri, üniversiteler ve diğer kurumlar gibi paydaşlar arasında ortaklıklar geliştirerek, öğrenci öğrenme çıktılarını ve genel okul mükemmelliğini artıran destekleyici bir ortam yaratabilir.

4.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik öneriler ayrı başlıklar altında aşağıda verilmiştir.

4.2.1. Uygulayıcı İçin Öneriler

1. Okul yöneticilerinin okullarda mükemmelliği hedefleyen, sürekli gelişim ve değişimi destekleyen ve ihtiyaçlara uygun eğitim öğretim ortamı oluşturması eğitim amaçlarının gerçekleşmesine katkı sunabilir.

2. Mükemmel okul olmayı hedefleyen okul yöneticileri; nitelikli kadroya sahip olma, ortak amaçlar doğrultusunda tüm paydaşlarla etkili iletişim ve iş birliği kurma, öğrencilerin sadece akademik olarak değil, bütünsel olarak gelişimini sağlama, öğrencilere üst düzey

düşünme becerilerini kazandırarak ulusal ve uluslararası alanda başarıya ulaşma, güçlü okul kültürüne sahip olma özelliklerini dikkate alarak okul geliştirme stratejileri uygulayabilirler.

3. Mükemmel okullarda okul yöneticileri; paydaşlara liderlik yapıp her anlamda yol göstererek, gelişime açık olarak, okulun tüm paydaşların gelişmesi için onları destekleyerek sürekli gelişim kültürü yaratabilir.

4. Mükemmel okul olmayı hedefleyen okul yöneticileri; karar alırken paydaşları kararlara dâhil etmesi, planlama yaparken amaçlara uygun planlama yapması, görev dağılımlarını açık ve net bir şekilde yapması ve paydaşlar arasında iş birliğini sağlaması, paydaşlarla etkili iletişim kurarak birbirleriyle yardımlaşmalarını sağlaması, çalışanları ödüllendirerek onların motivasyonlarını artırması unsurlarını dikkate alarak yönetim süreçlerinde etkili olabilir.

5. Mükemmel okul olmayı amaçlayan okul yöneticileri; finansal kaynakların yönetiminde şeffaf ve hesap verebilir olması ile paydaşlara yönelik güven ortamı geliştirebilir.

6. Mükemmel okullarda öğretmenlerin eğitim öğretim sürecinde kaliteli ve etkili olmak adına öğrencileri sınıf içinde aktif kılacak şekilde öğrenci merkezli ders anlatmaları, değerlendirme yaparken öğrencileri süreç içinde değerlendirmeleri sağlanabilir.

7. Mükemmel okullarda öğretmenler; öğrenci-veli ve okul yöneticileri ile etkili iletişim kurarak beklentilerini aktararak, meslektaşlarıyla bilgilerini paylaşarak eğitim sürecini daha verimli hale getirebilirler.

8. Mükemmel okullarda öğrencilerin sadece akademik olarak başarısının yüksek olması değil sanatsal ve sportif faaliyetlerde de gelişimlerinin sağlanması amacıyla eğitim öğretim programları bu yönde düzenlenebilir.

9. Mükemmel okullarda süreç içerisinde esneklik yapılabilecek şekilde eğitim programlarının ayarlanması sağlanabilir, örtük ve ekstra programlar uygulayarak öğrencilere değerler aktarılabilir.

10. Mükemmel okullarda okul yöneticileri; MEB“den gelen ödeneklerin haricinde iç ve dış paydaşlar yoluyla finansal kaynak yaratabilir ve bu kaynakların ihtiyaçlar

doğrultusunda etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayabilir.

11. Mükemmel okullarda okul yöneticileri karar verirken gerçekçi olarak ve herkesi kapsayacak adil kararlar vererek paydaşlar arasındaki güveni sağlayabilirler.

12. Mükemmel okullarda tüm paydaşların okula bağlılığının artması için okul kültürünü gelenekler ve kahramanlık hikâyeleri yoluyla aktarımı sağlanabilir.

13. Mükemmel okullarda olumlu iklim oluşturmak için kişilerin kendilerini geliştirmelerine fırsatlar vererek öğretimin de kaliteli olması, kişilerin kendilerini güvende hissederek iş birliği ortamı oluşturulması sağlanabilir.

14. Mükemmel okullarda mezunların etkinliklere katılması ve başarı hikâyelerinin anlatılması ile öğrencilere ilham olmaları sağlanabilir.

15. Mükemmel okullarda okulun gelişiminin sürekli olması için diğer okullarla projeler, etkinlikler yolu ile iş birliği yapılabilir, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve okul aile birliğinin desteği alınabilir.

4.2.2. Araştırmacı İçin Öneriler

16. Bu araştırmada okul yöneticilerinin görüşlerine göre mükemmel okullar incelenmiştir. Mükemmel okula ilişkin okul yöneticileri örnekleminde alan yazında boşluk olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda alan yazındaki bu boşluğu doldurmak amacıyla farklı örneklemlerle, farklı kurumlardaki, farklı kademelerde mükemmel okul ile ilgili yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

17. Araştırmada mükemmel okulun göstergeleri, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, eğitim öğretim programları, finansal kaynakların yönetimi, etik davranışlar, okul kültürü, okul iklimi ve çevre ilişkileri olarak ele alınmıştır. Mükemmel okula ilişkin ortaya konulan bu göstergelerin nicel ve karma yöntem ile araştırılması gereken bir konu olduğu söylenebilir.

18. Bu araştırmada okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, eğitim öğretim programları, finansal kaynakların yönetimi, etik davranışlar, okul kültürü, okul iklimi ve çevre ilişkileri olarak ele alınan mükemmel okul göstergeleri ile ilgili ölçme araçları geliştirilebilir

19. Araştırmada okul yöneticisi,  ğretmen,  ğrenci, eēitim  ğretim programları, finansal kaynakların yönetimi, etik davranışlar, okul kültürü, okul iklimi ve  evre ilişkileri olarak ele alınan m kemmek okul göstergeleri ayrı ayrı temalar halinde nicel, nitel ve karma yöntemler olarak araştırılması gereken bir konu olduēu söylenebilir.

20. Bu araştırmada ortaya çıkarılan m kemmek okul göstergeleri daha da geliştirilerek m kemmek okul modeli ortaya konulabilir.



5. KAYNAKLAR

- A. Badri, M., and Mohaidat, J. (2014). Antecedents of parent-based school reputation and loyalty: an international application. *International Journal of Educational Management*, 28(6), 635-654.
- Abosede, S. C., Bukki, A., Safrurat, A., and Iheanyichukwu, T. (2022). Dimensions of Personality Traits and Innovative Behaviour of Private Secondary School Owners in Ogun East Senatorial District, Ogun State. *Interdisciplinary Journal of Education*, 5(1), 10-24.
- Addi-Racah, A. (2020). Resources and influences: Parents in leadership positions in low-/mid-SES and high-SES schools in Israel. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 600-640.
- Addison, N., and Burgess, L. (2014). *Learning to teach art and design in the secondary school: A companion to school experience*. Routledge.
- Adolphus, T., Aderonmu, T. S. B., and Naade, N. B. (2021). Effect of school climate on teaching and learning. *Learning*, 1(1), 1-15.
- Afandi, A., Bafadal, I., Hadi, S., and Taufiq, A. (2021). Investigating School Principals' Learning Leadership Practices in Three Indonesian Excellent Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 96, 119-135.
- Agasisti, T., Bonomi, F., and Sibiano, P. (2014). Measuring the “managerial” efficiency of public schools: a case study in Italy. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 120-140.
- Ahmad, S. (2014). Excellent school status and its existence. State Islamic University of Ar-Raniry Banda Aceh, *Englisia*, 1(2), 155-171.
- Aidman, B., and Long, T. A. (2017). Leadership and Storytelling: Promoting a Culture of Learning, Positive Change, and Community. *Leadership and Research in Education*, 4(1), 106-126.
- Aina, A. (2023). Financial management experiences of township early childhood development centre principals in gauteng province of south africa.. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2555588/v1>
- Akanmu, M. D. and Mohamad, B. (2021). The mediating role of organizational excellence between total quality management practices and sustainability: a preliminary. *Proceedings of the 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021)*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210628.019>
- Akiba, M., v Liang, G. (2016). Effects of teacher professional learning activities on student achievement growth. *The Journal of Educational Research*, 109 (1), 99-110. <https://doi.org/10.1080/00220671.2014.924470>.

- Akinyemi, A. F., v Nkonki, V. (2020). Partnership in communities of practice towards teachers' professional development. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 34-42.
- Akram, M., Munir, F., and Bilal, A. (2021). Effect of teacher performance evaluation on school effectiveness. *sjesr*, 4(1), 431-439.
- Alanoğlu, M., and Karabatak, S. (2022). The relationship between school administrators' leadership traits and learning schools: A meta-analysis study. *Participatory Educational Research*, 9(3), 403-427.
- Alashwal, M. (2019). Essential professional qualities and skills of an effective and modern teacher. *American Journal of Educational Research*, 7(12), 983-988. <https://doi.org/10.12691/education-7-12-13>.
- Alcorn, M. 2004. Essential skills for Teachers for Excellence. *Learning and Teaching Scotland*. <http://www.ltscotland.org.uk/cpdscotland/what/lead/tfe/skillsfortfe.asp>
- Al-Dhaafri, H., Al-Swidi, A., and Yusoff, R. (2016). The mediating role of tqm and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between erp and organizational performance. *The TQM Journal*, 28(6), 991-1011. <https://doi.org/10.1108/tqm-04-2014-0040>
- Al-Eida, S. (2020). The impact of ambidextrous leadership on organizational excellence: an applied study in small and medium enterprises in qatar. *International Journal of Business and Management*, 15(9), 163. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n9p163>
- Al-Nouh, N. A., Taqi, H. A., and Abdul-Kareem, M. M. (2014). EFL Primary School Teachers' Attitudes, Knowledge and Skills in Alternative Assessment. *International Education Studies*, 7(5), 68-84.
- Amatea, E. S., and Clark, M. A. (2005). Changing schools, changing counselors: A qualitative study of school administrators' conceptions of the school counselor role. *Professional School Counseling*, 9(1), 2156759X0500900101.
- Amos, A., Eprahem, G., Bhoke-Africanus, A. (2021). Effectiveness of school heads' financial management skills in provision of quality education in secondary school. *International Journal of Education and Research*. Vol 9. No. 3
- Amzat, I., H.(2017). Key Performance Indicators for excellent teachers in Malaysia: a measurement model for excellent teaching practices ", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66 (3).
- Anderson, K. P. (2020). Academic, attendance, and behavioral outcomes of a suspension reduction policy: Lessons for school leaders and policy makers. *Educational Administration Quarterly*, 56(3), 435-471.
- Anderson, M. E. (1991). *Principals: How to train, recruit, select, induct, and evaluate leaders for America's schools*. ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 1787 Agate Street, Eugene, OR 97403.

- Anderson, R. and Dexter, S. (2005). School technology leadership: an empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 49-82. <https://doi.org/10.1177/0013161x04269517>
- Antony, J. P., and Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs—Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring business excellence*, 14(3), 42-52.
- Arar, K., and Saiti, A. (2022). Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators. *Equity in Education and Society*, 1(1), 126-141.
- Arar, K., Haj, I., Abramovitz, R., and Oplatka, I. (2016). Ethical leadership in education and its relation to ethical decision-making: The case of Arab school leaders in Israel. *Journal of Educational Administration*, 54(6), 647-660.
- Arfasa, A. J. (2018). Perceptions of Students and Teachers Toward Guidance and Counseling Services in South West Ethiopia Secondary Schools. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 5(6), 81-92.
- Ariff, N., Mansor, M., and Yusof, H. (2016). Availability of novice teacher professionalism: A content analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 353-373.
- Arisanti, D., Dadeh, T., and Sutatminingsih, R. (2024). The influence of big five personality and school climate on junior high school students' altruism attitudes. *Journal of Research and Community Service*, 5(1), 125-139. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i1.674>
- Arnon, S., and N. Reichel. 2007. Who is the ideal teacher? Am I? Similarity and difference in perception of students of education regarding the qualities of a good teacher and of their own qualities as teachers. *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 13, no. 5: 441–64.
- Arthur, J. (2005). The re-emergence of character education in british education policy. *British Journal of Educational Studies*, 53(3), 239-254. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2005.00293.x>
- Asfiati, A., Cahyadi, A., Hendryadi, H., and Hartinah, S. (2022, May). Assessing measurement quality of multidimensional classroom incivility scale in higher education. In *Frontiers in Education* (Vol. 7, p. 858549). Frontiers Media SA.
- Aslamiah dan Suriansyah. (2022). Excellent School Curriculum Management (A Multi Case Study at SDN 2 Tanjung and SD SILN Kuala Lumpur). *International Journal of Social Science And Human Research*. Volume 05 Issue 06. Doi: 10.47191/ijsshr/v5-i6-52
- Assiri, M. (2018). School leaders’ practice of the ethics of educational leadership to make decisions. *Journal of Education in Black Sea Region*, 4(1), 10-34.

- Astor, R. A., Capp, G., Moore, H., and Benbenishty, R. (2016). Monitoring school climate and social emotional learning: Lessons from Israel and California. In *Mental Health and Wellbeing through Schools* (pp. 173-184). Routledge.
- Ata, E., and Güçlü, N. (2018). The relationship between self-efficacy beliefs of school administrators and effective school leadership. *Journal of Human Sciences*, 15(2), 1137-1154.
- Ata, R., Yildirim, K., İpek, P., and Atas, U. C. (2021). Technology Integration of Turkish Elementary School: Teaching Literacy Skills in the Post-COVID-19 Era. *European Educational Researcher*, 4(2), 193-207.
- Atış, D. and Dilbaz, E. (2022). The evaluation of management skills of school administrators in the context of effective school. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(2), 442-467. <https://doi.org/10.18039/ajesi.910568>
- Auerbach, C., and Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis* (Vol. 21). NYU press.
- Avalos, B. (2011). Teacher professional development in teaching and teacher education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>.
- Aydın, İ. (2006). *Alternatif okullar*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bafadal, I., Juharyanto, J., Nurabadi, A., and Gunawan, I. (2020). Debat Moral Sebagai Upaya Meningkatkan Integritas Kepala Sekolah. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 3(3), 272-282.
- Bairaktarova, D., and Woodcock, A. (2017). Engineering student's ethical awareness and behavior: A new motivational model. *Science and Engineering Ethics*, 23, 1129-1157.
- Baker, C., Wuest, J. and Stern, P.N. (1992). Method slurring: the grounded theory/phenomenology example. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 1355-1360.
- Bakokonyane, K., and Pansiri, N. O. (2023). Applying collaborative research supervision approach in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Pegem Akademi
- Balcı, A. (2018). Düşünen Okullar Öğrenen Ulus: Singapur'da Yaratıcılık ve Eleştirel Düşünme Girişimi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 51(2), 187-208.
- Balls E. (2008). *Promoting Excellence for All – School Improvement Strategy: Raising Standards, Supporting Schools*, Nottingham, UK.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>.

- Bandur, A. (2018). Stakeholders' responses to school-based management in indonesia. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1082-1098. <https://doi.org/10.1108/ijem-08-2017-0191>
- Barth, R. S. (1986). On sheep and goats and school reform, *Phi Delta Kappan*, 68 (4), 293–296.
- Bassett-Gunter, R., Yessis, J., Manske, S., and Gleddie, D. (2015). Healthy school communities in canada. *Health Education Journal*, 75(2), 235-248. <https://doi.org/10.1177/0017896915570397>
- Bastian, K. C., and Marks, J. T. (2017). Connecting teacher preparation to teacher induction: Outcomes for beginning teachers in a university-based support program in low-performing schools. *American educational research journal*, 54(2), 360-394.
- Başaran, R. (2023). *Okul yöneticilerinin mükemmel liderliğine ilişkin öğretmen görüşleri*. Doktora Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Bauman G.L., Bustillos L.T., and Bensimon E.M. (2005) Achieving Equitable Educational Outcomes with All Students: The Institution's Roles and Responsibilities, *Association of American Colleges and Universities*, Los Angeles, CA: University of Southern California.
- Bayar, A. (2014). The Components of Effective Professional Development Activities in Terms of Teachers' Perspective. *Online Submission*, 6(2), 319-327.
- Baytak, Ö. (2015). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mükemmeliyetçilik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişki (Şanlıurfa ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Beard, K. S., and Adeeko, O. (2018). Charter school authorization: A gateway to excellence and equity. *Journal of Transformative Leadership and Policy Studies*, 7(1), 15-26.
- Beare, H., Caldwell, B. J., and Millikan, R. H. (1992). Excellent schools: Putting it all together. *Creating an excellent school. some new management techniques*. Eds: Beare, H., Caldwell, B. J. and Millikan R.H. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/9781351041546>
- Bell, R., and A. Daly. 1984. The affinity-seeking function of communication. *Communication Monographs* 51: 91–115.
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., and Kılınç, A. Ç. (2020). Principals supporting teacher leadership: The effects of learning-centred leadership on teacher leadership practices with the mediating role of teacher agency. *European journal of education*, 55(2), 200- 216.
- Benbenishty, R., Astor, R. A., Roziner, I., and Wrabel, S. L. (2016). Testing the causal links between school climate, school violence, and school academic performance: A cross-lagged panel autoregressive model. *Educational Researcher*, 45(3), 197-206.

- Bendixen, Roxanna M., Teal Benevides, Roger Ideishi, Robert Smythe, Joshua Taylor, Caroline Umeda, Cheryl Kerfeld, and Tracy Jirikowic. "Community conversations: Stakeholder-identified research priorities to foster community participation for individuals with intellectual and developmental disability." *Frontiers in Rehabilitation Sciences* 3 (2022): 873415.
- Berlak, A., and H. Berlak. (1981). *Dilemmas of schooling: Teaching and social change*. London: Methuen and Co
- Bertschy, F., Kinzli, C., and Lehmann, M. (2013). Teachers' competencies for the implementation of educational offers in the field of education for sustainable development. *Sustainability*, 5 (12), 5067-5080. <https://doi.org/10.3390/su5125067>.
- Bethel, K., Fuhrman, N. E., Copenheaver, C. A., and Hollandsworth, K. C. (2021). Winning an External Teaching Award in Higher Education: Teacher Identity and Recipient Characteristics. *Journal of Agricultural Education*, 62(2), 201-216.
- Bingimlas, K. A. (2009). Barriers to the successful integration of ICT in teaching and learning environments: A review of the literature. *Eurasia Journal of Mathematics, science and technology education*, 5(3), 235-245.
- Bipath, K., and Adeyemo, K. S. (2014). The Strength of Organisational Culture: Organisational Performance in South African Schools. *Online Submission*, 5(23), 2405-2412.
- Bisschoff, T., and B. Grobler. 1998. The management of teacher competence. *Professional Development in Education* 24, no. 2: 191–211
- Bitirgen, H. (2013). *İlkokul öğretmenlerinin ve yöneticilerinin evlilik doyumu ve mükemmellik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blase J. and Kirby, P. C. (2000). *Bringing out the best in teachers: What effective principals do* (2nd Ed.). Thousand Oaks, Corwin Press.
- Bolarinwa, D. A., Faremi, M. F., and Fakunle, A. F. (2023). Open and aggressive communication patterns: impacts on administrative performance of principals in ekiti state, nigeria. *International Journal of Education, Learning and Development*, 11(5), 25-36. <https://doi.org/10.37745/ijeld.2013/vol11n52536>
- Botha, R. (2002). Outcomes-based education and educational reform in south africa. *International Journal of Leadership in Education*, 5(4), 361-371. <https://doi.org/10.1080/13603120110118831>
- Bowdre, P. R. (2020). The use of predictive analytics to shift the culture of academic advising toward a focus on student success. *Journal of Education and Social Policy*, 7(3), 22-28.
- Bower, H. A., and Parsons, E. R. C. (2016). Teacher identity and reform: Intersections within school culture. *The Urban Review*, 48, 743-765.

- Bozkurt, B. (2023). Effective School Leadership as a Predictor of School Culture. *International Journal of Progressive Education*, 19(5).
- Brandt, N. D., Lechner, C. M., Tetzner, J., and Rammstedt, B. (2020). Personality, cognitive ability, and academic performance: Differential associations across school subjects and school tracks. *Journal of personality*, 88(2), 249-265.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braund, A., James, T., Johnston, K., and Mullaney, L. (2020). Grit-ability: which grit characteristics enable success for mothers entering university?. *Student Success*, 11(1), 22-34. <https://doi.org/10.5204/ssj.v11i1.1457>
- Briceño, N. and Gutiérrez, M. (2021). Educational quality from participation and teamwork in an ecuadorian educational institution. *Universal Journal of Educational Research*, 9(4), 734-740. <https://doi.org/10.13189/ujer.2021.090404>
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 138-154. <https://doi.org/10.1177/0734371x04272360>
- Brookhart, S. M. (2011). Educational assessment knowledge and skills for teachers. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 30 (1), 3-12. <https://doi.org/10.1111/j.1745-3992.2010.00195.x>
- Brophy, I., and T. Good. (1974). *Teacher–student relationships: Causes and consequences*. New York: Holt, Rinehart and Winston
- Brown, K. (2010). Schools of excellence and equity? using equity audits as a tool to expose a flawed system of recognition. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 5(5). <https://doi.org/10.22230/ijepl.2010v5n5a206>
- Brown, M. E., and Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (97), 117- 134.
- Brown, T., Holland, J., Bokowy, K., and Horblyuk, R. (2013). Can transformational programs aimed at improving hospital management, leadership, and productivity systems affect financial performance?. *Journal of Hospital Administration*, 2(4), 111. <https://doi.org/10.5430/jha.v2n4p111>
- Brownell, M. T., Adams, A., Sindelar, P., Waldron, N., and Vanhover, S. (2006). Learning from collaboration: The role of teacher qualities. *Exceptional children*, 72(2), 169-185.

- Bruner, J. (1960) *The process of education* (Cambridge, MA, Harvard University Press).
- Bryk, A. S. ve Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, 60(6), 40-44.
- Buchanan, R., and Clark, M. (2017). Understanding parent–school communication for students with emotional and behavioral disorders. *The open family studies journal*, 9(Suppl 1 M5), 122.
- Burant, T., S. Chubbuck, and J. Whipp. 2007. Reclaiming the moral in the dispositions debate. *Journal of Teacher Education* 58: 397–411.
- Burušić, J. (2019). The perceived school climate in Croatian elementary schools with poor, average and good school's learning environment. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 24(Spec), 1-15.
- Bweupe, B. S., and Mwanza, J. (2022). No One Has Bothered to Know: Understanding the Constructions of Teaching Excellence in Higher Education Institutions of Zambia: A Hermeneutic Phenomenological Approach. *Open Journal of Social Sciences*, 10(9), 87-114.
- Callo, E., and De Villa, M. V. P. (2022). Empowering Mechanisms of Schools Mediated by Transformational Leadership Towards Fostering Ethical Leadership Behavior. *Empowering Mechanisms of Schools Mediated by Transformational Leadership Towards Fostering Ethical Leadership Behavior*, 108(1), 14-14.
- Capp, G., Astor, R. A., and Gilreath, T. D. (2021). Exploring patterns of positive and negative school climate experiences among staff members in California. *Journal of School Violence*, 20(2), 153-166.
- Carpenter, D. (2018). Intellectual and physical shared workspace: Professional learning communities and the collaborative culture. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 121-140.
- Cavallone, M. and Palumbo, R. (2021). Delving into the soft side of tqm: an analysis of the implications of employee involvement on management practices. *The TQM Journal*, 34(5), 1096-1115. <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2021-0148>
- Cebeci, O. and Caganaga, Ç. K. (2019). Effects of motivation of school administrators on human resources management. *OALib*, 06(07), 1-17. <https://doi.org/10.4236/oalib.1104808>
- CEE, (2020). *Center for Excellence in Education*, <https://www.cee.org/>
- Chan, D. 2003. Multiple intelligences and perceived self-efficacy among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Educational Psychology* 23, no. 5: 521–33.
- Chan, D. W. (2008). Perfectionism and goal orientations among chinese gifted students in hong kong. *Roeper Review*, 31(1), 9-17. <https://doi.org/10.1080/02783190802527331>

- Chatzinikola, M. and Stamatis, P. J. (2021). Advantages and Reasons Hindering the Communication between Teachers and Parents: An Empirical Study. *European Journal of Education and Pedagogy*, 2(2), 43-48.
- Chen, C., Anchecta, K., Lee, Y., and Dahlgaard, J. (2016). A stepwise iso-based tqm implementation approach using iso 9001:2015. *Management and Production Engineering Review*, 7(4), 65-75. <https://doi.org/10.1515/mper-2016-0037>
- Chen, J. K., and Astor, R. A. (2012). School variables as mediators of personal and family factors on school violence in Taiwanese junior high schools. *Youth and Society*, 44(2), 175-200.
- Chen, J.K., and Astor, R.A. (2009). Students' reports of violence against teachers in Taiwanese schools. *Journal of School Violence*, 8, 1–16.
- Chung, K. S., and Yoon, G. J. (2017, July). The Effects of Early Childhood Teachers' Backgrounds and Competence for Building Educational Community on Parent-Teacher Cooperation. In *2017 2nd International Conference on Modern Management, Education Technology, and Social Science (MMETSS 2017)* (pp. 59-62). Atlantis Press.
- Cochran-Smith, M. (2023). What's the "problem of teacher education" in the 2020s?. *Journal of Teacher Education*, 74(2), 127-130. <https://doi.org/10.1177/00224871231160373>
- Cohen, D. K., and Hill, H. C. (2000). Instructional policy and classroom performance: The mathematics reform in California. *Teachers college record*, 102(2), 294-343.
- Colander, D., and McGoldrick, K. (2009). The Teagle Foundation report: The economics major as part of a liberal education. In *Educating economists*. Edward Elgar Publishing.
- COLE, J.; Gardner, K. (1979). *Topic work with First-year secondary pupils*. In: Lunzer, E.; Gardner, K. (Eds.). *The effective use of reading*. London: Heinemann,
- Collins, D., Senior, C., Jowkar, M., Salaj, A., and Johansen, A. (2021). The impact of an urban facilities management summer school on the participants. *Facilities*, 40(3/4), 233-247. <https://doi.org/10.1108/f-02-2021-0013>
- Constantia, C., and Christos, P. (2021). Examining the legislative and institutional framework for special units in Cyprus. *Journal of Pedagogy*, 12(2), 5-29.
- Cooper, A., Altman, E., Hecht, C., Bruce, J., and Patel, A. (2020). Stories of success: a qualitative examination of contributors to excellence in school drinking water access. *Public Health Nutrition*, 23(10), 1800-1809. <https://doi.org/10.1017/s1368980019003975>
- Cooper, P. 1989. Emotional and behavioural difficulties in the real world: A strategy for helping junior school teachers cope with behavioural problems. *Maladjustment and Therapeutic Education* 7, no. 3: 178–85.

- Cordero-Ferrera, J. M., Pedraja-Chaparro, F., and Salinas-Jiménez, J. (2008). Measuring efficiency in education: an analysis of different approaches for incorporating non-discretionary inputs. *Applied Economics*, 40(10), 1323-1339.
- Coslick, A., Zorowitz, R. D., and Wright, S. M. (2016). Clinical excellence in physical medicine and rehabilitation: Examples from the published literature. *Journal of rehabilitation medicine*, 48(3), 253-258.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, Inc
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri* (Çev. Ed. H. Özcan). Anı Yayıncılık.
- Creswell, J.W. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Creswell, J.W. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4th Edition*, SAGE Publications, Inc., London.
- Cropley A. J. (1999). Creativity and cognition: Producing effective novelty. *Roeper Review*, 21, 253–260. <https://doi.org/10.1080/02783199909553972>
- Cucchiara, M. B., and Horvat, E. M. (2009). Perils and promises: Middle-class parental involvement in urban schools.
- Cushing, L. S., Horner, R. H., and Barrier, H. (2003). Validation and congruent validity of a direct observation tool to assess student social climate. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 5(4), 225-237.
- Çoğaltay, N., and Karadağ, E. (2016). The Effect of Educational Leadership on Organizational Variables: A Meta-Analysis Study in the Sample of Turkey. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 16(2), 603-646.
- Dargantes, M. O. (2020). Qualities of Leadership Relating to Management Skills of School Heads. *SMCC Higher Education Research Journal*, 7(1).
- Darling-Hammond, L. (2007). *Excellent teachers deserve excellent leaders. Presented at educational leadership: a bridge to school reform*. The Wallace Foundation's National Conference.
- Darling-Hammond, L. (2017) Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40 (3), 291–309. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>.
- David, M. E. (2009). Diversity, gender and widening participation in global higher education: a feminist perspective. *International Studies in Sociology of Education*, 19(1), 1-17.

- Davidson, M., Lickona, T. and Khmelkov, V. (2008). *"Smart and Good Schools: A New Paradigm for High School Character Education."* Handbook of Moral and Character Education. Larry Nucci and Darcia Narvaez (Ed.). Routledge. 370-390.
- Dawabsheh, M., Hussein, A., and Jermisittiparsert, K. (2019). The triangular relationship between tqm, organizational excellence and organizational performance: a case of arab american university palestine. *Management Science Letters*, 921-932. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.2.010>
- Day, C., Harris, A. and Hadfield, M. (2001). Challenging the Orthodoxy of Effective School Leadership, *International Journal of Leadership in Education* 4 (1): 39-56
- Deakin Crick, R. (2008). *Pedagogy for citizenship*. In F. Oser and W. Veugelers (Eds.), *Getting Involved: Global Citizenship Development and Sources of Moral Values* (31- 55). Rotterdam: Sense Publishers.
- DeMartino, L., and Weiser, S. G. (2021, May). Administrative leadership in times of a global health crisis: Voices and images from the field. In *Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 617857). Frontiers Media SA.
- Denscombe, M. (2003) *.The Good Research Guide: For Small-scale Social Research Projects*. Open University Press.
- Denzin, N. and Lincoln, Y., S. (2002). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Department For Education And Employment (1997a) *Excellence in schools*. London, Her Majesty's Stationery Office.
- Department For Education And Employment (1997b) *Excellence for all children: meeting special educational needs*. London, Her Majesty's Stationery Office.
- Department For Education And Employment (1999) *Excellence in cities*. Nottingham, Her Majesty's Stationery Office.
- Department For Education And Employment (2000) *Vocational education and training: a framework for the future*. www.dfes.gov.uk/ma/consultation/voc/index.shtml
- Department For Education And Skills (2003a) *Excellence and enjoyment: teaching in the primar years*. London, Her Majesty's Stationery Office.
- Department For Education And Skills (2003b) *14–19: opportunity and excellence*. London, Her Majesty's Stationery Office.
- Department of Employment (DoE). 1990. *Flexible learning in schools*. London: HMSO
- Dimmock, C. and Walker, A. (2004). A new approach to strategic leadership: learning centredness, connectivity and cultural context in school design. *School Leadership and Management*, 24(1), 39-56. <https://doi.org/10.1080/1363243042000172813>

- Doğan, S., Çetin, Ş., and Koçak, O. (2016). Teachers' perception and opinions regarding the communication skills of school administrators. *Kuramsal Eğitim Bilim*, 9(1), 57-84. <https://doi.org/10.5578/keg.9594>
- Dollarhide, C. T. and Miller, G. M. (2006). Supervision for preparation and practice of school counselors: pathways to excellence. *Counselor Education and Supervision*, 45(4), 242-252. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.2006.tb00001.x>
- Dou, D., Devos, G., and Valcke, M. (2017). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(6), 959-977.
- DuBose, P. J. (2022). *Leadership Standards of Excellence: A Qualitative Case Study of One High-Performing, High-Poverty Philadelphia High School* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., and Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta analysis of school-based universal interventions. *Child development*, 82(1), 405-432.
- Dwangu, A. M., and Mahlangu, V. P. (2021). Accountability in the financial management practices of school principals. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1504-1524.
- Eacott S, 2023, 'Schooling for equitable excellence: principles of systemic design', *Journal of Educational Administration*, 61, pp. 304 - 321, <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-10-2022-0173>
- Ellis, K., Gage, N. A., Kramer, D., Baton, E., and Angelosante, C. (2022). School climate in rural and urban schools and the impact of SWPBIS. *Rural Special Education Quarterly*, 41(2), 73-83.
- Elzubeir, M. and Rizk, D. E. E. (2008). Identifying characteristics that students, interns and residents look for in their role models. *Medical Education*, 35(3), 272-277. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2001.00870.x>
- Emden, C., and Sandelowski, M. (1999). The good, the bad and the relative: conceptions of goodness in qualitative research: part two. *International Journal of Nursing Practice*, 5(1), 2-7.
- Enuec (2012). Excellence in education. *Report of the seminar of the European Network of Education Councils*.
- Epstein, J. L. (2013). Ready or not? Preparing future educators for school, family, and community partnerships. *Teaching Education*, 24(2), 115-118.
- Eranil, A. K., and Özbilen, F. M. (2017). Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices. *Journal of Education and Learning*, 6(4), 100-112.

- Erişti, B. (2004). *Avrupa kalite yönetimi vakfı mükemmellik modelinin eğitim fakülteleri için uyarlaması*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Ersoy, F. (2016). Fenomenoloji. *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri* içinde Ed. A. Saban ve A. Ersoy, (ss. 51–105). Anı Yayıncılık.
- Erwin, J. and Worrell, F. (2011). Assessment practices and the underrepresentation of minority students in gifted and talented education. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 30(1), 74-87. <https://doi.org/10.1177/0734282911428197>
- Estiani, S. W., and Hasanah, E. (2022). Principal's Leadership Role in Improving Teacher Competence. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 229-241.
- Eyal, O., and Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of educational administration*, 49(3), 256-275.
- Fabian Society. (2004) *Lecture by Tony Blair.*: www.suttontrust.com/reports/TonyBlairFabianLecture.doc.
- Faggian, A., McCann, P., and Sheppard, S. (2007). Human capital, higher education and graduate migration: an analysis of Scottish and Welsh students. *Urban Studies*, 44(13), 2511-2528.
- Faizah, M. (2023). Determining the Best School using the Concept Generalized Picture Fuzzy Soft Set. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 40(2), 284. <https://doi.org/10.52155/ijpsat.v40.2.5632>
- Fan, W., Williams, C. M., and Corkin, D. M. (2011). A multilevel analysis of student perceptions of school climate: The effect of social and academic risk factors. *Psychology in the Schools*, 48(6), 632-647.
- Faranda, W. T., and Clarke Iii, I. (2004). Student observations of outstanding teaching: Implications for marketing educators. *Journal of marketing education*, 26(3), 271-281.
- Fejes, A. (2008). To be one's own confessor: Educational guidance and governmentality. *British Journal of sociology of education*, 29(6), 653-664.
- Ferrari, M. (2003) Personal and institutional excellence, in: M. Ferrari (Ed.) *The pursuit of excellence through education*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Fika, I. B. (2017). Community Participation: A New Development In Educational Management. *Sokoto Educational Review*, 13(2), 256–264. <https://doi.org/10.35386/ser.v13i2.205>
- Fisher, D., Waldrip, B., and Brok, P. (2005). Students' perceptions of primary teachers' interpersonal behavior and of cultural dimensions in the classroom environment. *International Journal of Educational Research*, 43(1-2), 25-38. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2006.03.004>

- Fisher, Y. (2024). multidimensional perception of the concept “school excellence”. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1250197>
- Fitch, T., Newby, E., Ballesteros, V., and Marshall, J. L. (2001). Future school administrators' perceptions of the school counselor's role. *Counselor Education and Supervision*, 41(2), 89-99. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.2001.tb01273.x>
- Fortuin, K. (1996). *Critical pedagogy as an aspect of reflective teaching: Implications for the management of teacher competence*. Unpublished MEd dissertation, Rand Afrikaans University, Johannesburg.
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C. ve Paris, A. H. (2004). School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of Educational Research*, 74(1), 59-109. DOI:10.3102/00346543074001059
- Gardner, J. (1961) *Excellence. Can we be equal and excellent too?* .Harper and Row.
- Garira, E., Howie, S., and Plomp, T. (2019). An analysis of quality of education and its evaluation: A case of Zimbabwean primary schools. *South African Journal of Education*, 39(2).
- Gaudreau, P. (2018). The impact of emotional intelligence on job performance and leadership effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 979-989
- Geetha, D., Lee, S. K., Srivastava, A. J., Kraus, E. S., and Wright, S. M. (2015). Clinical excellence in nephrology: examples from the published literature. *BMC nephrology*, 16, 1-7.
- Geleta, A. (2017). Schools Climate and Student Achievement in Secondary Schools of Ethiopia. *Online Submission*, 13(17), 239-261.
- Gess-Newsome, J., Taylor, J. A., Carlson, A., Gardner, A. L., Wilson, C. D., and Stuhlsatz, M. A. M. (2019). Teacher pedagogical content knowledge, practice, and student achievement. *International Journal of Science Education*, 41 (7), 944-963. <https://doi.org/10.1080/09500693.2016.1265158>.
- Ghaleb, A. S. (2017). Achieving excellence in Kuwaiti schools: A school leaders’ viewpoint. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(3), 274-281.
- Ghani, M. F. A., Siraj, S., Radzi, N. M., and Elham, F. (2011). School effectiveness and improvement practices in excellent schools in Malaysia and Brunei. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 1705-1712.
- Ghani, M. F. A., Siraj, S., Radzi, N. M., and Elham, F. (2011). School effectiveness and improvement practices in excellent schools in Malaysia and Brunei. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 1705-1712.
- Gibson, S., and R. Shute. 1994. The making of personal meaning: Some thoughts for teacher educators. *Interchange* 25, no. 2: 207–14.

- Gillies, D. (2007). Excellence and education: rhetoric and reality. *Education, Knowledge and Economy*, 1(1), 19–35. <https://doi.org/10.1080/17496890601128209>
- Giorgi, A. (1997). The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal of phenomenological psychology*, 28(2), 235-260.1, 19-35.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Glesne, C. (2011). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. (4th ed.). Boston, MA: Pearson
- Glesne, C. (2015). *Nitel araştırmaya giriş* (Çev. Ed. A. Ersoy, ve P. Yalçınoglu), (5.Baskıdan çeviri), Anı Yayıncılık.
- Gliner, J. A., Morgan, G. A., ve Leech, N. L. (2015). Araştırmanın tanımları, amaçları ve boyutları. İçinde Ç. E. S. Turan (Ed.), *Uygulamada araştırma yöntemleri: Desen ve analizi bütünleştiren yaklaşım* ((2. Baskı:3–17). Nobel Yayın Dağıtım.
- Gliner, J., Morgan, G. ve Leech, N. (2015). *Uygulamada araştırma yöntemleri: Desen ve analizi bütünleştiren yaklaşım*. (Çev. Ed. S.Turan), (2. Baskıdan çeviri). Nobel Yayın Dağıtım
- Goddard, R. D., Salloum, S., and Berebitsky, D. (2009). Trust as a mediator of the relationships between academic achievement, poverty and minority status: Evidence from Michigan's public elementary schools. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 292-311.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607.
- Goldberg, A. E., and Smith, J. Z. (2014). Predictors of parenting stress in lesbian, gay, and heterosexual adoptive parents during early parenthood. *Journal of Family Psychology*, 28(2), 125.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": the big-five factor structure.. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Goldring, E. G. E., Porter, A., Murphy, J., and Elliott, S. (2007). Leadership for learning: Assessing behaviors that matter most. *Report to the Midwest Regional Educational Laboratory. Naperville, IL: REL Midwest at Learning Point Associates*.
- González-Falcón, I., García-Rodríguez, M. P., Gómez-Hurtado, I., and Carrasco-Macías, M. J. (2020). The importance of principal leadership and context for school success: Insights from „(in) visible school“. *School Leadership and Management*, 40(4), 248-265.

- Goswick, J., Macgregor, C. J., Hurst, B., Wall, P. J., and White, R. (2018). Lessons identified by the Joplin school leadership after responding to a catastrophic tornado. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(4), 544-553.
- Gower, G., Ferguson, C., and Forrest, S. (2020). Building effective school–community partnerships in aboriginal remote school settings. *The Australian Journal of Indigenous Education*, 50(2), 359-367. <https://doi.org/10.1017/jie.2020.11>
- Grant, L. W., Stronge, J. H., and Xu, X. (2013). A cross-cultural comparative study of teacher effectiveness: Analyses of award-winning teachers in the United States and China. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 25, 251-276.
- Green, T. (2015). Leading for urban school reform and community development. *Educational Administration Quarterly*, 51(5), 679-711. <https://doi.org/10.1177/0013161x15577694>
- Grehan, P. M., Flanagan, R., and Malgady, R. G. (2011). Successful graduate students: The roles of personality traits and emotional intelligence. *Psychology in the Schools*, 48(4), 317-331.
- Grix, J. (2010). *The Foundations of research*. London: Palgrave Macmill
- Guerriero, S. (2014). Teachers’ pedagogical knowledge and the teaching profession. Retrieved from https://www.oecd.org/education/ceri/Background_document_to_Symposium_ITELFINAL.pdf
- Habibi, R. and Kusdarini, E. (2021). Strengthening political participation through education in schools.. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210305.066>
- Haderlein, S. A. K. (2021). How do parents evaluate and select schools? evidence from a survey experiment. *American Educational Research Journal*, 59(2), 381-414. <https://doi.org/10.3102/00028312211046360>
- Hadiyanto, H., Syahril, S., Arwildayanto, A., and Sumar, W. T. (2019, April). Development of university classroom climate inventory. In *International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2018)* (pp. 346-350). Atlantis Press.
- Haffer, J. and Haffer, R. (2016). Positive employee attitudes as a determinant of project success and business excellence: the case of Poland. *Journal of Positive Management*, 6(4), 15. <https://doi.org/10.12775/jpm.2015.019>
- Haider, S. Z., Ali, R., and Nosheen, S. S. (2021). Psychological Ethical Climate in Schools and Teachers’ Performance: Analyzing the Effect on Government and Private Teachers. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(3), 309-316.
- Haines, S., Gross, J., Blue-Banning, M., Francis, G., and Turnbull, A. (2015). Fostering family–school and community–school partnerships in inclusive schools. *Research and Practice for Persons With Severe Disabilities*, 40(3), 227-239. <https://doi.org/10.1177/1540796915594141>

- Hamzah, M. S. G., Mohamad, H., and Ghorbani, M. R. (2008). Excellent teachers' thinking model: Implications for effective teaching. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 33(4), 11-27.
- Hanushek, E. and Ettema, E. (2017). Defining productivity in education: issues and illustrations. *The American Economist*, 62(2), 165-183. <https://doi.org/10.1177/0569434516688207>
- Harris, D. N., and Larsen, M. F. (2023). What schools do families want (and why)? Evidence on revealed preferences from New Orleans. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 45(3), 496-519.
- Harry, B. (2005). Equity, excellence and diversity in a rural secondary school in Spain: „Integration is very nice, but...“. *European Journal of Special Needs Education*, 20(1), 89-106.
- Hashim, I., Alvani, S., Bono, S., Zaharim, N., Karupiah, P., Selamat, N., ... and Taib, F. (2022). Factors predicting participation in higher education in malaysia. *International Review of Education*, 68(1), 101-123. <https://doi.org/10.1007/s11159-022-09943-z>
- Hassen, N., Lofters, A., Michael, S., Mall, A., Pinto, A., and Rackal, J. (2021). Implementing anti-racism interventions in healthcare settings: a scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 2993. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062993>
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge. DOI:10.4324/9780203887332
- Hay McBer. 2000. *Research into teacher effectiveness*. London: Department for Education and Employment
- Haynes, N. M., Emmons, C., and Ben-Avie, M. (1997). School climate as a factor in student adjustment and achievement. *Journal of educational and psychological consultation*, 8(3), 321-329.
- Heckman, P. (1987). Understanding School Culture. *Teachers College Record*, 88(5), 63-78. <https://doi.org/10.1177/016146818708800504>
- Helda, H. and Syahrani, S. (2022). National standards of education in contents standards and education process standards in indonesia. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 3(2), 257-269. <https://doi.org/10.54443/injoe.v3i2.32>
- Her Majesty's Inspectorate of Education (2005a) *How good is our school? Recognising excellence*. HMIE.
- Her Majesty's Inspectorate of Education (2005b) *HMIE's forthcoming publication on excellence*. <http://www.hmie.gov.uk/documents/publication/excellence.doc>
- Her Majesty's Inspectorate of Education (2006) *The journey to excellence*. HMIE.

- Her Majesty's Inspectorate of Education (HMIe). 2007a. *Teaching Scotland's children: A report on progress in implementing a teaching profession for the twenty-first century*. Livingston: HMIe.
- Hidayatulloh, H., Widodo, H., and Wahyuni, H. (2022). Financial management in categorized schools the outstanding school of muhammadiyah. *Khazanah Sosial*, 4(3), 575-586. <https://doi.org/10.15575/ks.v4i3.19287>
- Hill, N. E. (2001). Parenting and academic socialization as they relate to school readiness: The roles of ethnicity and family income. *Journal of Educational psychology*, 93(4), 686.
- Himmetoğlu, B., Ayduğ, D., and Bayrak, C. (2022). Relationships among teachers' perceptions on coworker social loafing, organizational justice and task visibility. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 247-260.
- Houser, J. (2015) *Nursing Research: Reading, Using, and Creating Evidence*. 3rd Edition, Jones and Bartlett Learning, Burlington.
- Howard, E. (1987). *Handbook for conducting school climate improvement projects*. Publication Sales, Phi Delta Kappa, Eighth and Union, Box 789, Bloomington, IN 47402.
- Hoy, A. W., and Hoy, W. K. (2006). *Instructional leadership: A research-based guide to learning in schools*. Pearson Education New Zealand.
- Huber, S. G. (2013). Multiple learning approaches in the professional development of school leaders – theoretical perspectives and empirical findings on self-assessment and feedback. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(4), 527-540. <https://doi.org/10.1177/1741143213485469>
- Hugh-Pennie, A., Hernandez, M., Uwayo, M., Johnson, G., and Ross, D. (2021). Culturally relevant pedagogy and applied behavior analysis: addressing educational disparities in pk-12 schools. *Behavior Analysis in Practice*, 15(4), 1161-1169. <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00655-8>
- Hull, H. F. and Ambrose, C. S. (2011). Current experience with school-located influenza vaccination programs in the united states. *Human Vaccines*, 7(2), 153-160. <https://doi.org/10.4161/hv.7.2.13668>
- Huynh, T., Bauman, L., Robertson, A., and Scherr, R. (2023). Physics teachers' conceptions of equity: access and achievement. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1099480>
- Irby, D. M., and O'sullivan, P. S. (2018). Developing and rewarding teachers as educators and scholars: remarkable progress and daunting challenges. *Medical education*, 52(1), 58-67.

- Isa, A., Mydin, A., and Abdullah, A. (2020). School-based management (sbm) practices in malaysia: a systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i9/7870>
- Ismail, F., Pawero, A., and Umar, M. (2021). Improving educational quality through optimizing the potential of educational institutions in indonesia. *International Journal of Educational Research and Social Sciences*, 2(1), 41-46. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v2i1.36>
- Isoherranen, V., Kärkkäinen, M., and Kess, P. (2015). Operational excellence driven by process maturity reviews: a case study of the abb corporation.. <https://doi.org/10.1109/ieem.2015.7385872>
- Jaafar, M., Asimiran, S., Abdullah, A., and Alias, S. (2022). The influence of organizational strategic plan implementation and its relationship with secondary school academic achievement in selangor. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i9/14725>
- Jabar, C. (2017). institutional strategies to make excellent schools.. <https://doi.org/10.2991/yicemap-17.2017.48>
- Jaeger, A., and Matyas, K. (2016). Transformation of the EFQM approach from business towards operations excellence. *Production Engineering*, 10, 277-291.
- Jakupčević, K. K., Vučković, Z., and Ercegovac, I. R. (2021). Learning strategies in primary school-age students: The contribution of personality traits and goal orientations. *Metod. Ogl. časopis za Filoz. Odgoj*, 28(1), 115-140.
- Jamil, M. and Hamzah, M. (2019). The effects of distributed leadership on teachers' collective efficacy and professional learning community. *International Journal of Educational Best Practices*, 3(2), 10. <https://doi.org/10.31258/ijeep.v3n2.p10-27>
- Jamshidi, N., Molazem, Z., Sharif, F., Torabizadeh, C., and Kalyani, M. N. (2016). Research Article The Challenges of Nursing Students in the Clinical Learning Environment: A Qualitative Study.
- Jankalová, M., and Jankal, R. (2020). How to characterize business excellence and determine the relation between business excellence and sustainability. *Sustainability*, 12(15), 6198.
- Jasper, M. A. (1994). Issues in phenomenology for researchers of nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 309- 314
- Jasti, B., Livesey, J., Oppenheimer, P., and Boyce, E. (2019). Development, implementation and assessment of a comprehensive strategic plan in a school of pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(6), 6899. <https://doi.org/10.5688/ajpe6899>

- Javan, S. and Ruth, K. (2023). Effects of employee motivation on teachers' performance in selected public education schools in kayonza district, rwanda. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 49(4), 446-453. <https://doi.org/10.9734/ajess/2023/v49i41222>
- Jeynes, W. H. (2005). A meta-analysis of the relation of parental involvement to urban elementary school student academic achievement. *Urban education*, 40(3), 237-269.
- Jiang, Y. and Wang, Y. (2021). Determinants and possible solutions of k12 education gap between chinese urban and rural areas.. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211220.435>
- Jindal-Snape, D., and Miller, D. J. (2008). A challenge of living? Understanding the psychosocial processes of the child during primary-secondary transition through resilience and self-esteem theories. *Educational Psychology Review*, 20, 217-236.
- Jones, J. 1989. Students' ratings of teacher personality and teaching competence. *Higher Education* 18, no. 5: 551-8.
- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership.. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Kalshoven, K., Dijk, H. v., and Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 500-515. <https://doi.org/10.1108/jmp-10-2014-0314>
- Kamila, S. N., and RM, A. H. A. (2023). Implementation of Merdeka Curriculum in Improving the Quality of Senior High School. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(1), 394-401.
- Kaminskienė, L. and Bortkevičienė, V. (2021). Strengthening and supporting the school communities: a case of regional schools in lithuania. *Human, Technologies and Quality of Education*, 2021. <https://doi.org/10.22364/htqe.2021.19>
- Karadag, H. (2015). Financial management challenges in small and medium-sized enterprises: A strategic management approach. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 5(1), 26-40.
- Karataş, K., and Kaya, İ. (2015). An investigation of the perceptions of school administrators towards the roles and duties of school counselors. *Eurasian Journal of Educational Research*, (61).
- Karmila, K., Lian, B., and Wardiah, D. (2023). The Effect of Principal's Managerial Competence and Teacher's Professional Competence on the Educational Quality of Public Senior High Schools. *Journal of Social Work and Science Education*, 4(1), 261-269.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., and Helo, P. (2018). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ict. *Benchmarking an International Journal*, 26(1), 117-146. <https://doi.org/10.1108/bij-03-2018-0068>

- Kassem, R., Ajmal, M., Hussain, M., and Helo, P. (2017). Critical factors for culture of judicial excellence: benchmarking study of emirati courts. *Benchmarking an International Journal*, 24(2), 341-358. <https://doi.org/10.1108/bij-03-2016-0045>
- Katranci, I., Sungu, H., and Saglam, M. (2015). Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviours: A Study from Turkish Vocational High Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 3(8), 546-554.
- Kautz, T., Heckman, J. J., Diris, R., Weel, B. t., and Borghans, L. (2014). Fostering and measuring skills: improving cognitive and non-cognitive skills to promote lifetime success. *National Bureau of Economic Research*, 202749. <https://doi.org/10.3386/w20749>
- Keller, M. M., Frenzel, A. C., Goetz, T., Pekrun, R., and Hensley, L. (2014). *Exploring teacher emotions*. In P. W. Richardson, S. A. Karabenick, and H. M. G. Watt (Eds.), *Teacher motivation: Theory and practice*. 69-82. NewYork: Routledge
- Kenno, S. A., and Sainty, B. (2017). Revising the budgeting model: challenges of implementation at a university. *Journal of applied accounting research*, 18(4), 496-510.
- Kesik, F., and Önen, Z. (2023). Teachers' Opinions on the Competencies of School Administrators during COVID-19 Outbreak. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 11(1), 92-102.
- Kett, N. (2018). *Creating Connection Between Individuals And Teams: Understanding Human Biology And Psychology For High Performance* (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania).
- Khalifa, M., Gooden, M., and Davis, J. (2016). Culturally responsive school leadership. *Review of Educational Research*, 86(4), 1272-1311. <https://doi.org/10.3102/0034654316630383>
- Kharkivska, A., Honcharuk, V., Tyurina, V., Yuldasheva, S., Koval, L., and Poliakova, O. (2022). Intensification of cognitive activity of higher education seekers as a central problem of modern didactics. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(1), 161-166.
- Khoury-Kassabri, M., Astor, R. A., and Benbenishty, R. (2008). Student victimization by school staff in the context of an Israeli national school safety campaign. *Aggressive behavior*, 34(1), 1-8.
- KIPP (2012), *Why do we have a KIPP Framework for Excellent Teaching?* <http://www.kipp.org/files/dmfile/07022012KFET.pdf>
- Kıral, B. (2016). *Öğretmenlerde Kayıtsızlık ve Güçlendirme*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kıral, B. (2020). Eğitim Liderleri İçin Yönetim Standartları: Ohio Eyalet Örneği. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 85-116.

- Kıral, E. (2017). Perfectionism and locus of control in educational administration. H. Arslan, C.S. Duse and M. A. Icbay (Eds.), In: *Research on education*. E-BWN Publications.
- Kıral, E. (2020). *Excellent leadership of school administrators: A Cross-cultural investigation*. 2219 Yurt Dışı Doktora Sonrası Araştırma Burs Programı Desteklenen Proje. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı. Ankara.
- Kıral, E. (2020b). Excellent leadership theory in education. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*.4(1),1-30.
- Kıral, E. (2022a). Excellent leadership of school administrators: A cross-cultural investigation. *TUBITAK 2219 International Post Doctoral Research Fellowship Program Final Report*. (2019/1 Term, 1059B191900856).
- Kıral, E. (2022b). Excellent Leadership of School Administrators: An Intercultural Study. *13th International Congress on New Trends in Educations (ICONTE)*.
- Kıral, E. ve Akgün, A. (2024). Mükemmel öğrenciye ilişkin öğretmen görüşleri. Yazılı Bildiri. 4. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Kongresi Bildiri Kitabı*. Aydın,77.
- Kıral, E. ve Başaran, R. (2024). Mükemmel okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. Yazılı Bildiri. 4. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Kongresi Bildiri Kitabı*. Aydın,78
- Kıral, E. ve İstanköylü, H. (2024). Mükemmel okula ilişkin öğretmen görüşleri. Yazılı Bildiri. 4. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Kongresi Bildiri Kitabı*. Aydın,51.
- Kıral, E. ve Konay, D. (2024). Mükemmel öğretmene ilişkin öğretmen görüşleri. Yazılı Bildiri. 4. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Kongresi Bildiri Kitabı*. Aydın,53.
- Kıral, E. ve Öztürk, N. (2024). Mükemmel veliye ilişkin öğretmen görüşleri. Yazılı Bildiri. 4. *Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Kongresi Bildiri Kitabı*. Aydın,76.
- Kim, J. Y. and Wynne, M. (2021). Providing the best possible learning environment for k-8 english learners in social studies content. *International Journal on Social and Education Sciences*, 429-438. <https://doi.org/10.46328/ijonses.165>
- Kim, N., and Lambie, G. W. (2018). Burnout and implications for professional school counselors. *Professional Counselor*, 8(3), 277-294.
- Kissi-Abrokwah, B., Aboyom, A. I., Aidoo, E. B., Mensah, G., and Akoto-Baako, H. (2021). Influence of School Counsellor's Demographic on the Provision of Guidance Services in Senior High Schools in Ghana. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(5), 27-35.
- Knox, A. (1990). Influences on participation in continuing education. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 10(3), 261-274. <https://doi.org/10.1002/chp.4750100308>

- Koch, T., and Harrington, A. (1998). Reconceptualizing rigour: the case for reflexivity. *Journal of advanced nursing*, 28(4), 882-890.
- Koç, N., and Ulutaş, M. (2021). Secondary School Principals' Opinions on Leadership Competencies. *International Journal on New Trends in Education and their Implications (IJONTE)*, 12(2).
- Kolenc-Kolnik, K. 2006. *Global citizenship: What does this got to do with me?* In *Citizenship education: Europe and the world*, ed. A. Ross, 501–6. London: CiCe
- Komariah, A. (2016). Transformational leadership for school productivity in vocational education.. <https://doi.org/10.2991/icse-15.2016.51>
- Korstjens, I., and Moser, A. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 2: Context, research questions and designs. *European Journal of General Practice*, 23(1), 274-279.
- Koth, C. W., Bradshaw, C. P., and Leaf, P. J. (2008). A multilevel study of predictors of student perceptions of school climate: The effect of classroom-level factors. *Journal of educational psychology*, 100(1), 96.
- Kotter, J. 1988. *The leadership factor*. New York, NY: Free Press
- Koundyannan, T., Abdul Kadir, S., Basri, R., and Ayub, A. F. M. (2020). Predictors of School Effectiveness: School Culture and Climate of Sekolah Kebangsaan Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), 866-878.
- Kovilage, M., Yapa, S., and Hewagamage, C. (2022). A comprehensive definition for „operational excellence“. *Vidyodaya Journal of Management*, 8(II). <https://doi.org/10.31357/vjm.v8iii.6089>
- Kumah-Abiwu, F. (2019). Urban education and academic success: the case of higher achieving black males. *Urban Education*, 57(9), 1565-1591. <https://doi.org/10.1177/0042085919835284>
- KUMM, (2020). *Koç Üniversitesi Mükemmeliyet Merkezi*. <https://www.ku.edu.tr/kesfet/hakkimizda/kurulus-oykusu-ve-felsefesi/tarihce/mukemmeliyet-merkezi/>.
- Kuusimäki, A. M., Uusitalo-Malmivaara, L., and Tirri, K. (2019). The role of digital school-home communication in teacher well-being. *Frontiers in psychology*, 10, 2257.
- Kyamuhangire, D., Carpizo, R., Borromeo, R., Narbarte, R., Lopez, G., and Mergal, V. (2019). The mediating effect of intellectual capital on the quality of higher education and capital wellness. *Abstract Proceedings International Scholars Conference*, 7(1), 1133-1142. <https://doi.org/10.35974/isc.v7i1.990>
- Kyere, E., Rudd, S. E., and Fukui, S. (2022). The Role of Racial–Ethnic Identity in Understanding Depressive Symptoms in the Context of Racial Discrimination Among African American Youth. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 13(2), 261-279.

- Kythreotis, A., Pashiardis, P., and Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 218-240.
- Lai, K. W., and Pratt, K. (2004). Online Learners: Who are they?. In *EdMedia+ Innovate Learning* (pp. 5142-5147). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).
- Lama, A., and Shrestha, M. (2020). Contributions of working conditions on teachers' attitude in school settings of Nepal. *SEISENSE Journal of Management*, 3(3), 23-33.
- Lange, N., Kisgen, S., and Faix, W. G. (2023). The elite graduate school for leadership in the future. Results of a future workshop on excellent leadership education in 2030. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 5(1), 21-32.
- Lazaridou, A. and Kassida, A. (2015). Involving parents in secondary schools: principals' perspectives in Greece. *International Journal of Educational Management*, 29(1), 98-114. <https://doi.org/10.1108/ijem-06-2013-0102>
- Leana, C. and Pil, F. (2006). Social capital and organizational performance: evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0191>
- Lee, K. H., Na, G., Song, C. G., and Jung, H. Y. (2020). How does pedagogical flexibility in curriculum use promote mathematical flexibility? An exploratory case study. *Mathematics*, 8(11), 1987.
- Leedy, P. and Ormrod, J. (2001). *Practical research: Planning and design* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Leithwood, Kenneth ve Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528. DOI:10.1177/0013161X08321501
- Li, Q., Zhu, X., and Lo, L. N. (2019). Teacher education and teaching in China. *Teachers and Teaching*, 25(7), 753-756.
- Liao, J., Wang, X. Q., and Wang, X. (2023). The Effect of Work Stress on the Well-Being of Primary and Secondary School Teachers in China. *IJERPH*, 20(2), 1-13.
- Lincoln, Y. S., and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Llusar, J. C. B., Tena, A. B. E., Roca-Puig, V., and Martín, I. B. (2008). An empirical assessment of the efqm excellence model: evaluation as a tqm framework relative to the mbnqa model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.04.001>
- Louis, K. S. ve Marks, H. M. (1998). Does professional community affect the classroom? teachers' work and student experiences in restructuring schools. *American Journal of Education*, 106(4), 532-575. DOI:10.1086/444197

- Lucarelli, J., Alaimo, K., Mang, E., Martin, C. J. H., Miles, R., Bailey, D., ... and Liu, H. (2014). Facilitators to promoting health in schools: is school health climate the key?. *Journal of School Health*, 84(2), 133-140. <https://doi.org/10.1111/josh.12123>
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. (Çev. Ed. G. Arastaman) (6.Basımdan çeviri.). Nobel Yayın Dağıtım.
- Ma, Z. (2024). A review of research on equity in higher education for minority students. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*, 4(1), 405-413. <https://doi.org/10.54691/hkwx1q96>
- MacNeil, A. J., Prater, D. L., and Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- Maetoug, S. (2024). Determine the level of strategic planning needs for administrative leaders in public schools in the qamines educational services office in libya. *ASSM*, 2(5), 37-49. <https://doi.org/10.63002/assm.25.447>
- Mahadeven, R., Shivaprakash, N., and Bose, S. (2013). Engineering excellence model for indian engineering institutions. <https://doi.org/10.1109/educon.2013.6530279>
- Mah'd, O. (2020). Bottom-up rather than top-down: evidence from Middle Eastern and North African educational institutions. *Journal of public budgeting, accounting and financial management*, 32(4), 671-690.
- Maher, A. J. (2016). Special educational needs in mainstream secondary school physical education: Learning support assistants have their say. *Sport, Education and Society*, 21(2), 262-278.
- Mahoney, J. L., Cairos, B.D. and Farwer, T.W. (2003). Promoting interpersonal competence and educational success through extra-curricular activity participation. *Journal of Educational Psychology*, 95, 409-418.
- Mahood, G. 1977. Interpersonal values in the teaching of philosophy. *The Journal of Value Inquiry* 11, no. 3: 161-9.
- Mai, X. (2021). The application of formative evaluation strategies in college English classroom from the perspective of teacher questioning.
- Maisyaroh, M., Juharyanto, J., Bafadal, I., Wiyono, B. B., Ariyanti, N. S., Adha, M. A., and Qureshi, M. I. (2021). The principals' efforts in facilitating the freedom to learn by enhancing community participation in indonesia. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 196-207.
- Maker, C. (1996). Identification of gifted minority students: a national problem, needed changes and a promising solution. *Gifted Child Quarterly*, 40(1), 41-50. <https://doi.org/10.1177/001698629604000106>
- Mamylin, A. (2022). Sbcd instrument. development of an educational program at school. *EP*, 4(92). <https://doi.org/10.22394/2078-838x-2022-4-55-64>

- Manny-Ikan, E., Dagan, O., Tikochinski, T., and Zorman, R. (2011). [Chais] Using the Interactive White Board in Teaching and Learning–An Evaluation of the Smart Classroom Pilot Project. *Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects*, 7(1), 249-273.
- Manzoor, Q. (2011). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1). <https://doi.org/10.5296/bms.v3i1.904>
- Mappadang, A. (2021). The Productivity of Vocational Schools: The Role of Efficiency, Fairness, Transparency, and Accountability of Financial Management. *Widyakala Journal: Journal Of Pembangunan Jaya University*, 8(1), 1-9.
- Maqbool, I., and Cremin, H. (2023). Students’ experiences of extracurricular activities in elite secondary schools in Lahore. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 1-18.
- Maqbool, S., Zafeer, H., Zeng, P., Mohammad, T., Khassawneh, O., and Wu, L. (2023). The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at secondary level. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1096151>
- Marchionini, G. and Teague, J. (1987). Elementary students’ use of electronic information services: An exploratory study. *Journal of Research on Computing in Education*, 20, 139–155.
- Marks, H. M. and Nance, J. P. (2007). Contexts of accountability under systemic reform: implications for principal influence on instruction and supervision. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 3-37. <https://doi.org/10.1177/0013161x06291414>
- Marks, H. M., and Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational administration quarterly*, 39(3), 370-397.
- Marsh, H. and Kleitman, S. (2002). Extracurricular school activities: the good, the bad, and the nonlinear. *Harvard Educational Review*, 72, 464-514.
- Marshall C. and Rossman, G.,B. (2006). *Designing Qualitative Research*. Sage Publications.
- Martínez, J., Amick, L., and McAbee, S. (2021). The reopening of a school during the covid-19 pandemic: an administrative lens. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(2). <https://doi.org/10.30828/real/2021.2.5>
- Maslowski, R. (2006). A review of inventories for diagnosing school culture. *Journal of Educational Administration*, 44(1), 6-35. <https://doi.org/10.1108/09578230610642638>
- Maureen B. N. and Cabauatan, L. (2021). Practically ingenious teaching: instructional behavior of faculty members of the college of education in a state university in the Cordillera, Philippines amidst COVID-19 pandemic. *International Journal of Education, Technology and Science*, 1(4), 102-118.

- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, 62(3), 279-301.
- Mbise, E. R., and Tuninga, R. S. (2016). Measuring business schools' service quality in an emerging market using an extended servqual instrument. *South African Journal of Business Management*, 47(1), 61-74.
- McCrae, R. R. and John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- McLaughlin, T. (2005). *Effective schools research and the role of Professional learning communities*.
- McMahon, M., and Solas, J. (1996). Perceptions of guidance officers and senior guidance officers about clinical supervision: A preliminary study. *Journal of Psychologists and Counsellors in Schools*, 6(1), 9-20.
- Meirinhos, M., and de Jesus Portela, L. (2023). Education in liquid modernity: educate and forming in an uncertain world. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 9(1), e621-e621.
- Men, L. and Stacks, D. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192. <https://doi.org/10.1108/13632541311318765>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: a guide to design and interpretation*. San Francisco: Jossey-Bass
- Merriam, S. B. (2015). *Qualitative research: Designing, implementing, and publishing a study*. In *Handbook of research on scholarly publishing and research methods* (pp. 125-140). IGI Global.
- Mertens, D., M. (2014). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity With Quantitative, Qualitative, And Mixed Methods*. Sage Publishing.
- Mestry, R. (2016). The role of governing bodies in the management of financial resources in south african no-fee public schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(3), 385-400. <https://doi.org/10.1177/1741143216665838>
- Miles, P., Peterson, M., Miles, G., and Bement, D. (2018). Higher education: exploring productivity over time. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 10(4), 534- 546. <https://doi.org/10.1108/jarhe-11-2017-0137>
- Miller, S. (2003). Analysis of phenomenological data generated with children as research participants. *Nurse Researcher*, 10(4), 68-82.
- Ministry of Education (2000). *The School Excellence Model: A Guide*. Singapore: The School Appraisal Branch, Schools Division, Ministry of Education.

- Møller, J., and Schratz, M. (2009). Leadership development in Europe. In *International handbook on the preparation and development of school leaders* (pp. 341-366). Routledge.
- Monteiro, S. C., Almeida, L. d. S., Cruz, J., and Franco, A. (2015). The relationship of personality, study practice and learning environments on excelent engineering students. *Análise Psicológica*, 33(1), 97-111. <https://doi.org/10.14417/ap.953>
- Moon, R. (2022). *The Art of Transition: The Impact of Principal Succession on High School Faculties* (Doctoral dissertation, University of West Georgia).
- Moos, L., and Kasper Kofod, K. (2009). Sustained successful school leadership in Denmark. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 709-718.
- Msezane, S. (2020). Enhancement of environmental impact content knowledge on life sciences teachers: a realist social approach. *Journal for the Education of Gifted Young Scientists*, 8(3), 1087-1097.
- Muhsin, M. R., Indartono, S., and Astuti, S. I. (2020). The Role of School Culture in Teacher Professionalism Improvement. 422 (*Icope 2019*), 158–162.
- Murphy, J., Neumerski, C. M., Goldring, E., Grissom, J., and Porter, A. (2016). Bottling fog? The quest for instructional management. *Cambridge Journal of Education*, 46(4), 455-471.
- Murray, B., Domina, T., Renzulli, L., and Boylan, R. (2019). Civil society goes to school: Parent-teacher associations and the equality of educational opportunity. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 5(3), 41-63.
- Myende, P. (2018). Creating functional and sustainable school–community partnerships: lessons from three south african cases. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(6), 1001-1019. <https://doi.org/10.1177/1741143218781070>
- Naimer, S., Press, Y., Weissman, C., Zisk-Rony, R. Y., Weiss, Y. G., and Tandeter, H. (2018). Medical students’ perceptions of a career in family medicine. *Israel Journal of Health Policy Research*, 7, 1-9.
- Najeemah, M. Y., and Nik Rosila, N. Y. (2012). Emotional Intelligence and Attitude of Students from Public Institute of Higher Learning towards Uniform Bodies in Malaysia. *Science Journal of Psychology*.
- National Commission on Teaching and America’s Future (1996), “What matters most”: *Teaching and America’s future*. Washington, D.C.: NCTA F, <http://www.nctaf.org/documents/WhatMattersMost.pdf>
- Ndhlovu, J., Sibanda, L., and Mathwasa, J. (2020). Influential factors to financial management in chegutu district secondary schools of mashonaland west province, zimbabwe. *Randwick International of Education and Linguistics Science Journal*, 1(3), 330-340. <https://doi.org/10.47175/rielsj.v1i3.141>

- Neuman, L. W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (Seventh Ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- New South Wales Government. (2017). *School excellence framework version 2*.
- Ng, P. T. (2003). The Singapore school and the school excellence model. *Educational Research for Policy and Practice*, 2(1), 27–39.
<https://doi.org/10.1023/A:1024465302953>
- Nguyen, C. T., Hue, A. N., Kim, A. T. T., and Hong, H. B. (2023). Factors Influencing the Teaching of Critical Thinking to Primary School Students by Primary School Teachers in the Mountainous Region of Northern Vietnam. *Ijsshr*, 4/6, 2282-2287.
- Nielsen, J. V., Skovgaard, T., Bredahl, T. V. G., Bugge, A., Wedderkopp, N., and Klakk, H. (2018). Using the RE-AIM framework to evaluate a school-based municipal programme tripling time spent on PE. *Evaluation and program planning*, 70, 1-11.
- Niemi, H. (2015). Teacher professional development in Finland: Towards a more holistic approach. *Psychology, Society and Education*, 7 (3), 279–294
- Niku, E. (2023). Quality management of distance learning higher education. *International Journal of Social Science and Human Research*, 06(03).
<https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i3-72>
- Noftle, E. E., and Robins, R. W. (2007). Personality predictors of academic outcomes: big five correlates of GPA and SAT scores. *Journal of personality and social psychology*, 93(1), 116.
- Northouse, PG (2016). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage. Pages: 494. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (185).
- Noureen, M., Shah, N. H., and Mahmood, Z. (2020). Impact of Leadership Traits on School Improvement of Secondary School Principals in Azad Jammu and Kashmir. *sjesr*, 3(3), 275-282.
- Novita, M. and Solihin, M. (2020). The role of education management in improving the quality of excellent school education. *Journal for Religious-Innovation Studies* 20, (1), 53-66.
- Nurabadi, A., Bafadal, I., Gunawan, I., and Adha, M. A. (2021, November). Efforts to improve the morality of principals through priority analysis of moral debate topics. In *1st International Conference on Continuing Education and Technology (ICCOET 2021)* (pp. 59-64). Atlantis Press.
- Nursaid, N. (2024). Integrated and systematic Best Practices of. *Southeast Asia*. Obiero, J. O., Kimamo, C., and Assey, A. (2020). Social guidance and counselling support services on the study habits of distance learners: A case of learners in Bachelor of Education programmes by distance learning of University of Nairobi, Kenya. *International Journal of Psychology and Counselling*, 12(1), 1-12.

- O'Neill, L., Hartvigsen, J., Wallstedt, B., Korsholm, L., and Eika, B. (2011). Medical school dropout-testing at admission versus selection by highest grades as predictors. *Medical Education*, 45(11), 1111-1120.
- O'Sullivan, K., Robson, J., and Winters, N. (2018). "I feel like I have a disadvantage": how socio-economically disadvantaged students make the decision to study at a prestigious university. *Studies in Higher Education*.
- O'Sullivan, K., Robson, J., Hannon, C., and Winters, N. (2018). Migrating innovations across national boundaries: Starting early access interventions in the United Kingdom. In *Actionable Research for Educational Equity and Social Justice* (pp. 88-108). Routledge.
- O'Connor, P., and O'Hagan, C. (2015). Interrogating „excellence“: Implicit bias in academic promotion decisions perpetuates gender inequality. *Impact of Social Sciences Blog*.
- Odigwe, F. N., and Owan, V. J. (2022). Principals' management of financial and non-financial resources as correlates of institutional goal fulfilment in secondary schools in Calabar Metropolis. *Global Journal of Educational Research*, 21(2), 123-134.
- OECD. (2016). *PISA 2015 results (Volume II): Policies and practices for successful schools*, Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264267510-en>.
- Ogeto, B., and Momanyi, C. O. (2023). Influence of Principal's Resource Utilization Skills on Academic Performance in Public Secondary Schools in Kisii South Sub County. *East African Journal of Education Studies*, 6(2), 482-489.
- Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188-1193.
- Oğuzer, A. Y., and Mert, P. (2023). Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Kariyer Engelleri Üzerine Bir Doküman Analizi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 35-53.
- Oke, S. (2012). A productivity measurement model for higher educational institutions. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 15(2). <https://doi.org/10.7166/15-2-207>
- Olinger Steeves, R. M., Metallo, S. A., Byrd, S. M., Erickson, M. R., and Gresham, F. M. (2017). Crisis preparedness in schools: Evaluating staff perspectives and providing recommendations for best practice. *Psychology in the Schools*, 54(6), 563-580.
- Oliveira, K. K. D. S., and De Souza, R. A. (2022). Digital transformation towards education 4.0. *Informatics in Education*, 21(2), 283-309.
- Olmos, M., and Corrin, L. (2012). Academic analytics in a medical curriculum: Enabling educational excellence. *Australasian Journal of Educational Technology*, 28(1).

- Onan, G., Özmen, Ö., and Firuzan, E. (2022). Leader Behavior, Job Performance, and Service Quality: Ethical Perspective From Banking Sector. *Istanbul Business Research*, 52(1), 161-183.
- Osmani, S. S. N. (2013). Effective leadership—the way to excellence in health professions education. *Medical teacher*, 35(11), 956-958.
- Özdemir, M., (2018). *Veri Analizi Yöntemleri: Nicel ve Nitel Veri Analizi. Eğitim Yönetiminde Araştırma* Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özgenel, M., and Aksu, T. (2020). The power of school principals’ ethical leadership behavior to predict organizational health. *International Journal of Evaluation and Research in Education*.
- Özkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810.
- Pace, U., and Passanisi, A. (2018). Maladaptive personality traits and thinking styles among adolescent regular gamblers: A moderator mediation model. *Personality and Individual Differences*, 132, 108-114.
- Paine, L., Bloemeke, S., and Aydarova, O. (2016). Teachers and teaching in the context of globalization. In D. H. Gitomer and C. A. Bell (Eds.), *Handbook of Research on Teaching (5th Ed.)*, (Pp. 717–786). Washington, D.C.: AERA.
- Pak Tee, N. (2003). The Singapore school and the school excellence model. *Educational Research for Policy and Practice*, 2, 27-39.
- Pantic, N., and Wubbels, T. (2010). Teacher competencies as a basis for teacher education views of Serbian teachers and teacher educators. *Teaching and Teacher Education*, 26 (3), 694-703. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.10.005>
- Pashiardis, G. (2000). School climate in elementary and secondary schools: Views of Cypriot principals and teachers. *International Journal of Educational Management*, 14(5), 224-237.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme Yöntemleri* (M. Bütün ve S. B. Demir, çev.). Pegem Akademi
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün ve S. B. Demir) (3.baskıdan çeviri). Pegem Akademi.
- Persson, M. (2012). Social network position mediates the effect of education on active political party membership. *Party Politics*, 20(5), 724-739. <https://doi.org/10.1177/1354068812453368>

- Peters, P. and R. Waterman. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper and Row
- Peters, W. H. (1994). The Empowering Process of Accelerated Schools: An Essential Link in School Reform. *English Journal*, 83(Reforming and Re-forming the School), 62-65.
- Pinar, M., Trapp, P., Girard, T., and Boyt, T. (2014). University brand equity: an empirical investigation of its dimensions. *International Journal of Educational Management*, 28(6), 616-634. <https://doi.org/10.1108/ijem-04-2013-0051>
- Pinquart, M. (2017). Associations of parenting dimensions and styles with externalizing problems of children and adolescents: An updated meta-analysis. *Developmental psychology*, 53(5), 873.
- Pitre, P. (2009). Parents involved in community schools v. seattle school district no. 1. *Education and Urban Society*, 41(5), 544-561.
- Polit, D. F., and Beck, C. T. (2008). *Nursing Research: Generating and Assessing*
- Pollock, M. (2017). *An examination of the relationship between servant leadership and emotional intelligence among organizational leaders* (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Poneliënė, R., and Dargienė, D. (2017). Geros Mokyklos Konceptijos Įgyvendinimas Ikimokyklinio Ugdymo Įstaigoje: Lopšelio-Darželio „Trys Nykštukai“ Atvejis. In *Švietimas: politika, vadyba, kokybė* (Vol. 9, No. 3, pp. 141-150).
- Porter, A., Portillo, E., Gallimore, C., Zorek, J., and Barnett, S. (2020). Let external stakeholders be your guide to curricular revision. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(8), ajpe8021. <https://doi.org/10.5688/ajpe8021>
- Pratiwi, S. N., Cari, C., and Aminah, N. S. (2019). Pembelajaran IPA abad 21 dengan literasi sains siswa. *Jurnal Materi dan Pembelajaran Fisika*, 9(1), 34-42.
- Prenger, R., and Schildkamp, K. (2018). Data-based decision making for teacher and student learning: A psychological perspective on the role of the teacher. *Educational psychology*, 38(6), 734-752.
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W., and Sumarsono, R. (2019). Visionary leadership in total quality management: efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0.. <https://doi.org/10.2991/coema-19.2019.40>
- Purwati, H., Happy, N., and Endahwuri, D. (2021). Evaluation of mathematics lesson planning in high school. *Indomath Indonesia Mathematics Education*, 4(2), 119. <https://doi.org/10.30738/indomath.v4i2.4>
- Qiong, L. I., and Yujing, N. I. (2009). Dialogue in the elementary school mathematics classroom: A comparative study between expert and novice teachers. *Frontiers of Education in China*, 4(4), 526-540.

- Raman, A., Chang, C. L., and Khalid, R. (2015). Relationship between school climate and teachers' commitment in an excellent school of Kubang Pasu District, Kedah, Malaysia. *Mediterranean journal of social sciences*, 6(3 S1), 163-173.
- Rambe, R. A. (2020). Implications of regional split in local government efficiency: evidence from North Sumatra, Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 12(32), 159-175.
- Range, B. G., Scherz, S., Holt, C. R., and Young, S. (2011). Supervision and evaluation: the wyoming perspective. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23(3), 243-265. <https://doi.org/10.1007/s11092-011-9123-5>
- Ray, S., Muhammad, G., and Adnan, M. (2021). The administrative role of principals: insights and implication in secondary schools mardan district. *Journal of Social Sciences Review*, 1(1), 46-56. <https://doi.org/10.54183/jssr.v1i1.13>
- Reynolds, D. and Packer, A. (1996). "School effectiveness and school improvement in the 1990's." *School effectiveness: Research, policy, and practice*. (Edited by Reynolds, D. and Cuttance), 171-188, Cassell. .
- Richards, I. (1999). Inclusive schools for pupils with emotional and behavioural difficulties. *Support for Learning*, 14(3), 99-103. <https://doi.org/10.1111/1467-9604.00112>
- Riehl, C. (2000). The principal's role in creating inclusive schools for diverse students: a review of normative, empirical, and critical literature on the practice of educational administration. *Review of Educational Research*, 70(1), 55-81. <https://doi.org/10.3102/00346543070001055>
- Riehl, C., and Sipple, J. W. (1996). Making the most of time and talent: Secondary school organizational climates, teaching task environments, and teacher commitment. *American Educational Research Journal*, 33, 873-901.
- Riester, A. F., Pursch, V., and Skrla, L. (2002). Principals for social justice: Leaders of school success for children from low-income homes. *Journal of School Leadership*, 12(3), 281-304.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., and Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, 44(5), 635-674.
- Rockefeller Brothers Fund, Inc. (1958) *The pursuit of excellence* . NY, Doubleday.
- Rodriguez, I., Brewe, E., Sawtelle, V., and Kramer, L. (2012). Impact of equity models and statistical measures on interpretations of educational reform. *Physical Review Special Topic. Physics Education Research*, 8(2). <https://doi.org/10.1103/physrevstper.8.020103>
- Roemer, L., Lechner, C. M., and Rammstedt, B. (2022). Beyond competencies: associations between personality and school grades are largely independent of subject-specific and general cognitive competencies. *Journal of Intelligence*, 10(2), 26.

- Rofiki, M., Diana, E., and Amin, M. F. (2022). Assertive Behavior of School Principals in Creating Excellent School. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 4025-4034.
- Rose, J., and Johnson, C. W. (2020). Contextualizing reliability and validity in qualitative research: Toward more rigorous and trustworthy qualitative social science in leisure research. *Journal of leisure research*, 51(4), 432-451.
- Rose, P., Beeby, J. and Parker, D. (1995). Academic rigour in the lived experience of researchers using phenomenological methods in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 1123-1129.
- Rosnah, R., Petrus, P., Hasan, F. E., Faturrahman, T., Irma, R., Kusumawati, E., and Sudarsono, I. M. R. (2023). The Advanced Dietetics Module Development in Improving the Nutrition Diploma III Students' Learning Outcomes of Kendari Health Polytechnic of the Ministry of Health. *Athena: Journal of Social, Culture and Society*, 1(2), 75-86.
- Runtuwene, D. and Kristanto, D. (2022). Sermon on the mount and christian leadership in the era of the internet of things.. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220702.026>
- Russo, C.J. (2016). "The legal status of home schooling: an overview". In *Homeschooling in New View*. (Edited B.S. Cooper, F. Speilhagen, and C. Ricci), 29-41 Information Age Publishing.
- Ryan, J. J. and Rottmann, C. (2009). Struggling for democracy. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(4), 473-496. <https://doi.org/10.1177/1741143209334579>
- Ryan-Nicholls, K., and Will, C. (2009). Rigour in qualitative research: Mechanisms for control. *Nurse researcher*, 16(3).
- Sagynbekova, S., Ince, E., Ogunmokun, O., Olaoke, R., and Ukeje, U. (2020). Social media communication and higher education brand equity: the mediating role of ewom. *Journal of Public Affairs*, 21(1). <https://doi.org/10.1002/pa.2112>
- Sakthivel, P., Rajendran, G., and Ramesh, R. (2005). Tqm implementation and students' satisfaction of academic performance. *The TQM Journal*, 17(6), 573-589. <https://doi.org/10.1108/09544780510627660>
- Salas-Velasco, M. (2020). The technical efficiency performance of the higher education systems based on data envelopment analysis with an illustration for the Spanish case. *Educational Research for Policy and Practice*, 19(2), 159-180.
- Salend, S. (1999). So what's with our inclusion program?. *Teaching Exceptional Children*, 32(2), 46-54. <https://doi.org/10.1177/004005999903200207>
- Sales Ciges, A., Moliner Miravet, L., and Francisco Amat, A. (2016). Collaborative professional development for distributed teacher leadership towards school change. *School Leadership and Management*, 37(3), 254-266.

- Salmela-Aro, K. and Trautwein, U. (2013). School success. *European Psychologist*, 18(2), 77-78. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000148>
- Sampul, D., Binilang, B., Senduk, J., and Oentoe, F. (2020). Implementation of the internal quality assurance process: quality mapping analysis at state senior high school in tomohon city, north sulawesi, indonesia. *Ijorer International Journal of Recent Educational Research*, 1(2), 124-133. <https://doi.org/10.46245/ijorer.v1i2.43>
- Sanger, M. (2017). Teacher beliefs, teacher education, and the moral work of teaching. In D. J. Clandinin and J. Hsu (Eds.), *Handbook of Research on Teacher Education*. Volume 1. London: Sage.
- Sani, R. A. (2022). *Inovasi pembelajaran*. Bumi Aksara.
- Sarı, T. , Atik, S. and Çelik, O. T. (2021). Do the Personality Traits of Teacher Candidates Predict the Perception of Self-Efficacy and Alienation from School?. *Participatory Educational Research*, 8(4), 439-453.
- Sarı, T., Atik, S. and Çelik, O. T. (2021). Do the Personality Traits of Teacher Candidates Predict the Perception of Self-Efficacy and Alienation from School?. *Participatory Educational Research*, 8(4), 439-453.
- Sari, D. M. (2022). Employee motivation and work discipline: factors affecting the quality of service at smp negeri 2 banda aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 12(01), 69-86. <https://doi.org/10.56196/jta.v12i01.207>
- Sart, G. (2015). Fenomenologi ve yorumlayıcı fenomenolojik analiz. *Nitel araştırma. yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımlar* içinde (Ed. F. N. Seggie ve Y. Bayyurt), (ss. 70– 81). Anı Yayıncılık.
- Sartika, D., Warlizasusi, J., Mustar, S., and Purwandari, E. (2023). The influence of principal leadership and work motivation on teacher professionalism at madrasah aliyah ulul albab lubuklinggau. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 155-166.
- Scager, K., Akkerman, S., Keesen, F., Mainhard, M. T., Pilot, A., and Wubbels, T. (2011). Do honors students have more potential for excellence in their professional lives?. *Higher Education*, 64(1), 19-39. <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9478-z>
- Schein, E. H. (2017). *“organizational culture and leadership,” Book, vol* (5th ed.)
- Schipper, T. M., de Vries, S., Goei, S. L., and van Veen, K. (2020). Promoting a professional school culture through lesson study? An examination of school culture, school conditions, and teacher self-efficacy. *Professional development in education*, 46(1), 112-129.
- Schreier M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scottish Executive (2004) *Ambitious, excellent schools* (Edinburgh, The Stationery Office).

- Scottish Executive Education Department. (2001). A teaching profession for the 21st Century: The agreement following the recommendations of the McCrone report. Edinburgh:
- Scottish Executive Education Department. (SEED). (2004). A curriculum for excellence: The Curriculum Review Group. Edinburgh: SEED.
- Scottish Office (1999) *Targeting excellence: modernising Scotland's schools* (Edinburgh, The Stationery Office).
- Seale, C. (2004). Validity, reliability and the quality of research. *Researching society and culture*, 2, 71-83.
- Senowarsito, S. and Musarokah, S. (2018). Participation right fulfillment in early childhood education through educative game tools. *Journal of Education and Learning (Edulearn)*, 12(3), 444-449. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v12i3.7595>
- Sergiovanni T.J. (1984). Leadership and Excellence in Schooling, *Educational Leadership*, 41(5), 4-14.
- Settlage, J. and Williams, B. (2022). Equity-centered science education: the origin story of this special issue. *Science Education*, 106(5), 1013-1020. <https://doi.org/10.1002/sce.21758>
- Seymour, H. 1963. Personality traits for teachers. *Journal of Teacher Education* 14: 205
- Sezgin, F. (2009). Relationships between teacher organizational commitment, psychological hardiness and some demographic variables in Turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 47(5), 630-651.
- Shani, M. and Koss, C. (2014). Role perceptions of school administration team members concerning inclusion of children with disabilities in elementary general schools in israel. *International Journal of Inclusive Education*, 19(1), 71-85. <https://doi.org/10.1080/13603116.2014.906666>
- Shapira-Lishchinsky, O., and Rosenblatt, Z. (2010). School ethical climate and teachers' voluntary absence. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 164-181.
- Sharifinejad, N., Shirvani, K., and Sayar, V. (2021). Identifying the factors effecting on assessing the quality of educational services in education. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 4(2), 59-70. <https://doi.org/10.52547/ijes.4.2.59>
- Sharts-Hopko, N. C. (2002). Assessing rigor in qualitative research. *Journal of the Association of Nurses in AIDS Care*, 4(13), 84-86.
- Shopia, K., Sudarmaji, I., Purnawati, P., Chairunnisa, D., and Febriliyana, N. (2022, July). Analysis of English Teachers' Professional Competence in 21st Century Learning. In *ICSST 2021: Proceedings of the 1st International Conference on Social, Science, and Technology*, ICSST 2021, 25 November 2021, Tangerang, Indonesia (p. 172). European Alliance for Innovation.

- Shulman, L. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard educational review*, 57(1), 1-23.
- Sintupun, W., Khammantakhun, W., and Nualsing, T. (2021). Development of Excellent Leadership Indicators of Administrators in Private Schools in Northeastern Thailand. *International Education Studies*, 14(12), 60-71.
- Skallerud, K. (2011). School reputation and its relation to parents' satisfaction and loyalty. *International journal of Educational management*, 25(7), 671-686.
- Smith JA, Flowers P and Larkin M (2009). Interpretative Phenomenological Analysis.
- Smith, T., and Shouppe, G. (2018). Is There a Relationship Between Schools' Climate Ratings and Student Performance Data?. *National Teacher Education Journal*, 11(1).
- Sokal, L., Woloshyn, D., and Funk-Unrau, S. (2013). How important is practicum to pre-service teacher development for inclusive teaching? Effects on efficacy in classroom management. *Alberta Journal of Educational Research*, 59(2), 285-298.
- Sousa, J., Nose, E., Argentino, L., and Rosini, A. (2019). It governance and organizational culture: a bibliographical review of studies carried out and published., 52-63. <https://doi.org/10.22533/at.ed.0291919034>
- Speziale, H. S., Streubert, H. J., and Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative*. Lippincott Williams and Wilkins.
- Stoll, L. (1999). Realizing our potential: Building capacity for lasting improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 10 (4), 503–532.
- Strauss, A., and Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
- Stright, A. D., and Yeo, K. L. (2014). Maternal parenting styles, school involvement, and children's school achievement and conduct in Singapore. *Journal of Educational Psychology*, 106(1), 301.
- Stringer, C., Didham, J., and Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(2), 161-179. <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>
- Stubbs, M. (1976). *Language, schools and classrooms*. London: Methuen.
- Sucuoğlu, E. and Erdem, G. (2021). Effects of sustainable strategic planning applications in primary schools on the effectiveness of total quality management practices. *Sustainability*, 13(18), 9998. <https://doi.org/10.3390/su13189998>
- Sulak, T. N. (2016). School climate and academic achievement in suburban schools. *Education and Urban Society*, 48(7), 672-684.
- SUMM, 2020. *Sabancı Üniversitesi Mükemmeliyet Merkezi*. <https://suimc.sabanciuniv.edu/tr/mukemmeliyet-merkezi>.

- Sunarni, S. and Sultoni, S. (2023). Unveiling the influence of servant leadership on teacher job satisfaction: a study on the mediating effects of work motivation, organizational culture, and organizational climate. *Jurnal Kependidikan Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan Pengajaran Dan Pembelajaran*, 9(2), 605. <https://doi.org/10.33394/jk.v9i2.7817>
- Sunder, M. and Antony, J. (2018). A conceptual lean six sigma framework for quality excellence in higher education institutions. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(4), 857-874. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-01-2017-0002>
- Sunderman, G. L., and Kim, J. (2005). *Teacher quality: Equalizing educational opportunities and outcomes*.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Haris, A., Soetjipto, B. E., Haryanto, M. M., Rudy, D. R., and Yahya, M. (2020). The effect of organizational citizenship behavior on job satisfaction mediated with spiritual leadership. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 737-748.
- Susanto, A. (2023). The impact of implementing new public management, performance budget reporting models in educational institutions. *Journal of World Science*, 2(2), 287-291. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i2.233>
- Şişman, M. (2011). *Eğitimde mükemmeliyetçilik arayışı, etkili okullar*. Pegem Akademi
- Şişman, M. (2018). *Eğitimde mükemmeliyetçilik arayışı, etkili okullar*. Pegem Akademi.
- Taheri, A., Zahir, A. and Jafari, P. (2019). Identify main components for performance assessment of schools in favorable situation. *Iranian journal of educational sociology*, 2(4), 1-9.
- Takwate, K. (2018). Planning, allocative and administrative efficiency of school facilities management as correlates of academic performance of senior secondary school students in adamawa state, nigeria. *Budapest International Research and Critics Institute (Birci-Journal) Humanities and Social Sciences*, 1(3), 114-125. <https://doi.org/10.33258/birci.v1i3.35>
- Tarter, C. J., and Hoy, W. K. (2004). A systems approach to quality in elementary schools: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 539-554.
- Taylor, M. P. (2013). What is good university financial management?. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(4), 141-147.
- Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. Saypa Yayınevi.
- TDK, (2022). *Türk Dil Kurumu*, Güncel Türkçe Sözlük <https://sozluk.gov.tr/>,
- Ten Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J. ve Slegers, P. (2012). Modeling the influence of school leaders on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 699-732. DOI:10.1177/0013161X11436272

Theory, method and research. London: SAGE Publications.

Thomas, J. A. (1965). The school as an economic unit. *Theory Into Practice*, 4(5), 200-204.

Thomas, M., Rowe, F., and Harris, N. (2010). Understanding the factors that characterise school-community partnerships. *Health Education*, 110(6), 427-444. <https://doi.org/10.1108/09654281011087242>

Thompson, J. (2001). How to Achieve Excellence, *Direct Instruction News*, 1(2), 22-23.

Thürer, M., Tomašević, I., Stevenson, M., Fredendall, L. D., and Protzman, C. W. (2018). On the meaning and use of excellence in the operations literature: a systematic review. *Total Quality Management and Business Excellence*, 1-28.

Tikhomirova, T. N., Belova, A. P., Voronina, I. D., Fenin, A., and Malykh, S. B. (2016). Relationships Between Big Five Personality Traits and Nonverbal Intelligence in High School Students. In *International Society for Intelligence Research (ISIR)* (pp. 91-91).

Todres, L., and Holloway, I. (2004). Descriptive phenomenology: Life-world as evidence. In *New qualitative methodologies in health and social care research* (pp. 79-98). Routledge.

Toma, S. and Marinescu, P. (2018). Business excellence models: a comparison. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 966-974. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0086>

Training and Development Agency (2007), “*Professional Standards for Teacher: Excellent teachers*”.

Treviño, L. K., Brown, M., and Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5-37.

Trimantara P. (2007). Sekolah Unggulan: *Antara Kenyataan dan Impian*, *Jurnal Pendidikan Penabur*, Volume 6 (8) -6.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11, 1-9.

Tsang, K. K., Wang, G., and Bai, H. (2022). Enabling school bureaucracy, psychological empowerment, and teacher burnout: a mediation analysis. *Sustainability*, 14(4), 2047.

Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism in schools: The role of leadership orientation and trust. *Educational administration quarterly*, 45(2), 217-247.

Tucker, P. D., Stronge, J. H., Gareis, C. R., and Beers, C. S. (2003). The efficacy of portfolios for teacher evaluation and professional development: Do they make a difference?. *Educational administration quarterly*, 39(5), 572-602.

- Tuma, A. and Spillane, J. (2019). Novice school principals constructing their role vis-à-vis external stakeholders: (not) attempting to be “all things to all people”. *Educational Administration Quarterly*, 55(5), 812-840. <https://doi.org/10.1177/0013161x18822101>
- Tutar, H. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik: Bir model nerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(zel Sayı 2), 117-140.
- TÜBİTAK, (2020). Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) Mükemmeliyet Merkezi Destek Programı Usul ve Esasları. https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/3654/1004_mukemmeliyet_merkezi_esaslari-son_hali.
- Uel, E. B., Gneri-Cangarlı, B., ağlayan, E., and Atabay, G. (2020). Insights into Ethical Climate and Teacher Behavioral Outcomes. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 217-230.
- Upadyaya, K., and Salmela-Aro, K. (2013). Development of school engagement in association with academic success and well-being in varying social contexts. *European psychologist*.
- Usher, R., and Edwards, R. G. (2005). Subjects, networks and positions: Thinking educational guidance differently. *British journal of guidance and Counselling*, 33(3), 397-410.
- Utari, R., and Sutapa, M. (2016, August). The Differences of Emphasis Among Teachers, Students and Parents Concerning School Climate. In *6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership* (pp. 406-411). Atlantis Press.
- Uzun, T. and Ayik, A. (2017). Relationship between communication competence and conflict management styles of school principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 17(68), 169-188. <https://doi.org/10.14689/ejer.2017.68.9>
- Van Bouwel, L., and Veugelers, R. (2013). The determinants of student mobility in Europe: The quality dimension. *European Journal of Higher Education*, 3(2), 172-190.
- van Manen, M. (1990) *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press, Albany.
- van Tartwijk, J., P. den Brok, I. Veldman, and T. Wubbels. 2009. Teachers’ practical knowledge about classroom management strategies in multicultural classrooms in the Netherlands. *Teaching and Teacher Education* 25, no. 3: 453–60.
- VanLone, J., Freeman, J., LaSalle, T., Gordon, L., Polk, T., and Neves, J. (2019). A practical guide to improving school climate in high schools. *Intervention in School and Clinic*, 55(1), 39-45. <https://doi.org/10.1177/1053451219832988>
- Vellymalay, S. K. N. (2011). A study of the relationship between indian parents'education level and their involvement in their children's education. *Kajian Malaysia: Journal of Malaysian Studies*, 29(2).

- Vieno, A., Perkins, D. D., Smith, T. M., and Santinello, M. (2005). Democratic school climate and sense of community in school: A multilevel analysis. *American journal of community psychology*, 36(3-4), 327-341.
- Villanueva, J., and Moleño, R. (2022). Administrators' Conflict Management Styles and the Schools' Climate among the Secondary Schools of Davao Occidental. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 9-27.
- Waal, A. and Chachage, B. (2011). Applicability of the high-performance organisation framework at an east african university. *International Journal of Emerging Markets*, 6(2), 148-167. <https://doi.org/10.1108/17468801111119506>
- Wachsmuth, S. T., Lewis, T. J., and Gage, N. A. (2023). Exploring extracurricular activity participation, school engagement, and social competence for students with emotional and behavioral disorders. *Behavioral Disorders*, 48(4), 255-268.
- Wahyudin, U., Purnomo, P., and Yondri, S. (2019, July). Challenges of Community Education in the Digital Era. In *2nd International Conference on Educational Sciences (ICES 2018)* (pp. 194-199). Atlantis Press.
- Waldron, N. and McLeskey, J. (1998). The effects of an inclusive school program on students with mild and severe learning disabilities. *Exceptional Children*, 64(3), 395-405. <https://doi.org/10.1177/001440299806400308>
- Wardah, W., Suhardi, S., and Sutrisno, S. (2023). Managemen of the headmaster in increasing the professionalism of the staff at smp muhammadiyah sentang. *Eduotec Journal of Education and Technology*, 6(3). <https://doi.org/10.29062/edu.v6i3.528>
- Waters, T., Marzano, R. J. ve McNulty, B. (2003). *Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. A working paper*. Mid-continent Research for Education and Learning (McREL).
- Webb, N. M., Franke, M. L., Ing, M., Chan, A., De, T., Freund, D., and Battey, D. (2008). The role of teacher instructional practices in student collaboration. *Contemporary educational psychology*, 33(3), 360-381.
- Wee, H. T. (1998). *The Desired Outcomes of Education*. Singapore: Ministry of Education.
- Weinberg, D. (2002) . *Qualitative Research Methods 5. cilt/Wiley Blackwell Readers in Sociology*.
- West, A., Ingram, D., and Hind, A. (2006). "Skimming the cream" admissions to charter schools in the United States and to autonomous schools in England. *Educational Policy*, 20(4), 615-639.
- West, A., Pennel, H., and Hind, A. (2003). Selection by stealth. *Management in Education (Education Publishing Worldwide Ltd)*.
- Whiston, S. C., and Sexton, T. L. (1998). A review of school counseling outcome research: Implications for practice. *Journal of Counseling and Development*, 76, 412-426.

- Whitehouse, A., Zeng, S., Troeger, R., Cook, A., and Minami, T. (2020). Examining measurement invariance of a school climate survey across race and ethnicity. *Assessment for Effective Intervention*, 47(1), 37-46. <https://doi.org/10.1177/1534508420966390>
- Wichert, L., and Pohlmeier, W. (2010). Female labor force participation and the big five. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*, (10-003).
- Widjaja, S. (2022). Sekolah unggulan. *Metanoia*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.55962/metanoia.v2i1.36>
- Wilkinson, D., Zhang, J., Byrne, G. J., Luke, H., Ozolins, I. Z., Parker, M. H., and Peterson, R. F. (2008). Medical school selection criteria and the prediction of academic performance. *Medical journal of Australia*, 188(6), 349-354.
- Williams, P., and Denney, J. (2016). *Humility: The secret ingredient of success*. Barbour Publishing.
- Wood, C. and Rayle, A. D. (2006). A model of school counseling supervision: the goals, functions, roles, and systems model. *Counselor Education and Supervision*, 45(4), 253-266. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6978.2006.tb00002.x>
- Woodin, T. (2019). Co-operative schools: democratic values, networks and leadership. *International Journal of Inclusive Education*, 23(11), 1164-1179.
- Worapun, W., Khamdit, S., and Siridhrungsri, P. (2022). Teacher Perceptions toward Professional Learning Community on the Development of Thai Students' 21st Century Skills. *Journal of Educational Issues*, 8(1), 59-72.
- Yalçın, H. (2022). Bir araştırma deseni olarak fenomenoloji. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 213-232.
- Yang, Y. (2019). Student participation and its impacts on perceived service quality in higher education: an empirical study. *Destech Transactions on Economics Business and Management*, (icaem). <https://doi.org/10.12783/dtem/icaem2019/30974>
- Yasin, H. and Mokhtar, M. (2022). Practices of accountability and transparency in financial management among secondary school principals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i9/14803>
- Ye, Y., and Jiang, F. (2014). A comparative study on differences of students' academic achievement between more and less parental involvement in Bangkok Christian International School. *Scholar: Human Sciences*, 6(1).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10.Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yidong, T., and Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, 116, 441-455.

- Yildirim, A., and Simsek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Arastirma Yöntemleri (8th ed.)*. Ankara: Seckin Yayınevi.
- Yozgat, U., and Meşekiran, G. (2016). The impact of perceived ethical leadership and trust in leader on job satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(2), 125-131.
- Yuan, A., and Chayanuvat, A. (2022). study of the organizational learning culture of an excellent school in yongzhou, china. *Scholar: Human Sciences*, 14(2), 566-566.
- Yurkofsky, M. M., and Peurach, D. J. (2023). The paradox of leading amidst uncertainty: maintaining balance on an unstable beam. *Journal of Educational Administration*, 61(3), 185-204.
- Yusnita, Y., Eriyanti, F., Engkizar, E., Anwar, F., Putri, N. E., Arifin, Z. and Syafril, S. (2018). The effect of professional education and training for teachers (plpg) in improving pedagogic competence and teacher performance. *Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah*, 3(2), 123. <https://doi.org/10.24042/tadris.v3i2.2701>
- Zaid, J. (2022). The degree of ethical leadership practice among arab secondary school principals in the triangle area in israel from the point of view of teachers. *International Journal of Humanities and Educational Research*, 4(6), 192-204. <https://doi.org/10.47832/2757-5403.17.15>
- Zeichner, K. 1982. Reflective teaching and field based experience in teacher education. *Interchange* 12, no. 4: 1–22.
- Zhu, W., May, D. R., ve Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), 16-26
- Zollers, N. J., Ramanathan, A. K., and Yu, M. (1999). The relationship between school culture and inclusion: How an inclusive culture supports inclusive education. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 12(2), 157-174.
- Zvoch, K., and Stevens, J. J. (2008). Measuring and evaluating school performance: An investigation of status and growth-based achievement indicators. *Evaluation review*, 32(6), 569-595.

6. EKLER

Ek 1. Yarı Yapılandırılmış Okul Yöneticisi Görüşme Formu

Yarı Yapılandırılmış Okul Yöneticisi Görüşme Formu

Araştırma Sorusu: Kamu okullarında görev yapan okul yöneticilerinin deneyimlerine göre mükemmel okulların göstergeleri nelerdir?

Merhaba, ben Duygu KONAY. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında doktora öğrencisiyim. Okul yöneticilerinin deneyimlerine göre mükemmel okulların göstergelerini ortaya çıkarmayı amaçlayan doktora tezime esas olan bir çalışmayı yürütüyorum. Bu çalışmada ortaya çıkacak sonuçların okulların ve eğitimin niteliğinin artırılmasına katkı sağlayacağını ümit ediyorum. Bu nedenle sizin mükemmel okulların göstergelerinin neler olduğuyla ilgili deneyimlerinizi ve gözlemlerinizi öğrenmek istiyorum.

Görüşmeye başlamadan önce bu görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin hepsinin gizli kalacağını ve araştırmacılar dışında kimse (Yönetici, öğretmen, öğrenci, veli, vb.) paylaşılmayacağını belirtmek isterim. Araştırma sonuçlarını rapor haline getirirken isimleriniz kesinlikle raporda yer almayacak ve bunun yerine takma isimler kullanılacaktır.

Görüşmeyi izin verirseniz veri kaybı olmaması için ses kayıt cihazı ile kaydetmek istiyorum. Bunun sizin için bir sakıncası var mı?

Bu görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. Görüşmeye başlamadan sormak istediğiniz herhangi bir şey var mı? İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum

- Okul:
- Görev Yaptığı Öğretim Kademesi:
- Okuldaki Çalışma Süresi:
- Cinsiyeti:
- Tarih:

- Saat (başlangıç / bitiş):
- Görüşülen yer:

Görüşme Soruları

1. Biraz kendinizden bahseder misiniz?

SONDA: Mükemmeliyetçi bir kişilik özelliğine sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?

Evet ise; Sizi mükemmeliyetçi yapan unsurlar/özellikler nelerdir? Hayır ise Neden?

2. Mükemmellik sizin için ne anlam ifade etmektedir?

SONDA: Mükemmelliği yaşamınızda ne şekilde deneyimlediniz? Bunlardan biraz bahseder misiniz?

3. Okulunuzdan biraz bahseder misiniz? Mükemmel okul sizin için ne anlam ifade ediyor?

SONDA: Okulunuzda mükemmel olarak gördüğünüz ve deneyimlediğiniz durumlar nelerdir? Bunlardan biraz bahseder misiniz?

4. Size göre mükemmel okulun göstergeleri nelerdir?

4a. Mükemmel bir okulun okul yöneticisine ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun okul yöneticisinin yönetim süreçlerine (*karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etkileme ve denetime*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun okul yöneticisinin yönetim işlevlerine (*insan kaynağı, para kaynağı, genel hizmetler, vb.*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun okul yöneticisinin özelliklerine ve mesleki yeterliklerine ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun okul yöneticisinin örgüt yapısına (*görevlendirme, yetkilendirme ve iş akışına*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun okul yöneticisinin kriz, afet veya belirsiz zamanlara ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulda okul yöneticisinin eğitimin amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeleri nelerdir?

4b. Mükemmel bir okulun öğretmenlere ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun öğretmenlerinin özelliklerine ve mesleki yeterliklerine ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun öğretmenlerinin eğitim öğretim süreçlerine (*materyal kullanımı, sınıf içi öğretim yöntem teknik ve değerlendirme süreçleri*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine (*güçlendirme, motivasyon vb.*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun öğretmenlerinin okulun iç ve dış paydaşlarıyla olan ilişkilerine (*iş birliği, yardımlaşma, yüksek beklenti, mentorluk, etkili iletişim, etkinliklere katma vb.*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun öğretmenlerinin eğitim amaç ve ilkelerine ilişkin göstergeleri nelerdir?

4c. Mükemmel bir okulun öğrencilere ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun öğrencilerin özelliklerine (*Kişilik ve davranışsal özellikleri*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun öğrencilerin yeterliklerine (*eğitim öğretime ilişkin bilgi, beceri ve tutum.*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

4d. Mükemmel bir okulun eğitim ve öğretim programlarına ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulda eğitim-öğretim süreci (*örtük, esnek, ekstra program vb.*) nasıl işler?

SONDA: Mükemmel bir okulda ölçme değerlendirme sistemi nasıldır?

SONDA: Mükemmel bir okulda eğitim ve öğretim amaçlarına ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulda eğitim öğretim materyallerine ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun bir üst kademeye öğrenci göndermesine ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun bir alt kademedan öğrenci almasına ilişkin göstergeler nelerdir?

4e. Mükemmel bir okulun finansal kaynakların yönetimine ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun finansal kaynaklarının(sağlanması, kullanımı vb.) nasıldır?

4f. Mükemmel bir okulun etik davranışlara ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun iletişimde etiğe (*iyi ve açık iletişim, anlayışlı dinleyici vb.*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun davranışsal etiğe (*doğruluk, dürüstlük, açık sözlü, cömert vb.*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun iklimsel etiğe (*eşit mesafe, adil ödül sistemi, kendini ifade etme vb.*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun karar vermede etiğe (*rasyonel, eşitlikçi, adil vb.*) ilişkin göstergeleri nelerdir?

4g. Mükemmel bir okulun okul kültürüne ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Okulunuzu diğer okullardan ayırt eden özellikler (*okulun tarihi, değerleri, inanç, sembolleri, hikâye ve mitleri, kültürel normları, gelenek, tören ve adetleri, kahramanları vb.*) nelerdir?

4h. Mükemmel bir okulun okul iklimine ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun okul paydaşları arasındaki ilişkilere (*bağlılık, iş birliği, güven, adalet, ortak hedef vb.*) yönelik göstergeleri nelerdir?

4i. Mükemmel bir okulun çevre ilişkilerine ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun dış paydaşlar(Okul aile birliği, veliler, STK'lar vb.) tarafından nasıl algılandığına ilişkin göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun mezunlarla olan ilişkilerine yönelik göstergeleri nelerdir?

SONDA: Mükemmel bir okulun alt sistem (diğer okullar) ve üst sistem (Meb) ile ilişkilerine yönelik göstergeleri nelerdir?