

ETKİLİ OKUL OKUL GELİŞTİRME

7. BASKI



Prof. Dr. Ali Balcı

**ETKİLİ OKUL VE OKUL
GELİŞTİRME
Kuram, Uygulama ve Araştırma**

ISBN 978-975-6802-46-5

Kitapta yer alan bölümlerin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2014, Pegem Akademi

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları

Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti'ye aittir.

Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı, mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz.

Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

7. Baskı: Kasım 2014, Ankara

Yayın-Proje Yönetmeni: Ayşegül Eroğlu

Dizgi-Grafik Tasarım: Gamze Dumlupınar

Kapak Tasarımı: Gürsel Avcı

Baskı: Yorum Basım Yayın ve Matbaacılık Ltd. Şti

İvedik Organize Sanayi Bölgesi Matbaacılar Sitesi

35.Cadde No: 36 - 38 06370

(0312-395 21 12)

Yayıncı Sertifika No: 14749

Matbaa Sertifika No: 13651

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA

Yayınevi 0312 430 67 50 - 430 67 51

Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60

Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08

Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: www.pegem.net

E-ileti: pegem@pegem.net

Annem'e ve Babam'a

SUNUŞ

Eğitimi ve okulu geliştirmek, onlara sadece para sarf etmekle olmaz. Aksine kıt ve sınırlı kaynaklar, yöneticiyi yaratıcılığa zorlar. Eğitimin gelişmesi, sistemde temel ve köklü yenilikler gerektirir. Etkililik ve verimlilikte büyük atılımlar yapan sistemlerin geçmişi de bunu göstermektedir. Teknik tutuculuktan kurtulmak üretim alt sistemini değiştirmek, daha az yasal düzenlemelere daha çok yerel yönetime gitmek, bunların sonunda en stratejik alt sistem olan okula daha çok sorumluluk vermek böyle yeniliklerin başında gelir. Eğitim ve öğretime ilişkin işlevsel kararların okul düzeyinde alınması, eğitim teknolojisi kavramının bilgisayar alımı ötesinde düşünülmesi, okul programları ve takvimlerinde esneklik sağlanması bu yenilikleri işleyerek okulun verimliliği ve etkililiğini artıracaktır.

Değerli öğrencim ve meslekdaşım Doç. Dr. Ali Balcı, eğitim yöneticisinin rolleri, iş doyumunu ve yetiştirilmesi gibi araştırmalarında; bu yöneticiyi okulun verimliliği ve etkililiğine anahtar olarak göregelmiştir. Kuşkusuz insan ve madde kaynaklarını kullanan ve kullandıran yönetici, her kesim ve kurumda olduğu gibi eğitim ve okulda verim ve etkililik süreçlerinin simgesidir. Bununla beraber araştırmacı böyle çalışmalarında bu süreçleri etkileyen okul içi ve dışı diğer faktörleri de göz ardı etmemiştir. İşte “ Etkili Okul: Kuram,Uygulama ve Araştırma” başlıklı çalışmasında ; yazar etkili okula ilişkin model, yönetici, öğretmen, program, öğrenci, veli, okulun örgüt yapısı ve iklimi gibi faktörleri incelemektedir. Kuramsal olarak başlattığı bu incelemeyi bir araştırma ile de geliştirmektedir.

Eğitim ve okul yöneticilerine, öğretmenlere ve bu alandaki öğrencilere yararlı olacak bu bilimsel çalışmasından dolayı Doç. Dr. Ali BALCI'yı gönülden kutlarım.

Ocak, 1993

Prof. Dr. Ziya BURSALIOĞLU

ÖNSÖZ

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1960'ların sonlarında yapılan kimi araştırmalar, okulun, öğrenci başarısında görece olarak küçük bir etkisinin bulunduğunu, buna karşılık öğrenciler arası özgeçmiş farklılıklarının – aile ortamı, sosyo- ekonomik durum vs. gibi- öğrenciler arasında başarı farklılaşmasına neden olduğunu buldular. Bu araştırmalar okulun eğitim ve öğretimdeki yerini, toplumsal statüsünü sarstı. Çünkü bu bulgulara göre istenildiği kadar öğrenci başına ek harcama yapılsın, öğretim araçları zenginleştirilsin, iyi öğretmen kadrosu sağlansın öğrencilerin öğrenmesinde pek bir farklılık olmayacaktır. Bunun üzerine eğitimci ve bilim adamları okulun, okulluğun eğitim ve öğretimdeki yerini gösterme gayretine girdiler. Bunlardan birisi söz konusu bu araştırmaların yöntem bakımından eleştirilmesi idi. İkinci si de okulun başarıdaki etkisini gösteren ampirik araştırma yapmaktı. Özellikle bu ikinci yol, “etkili okul” hareketine yol açtı. Etkili okul hareketi, önceki araştırmaların aksine okulun öğrenci başarısında büyük etkisinin olduğunu buldu. Bu araştırmalarla etkili okulların öğrenmede farklılık yaratabileceği gösterildi.

Bu incelemede, etkili okul hareketi tarihsel gelişimi içinde betimlenmeye çalışılmıştır. Böylece okullarımızın etkililiğinin sorgulanması, özel dersanelerin revaçta olduğu günümüzde kamuoyunda bu konuda bir tartışma açılması amaçlanmıştır.

İnceleme yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etkili okul hareketi kuramsal temelleri, ideolojisi ve etkenleri ile bir bütünlük içinde ayrıntılı olarak tartışılmıştır. İkinci bölümde, birinci bölümü tamamlayıcı nitelikte, okulda etkililiğin ölçülmesi ve etkili okul araştırma modelleri incelenmiştir. Bundan sonraki bölümler etkili okul faktörlerini- etkenlerini ayrıntılı olarak ayrı ayrı ele almaktadır. Bu doğrultuda üçüncü bölümde etkili okulda yönetici, dördüncü bölümde etkili okulda öğretim ve öğretmen, beşinci bölümde ise etkili okulda hava- kültür işlenmiştir. Altıncı bölümde ise etkili okulun

örgütlenmesi ve yönetimi tartışılmıştır. İncelemenin son bölümü olan yedinci bölümde ise Türkiye’deki ilköğretim okullarının etkililiğini araştıran ampirik bir çalışma kısaca verilmiştir.

İncelemenin titiz bir çalışmayla bilgisayar dizgisini yapan ve basılmasını sağlayan Yavuz Dağıtım ilgililerine yazarın teşekkür borcu bakidir. Yazar bu çalışmasında her türlü destek ve anlayışı gördüğü eşi Ayşe ve kızı Ayşen’i de burda anmaktan mutluluk duyar.

İncelemenin genelde eğitim ve öğretimin, özelde de ilköğretim okullarının geliştirilmesi uğraşısında bulunan eğitim politikacısı ve uygulamacılarına ışık tutacağı umulmaktadır.

Ocak 1993

Ali BALCI

İKİNCİ BASIMA ÖNSÖZ

Etkili okul kitabının ilk baskısından bu yana neredeyse 10 yıl geçti. Bu uzun sürede etkili okul hareketi, Amerika Birleşik Devletleri dışına çıkarak dünyanın İngiltere, Hollanda, Avustralya, Kanada, İsrail gibi bir çok ülkesinde yayılma imkanı buldu. Etkili okul araştırma ve uygulamalarından “ okul geliştirme”, “ okula dayalı yönetim”, “kendini yenileyen okul” vb. yeni kavramlar doğdu. Yani bu zaman diliminde, küreselleşme süreci içinde bilgi çağına girme, bilişim teknolojisi ile bilim ve teknolojideki baş döndürücü değişme ve gelişmelerin eğitim kurumlarını etkilemesi sonucu, etkili okulun yeni araştırma alanları doğdu; etkililiğin ölçme ve araştırılmasında yeni bakış açıları ortaya çıktı; eğitimin ve okulun etkililik göstergeleri geliştirilmeye çalışıldı.

İşte kitabın ikinci baskısında, etkili okulla ilgili sözü edilen bu değişme ve gelişmeler ayrıntılarıyla tartışılmaya çalışıldı. Takdir edilir ki alandaki değişme ve gelişmeleri eskisi ile uyumlaştırmak, eskiyi yeni ve değişme ve gelişmelerin süzgecinden geçirmek, belki de yeni bir kitap yazmaktan daha zordur. Ben bunu başarmaya çalıştım; sonunda da sanırım başarılı oldum.

Kitabın ikinci baskısında birinci baskı, neredeyse gölgelendi; ta-
nınmaz hale geldi. İkinci baskı hem içerik hem de hacim olarak birin-
cisinden çok farklılaştı.

İkinci baskıda da hedef kitle, “bilim insanı” oldu. Bu doğrultuda
kitapta alanın bilimsel ve teknik anlatım düzeyi korunmaya çalışıldı.

İkinci baskıda da pek çok insanın katkıları oldu. Arş. Gör. Dr. Şa-
kir Çınkır, şekillerin çiziminde; Arş. Gör. Kamile Demir tashiherin
yapılmasında katkıda bulundular. Öğ. Gör. Sayın Zekeriya Kaya da,
tümünü titizlikle okuyarak kitabın anlatımda kaliteyi yakalamasına
katkı getirdi. Kendilerine çok teşekkür ederim. Pek tabiidir ki kitapta
eksiklik ve aksaklıklar da olacaktır. Bunların yazara hatırlatılması da
okuyucuya düşmektedir. Kitabın ilgililere yararlı olmasını diliyorum.

Ocak 2001

Ali BALCI

KISALTMALAR LİSTESİ

NCPEA	National Conference of Professors of Educational Administration
CPEA	Cooperative Project in Educational Administration
HMI	Her Majesty Inspection
ILEA	Inner London Education Authority
CERI	Centre of Educational Research and Innovation
ERA	Educational Reform Act
ISERP	International School Effectiveness Research Programme
DES	Department for Education and Science
DfEE	Department for Education and Employment
LEA	Local Education Authorities
OFSTED	Office for Standards for Education

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
SUNUŞ.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv

BÖLÜM I

ETKİLİ OKUL	1
Tanım ve Kuramsal Çerçeve.....	1
Okul Etkililiği Modelleri	2
Etkili Okul Sayıltıları.....	12
Etkili Okul Araştırmaları.....	15
1970 Öncesinin İlişkisel Araştırmaları.....	15
1970 Sonrasının Bireysel Okul Araştırmaları.....	16
1985'e Kadar Olan Etkili Okul Araştırmaları.....	17
1985 Sonrası Etkili Okul Araştırmaları	18
Özet ve Tartışma.....	19
Etkili Okulun İlişkide Bulunduğu Değişkenler	21
Etkili Okulla İlgili Önermeler.....	30
Etkili Okul İdeolojisi	33
Özet, Sonuç, Doğurgu ve Öneriler.....	34
Etkili Okul- Okul Etkililiği Çalışmalarının Etkileri.....	35
Okulun Öğrenciye Etkisinin Büyüklüğü	42
Okulun Öğrenci Gelişiminin Değişik Boyutlarına Etkisi	44
Okulların Öğrenci Başarısına Etkileri	44

BÖLÜM II

ETKİLİ OKUL VE İLGİLİ KAVRAMLAR	47
Etkili Okul ve Okul Geliştirme	47
1990'ların Etkililik Söylemi	49
Etkili Okul Kuramı	50
Okul Geliştirme Paradigması.....	51
1990 ve Sonrasında Etkili Okul ve Okul Geliştirme	55
Çeşitli Ülkelerde Etkili Okul ve Okul Geliştirme Uygulamaları.....	61
İngiltere'de Okul Geliştirme	61
Okul Geliştirme Stratejileri	61
Okul Geliştirme Standartları.....	62
Hollanda'da Etkili Okula Dayalı Okul Geliştirme	66
Louisiana Okul Etkililiği Araştırması (LSES)	69
Kendini Yöneten Okul	70
Okula Dayalı Yönetim (ODY).....	71
ODY'ni Boyutları.....	76
Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İngiltere Örneği	78
Etkili Okul ve Kendini Yenileyen Okul.....	80
Eğitimde Hesap Verebilirlik	81
Tanımı ve İlgili Kavramlar.....	81
Hesap Verebilirliğin Boyutları ve Türleri	83
Eğitimde Hesap Verebilirlik Yaklaşımları	85
Eğitimde Hesap Verebilirlik Süreci	86

BÖLÜM III

OKULDA ETKİLİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ VE ETKİLİ OKUL ARAŞTIRMA MODELLERİ.....	93
Okul Etkililiği Yapısı ve Etkili Okul Ölçütleri.....	93
Okul Etkililiği Yapısı	94
Okul Etkililiği Kategorileri	96
Etkililiği Değerlendirme Modelleri.....	99

Standartlar modeli.....	99
Okul düzeyli özgeçmiş karakteristikleri ayarlanmış modelleri.....	100
Öğrenci düzeyli özgeçmiş karakteristikleri ayarlanmış modeli	101
Okul Performans Göstergeleri	103
Uluslararası okul etkililiği araştırma programı	104
Okul Kalitesini Değerlendirme.....	107
Etkili Okul Araştırmaları.....	108
Etkili Okul Araştırmaları: Yönteme İlişkin Tartışma.....	108
Etkili Okul Araştırma Modelleri	113
Kenardaki araştırmalar	113
Örnekolay	113
Program değerlendirmesi.....	114
Okul geliştirme kuramı.....	114
Okul Etkililiği Araştırmalarında Sorunlar	117

BÖLÜM IV

ETKİLİ OKULA ULAŞMADA İLK ADIM: ETKİLİ YÖNETİCİ.....	119
Etkili Yöneticinin Rol ve Nitelikleri	119
Okul Geliştirme ve Uygulama Süreci.....	119
Etkili Yöneticinin Ölçütleri	123
Örgütsel Özellikler	124
Öğrenci Başarısı.....	128
Etkili Yöneticinin Etkenleri.....	130
Özet ve Sonuçlar	133

BÖLÜM V

OKULUN GELİŞTİRİLMESİNDE ÖĞRETMENİN ROLÜ	135
Etkili Öğretim ve Etkili Öğretmen	136
Etkili Öğretim	136
Öğretim Etkililiği, Etkili Öğretim ve Etkili Okul İlişkisi.....	140
Etkili Öğretmen	144
Etkili Öğretmenin Etkenleri.....	145
Öğretmen Yeterliği Duygusu	147
Öğretmen Beklentileri	150
Beklentilerin oluşması	151
Okul Çevresi ve Sınıf Ortamı.....	155
Eğitim ve Öğretmen Göstergeleri.....	158
OECD- INES Projesi Eğitim Göstergeleri.....	158
Eğitim Programı ve Süreçlerinin Karşılaştırılmalı Göstergeler	159
Süreç Göstergelerinin Tanımlanması.....	
Veri Toplama Stratejileri.....	
Karşılaştırılmalı Araştırmalarda Uluslararası Program Göstergeleri	166
Öğretmen Göstergeleri	168
Öğretmen Yetiştirme.....	168
Okul Etkililiği Araştırmasının Öğretmen Yetiştirmeye Getirdikleri.....	170
Örnek Bir Öğretmen Yetiştirme Modeli.....	171
Etkili Öğretim ve Değişme Süreci	172
Değişme Stratejilerinin Dayandığı İlkeler.....	175
Okul Geliştirme ve Değişme Süreci	176
Sonuç ve Öneriler	177

BÖLÜM VI

ETKİLİ OKUL KÜLTÜRÜ	181
Örgütsel Kültür Sınıflandırması	181
Örgütsel Kültür Boyutları.....	185
Örgütsel Kültürün Örgütsel Davranışa Etkileri	186
Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklim	188
Örgütsel Kültürün Oluşması.....	190
Örgütsel Kültürünün Temel İşlevleri	190
Etkili Okul Kültürü.....	190
Kültür ve Okul Geliştirme	191

BÖLÜM VII

ETKİLİ OKULUN ÖRGÜTLENMESİ VE YÖNETİMİ	197
Giriş.....	197
Öğretmenlere Yardım Merkezleri	198
Öğrenme Merkezleri.....	199
Öğrenme Kaynaklarının Örgütlenmesi.....	201
Etkili Okulda Program Geliştirmesi	202
Etkili Okulun Amaç ve Misyonları	202
Program Örgütlenmesi.....	203
Program Planlaması	204
Etkili Okul Örgütlenmesi ve Yönetimi	205
Yönetimsel Örgütlenme.....	205
Okulların Yeniden Yapılandırılması.....	206
Etkili Okul Oluşturulması ve Etkili Okul Modelleri.....	208
Etkili Okulun Oluşturulması İlkeleri.....	209
Etkili Okul Modelleri	210
Okul Gelişimi Planlama Süreci Modeli	213

BÖLÜM VIII

ETKİLİ OKUL. TÜRKİYE’DE İLKÖĞRETİM OKULLARININ ETKİLİLİĞİ ARAŞTIRMASI	221
Giriş.....	221
Problem.....	221
Araştırmanın Amaçları.....	223
Önem	223
Sınırlılıklar	224
Yöntem	224
Araştırma Deseni.....	224
Çalışma Grubu.....	225
Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	225
Aracın Uygulanması	226
Verilerin Analizi	227
Bulgular.....	228
Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular	229
Öğretmenlerin Etkili Okul Özelliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular	230
Okul Yöneticisi.....	231
Öğretmenler	232
Okul Ortamı.....	235
Öğrenciler	238
Veliler	240
Tartışma ve Sonuçlar	241
KAYNAKÇA LİSTESİ.....	245
EK	
Etkili Okul Anketi	265

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
1. Örgütsel perspektif ağırlıklı örgütsel etkililik modelleri	2
2. Etkililik model ve düzeyleri matrisi	4
3. Okul etkililiği model önerisi	7
4. Örgütsel etkililik modelleri temel varsayımlar	10
5. Okula dayalı yönetim ile dıştan kontrollü okulun karşılaştırılması...72	
6. ODY ile DKY'nin karakteristiklerinin karşılaştırılması	73
7. Eskiye karşılık yeni etkililik yönelimleri.....	97
8. Bir öğretmen etkililiği değerlendirme modeli	146
9. Öğrenci- öğretmen etkileşim kalıpları.....	153
10. Eğitim süreç değişkenleri ve çıktı ilişkileri.....	160
11. Alt ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirlik düzeyleri	227
12. Öğretmenlere ilişkin kişisel veriler.....	229

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. Etkili okul faktörleri	31
2. Kurumsallaşma faktörleri	38
3. Okul geliştirme kuramsal modeli	53
4. Okul düzeyli özgeçmiş karakteristikleri ayarlanmış modeli.....	100
5. Öğrenci düzeyli öğrenci karakteristikleri ayarlanmış modeli.....	102
6. Kapsamlı bir eğitim etkililiği modeli	105
7. Okul yöneticisinin etkililik etken ve ölçütleri.....	131
8. Carrol'un okul öğrenme modeli	138
9. Eğitim ürünleri modeli	140
10. Öğretmen davranışları	143
11. Okula dayalı bir öğretmen beklentileri modeli	155
12. Etkililik modelleri tipolojisi.....	162
13. Yenilikçi bir programın uygulanmasında öğretmen başarısı Faktörleri kuramsal modeli	174
14. Okulda öğretmen yardım merkezleri.....	198

ETKİLİ OKUL

1

Bu bölümde etkili okul (effective school) kavramı, ilgili kavramsal ve ampirik araştırma literatürüne dayanarak tanıtılmaya çalışılmıştır. Bu bölüm, etkili okulun kuramsal temellerinin, dolayısıyla da kitabın bir özeti niteliğindedir.

Tanım ve Kuramsal Çerçeve

“Etkililik (effectiveness)” kavramı, çok eskilere dayanmaktadır. 1930’larda Barnard etkililiği, “örgütün amaçlarına ulaşma derecesi” olarak; buna yakın, bazen de karıştırılan bir kavram olan etkenliği (efficiency) de “örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doyum derecesi” olarak tanımlamıştır. Örgütte bu iki kavram arasında bir denge kurabilmek, yönetimlerin en temel uğraşları arasındadır (Barnard 1938, 1.). Ancak o günden bu güne etkililiğin açık, spesifik, uygulamalı, kapsamlı ve kuramsal çerçevelere uyan bir tanımı henüz yapılamamış, sadece etkililiğin çok boyutlu bir kavram olduğu konusunda bir ortaklaşma sağlanabilmiştir. Literatürde, etkili okulun ölçümü ile ilgili 30 ölçüt saptanmıştır. Ancak bunların binişimli ve bir dizi boyuta dayandığı görülmüştür. Etkili okulun tanımını kuramsal bir çerçeve olmaksızın yapabilmek zor görünmektedir. Etkili okulun ölçümüne imkan verebilecek kavramsal yapılar, değişkenler ve göstergeler de ancak böylesi bir kuramsal temelle sağlanabilir (Hoy ve Ferguson, 1985).

Okul Etkililiği Modelleri

Okul etkililiğinin tanımlanma ve yorumlanmasına ve ölçütlerinin saptanmasına rehberlik eden kavramsal bir model olmadan bir okulun etkililiğini saptamak zordur.

Okul etkililiğine değişik görüş açılarından bakan pek çok model geliştirilmiştir. Doğaldır ki her modelin güçlü ve zayıf yanları, kullanılabilceği uygun durumlar vardır. Bu nedenle farklı durumlarda ve farklı zaman çerçevesinde farklı modeller kullanılabilir (Chenck 1996, 28).

Okul etkililiğini örgütsel perspektif açısından açıklayan ve değerleyen başlıca modeller Çizelge 1’de verilmiştir (Chenck 1996, 18).

Çizelge 1.

Örgütsel Perspektif ağırlıklı örgütsel etkililik modelleri

Modeller	Okul Etkililiği Kavramı	Modelin Yararlılığı Koşulları	Değerlendirme Göstergeleri
Amaç Modeli	Belirtilen amaçların başarılması	Amaçlar açık, sınırlı ve ölçülebilir, fikir birliği var, kaynaklar yeterli	Eğitim programında ve okul planında listelenmiş amaçlar
Kaynak-Girdi Modeli	İhtiyaç duyulan kaynakların ve girdilerin sağlanması	Girdi ve çıktılar arasında açık bir ilişki var, kaynaklar yetersiz	Ön koşullu kaynaklar; örneğin öğrenci özgeçmiş kalitesi, finansman desteği vs.
Süreç Modeli	Düzenli ve sağlıklı içsel model	Süreç ve çıktı arasında açık bir ilişki var.	Liderlik, iletişim, katılma, eşgüdüm, sosyal etkileşim.
Doyum Modeli	Tüm güçlü tarafların doyumunu	Tarafların istekleri uyumlu ve ihmal edilmez.	Eğitim paydaşlarının; yöneticiler, öğretmenler, veliler, öğrenciler vb. doyumunu
Yasallık (legitimacy) Modeli	Okulun yaşaması için yasal pazarlama etkenliklerinin başarılması	Okullar arası yaşama ve ölüm değerlenmelidir.	Halkla ilişkiler, pazarlama, halk imajı, saygınlık, toplumda statü.

Etkisizlik Modeli	Etkisizlik özelliklerinin okulda bulunmaması	Etkililiğin görüş birliğine varılması ölçütü yok, ancak okul geliştirme stratejilerine ihtiyaç var.	Var olan çalışmalar; işlevsel olmayanlar, güçlükler, eksiklikler
Örgütsel Öğrenme Modeli	Çevresel değişimlere uyma ve içsel engelleri giderme	Okul çevresel değişimleri ihmal etmemeli.	Dış ihtiyaçlara duyarlılık, iç süreç yönetimi, program değerlendirme, gelişme planı
Toplam Kalite Yönetimi	İçteki insanların ve süreçlerin, stratejik tarafların ihtiyaçlarını karşılamak üzere toplam yönetim	Tarafların ihtiyaçları uyumlu; toplam yönetim için teknoloji ve kaynaklar uygun.	Liderlik, insanlarnın yönetimi, stratejik planlama, süreç yönetimi, kalite sonuçları, tarafların doyumu vs.

Çizelge 1'deki modeller incelendiğinde bunların örgüt kuramı ile ilişkili oldukları kolayca görülebilecektir. Bu demek ki etkililik modelleri, örgüt kuramlarındaki gelişmelerle doğrudan ilişkilidir. Her örgüt kuramının kendine özgü etkililik modeli vardır.

Okulun beş tür işlevinden söz edilebilir. Doğaldır ki okulun beş tür etkililiği söz konusu olacaktır. Okulun etkililiği, bu işlevlerini en çoklaştırması (maksimizasyonu) kapasitesidir. Bu bağlamda okul etkililiği, işlevleriyle paralellik kurularak, beş düzeyde düşünülebilir: Bunlar; (1) bireysel, (2) kurumsal, (3) toplum düzeyi, (4) ulusal düzey ve (5) uluslararası düzeylerdir.

Bu durumda yukarıda kısaca söz edilen sekiz etkililik modeli beş düzey okul etkililiği ile Çizelge 2'deki gibi bir matris oluşturabilir (Chenk 1996, 29).

Çizelge 2.

Etkililik model ve düzeyleri matrisi

Modeller	İçsel Etkililik/ Etkenlik		Dışsal Etkililik/ Etkenlik		
	Birey Düzeyi	Kurum Düzeyi	Toplum Düzeyi	Ulus Düzeyi	Uluslararası Düzey
Amaç Model	X	X	X	X	X
Kaynak-Girdi	X	X			
Süreç	X	X			
Doyum	X	X	X	X	X
Yasallık			X	X	X
Örgütsel					
Öğrenme	X	X	X	X	X
Toplam Kalite					
Yönetimi	X	X	X	X	X

X= Modelin potansiyel odağını gösterir.

Çizelge 2’de görüldüğü üzere amaç modeli, doyum modeli, örgütsel öğrenme modeli ve toplam kalite yönetimi (TKY) modeli, okulun beş tür işlevinin tamamını da karşılayabilecek kapasitededir.

Başlıca örgütsel etkililik modellerini ana çizgileriyle aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

Amaç modeli. Bu model (Katz ve Kahn 1978; Chenk 1996, 28) etkililiğin geleneksel yaklaşımını gösterir. Modele göre bir örgüt amaçlarını başardığı ölçüde etkilidir. Modelin iki temel varsayımı şunlardır: (1) Örgütte rasyonel karar alacaklara, spesifik amaçlar kümesi yol gösterir. (2) Bu amaçlar yeterli sayıda, yeterince anlaşılır olarak ilgililerce de katılım içinde tanımlanabilir. Modelin katkısı, okul planında kapsanan amaçların işlevselliğine bağlıdır. Kapsam çoğunca yetersizdir ya da ihmal edilir.

Sistem ya da kaynak-girdi modeli. Bu modele göre örgütte istekler sayısız, karmaşık ve dinamikdir; bu nedenle uygun spesifik amaçlar tanımlamak mümkün değildir. Oysa örgütün asıl ilgisi yaşamak ve büyümektir. Bu görüş açısı, örgütün kendisi için, gerekli kaynakları çevresinden sağlayabilmesi ve rekabet edebilmesi yeteneğine dikkati çeker. Böylece bir örgütün etkililiği örgütün içsel tutarlılığının sürdürülmesini, kaynaklarını kullanmada etkenliğini, uyum mekanizmalarının başarısını ve kaynaklar özellikle de az olan kaynaklar için öteki örgütlerle rekabet edebilme yeterliliğinin saptanmasını gerekli kılar.

Kimilerine göre girdilerin artırılması örgütün uygulama amaçlarındandır. Böylece de sistem modeli temelde çıktıdan çok girdiye önem veren bir amaç modelidir. Modelin katkısı, kaynakların okul fonksiyonları için kullanılmasına bağlıdır. Bilgi açık değil ve kullanım çoğunca açık fonksiyonlara bağlı ve taraflıdır.

Süreç modeli. Model okuldaki eğitim, öğretim ve yönetsel süreçlere odaklanır. Modelin Katkısı, bu süreçlerin okul işlevleriyle ilişkisine bağlıdır. Modelde bilgi gelişmemiştir.

Doyum modeli. Model, okul ve eğitim, öğretim paydaşlarının, uygulamalardan sağladıkları doyum düzeyine odaklanır. Modelin katkısı da, özellikle de stratejik paydaşların-tarafların beklentilerinin okul işlevleriyle ilişkisine bağlıdır. ilişkiliğin bilinmezliği ve bazı paydaşların ihmal edilmesi, modelin önemli açmazları arasında sayılabilir.

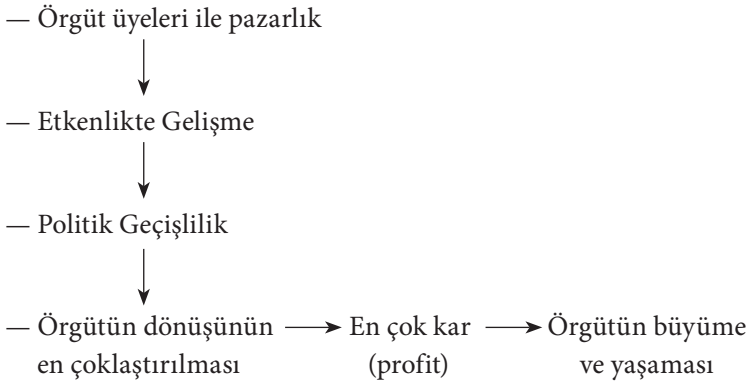
Yasallık modeli. Model özellikle de pazarlama etkenliklerinin meşruluğuna odaklanır. Modelin katkısı, okuldaki yasal sürecin ve pazarlama etkenliklerinin okul işlevleriyle ilişkisine bağlıdır. ilişkili-lik kapalı ve dolaylıdır.

Etkisizlik modeli. Model okuldaki uygulama eksikliklerine ve yetersizliklerine odaklanır. Modelin katkısı, okuldaki uygulama eksiklikleri ve zayıflıklarının okul işlevleriyle ilişkisine bağlıdır. İlişkili-lik açık değil, bilgi yanlıdır.

Örgütsel öğrenme modeli. Model, okulda öğrenme sürecine odaklanır. Modelin katkısı okulun, okul işlevlerine ilişkin bilgisine bağlıdır. Bilgi, öğrenme süreci ile elde edilir.

TKY modeli. Model okulun bir bütün halinde kaliteyi üretmesine odaklanır. Modelin katkısı, TKY sürecinin, okul işlevleriyle ilişkisine bağlıdır. İlişkililik güçlendirilir; bilgi toplam kalite yönetimi süreci ile kazanılır.

Katz ve Kahn modeli. Temelde sistem modeline dayanır. Modeli şematik olarak şöyle göstermek mümkündür:



Örgüt üyeleri ile pazarlık, örgüt amaçlarının geliştirilmesi için gereklidir. Etkenlikte gelişme, teknik ve ekonomik yönden örgütün çıktılarının girdilerine oranını (verimliliği) gösterir. Politik geçişlilik (transactional) ise politik etkilemeyi gösterir ve etkenliğin politik boyutunu oluşturur. Bunların etkisi örgüte dönüşün en çoklaştırılması için gereklidir. Sırasıyla bu da kârın en çoklaştırılması, o da örgütün büyümesi ve yaşaması şansını artırır (Katz ve Kahn, 1978).

Hoy ve Ferguson modeli. Model, sistem modeli ile amaç modelinin bir sentezidir. Amaç ve sistem modeli farklı görünmelerine rağmen örgütsel davranışın yönetimini ortak konu edinirler. Her iki modele göre de davranış, açık ya da kapalı olarak amaç yönetimidir. O halde bu iki modelin bir sentezi mümkündür. Onlara göre etkili örgüt ya da

etkili okul, “Bir sosyal sistem olarak örgütün belli kaynak ve araçlarla- araçlarını ve kaynaklarını boşa harcamadan ve üyelerine de gereksiz sınırlılıklar koymadan-amaçlarını gerçekleştirebilme derecesidir.” Bu çok boyutlu tanım Parson’cu bir çerçeveye dayalıdır. Bu yazarların önerdikleri model ve ölçütler aşağıdaki gibidir (Çizelge 3):

Çizelge 3.

Okul Etkililiği Model Önerisi

Etkililik Boyutları	Gösterge	İlgililer	Zaman	Çerçevesi
Uyum	Yenilik	Yönetici ve		
		Öğretmenler	Kısa dönemli	
Amaca Ulaşma	Akademik başarı	Öğrenciler	Kısa dönemli	
Bütünleşme	Tutarlılık	Öğretmenler	Kısa dönemli	
Örgütsel bağlılık	Örgüte kendini adama	Öğretmenler	Kısa dönemli	

Kaynak: Hoy ve Ferguson, 1985.

Örgütsel uyum, içsel ve dışsal güçlere uyumdur. Örgütsel etkenlik, içsel amaçların geliştirilip gerçekleştirilmesi başarısıdır. Örgütsel birlik, örgüt içi çatışmaların yokluğu demektir. Örgütsel bağlılık (commitment), üyelerin örgüte güdülenme ve kendilerini adanmalarıdır.

Bu boyutlar, hem amaç hem de araçlarla ilgilidir; geliştirilen tanımla tutarlıdırlar ve kuramsal çerçevelere rehberlik ederler. Bu yazarlar ampirik bir çalışma ile modelin geçerliliğini sınamış ve modelin başarılı olduğunu saptamışlardır (Hoy ve Ferguson, 1985).

Hoy ve Miskel modeli. Hoy ve Miskel (1981, 1996), yaygın olarak kullanılan amaç ve sistem modellerinin bir sentezini oluşturmuşlardır. Hoy ve Miskel, bu iki modelin birbirlerini tamamladığını görmüşlerdir. Her iki modelde de davranış, açık ve gizli bir hedefe yönelmiş olarak algılanmıştır. Ayrıca Hoy ve Miskel modeli, dört ilave örgütsel karakteristiği kapsamıştır. Bunlar; **zaman boyutu, örgütsel düzey, kurum içindeki grupların seslerini duyurmaları ve etkililiği belir-**

lemekte kullanılan çoklu kriterlerdir. Bu ölçütler örgütsel etkililiği ölçmek üzere geliştirilmiş ve bu maksatla Talcott Parsons'un görüşlerinden yararlanılmıştır. Parsons'a göre toplumsal sistemler, şu dört kritik işlevi yerine getirme yeteneklerine göre varlıklarını sürdürürler: **Uyum, toplumsal amaçların başarılması, birlik ve bütünlük ve toplumsal idealler.** Hoy ve Miskel, kurumsal etkililiğin göstergeleri olarak örgütsel uyumluluk, örgütsel verimlilik, örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılık olmak üzere ilave dört özellik daha ileri sürmüşlerdi. **Örgütsel uyumluluk**, yönetici ve öğretmenlerin okulu, yeniliklere açık ve esnek olarak değerlendirmelerine göre belirlenmiştir. **Örgütsel verimlilik**, standardize testlerle saptanan öğrencilerin testlerdeki başarı düzeyidir. **Örgütsel bütünlük**, okul içi dayanışma, işbirliği içinde birlikte çalışma düzeyidir. **Örgütsel bağlılık** ise öğretim kadrosunun okula ne kadar kendini adanmış ve bağlı olduğuna göre belirlenmiştir. Hoy ve Miskel, böylece Parsons'un örgütsel sistem düzeylerini pratiğe uygulayarak dört farklı boyutu olan bir model geliştirmişlerdir.

Toplam etkililik modeli. Hoy ve Ferguson modeli ile Hoy ve Miskel modeline dayanarak Cynthia L Uline, Daniel M. Miller ve Megan Tschannen Moran (?) bir etkililik modeli geliştirmişlerdir. Bu modellerin benzer etkililik boyut ya da ölçütlerini, Etzioni'nin (1975) araçsal faaliyetler ile ifadesel faaliyetler parametrelerinde birleştirmişlerdir. Burada zikredilmemekle beraber benzer kavramlaştırmayı Katz ve Kahn'da (1978) görüyoruz. Katz ve Kahn ise araçsal devre ve anlatımsal devre kavramlarını kullanmışlardır. **Araçsal etkenlikler**, asıl örgütsel faaliyetlerin araçlarıdır. Bunlar, okulun kendisini çevrenin taleplerine uydurması, kendine hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak üzere gerekli kaynakları sağlaması gibi etkenliklerdir. Akademik başarı, kaynak temini ve öğretme/ öğrenme işlevleri okulun başlıca araçsal etkenlikleri olarak görülebilir. **İfadesel ya da anlatımsal** faaliyetler ise örgütün manevi yönüdür; okulun normlarını ve değerler sistemini netleştirip pekiştirirler. Bu etkenlikler toplumsal dayanışma duygusunun gelişmesi ve örgüt kültürünün yaratılması için çok önemlidir. Öğrenci