

EĞİTİMDE MÜKEMMELLİK ARAYIŞI

Etkili Okullar

Mehmet ŐIŐMAN

6. Baskı



Prof. Dr. Mehmet ŞİŞMAN

EĞİTİMDE MÜKEMMELLİK ARAYIŞI
-Etkili Okullar-

ISBN 978-975-6802-94-6
DOI 10.14527/9789756802946

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2020, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. A.Ş.'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilmektedir.

1. Baskı: Kasım 2002, Ankara
6. Baskı: Kasım 2020, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür
Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Çetin
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler - Ankara
(0312 341 36 67)

Yayıncı Sertifika No: 36306
Matbaa Sertifika No: 25931

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay/ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

ÖN SÖZ

Gerekli ortam ve koşullar hazırlandığında bütün okullar, herkesin beklentilerini karşılayabilecek bir eğitim ve öğrenme hizmeti üretebilir. *Etkili okul* akımının temel varsayımlarından biri, bu ortam ve koşulların her okulda sağlanabileceğidir. Buna göre okulların iç ve dış çevresinde yapılabilecek bazı iyileştirmelerle daha etkili ve başarılı öğrenme ürünlerinin gerçekleştirilebileceği kabul edilmektedir. Okulların kendilerinden beklenen bazı amaç ve işlevleri gerçekleştirmelerine ilişkin kötümser bakış açısını yansıtan araştırmaların aksine, *etkili okul* akımı ve buna bağlı olarak yapılan çok sayıda araştırma, okulların bütün öğrenciler için etkili kılınabileceğini, bir başka ifade ile *bütün öğrencilerin öğrenebileceğini ve başarılı olabileceğini*, her okulda bunu sağlayacak bazı etmenlerin olduğunu göstermeye çalışmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde etkili okulların özelliklerini belirlemeye dönük pek çok araştırma yapılmasına karşılık Türkiye’de bu konuda yapılan araştırmalar son derece sınırlı olmuştur. Her ne kadar bu kitapta incelenen araştırmalar, birbirinden farklı ülke ve kültürlerde yapılmış ise de bunlardan Türkiye için de bazı sonuçlar çıkarılabileceği düşünülmektedir. Bu yönüyle kitabın, *okulları ve eğitimi geliştirmek ve iyileştirmek* için hangi boyutlar ya da konular üzerinde yoğunlaşmak gerektiği konusunda ilgililere yol gösterici olması ve ışık tutması beklenmektedir.

Kitapta sırasıyla *örgütsel etkililik* ve bununla ilgili geliştirilen bazı modellerden yola çıkarak *okulun etkililiği* ya da *etkili okul* kavramı çözümlenmeye çalışılmış, daha sonra da okulun etkililiğini belirlemeye dönük bazı modeller tanıtılmıştır. İzleyen bölümlerde *etkili okul akımının teorik temelleri* tartışılmış, çeşitli ülkelerde bu konuda yapılmış bazı araştırmalardan söz edilmiştir. Söz konusu araştırmalardan yola çıkarak *etkili okulu oluşturan boyut ve özellikler* özetlenerek bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Son olarak da bu konuda Türkiye’de yapılmış bir araştırmanın özeti verilmiştir.

Eğitimde *nitelik* ve *kalite* tartışmalarının s¼rekli arttığı ve bu bağlamda Milli Eğitim Bakanlığı'nca okullarda *eğitimde toplam kalite y¼netimi*, *okul geliştirme*, *kapasite geliştirme*, *performans geliştirme*, *stratejik planlama* gibi başlıklar altında çalışmaların yapıldığı T¼rkiye'de bu kitabın, eğitime ilgi duyan, okul ve eğitimin nitelik ve kalitesini geliştirmek için çaba g¼steren eğitimcilere, eğitim ve okul y¼neticilerine, eğitim ve okul y¼netimi alanında çalışan uzman ve araştırmacılara yararlı olması beklenmektedir. Okuyucu kitlesinin çeşitliliği dikkate alınarak kitapta olabildiğince yalın bir dil kullanılmaya çalışılmıştır. Kitabın bu baskısındaki katkılarında dolaylı Arş. G¼r. Nidan Oyman'a, Arş. G¼r. Elif Aydoğdu'ya kitabın basımını gerçekleştiren başta Servet Sarıkaya ve G¼rsel Avcı olmak ¼zere Pegem Akademi takımına ve basımevi çalışanlarına teřekk¼rlerimi ifade eder, kitabın okuyuculara yararlı olmasını dilerim.

Eskişehir, Nisan 2013

Prof. Dr. Mehmet şişman

***Bu kitabımı, zamanlarını çaldığım
sevgili eşime ve çocuklarıma ithaf
ediyorum.***

İÇİNDEKİLER

Ön Söz	iii
--------------	-----

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK VE ETKİLİ OKUL

Giriş	1
Örgütsel Etkililiğin Ölçülmesiyle İlgili Modeller	6
Amaç Modeli	7
Sistem-Kaynak Modeli.....	10
Ekolojik ya da Çevresel Model	11
Okul ve Eğitimin Amaçları	13
Okul ve Eğitimin İşlevleri	16
Okulun Teknik-Ekonomik İşlevleri.....	16
Okulun İnsani-Sosyal İşlevleri	17
Okulun Politik İşlevleri.....	18
Okulun Kültürel İşlevleri.....	18
Okulun Eğitsel İşlevleri	19
Etkili Okul ya da Okulun Etkililiği.....	23
Öğrenciler Üzerinde Okul Dışı Çevrenin Etkileri.....	28
Öğrenciler Üzerinde Okulun Etkileri.....	31
Okulun Etkililiğine İlişkin Farklı Yaklaşımlar	35
Etkili Okul Araştırmalarının Çıkış Noktası	37
Etkili Okul Araştırmalarının Dayandığı Temel Varsayımlar.....	37
Bağlamsal Değişkenler ve Okulun Etkililiği.....	39
Etkili Okul Konusundaki Çalışmalar ve Okulların Yeniden Yapılandırılması.....	40

BÖLÜM II

ETKİLİ OKUL ARAŞTIRMALARININ TEORİK TEMELLERİ

Etkili Okul Araştırmalarının Gündeme Geldiği Alanlar	45
Etkili Okul Araştırmalarının Entelektüel Temelleri	47
Etkili Okul ve Okul Geliştirme Araştırmaları.....	48
Okulun Etkililiğini Ölçmeye Dönük Bazı Modeller	53
Amaç Modeli	56
Kaynak-Girdi Modeli.....	56
Süreç Modeli.....	57
Doyum Modeli.....	59
Meşruiyet Modeli	60
Örgütsel Öğrenme Modeli	60
Toplam Kalite Yönetimi Modeli	61
Etkisizlik Modeli	62
Okulların ve Eğitimin Etkililiğini Ölçmeye Dönük Diğer Modeller	63
Hoy ve Ferguson'un Örgütsel Etkililik Modeli.....	63
Cameron'un Örgütsel Etkililik Modeli.....	64
Creemers'in Eğitimsel Etkililik Modeli.....	65
Scheerens'in Okul Etkililik Modeli	67
Etkili Okullarla İlgili Araştırma Türleri	68
Okulun Etkililiğinin Ölçülmesi.....	71
Okul ve Eğitimin Çıktılarının Ölçülmesi	73
Etkili Okul Araştırmalarına Yönelik Bazı Eleştiriler	76

BÖLÜM III

BAZI ÜLKELERDE ETKİLİ OKUL ARAŞTIRMALARI

ABD’de Etkili Okul Araştırmaları.....	80
Birinci Kuşak Araştırmalar.....	81
İkinci Kuşak Araştırmalar	82
Üçüncü Kuşak Araştırmalar.....	83
Dördüncü Kuşak Araştırmalar.....	84
ABD’de Etkili Okulla İlgili Klasik Araştırmalar.....	85
Brookover ve Lezotte’nin Araştırması	85
Brookover’ın Araştırması	86
Brookover ve Arkadaşlarının Araştırması	87
Teddlie ve Stringfield’in Araştırması.....	87
Latin Amerika’da Etkili Okul Araştırmaları	88
Kanada’da Etkili Okul Araştırmaları.....	92
İngiltere’de Etkili Okul Araştırmaları	94
İngiltere’de Etkili Okulla İlgili Klasik Araştırmalar	95
Rutter ve Arkadaşlarının Araştırması	96
Mortimore’un Araştırması	96
Mortimore ve Sammons’un Araştırması	97
İngiltere’de Etkili Okul Araştırmalarında Ortak Bulgular	99
Avustralya’da Etkili Okul Araştırmaları.....	100
Almanya’da Etkili Okul Araştırmaları.....	106
Hollanda’da Etkili Okul Araştırmaları	107
Asya ve Uzak Doğu’da Etkili Okul Araştırmaları	109
Etkili Okul Araştırmalarını İnceleyen Araştırmalar.....	111
Purkey ve Smith’in Araştırması.....	112
Levine ve Lezotte’nin Araştırması.....	112
Sammons ve Arkadaşlarının Araştırması.....	114
Reynolds ve Teddlie’nin Araştırması	115
Borger ve Arkadaşlarının Araştırması.....	117
Etkili Okul Konusunda Diğer Bazı Araştırmalar	118

BÖLÜM IV
OKULUN ETKİLİLİĞİ İLE İLGİLİ BOYUT VE ÖZELLİKLER

Okul Yöneticisinin Liderliği	131
Okul Yöneticisinin Liderlik Davranışları.....	135
Okulun Vizyon ve Misyonunu Belirlemede Liderlik	137
Eğitim ve Öğretimin Amaçlarının Belirlenmesinde Liderlik.....	138
Öğrencilerle İlgili Standartlar Oluşturmada Liderlik	140
Okul Programının Yönetiminde Liderlik.....	141
Okulda Zaman Yönetiminde Liderlik.....	142
Okul Kadrosunun Geliştirilmesinde Liderlik	143
Okul Kültürünün ve İkliminin Oluşumunda Liderlik	144
Okulun Çevresiyle İlişkilerinde Liderlik	146
Etkili Okulda Öğretmen	148
Eğitim-Öğretimle İlgili Konularda İşbirliği İçinde Çalışma	149
Birlikte Planlama-Değerlendirme ve Karara Katılma	150
Mesleki Yönden Sürekli Gelişme Çabası İçinde Olma	150
Yeni Yöntemler-Teknikler Bulma ve Uygulama Çabası İçinde Olma.....	151
Üst Düzeyde Sorumluluk Duygusuna Sahip Olma	151
Öğrenciler İçin İyi Bir Rol-Davranış Modeli Olma	152
Okulun ve Programın Amaçlarını Öğrencilere Açıklama ...	152
Öğrencilerin Beklenti ve İhtiyaçlarının Farkında Olma	153
Öğrencilerle İlgili Yüksek Beklentilere Sahip Olma	153
Öğrencilerin Öğrenmesini Sürekli İzleme	154
Öğrencilerin Öğrenmesine Liderlik Etme ve Yol Gösterme	155
Öğrencilerin Çalışma ve Ödevlerine Yardımcı Olma	155
Etkili Okulda Program-Öğrenme Süreci ve Öğrenci.....	158

Okulun Amaç ve Programlarının Ortaklaşa Geliştirilmesi.....	159
Zamanın Çoğunun Eğitim-Öğrenme Etkinliklerine Ayrılması.....	160
Öğrenci Gelişiminin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	161
Öğrencilere Temel Becerilerin Kazandırılması.....	162
Öğrencilere Eleştirel Düşünme Alışkanlığı Kazandırılması.....	162
Kaliteli ve Kusursuz Öğrenme Ürünleri Üretme	163
İş Birliğine Dayalı Öğrenmeye Önem Verme	164
Öğrencilerin Katılımı ve Sorumluluk Üstlenmesi	164
Öğrencilerin Yüksek Beklentilere Sahip Olması	165
Sınıf İçinde Zamanın Etkili Kullanılması.....	165
Etkili Okulun Kültürü	169
Başarı Merkezli Bir Kültür	171
Bütünleşmeyi Sağlayıcı Bir Kültür.....	172
İşlevsel Bir Örgüt Kültürü	174
Güçlü Bir Örgüt Kültürü	175
Etkili Okulda Okul ve Öğrenme İklimi	177
Etkili Okulun İklimi.....	177
Etkili Okulun Öğrenme İklimi.....	179
Etkili Okulda Çevre ve Aileyle İlişkiler	181
Bir Eğitim-Öğrenme Birimi Olarak Okul ve Aile	182
Bir Öğrenci Olarak Aile ve Öğretmenler.....	183
Bir Yönetişim Süreci Olarak Aile-Okul Etkileşimi.....	183
Çevrenin Okul ve Eğitim Üzerindeki Etkileri	183
Okul-Çevre İlişkilerinde Yöneticinin Rolü.....	184
Okul-Çevre İlişkilerinde Velilerin Rolü.....	185
Etkili Okulda Okul-Aile İlişkileri	186
Etkili Okul-Aile İlişkileri ve Öğrenci Başarısı	187
Sonuç	189

BÖLÜM V

İLKOKULLARDA ETKİLİ OKULLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Özet.....	191
Giriş	191
Problem Durumu	196
Amaç	197
Yöntem.....	197
Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	197
Verilerin Çözümlemesi.....	198
Bulgular ve Yorum	199
Sonuç ve Öneriler	204
EK 1: Etkili Okul Ölçeği.....	207
Kaynaklar	213

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK VE ETKİLİ OKUL

Giriş

Çağımızda okullar, yaygın olarak *bir öğrenme yeri* olarak tanımlanır. Okullardan beklenen ise söz konusu öğrenmenin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Okullar, etkili öğrenmeyi gerçekleştiremediğinde statü ve güven kaybına uğramakta; varlık nedenini kaybetmiş olmaktadır. Diğer taraftan çağcıl okulların gerçekleştirmeleri beklenen bazı amaç ve işlevleri vardır. Okul ve eğitime yüklenen söz konusu amaç ve işlevler gerçekleştirilemediğinde de bunları başka kurumlar ve birimler üstlenmeye başlamaktadır. Okullar-özellikle resmi okullar, *sosyal adalet ve eğitimde fırsat eşitliği* ilkelerine bağlı olarak ülkenin her yerinde, herkese, eşit düzeyde eğitim ve öğrenme fırsatları sunmak durumundadır. Okullar bunu sağlayamadığında toplumda *sosyal adalet, sosyal eşitlik ve sosyal hareketliliği* sağlama rolleri bir yana, sosyal eşitsizliğin kaynaklarından biri olmaya başlar. Bu durumda söz konusu eşitsizlik, okullar aracılığıyla sürekli olarak yeniden üretilir ve meşrulaştırılır.

Çağcıl kavramlaştırmalarda okul, sadece öğrenci ve öğretmenler için değil, aynı zamanda *herkes için bir öğrenme yeri*, gündelik yaşamın çevresinde biçimlendiği *bir öğrenme merkezi* olarak görülür. Bu nedenle okullar, her türlü toplumsal beklenti ve sorunlarla ilgilenmek, söz konusu sorunların üstesinden gelebilmek için de kendilerini bütün yönleriyle sürekli *yeniden üretmek ve öğrenen okul* olmak zorundadır. Okullar, toplumsal talep ve değişmelere bağlı olarak kendilerini yeniden üretemediklerinde ve kendi içlerinde beklenen yapısal ve eğitsel reformu gerçekleştiremediklerinde, statü ve güven kaybına uğramaya devam edecek, *alternatif okul* arayışları gündeme gelecektir.

Ülkelerin eğitim sistemleri ve karşı karşıya oldukları eğitim ilgili sorunlar yönünden farklılıklar yanında benzerlikler de vardır. *Okul geliştirme ve iyileştirme* için sadece okulların örgütlenme ve yönetim yapılarının, okul programlarının ve öğretmenlerin öğret-



me biçimlerinin değiştirilmesi yeterli olmamaktadır. Okulların toplumsal yaşamda meydana gelen çeşitli eğilim ve sorunlarla da ilgilenmeleri, bu bağlamda okul ve öğretmenlerin, okullarda giderek artan cinsel taciz, etik sorunlar, yabancı madde bağımlılığı, okul çeteleri, aileden ayrı yaşayan çocuklar, tek ebeveynli çocuklar, uygun olmayan aile ve çevre koşulları, aile bireylerinde yabancı madde bağımlılığı, okulu terk eden çocuklar, sokak çocukları, okul sonrası istihdam gibi bir dizi toplumsal sorunlarla da ilgilenmesi gerekli görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerde eğitim ve okula ilişkin olarak *okulun etkili kılınması ve okul geliştirme* konuları, merkezi konuma sahip tartışma ve araştırma konularıdır. Bu kitapta, gelişmiş ülkelerde gündeme gelen *etkili okul* ya da *okulun etkililiği* ile ilgili kuram ve araştırmalar, ayrıntılı bir biçimde incelenerek özetlenmeye, böylece araştırmalarda etkili okullarla ilgili ulaşılan ortak özellikler belirlenmeye ve bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Ancak bu özelliklerin nasıl geliştirilebileceği, bunları sağlayacak koşulların nasıl oluşturulabileceği üzerinde pek durulmamıştır. Böylesi bir çalışma, *okulu geliştirme ve iyileştirme projeleri* kapsamında ele alınabilecek bir konu olarak düşünülmüştür.

Etkililik ve Etkinlik: *Etkililik (effectiveness)* kavramı, örgütsel çözümlenmelerde hem çok kullanılan, hem de oldukça belirsizlikler içeren bir kavramdır. *Örgütsel etkililik* konusu ise örgüt ve yönetim kuramcıları, araştırmacılar ve uygulamacıların öteden beri üzerinde çok durdukları klasik konulardan biri olmasına karşılık, karmaşık bir konu olma özelliğini hep korumuştur. Genel olarak örgütsel etkililiğin, tek boyutlu olmaktan öte çok boyutlu ve disiplinler arası bir konu olduğu hususunda, örgütler ve yönetim alanında çalışanlar arasında genel bir uzlaşma gözlenmektedir. Dolayısıyla tek boyutlu ya da bir değişkene bağlı örgütsel etkililik tanımlaması, pek mümkün görünmemektedir. Ayrıca, konu üzerinde çalışanlar tarafından örgütsel etkililiğin tanımlanması kadar ölçülmesi ve belirlenmesi de o denli güç görülmektedir. Şu halde gerek örgütsel etkililiğin tanımlanması, gerekse ölçülmesi ve belirlenmesi konusunda örgüt ve yönetim kuramcıları ve araştırmacılar arasında bugüne kadar genel bir uzlaşma sağlanabilmiş değildir.

Etkililik, sözlük anlamında *beklenen bir etkiyi meydana getirme yeteneği, çıktılar, çok belirli ve olgusal sonuçlar* gibi anlamları karşılamaktadır. Burada dikkati çeken nokta, etkililiğin sözlük anlamında daha çok sonuçlarla ilgili bazı anlamlar ifade etmesidir. Alan yazında örgütler açısından örgütsel sonuçlar ya da çıktılarla ilgili olarak *etkililik, etkinlik, verimlilik, performans, başarı, yararlılık, karlılık* gibi bazı kelimeler, anlam yönünden birbirinden farklı olmasına karşılık zaman zaman birbiri yerine kullanılmaktadır. Burada konu açısından üzerinde durulması gereken daha çok *örgütsel etkililik* kavramı olduğundan diğerleri üzerinde durulmamıştır.

Etkinlik (efficiency) de anlam itibarıyla, *bir sonuca ulaşmayı ya da bir amacı gerçekleştirmeyi* ifade etmektedir. Buna göre *etkinlik, olabildiğince az maliyetle en üst düzeyde sonuç elde etme* olarak tanımlanmıştır (Scheerens, 1989, 3). Bir başka tanıma göre de *etkinlik*, örgütler açısından eldeki kaynakların kullanımıyla ilgili olarak ele alınarak *sahip olunan kaynakları israf etmeden sonuca ulaşma* biçiminde tanımlanmıştır (Beare ve Diğerleri, 1991, 11). Bu durumda etkililik kavramından farklı olarak örgütler yönünden etkinlik, genel olarak örgütsel sonuçlar yönünden ele alınarak tanımlanan bir kavram olmaktadır.

Örgütsel Etkililik: Örgüt ve yönetimle ilgili geliştirilen bütün teori ve yaklaşımların temel amacı, esas itibarıyla *örgütsel etkililiği artırmak* olarak ifade edilebilir. Örgütler yönünden yaklaşıldığında *örgütsel etkililik, kaynaklar/girdiler, amaçlar, işlevler, süreçler, sonuçlar* ve *örgüt dışı çevre* yönlerinden yaklaşıldığında farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Buna bağlı olarak da örgütsel etkililikle ilgili birbirinden farklı bazı modeller geliştirilmektedir: *Amaç modeli, sistem- kaynak modeli, çevresel model* gibi. Buna göre farklı açılardan yaklaşıldığında örgütsel etkililik, örneğin *amaçlar ve işlevler* yönünden bir örgütün öngörülen amaçları ve işlevleri gerçekleştirilme durumu; *kaynaklar* yönünden örgütün çevresinden gerekli kaynak ve girdileri sağlayabilme durumu; *sonuçlar* açısından yaklaşıldığında da örgütün *öngörülen sonuçları gerçekleştirebilme durumu* olarak tanımlanabilmektedir.