

Süleyman GÖKSOY(2018). Eğitimde Etkililiğinin Artırılabilmesi İçin Sistem Modelinin Okul Ve Öğrenme Ortamına Uyarlanabilirliği, Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED), *Cilt* (sayı), **-**.

Geliş Tarihi: 10/08/2018

Kabul Tarihi: 19/11/2018

EĞİTİMDE ETKİLİLİĞİNİN ARTIRILABİLMESİ İÇİN SİSTEM MODELİNİN OKUL VE ÖĞRENME ORTAMINA UYARLANABİLİRLİĞİ

Süleyman GÖKSOY

Özet

Sistem modeli, bütünü oluşturan alt sistemleri (girdi, süreç, sonuç, dönüt) ve alt sistemlerin birbiri ile olan ilişkisini bir arada ele almaktadır. Eğitim sisteminin niteliğini, etkililiğini ve yeterliliğini geliştirebilmek adına sistemin, girdilerinin, süreçlerinin, çıktı ve dönütlerinin neler olduğu ve neler olması gerektiği betimlenmek istenen mevcut çalışmada; şu sorulara cevap aranacaktır: Okul ve öğrenme ortamlarının; girdileri nelerdir /neler olmalıdır? Süreçleri nelerdir /neler olmalıdır? Çıktıları nelerdir/neler olmalıdır? Dönütleri nelerdir /neler olmalıdır? Eğitim sürecinin merkezinde yer alan okul ve öğretme- öğrenme etkinliklerinin üretim yeri olan öğrenme ortam ve sınıflarının etkililik ve verimliliğini ve genel olarak kalitesini arttırmak için eğitim sistemini oluşturan tüm birimlerin sistem bütünlüğü ve sistematigi çerçevesinde ele alınması, örgütlenmesi ve kategorize edilmesi gerekmektedir. Sistemsel anlayışın eğitime uyarlanması çalışmasının, ekip çalışması ve disiplinler arası bir anlayışla ele alınarak daha da geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim süreci adına karar vericilerin de verecekleri kararlarda, kararların etki ve sonuçlarını sistemsel bütünlük ve alt sistemler bazında düşünerek değerlendirebilmelidirler. Ayrıca okul ve öğrenme ortamlarında; girdi, süreç, çıktı ve dönütleri etkileyen faktörler sistemsel bütünlük içerisinde yeniden ele alınmalı, analiz edilmelidir.

Anahtar Kavramlar: Sistem, okul, öğrenme ortamları, etkililik

THE ADAPTABILITY OF SYSTEM MODEL IN SCHOOL AND LEARNING ENVIRONMENT FOR ENHANCING EFFECTIVENESS IN EDUCATION

Abstract

System model handles both the sub-systems (input, process, result, feedback) and the relationship of the subsystems to one another. The system, its inputs, processes, outputs, returns and their ideal situations should be described in order to improve the quality, effectiveness and adequacy of the education system. The present research aims to reveal the stated items. The following questions will be sought: School and learning environments; What are the inputs / what should they be? What are the processes / what should be? What are the outputs / what should they be? What are the feedback? In order to improve the efficiency, productivity and the overall quality of the learning environment and classes which are the center of the educational process, all units constituting the education system should be handled, organized and categorized within the framework of system integrity and systematics. The adaptation of the systematic approach to education should be improved further by following an interdisciplinary and team work understanding. The decision makers should be able to evaluate the impacts and consequences of decisions on the basis of system integrity and subsystems on behalf of the education process. Furthermore, in school and learning environments; factors affecting input, process, output and feedback should be reconsidered and analyzed in systemic integrity.

Key Words: System, school, learning environments, efficiency

Doç. Dr. Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, suleymangoksoy@duzce.edu.tr

Kuramsal Çerçeve

Yönetim biliminde olduğu gibi eğitim ve eğitim yönetiminde de etkililik, verimlilik, kalite, yeterlilik gibi konular yüzyılı aşkın bir süredir üzerinde düşünülüp, konuşulan, tartışılan ve kurumsal yapılarda nasıl etkin olacakları yönünde araştırmalar yapılan konuların başında gelmektedir. Kuruma ve kurumsal yapıya, kurumu oluşturan öğelere bir bütün olarak bakan, kurumsal kalite ve etkililiğin olabilmesi için kurumu oluşturan tüm alt birimlerin de etkili, kaliteli olması gerektiğini savunan sistem yaklaşımı ise yönetime ve özellikle eğitim yönetimine geniş bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu yönü ile bakıldığında yönetim, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümlenerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak görülür (Kaya, 1993). Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan kurumlar, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Dolayısıyla kurumlar, “etkili” ve “yeterli” oldukları sürece varlıklarını korurlar (Aydın, 1991). Kurumsal etkililik, kurumun sistem öğelerinin değişkenlerini, kurumsal amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için etkileyip geliştirerek eyleme geçirebilmedir (Başaran, 1992). Kurumların gelişimlerinin sürdürülmesi etkililiğin sağlanmasına bağlıdır (Argon, Altay, 2004). Barnard’a göre kurumda etkililik, ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür (Akt. Aydın, 1991). Kurumlar açısından etkililikle ilgili yapılan çeşitli tanımlar ve geliştirilen modeller, kurumlar ve yönetim alanında geliştirilen bazı teorik bakış açılarıyla da yakından ilgilidir. Aslında kurumlar ve yönetim alanında geliştirilen teori ve yaklaşımların temel amacı, kurumsal etkililiği artırmaktır (Şişman ve Turan, 2005). Kurumun tam olarak etkili olabilmesi için her parçanın, birlikte çalışma gereklerini karşılaması gerekir (Balcı,2005).

Sosyal, kültürel, ekonomik amaçlı tüm kurumlarda yönetimin başarısı kurumu amaca ulaştırma derecesi yani yönetsel etkililik ile ölçülebilir. Yönetsel etkililiğin artırılabilmesinin temel koşulu ise, insan gücü etmenini, kurumsal amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirir (Eren, 2001). Eğitim kurumlarının da temel amacı, kurumsal etkililiği arttırmaktır (Hellrigel, Slocum ve Woodman’dan Akt. Tabancalı: 2000). Bir başka anlatımla, okulun hedeflerini en üst düzeyde gerçekleştirebilmesidir (Başar, 1995) . Chenk’e göre (1996) kurum/okul etkililiğine değişik açılardan bakan pek çok model geliştirilmiştir. Böylece farklı, durumlarda ve farklı zaman çerçevesinde farklı modeller kullanılabilir. (Balcı, 2001: 2). Bu modellerin önemlileri Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Etkilik Modelleri

Modeller	Etkililik Kavramı	Modelin yarattığı Koşullar	Değerlendirme Göstergeleri
Amaç Modeli	Belirtilen amaçların başarılması	Amaçlar açık, fikir birliği var, sınırlı ve ölçülebilir kaynaklar yeterli	Planlarda listelenmiş amaçlar
Kaynak-Girdi Modeli	İhtiyaç duyulan kaynakların ve girdilerin başarılması	Girdi ve çıktılar arasında açık bir ilişki var, kaynaklar yetersiz,	Ön koşullu kaynaklar
Süreç Modeli	Düzenli ve sağlıklı içsel model	Süreç ve çıktı arasında açık bir ilişki var	Liderlik, iletişim, katılım, eşgüdüm, sosyal etkileşim
Doyum Modeli	Tüm güçlü tarafların doyumunu	Tarafların istekleri uyumlu ve ihmal edilemez	Eğitim yetkililerinin yönetim heyeti
Yasallık Modeli	Yasal etkinliklerin başarılması	Yaşama ve ölüm değerlenmelidir.	Halkla ilişkiler, pazarlama, imaj, saygınlık, toplumda statü
Etkisizlik Modeli	Etkisizlik karakteristiklerinin yokluğu	Etkililiğin görüş birliğine varılması ölçütü yok	Var olan çalışmalar
Örgütsel Öğrenme Modeli	Çevresel değişimlere uyum ve içsel dengelere uyma	Çevresel değişimleri ihmal etmemek	Dış ihtiyaçlara duyarlılık, iç süreç yönetimi, program değerlendirme
Toplam Kalite Yönetimi	İçteki insanların ve süreçlerin, stratejik tarafların ihtiyaçlarını karşılamak üzere toplam yönetim	Tarafların ihtiyaçları uyumludur.	Liderlik, insanların yönetimi, stratejik planlama, süreç yönetimi, kalite sonuçları,

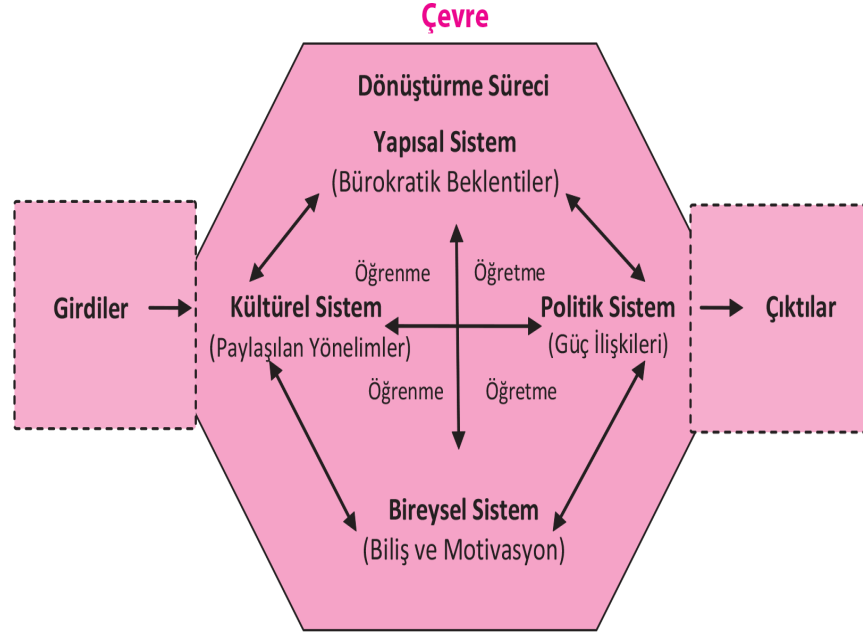
Tablo 1'deki modeller incelendiğinde etkililik modelleri, örgüt kuramlarındaki gelişmelerle doğrudan ilişkilidir. Her örgüt kuramının kendine özgü etkililik modeli vardır (Balcı, 2001). Şöyle ki örgütsel etkililik modellerinden amaç modeli; belirtilen amaçların başarılması, kaynak girdi modeli; ihtiyaç duyulan kaynakların ve girdilerin başarılması, süreç modeli; sağlıklı işlevsel model, doyum modeli; tüm güçlü tarafların doyumunu, yasallık modeli; yasal etkinliklerin yerine getirilmesi, etkisizlik modeli; etkisizlik yaratan unsurların olmaması, öğrenen öğrenme modeli; kurumun çevresel ve içsel değişim ve dönüşümlere uyumu ve toplam kalite modeli ise iç ve dış paydaşların ihtiyaçlarını karşılama düzeyi olarak ele alınmaktadır. Hoy ve Miskel (2012) bunlar hedef modeli, kalite modeli ve sistem kaynak modelleridir. Bu etkililik modelleri aşağıda detaylandırılmış ve sistem modeli çerçevesinde okul ve sınıf organizasyonu değerlendirilmeye çalışılmıştır.

a) Amaç Modeli: Etkililik kurumun amaçlarını gerçekleştirme derecesidir (Can 1998). Etkililik, kurumun niteliğinin yükseltilmesi olduğu kabul edildiğinden, kurumun planladığı hedeflere ulaşması gerekmektedir. Çünkü kurumların; kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek ve çalışanlarının amaçlarını gerçekleştirmek üzere iki temel amacı vardır. Bunları gerçekleştirirken çağdaş yönetim tekniklerine başvurulması, kurumun hem iç hem de dış uyumunu kolaylaştıracaktır. Kurumsal etkililiği açıklamanın en geleneksel yolu hedeflere ulaşma derecesini belirlemektir. Eğer bir kurum etkinliklerinin sonucunda kurumsal hedeflerine ulaşabilmişse etkili olarak tanımlanır (Hoy ve Miskel, 2012). Kurumsal etkililiğin konusunu oluşturan amaçlar kurumun uzun dönemde yaşamını, büyüyerek sürdürmesini sağlayabilecek amaçlardır ve gerçekleşme düzeyleri kurumun elde ettiği sonuçlarla ilişkilendirilerek belirlenmektedir. (Özutku, 2000). Kurumsal etkililikte amaçlara ulaşılabilmesinin birinci adımını amaçların bilinmesi, ikinci adımını ise amaçların gerektirdiği yönetim süreçlerinin etkin ve sağlıklı bir biçimde işe vuruşturabilmesidir (Argon ve Eren, 2004). Amaç modelinde kurumların etkililik düzeyi, amaçlarını gerçekleştirme düzeyi olarak ele alındığında; eğitim kurumlarının da kurumsal olarak uzak amaçlar (örneğin çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkmak gibi), genel (demokratik, sosyal bir hukuk devleti olmak gibi), özel amaçlara (hayata ve üst öğrenime hazırlık gibi) ulaşması, öğretme- öğrenme sürecinde her bir disiplinin kazanımların öğrencilere kazandırılması etkili okul, etkili öğretim olarak kabul edilebilir.

b) Kalite Modeli: Kalite genel olarak, amaca, kullanıma uygunluk, ihtiyaçları karşılama yetenekleri, müşteri memnuniyeti, hatta bir yaşam felsefesi, hayat tarzı şeklinde açıklanmaktadır. Eğitimde kalite, hedefleri gerçekleştirme derecesi, başarının değerlendirilmesi ve bu başarının hak edildiğinin belirlenmesi, aynı zamanda faaliyetler ve çıktılarının bazı normlar, kriterler veya hedeflere göre istenen özellikte olduğu konusunda bir değerlendirmedir. Öğretme öğrenme süreci açısından kalite, hedefleri gerçekleştirme derecesi, başarının değerlendirilmesi ve bu başarının hak edildiğinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda faaliyetler ve çıktılarının bazı normlar, ölçütler veya hedeflere göre istenen özellikte olduğu konusunda bir değerlendirme yapmaktır (Bakioğlu, Baltacı, 2010). Günümüzde eğitimde kalite arayışları önemli görülmekte ve eğitimin amaç ve işlevlerini gerçekleştirme veya başarıya biçim ve derecesi olarak kabul edilmektedir (Uysal, 1998; Karşlı, 1997). Eğitimin kalitesi hakkında sağlıklı kararlar verebilmek, eğitim kurumlarının etkinliklerinin ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiğinin saptanması (Aydın,1991) gerekmektedir. Avrupa Konseyinin 2006 yılında yayınlamış olduğu yaşam boyu öğrenme kapsamındaki anahtar becerilerde birey kalitesini; kendini dilini etkili kullanabilme, yabancı dillerde iletişim kurabilme, matematik, fen ve bilim okur yazarlığı, dijital beceriler, öğrenmeyi öğrenme, sosyal ve vatandaşlık becerileri, inisiyatif ve girişimcilik becerileri ile kültürel farkındalık ve kültürünü yaşama olarak alan olarak belirlemektedir.

c) *Sistem Kaynak Modeli*: Sistemin parçalarının önemini kabul etmiştir; ama bütünün önemini de yadsımamıştır. Aksine, bütünün, parçaların sadece bir toplamından farklı ve fazla bir varlığa sahip olabileceği de vurgulamıştır. Bütünün, kendisini oluşturan parçaların basit toplamından farklı ve fazla bir varlığa sahip olabileceği kabul edilmektedir. (Hoy ve Miskel, 2012). Kurumun sistem öğelerinin değişkenlerini, kurumsal amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için etkileyip geliştirerek eyleme geçirebilmesidir (Başaran,1992). Sistemin birbirine bağımlı ve karşılıklı etkileşimde bulunan parçalardan oluşan bir bütün olarak tanımlanması, diğer alt sistemler ile birlikte ve uygun bir şekilde kullanıldığında kurumsal etkililik bütünsel olarak gerçekleşebilir. Okullar da birer açık sistem olarak nitelendirilirler (Can 1998). Okullar, kendi içerisinde yönetim süreçleri açısından (karar verme, örgütleme, planlama, yöneltme, iletişim, işbirliği, koordinasyon ve değerlendirme); veya yönetim fonksiyonları (yönetim işleri, öğrenci işleri, personel işleri, mali işler, büro işleri vb) yönlerinden alt sistemlerden meydana gelmesi, bulunduğu çevreden girdiler, dönütler olarak etkilenmesi ve yine çevreye çıktılar ve öğrenci kazanımları sunarak onu etkilemesi açılarından topluma açık sosyal sistemler olarak kabul edilmektedir. Sosyal sistemlerin özellikleri; insanlardan oluşması, çevresi ile etkileşim içinde olması, sistemdeki bireylerin farklı rollerinin ve beklentilerin olması ve sistemin öğeleri arasında karşılıklı bağımlılık ve etkileşimin olmasıdır.

Okulun bir sosyal sistem olarak tanımlanması, okulun bir sosyal etkileşim sistemi olarak, birbiriyle etkileşen kişiliklerin organik bir ilişki içinde örgütlenerek birbirlerine bir bütün olarak bağlandığı sistem olarak kabul edilmesinin sonucudur. Sosyal etkileşim sistemlerinde temel varsayımlar; sosyal sistemler, açık sistemlerdir. Okullar toplumun değerlerinden ve kaynaklarından, politika ve tarih yoluyla etkilenir. Sosyal sistemler, insanlardan oluşur. İnsanlar kendi ihtiyaçları için olduğu kadar rolleri temelinde davranırlar. Sosyal sistemler, birbirine bağımlı parçalardan, özelliklerden ve bütüne katkı sağlayan ve katkı alan etkinliklerden oluşur. Sosyal sistemler amaç yönelimlidirler. Birden çok amaçları vardır. Sosyal sistemler yapısaldir. Kurumsal davranış, bu unsurların öğretme ve öğrenme ortamındaki etkileşiminin bir fonksiyonudur. Öğretme ve öğrenme süreci okul sosyal sisteminin teknik özünü oluşturur (Hoy ve Miskel, 2012). Çizelge1’de okul sosyal sistemin öğeleri gösterilmektedir.

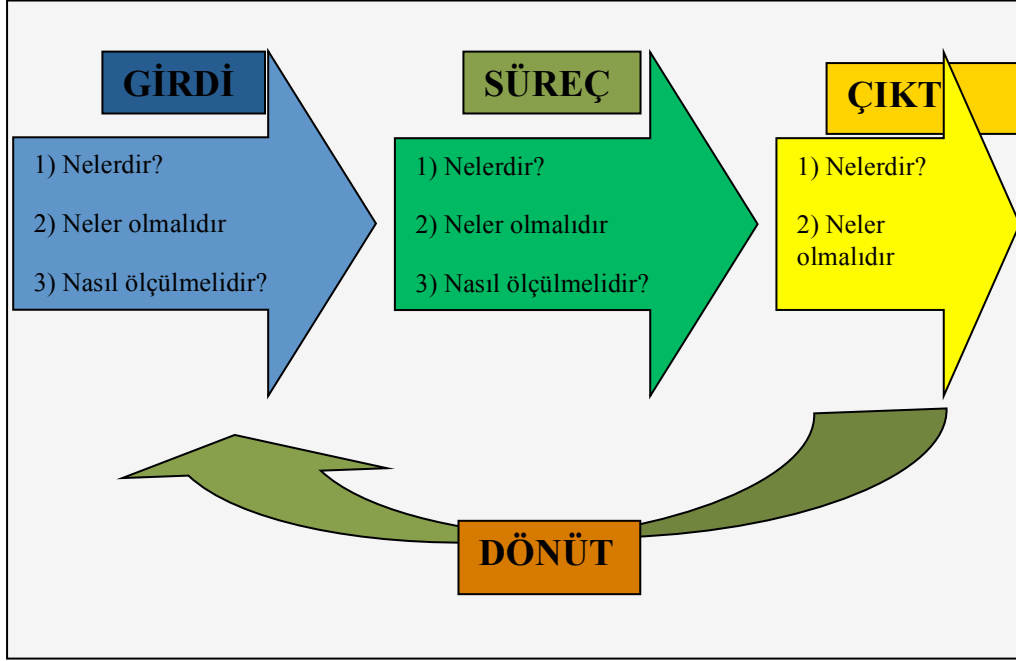


Kaynak: Hoy ve Miskel (2012).

Görüldüğü üzere dış çevre ile etkileşimleri değişiklik gösterse de tüm okullar açık sosyal sistemlerdir. Sistem teorisi genellikle girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar, geri bildirim ve çevreye dayanarak müzakere edilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Toplumsal bir açık sistem olan eğitim kurumları varlığını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için büyük çaba sarf ederler. Kurumları bütün çabalarına rağmen bunlardan bir kısmı “etkili” diğerleri de “daha az etkili” olarak nitelendirilebilir. Kurum amaçlarının hangi ölçüde gerçekleştirildiği sorusunun cevabı, onun etkililiğini belirtir. Kurumsal etkililik, kurumla ilgili bir kavramdır, birçok parçadan oluşmaktadır (Tosun, 1981). Bundan dolayıdır ki, etkililik ölçme ve değerlendirme işlemi gerektirir. Bu konuda “çok etkili” ya da “etkisiz” gibi öznel değerlendirmeler yapılır. Onun için eğitim yöneticisi eylemlerini etkileyen iç ve dış öğelerin varlığından haberdar olmalı; karar üzerinde etkilerini çözümleyici, onlarla iletişime hazır bir tutum içinde yaklaşmalıdır (Açıkalın, 1995).

Eğitimin niteliğini, etkililiğini ve yeterliliğini geliştirmek için, sistem yaklaşımını eğitimin, öğrenme girdi, süreç ve sonuçlarına uyarlayabilmek gerekmektedir. Bu kapsamda sistem modelinin öngördüğü; bütünü oluşturan parçaları ve bunların birbiri ile olan ilişkisini bir bütün olarak bir arada ele alınması ilkesini eğitimde okul ve sınıf yapısına uyarlayabilmek adına aşağıdaki çizelge 2’deki sorulara cevap aranmıştır;

Çizelge 2 Sistem ve Alt Sistemler



Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden ayıran eğitimin kendine özgünlüğüdür. Eğitim yönetimini kendine özgü kılan, sosyal bir sistem olan eğitimin özgünlüğüdür. Eğitim sistemi açık bir sosyal sistemdir ve açık bir sistem olmalıdır (Drucker, 1998). Eğitimin amacının niteliği, eğitim ile diğer sosyal kurumlar arasında içten ve sürekli bir dayanışma ve iş birliğini öngörmektedir. Bu işlevsel bir zorunluluktur ve eğitim yönetimine özgünlük kazandırmaktadır. Etkililikte sistem modeli, eğitim kurumlarında bir yönü ile girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkide yoğunlaşmaktadır

Sistem, bir bütünü oluşturan unsurların uyumlu şekilde faaliyette bulunmasını sağlayan işlemler bütünü olduğundan bu unsurlar sistemin alt sistemlerini ifade etmektedir. Genel sistem yaklaşımı, kurumu beş temel öğeden oluşan bir sistem olarak kabul etmektedir. Bunlar; girdi, süreç, çıktı, geribildirim/dönüt ve çevredir. Sistemi oluşturan unsurlar (Aydın, 1991; Bursalıoğlu 1982; Hoy ve Miskel, 2012; Taymaz 1997).

Sistem yaklaşımı parça-bütün anlayışını vurguladığı gibi bu alt sistemler arasında uyumlu çalışmanın gerek ve önemini de kaçınılmaz olarak görür. Sistem düşüncesi aynı zamanda öğrenen kurum/öğrenen okul ile ilgili disiplinleri (kişisel ustalık ve vizyon, zihni modeller, paylaşılan vizyon oluşturma, takım halinde öğrenme) bir araya getirir ve bütünün parçalarının toplamından ziyade parçalarının toplamından fazla ve farklı olduğunu belirtir (Bakan, 2013; Gürsel, 1998; Senge, 1998).

Sistem, belirli parçalardan meydana gelir, parçalar arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütünü meydana getirmelidir. Sistem içerisinde alt sistem ise, sistemi meydana getiren parçalardan her biridir. Okulu açık bir sosyal sistem olarak; dışarıdan, bilgi, enerji, madde veya malzeme alır. Dönüşüm süreci yolu ile ve amaçları doğrultusunda bir işleme tabi tutar. İşlenen girdilerden elde edilen çıktılar çevreye, diğer sistemlere ve kurumun kendisine yeni girdiler şeklinde döner. Dönütler ile de amaçlara uygun faaliyet sürdürüp sürdürmediği kontrol edilir. Çevre kurumu etkileyen toplumsal, politik ve ekonomik kurumları ve güçleri içerir (Karip, 2014). Bu yaklaşım ile eğitim kurumlarına bir bütün olarak bakılır. Dolayısıyla hem bütün hem de parça (alt sistem) önemlidir. Okulda bulunan aksaklık daha sağlıklı bir biçimde belirlenir. Çünkü kurumun herhangi bir alt sisteminde meydana gelebilecek bir aksaklık bütün kurumu etkileyecek bir nitelik taşıyabilir (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman, Özer, 2007). Aşağıda sistemi oluşturan; (1) girdiler ve çevre, (2) süreçler ve faaliyetler, (3) çıktılar, sonuçlar ve dönüt alt sistemleri ele alınarak okul ve sınıf ortamlarına uyarlanmaya çalışılacaktır.

I- Girdiler ve Çevre

Girdiler, ürün yada hizmetin üretilmesinde kullanılan insan, materyal, enerji, para ve enformasyon gibi kaynaklarından oluşur (Karip, 2014). Açık sosyal sistem modeline göre okullar çevreden etkilenir ve çevreyle sürekli bir etkileşim içindedir (Sezgin, 2013). Kurumun iç ve dış çevresinin analiz ve durum tespiti ve değerlendirmesi (neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz ve ulaşacağımız vizyona nasıl ulaşabiliriz şeklindeki soruların cevapları) bir yönü ile stratejik değerlendirmedir. Bir stratejinin, uygulanmaya başlamasından itibaren, sorunların veya beklentilerdeki değişikliklerin belirlenmesi, gerekli düzenlemelerin yapılması ve izlenmesi ile ilgili yönetsel çalışmalardır (Pearce, Robinson, 2015).

Bu kuramda, kurum ile çevre karşılıklı olarak bağımlı görülmektedir ve kurum ile çevresi dinamik bir denge içindedir. Bir kurumun varlığını sürdürmesi için çevrenin değişen gereklerine, gereksinimlerine sürekli olarak uyum sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır. (Aydın, 1991; Saruhan, Yıldız, 2009). Kurumun çevresiyle etkileşimi, onun etkililiğini saptamada temel ölçütler olmalıdır (Can 1998). Bu model etkililiği kurumun çevresinde avantajlı bir konum elde etme ve kıt kaynakları kendi yararına kullanabilme yeteneği olarak tanımlar. Bu tanım, çevreyle sürekli ve hiç bitmeyen bir alış verişi ve kıt kaynakların paylaşımından doğan rekabeti vurgulamaktadır (Hoy ve Miskel, 2012).

a) Okullar için önerilen örnek girdiler ve okul çevre öğeleri genel olarak şu alanlarda kategorize edilebilir: Kurumun paydaşları (işbirliği yapılan kuruluşlar, veliler ve toplum üyeleri, basın ve halkla ilişkiler, ulusal ve uluslararası projeler). Yasal –politik çerçeve, hukuksal metinler. İnsan kaynakları (yöneticiler, eğiticiler, öğrenciler, çalışanlar). Bilgi iletişim teknolojileri. Stratejik planlama ve stratejik amaçlar, hedefler, performans hedefleri, stratejiler. Vizyon, misyon, temel değerler. Eylem planları ve faaliyet

alanları. Eğitim ortamları, eğitim ve öğretim durumu, öğretim programları ve planlar. Yazılı kaynaklar (öğretmen kılavuz kitaplar, öğrenci ders ve çalışma kitapları, yardımcı kaynaklar). Madde kaynaklar, destek hizmetleri, inşaat ve emlak - binalar ve tesisler, hayat boyu öğrenme faaliyetleri, kalite çalışmaları, performans değerlendirme, ölçme-değerlendirme sonuçları, sarf malzemeleri, mali durum ve finansman, özel eğitim, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri, bilgi, liderlik, kurumsal etik, kültür.

b) Sınıf veya öğrenme merkezleri için önerilen örnek girdiler ve sınıf çevre öğeleri genel olarak şu alanlarda kategorize edilebilir: Eğitim ortamları, eğitim ve öğretim durumu, öğretim programları ve planlar. Öğrencilerin ön öğrenmeleri (bilişsel, duyuşsal, tutum ve değerler, psikomotor, sosyal). Öğrencilerde bilişsel (bilgi, kavrama, uygulama, analiz, sentez, değerlendirme ve üretme).Beceri (sağlık, beslenme, uyku, giyinme, dinlenme, ve diğer motor ön becerileri tespit etme). Tutum ve değerler (öz güven, öz yeterlilik, ilgi, sevgi, kaygı korku, öğrenilmiş çaresizlik öz değerlendirme gibi duyuşsal giriş davranışların tespit edilmesi).

II-Süreçler-Faaliyetler

Sistem kuramı, çok sayıda değişkeni dikkate almaktadır ki, çok az sayıda kesin yargıda bulunulabileceği görüşündedir. Sistem kuramı, disiplinler arası bir nitelik taşır ve genel bir kurum ve yönetim kuramı geliştirebilmek için tüm disiplinlerin ilgili alanlarının bütünleştirici bir sentezini yapmayı amaçlamaktadır. (Aydın, 1991; Saruhan, Yıldız, 2009; Hoy ve Miskel, 2012).

Süreçler belirli girdiler alarak bir ürün yada hizmet ortaya çıkaran, birbiriyle bağlantılı etkinlikler dizisi olarak tanımlanır. Teknoloji ve yönetim süreçlerinin kullanımı ile girdiler bir dönüşüm sürecinden geçirilir. Kurum için süreç, çıktısı planlanmış, hedeflenmiş ölçülebilen yapılandırılmış etkinlikler bütünüdür. Süreç daha çok nasıl yapılacağı üzerinde odaklanır. Kurum düzeyinde süreçte girdilerin çıktılara dönüştürülmesi için insanların birbirleri ile ya da teknolojiyle etkileşimi söz konusudur. Sürecin ölçülebilir maliyeti, zamanı, çıktı kalitesi, ve çalışanların doyumunu, memnuniyeti vardır. Sürecin, etkililiğinin ve verimliliğinin değerlendirilebilmesi için değerlendirme sürecinde yansızlığı sağlayacak yöntemler oluşturulmalıdır. Sürecin; kullanılabilirlik, tutarlılık, hatalardan arındırılmışlık gibi yönleriyle ölçülebilir ve geliştirilebilir bir nitelik taşır. Okulda öğretmenler ile öğrenciler arasındaki etkileşim dönüşüm sürecinin bir parçasıdır. Bu süreç eğitimde öğretme-öğrenme süreci olarak bilinir (Karip, 2014).

a) Okullar için önerilen örnek süreç ve faaliyetler genel olarak şu alanlarda kategorize edilebilir:

Süleyman GÖKSOY

Eğitim-öğretim; ön öğrenmelerin belirlenmesi (bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal etkinlikler), öğretim hizmetinin niteliği (ipucu, pekiştireç, katılım, geri bildirim ve düzeltme), işbirliğine dayalı öğrenme. aktif öğrenme, öğrenmelerin organize edilmesi, öğretim liderliği, sınıf iklimi, sınıf kültürü, öğrenmenin/bilginin oluşturulması (üretimi ve yapılandırılması) süreci, öğrencilerin kendi bilgilerini kendilerinin oluşturması, öğrenme sürecinde öğretmenin, rehberlik etmesi ve öğrenmeyi kolaylaştırması, öğrenci kazanımlarının, birlikte işbirliği içinde belirlenmesi, öğrencilerin farklı bakış açılarını değerlendirip yorumlayabilecekleri araçlar ve ortamların hazırlanması, değerlendirmenin, öğretim sürecinin doğal bir parçası olacak şekilde ve öğretim etkinlikleri ile iç içe uygulanmasıdır. Yönetim, eğitime destek hizmetleri, alt yapı, donatım, teknoloji, paydaş ilişkileri, insan kaynakları, fiziki durum, disiplin, mali kaynaklar, hesap-aynıyat, akademik başarı, sektörel işbirliği, sosyal, kültürel, sportif faaliyetler , sosyal kulüpler, projeler, bilgi ve bilginin yönetimi, liderlik, kurumsal, etik , kurum kültürü ve iklimi

b) Sınıf veya öğrenme ortamları için önerilen örnek süreç ve faaliyetler genel olarak şu alanlarda kategorize edilebilir: Sistem yaklaşımı doğrultusunda eğitim ve öğretim durumunun her bir sınıf için eğitim-öğretim, ortasında; öğretim programları ve planlar, öğretme- öğrenme etkinliklerinde; dönüt, düzeltme, pekiştirme, ipucu motivasyon, rehberlik, yönlendirme, aktif katılım, işbirliği gibi unsurların yerine getirilmesi ve haftalık izleme değerlendirme (alternatif-çoklu değerlendirme araçlarını kullanarak) yapılması.

III- Çıktılar/Sonuçlar ve Dönüt (Geri Bildirim)

Sisteminin etkililiği, amaçlara ulaşmayı ne kadar kolaylaştırması ile belirlenir. En yaygın değerlendirme türü geri bildirimdir. Geribildirim, yapılan işin sonuçlarına bağlı olarak performansına ilişkin doğrudan ve açık bilgi sağlanmasıdır. Geri bildirimli değerlendirmenin iki üstünlüğü vardır. Birincisi geri bildirim, yöneticilere planlama çabalarının ne kadar etkili olduğu konusunda anlamlı bilgiler sağlar. Standartlar ve gerçekleşen performans arasındaki küçük farkı gösteren geri bildirim planlamanın genel olarak hedefine ulaşıldığını belirtir. Eğer sapma önemliyse, yönetici bu bilgiyi yeni planlar oluşturmak için kullanabilir. İkincisi geribildirim motivasyonu artırabilir. İnsanlar işlerini ne kadar iyi yaptıklarını bilmek ister ve geri bildirim bu yönden bilgi sağlar (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013; Robbins ve Judge, 2012). Ayrıca geri bildirim, çalışanların hedef doğrultusunda kendi ilerlemelerini takip etmeleri- motivasyon üzerinde çevre tarafından sağlanan geribildirimden daha etkilidir (Robbins ve Judge, 2012).

Hedeflere ulaşılması veya bir başla ifade ile belirlenen hedeflerin işe yaraması için geri bildirim gereklidir çünkü bu sayede bireyler performanslarını hedefleriyle kıyaslayabilirler. Hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına dair geri bildirim verilmelidir. Geribildirim kurum üyelerinin hedeflere ulaşmasını sağlar. Geri bildirim iki şekilde işe yarar. İlk olarak, bireylerin ne kadar başarılı olduklarını

belirlemelerini sağlar, performansı cesaretlendirir. İkinci olarak, geri bildirim iyileştirilmesi gereken performans ayarlamalarının ne olduğunun belirlenmesini sağlar. Örneğin bir okul devletin zorunlu kıldığı bir başarı testinin madde analizini yapar ve performanstaki kusurları giderir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). İnsanlar hedefleri doğrultusunda nasıl ilerlediklerine ilişkin geribildirim aldıklarında daha iyisini yaparlar. Çünkü geribildirim ne yaptıkları ile ne yapmak istedikleri arasındaki farklılıkları analiz edilmesini sağlar- geribildirim davranışları yönlendirir (Robbins ve Judge, 2012).

Sonuçlar, dönüt veya geri bildirim (Koçel, 1993) amaçlara ulaşmada ne ölçüde başarı sağlandığı hususunda yardımcı olur. Çıktılar ve geri bildirim aynı zamanda her bir alt sistemin bir diğer alt sisteme girdi olarak sunması olarak da ortaya çıkar. Dolayısıyla okulların sistem değerlendirmede; okulun her bir alt sisteminin (örneğin fiziki durum, disiplin, eğitim öğretim) tek tek çıktılarının ölçülmesi nitelikleri ile ilgili geribildirimler verilmesi, bunların girdi olduğu bir başka alt sistemler tarafından da tekrardan kontrol edilmesi gerekmektedir. Şöyle ki dokuzuncu sınıf fizik dersi öğrenci kazanımları (çıktıları) tanıma, izleme, başarı amaçlı ölçülmeli ve değerlendirilmeli ve öğrencilere, ailelere, öğretmenlere, üst yönetime, okul-aile birliklerine vs. Geri bildirimler verilmelidir. Ancak daha sonra onuncu sınıfta fizik dersi alacak öğrencilerin bu derse yönelik ön öğrenmeleri (girdileri) de tekrardan ölçülmeli ve değerlendirilmeli ki böylece alt sistemler bir birlerini kontrol edebilsinler.

Çıktılar, dönüşüm sürecinde üretilen mal ya da hizmetleri içerir. Topluma katkı sağlama yeteneğine sahip eğitilmiş bireyler, sistemin çıktılarıdır. Dönütler ise sistemin etkililiğine ve verimliliğine ilişkin enformasyonu içerir. Dönütler, girdilerde ve dönüşüm sürecinde uyarlamalar, değişiklikler yapılmasını gerektirebilir (Karip, 2014). Kurumların başarı derecesini tarafsız olarak tespit edebilmek için kurumsal değerlendirmeye ihtiyaç vardır (Bozkurt, 1995). Taymaz'ın da belirttiği gibi (1997) bir sistemin amaçlarına yönelik olarak çalışmasının değerlendirilmesi, sistemin bütünlüğü ve sistemden çıkan ürün için büyük önem taşır.

Okullar, girdisini içinde yaşadığı toplumdan alması ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere bu girdiyi işledikten sonra topluma çıktı olarak sunması, hammaddesinin insan olası, çatışma halinde olan değerlerin mevcudiyeti, ürününün kalitesinin değerlendirmesi zor, özel bir çevresinin olması, çevresindeki tüm biçimsel veya doğal kurumları etkilemesi ve onlardan etkilenmesi, çevredeki grupların kendi yararları adına okulun düşünce bağımsızlığını sınırlama çabaları şeklindeki kendine özgü olan ve diğer kurumlardan ayıran özellikleriyle, toplumsal açık sistemlerdir. (Taymaz, 2003; Bursalıoğlu 2002). Açık ve sosyal bir sistem olan okulun amaçları karmaşıktır ve tanımlanması da çok da kolay değildir. Bu nedenle bir okulun çıktı kalitesi

Süleyman GÖKSOY

ya da göstergesi olarak sadece merkezi sınavlardaki öğrenci başarısını değerlendirmek yetersiz bir yaklaşımdır. Bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıklar edinen birey, okul sistemin temel çıktısıdır (Sezgin, 2013).

a) Okullar için önerilen örnek sonuçlar ve dönüt şu alanlarda kategorize edilebilir: Eğitim – öğretim, akademik başarı, yönetim / değerlendirme, alt yapı, donatım, teknoloji, eğitime destek hizmetleri, paydaş ilişkileri, fiziki durum, disiplin, mali kaynaklar, hesap-aynıyat, sektörel işbirliği, sosyal, kültürel, sportif faaliyetler, Türkiye Cumhuriyeti uzak amaçları, anayasa, yasalar, öğretim programları, insan kaynakları

b) Sınıf ve öğrenme ortamları için önerilen örnek öğrenme çıktıları şu alanlarda kategorize edilebilir. Sistem yaklaşımı doğrultusunda eğitim ve öğretim durumunun değerlendirilmesi için her bir sınıf için eğitim-öğretim yılı sonunda her bir sınıf için alternatif-çoklu değerlendirme araçlarını kullanarak öğrencilerde bilişsel, duyuşsal, motor düzeyinde öğrenme çıktılarının ölçülmesi, öğretim programları kazanımları ile karşılaştırılarak değerlendirilmesi. Öğrencilerde bilişsel (bilgi, kavrama, uygulama, analiz, sentez, değerlendirme ve üretme)Beceri (sağlık, beslenme, uyku, giyinme, dinlenme, ve diğer motor ön becerileri tespit etme). Tutum ve değerler (öz güven, öz yeterlilik, ilgi, sevgi, kaygı korku, öğrenilmiş çaresizlik öz değerlendirme gibi duyuşsal giriş davranışların tespit edilmesi). Öğretme- öğrenme etkinliklerinde; dönüt, düzeltme, pekiştirme, ipucu motivasyon, rehberlik, yönlendirme, aktif katılım, işbirliği gibi unsurların yerine getirilmesi ve haftalık izleme değerlendirme (alternatif-çoklu değerlendirme araçlarını kullanarak) yapılması

V- Sonuç ve Öneriler

Mevcut çalışmada temel amaç, eldeki madde ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak eğitimde kaliteyi yakalayabilmektir. Etkililik, hedeflenen faaliyetlerin öngörülen zamanda ve öngörülen oranda gerçekleşip gerçekleşmediği yani, işlerin zamanında ve hedeflenen düzeyde yapılıp yapılmadığının ölçüsüdür. Etkililiğin ölçülmesinde “çıktı” ile “sonuç” arasında ayırım yapılır. Çıktı, kurum içerisinde belirli girdilerin işlenmesi ile elde edileni gösterirken, sonuç dışsal etkileri de ifade eder (DPT, 2003) Sistem yaklaşımı ise, bir kuram olmasının yanında, aslında bir düşünce tarzıdır ve bakış açısıdır (Saruhan, Yıldız, 2009), kurumlara özellikle eğitim kurumlarına sistem olarak bakabilmek, beraberinde ona uygun bir değerlendirme yapısı geliştirebilmek gerekmektedir. Okulların sistem değerlendirmesi, okul çevre etkileşimi ile okul alt sistemlerinin özelliklerinin göz önünde bulundurulması ve bu kapsamda okul değerlendirmesi, durumsal ve bütünsel bakışı gerektirmektedir. Okullarda açık sosyal sistem yaklaşımına göre değerlendirmenin yapılabilmesi için

yaklaşımı bilen, iyi yetişmiş yönetici, denetici, eğitimci ve çalışanların olması ve tüm çalışanlar arasında disiplinler yaklaşım ve ekip çalışması olması gerekmektedir. Ayrıca okullarda açık sosyal sistem yaklaşımına göre değerlendirmesinin yapılabilmesi için alışlagelen kurum, yönetim ve değerlendirme anlayışı değiştirilmeli; özellikle kurumda iletişim, etkileşim, paylaşım, liderlik ve yönetişim anlayışının kurumsallaşması gerekmektedir.

Örgütlerde canlılar gibi yaşayan varlıklardır. Nitekim canlıların içyapılarını dengeli tutmak için girdiler ve çıktıları dengelemesi süreci olarak kabul edilen homeostasis dengelenme süreci, diğer kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumları için de geçerlidir. Kurumsal açıdan girdi ve çıktılar denk olduğunda iç yapı dinamik bir dengede bulunabilmektedir. Sisteme nitelik veya nicelik açısından yeterli girdi sağlanamadığı takdirde ise sistemin homeostasis dengesi bozulabilmekte, sonuçta düşük nitelikte ve nicelikte çıktılar vermekte ve sistem bir bozulmaya doğru gidebilmektedir.

Eğitim sisteminin homeostasis dengesini korumak ve devam ettirebilmek için sürecinin merkezinde yer alan okul ve öğretme- öğrenme etkinliklerinin üretim yeri olan öğrenme ortam ve sınıflarının etkililik ve verimliliğini ve genel olarak kalitesini arttırmak gerekmektedir. Eğitimde kalite için de, eğitim sistemini oluşturan tüm birimlerin sistem bütünlüğü ve sistematığı çerçevesinde ele alınması, örgütlenmesi ve kategorize edilmesi gerekmektedir. Yukarıda oluşturulmaya ve önerilmeye çalışılan sistemsal anlayışın eğitime uyarlanması çalışması, ekip çalışması ve disiplinler arası bir anlayışla ele alınarak daha da geliştirilmesi gerekmektedir. Eğitim süreci adına karar vericilerin de verecekleri kararlarda, kararların etki ve sonuçlarını sistemsal bütünlük ve alt sistemler bazında düşünerek değerlendirebilmelidirler. Yapılan çalışma sonucunda aşağıdaki öneriler getirilebilir: Okul ve öğrenme ortamları; girdi, süreç, çıktı ve dönütleri içeren ve etkileyen faktörler sistemsal bütünlük içerisinde yeniden ele alınmalı, analiz edilmelidir.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1995).. Toplumsal ve Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: PEGEM Yayın No:10.
- Argon, T. Altay, E. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aydın, M. (1991), Eğitimde Değerlendirme Davranış. Ankara.
- Aydın, M. (1991). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Basım, Yayım.
- Aydın, M. (2000). Çağdaş Eğitim Değerlendirmesi, (4. baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Süleyman GÖKSOY

- Bakan, İ. (2013). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. İstanbul: Beta Yayınları
- Bakioğlu, A. (1998). Lider öğretmen. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim*
- Bakioğlu, A. Baltacı, R. (2010), Akreditasyon, Eğitimde Kalite, Ankara, Nobel Dağıtım.
- Balcı, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Pegem Yayınları, Ankara.
- Balcı, A. (2005). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Pegem Yayınları, Ankara
- Başar, H. (1995). Öğretmenlerin değerlendirilmesi. Ankara: Pegem Yayın No: 20
- Başaran, İ. E. (1992).Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Aydın MEB Tesisleri,
- Bozkurt, E. (1995). Eğitimde Değerlendirmenin Gerekliliği. Eğitim Yönetimi Dergisi. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Can, H. (1998). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Drucker,P.F., (1998). Yeni Gerçekler. Ankara. Çev. :Birtane KARANAKÇI, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları,6. Baskı.
- DPT, (2003), *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik planlama kılavuzu*, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- Eren E. (2001), Kurumsal Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul. Betaş Yayınları.
- European Communities, (2007). *The Key Competences for Lifelong Learnin*. 22.01.2016 tarihinde <https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/youth-in-action-keycomp-en.pdf> adresinden indirilmiştir.
- Gürsel, M. (1998). Öğrenen Kurumlar. Türkiye’de Eğitim Yönetimi (Ed.Haydar Taymaz, Muhsin Yazıcıoğlu). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C.G. (2012). Eğitim Yönetimi. (Çeviri Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık, 7. Baskıdan Çeviri
- Karip, E. (2014). Eğitim Bilimin Alanı ve Kapsamı. Eğitim Yönetimi (Editör: Selahattin Turan). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Karslı, D.K. (1998). Yönetsel Etkililik. Bolu. AİBÜ. Yayınları No 6,
- Karslı, M. Durdu (1997), “ Teknik Eğitimin Yönetimi ve Kalite”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem Yay., Ankara,209.
- Kaya, Y. K (1993). Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Bilim Yayınları.
- Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınları
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A, C (2013). Eğitim Yönetimi. (Çeviri Editörü: Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Yayıncılık, 6. Baskıdan Çeviri
- Özutku, H. (2000). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkililik Ölçümü Verimlilik Dergisi MPM, 4:6-83.
- Pearce, J., A., Robinson, R., B. (2015). Stratejik Yönetim (Çeviri Editörü: Mehmet Barca) Ankara, Nobel Yayınları 12. Baskı.
- Robbins S., P. ve Judge, T. A (2012). Kurumsal Davranış, (Çeviri Editörü: İnci Erdem) Ankara, Nobel Yayınları 14. Baskı.

- Robbins, S. P., Decenzo, D., A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. (8. Baskıdan Çeviri Editörü: Adem Ögüt). Ankara: Nobel Yayınları.
- Saruhan, S., C., Yıldız, M., L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Schein, E., H. (1980). *Kurumsal Psikoloji* (Çeviren: A. Sağtürk/Ş. Öz-Alp) 3. Baskı, Eskişehir: İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim Vakfı Yayını, No:2,
- Senge, P. M. (1998). *Beşinci Disiplin*, (Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan). İstanbul: YKY.
- Sezgin, F. (2013). *Sosyal Bir Sistem Olarak Okul, Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (Editör: Servet Özdemir). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Şimşek, M., Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayınları, M. (2011). *Öğretim liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Şişman, M (2001). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı:Etkili Okullar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M., Turan, S (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Taymaz, H.. (2003). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. TAKAV
- Taymaz,H. (1997). *Eğitim Sisteminde Teftiş*, Takav Matbaası, Ankara.
- Tortop, N., İsbir, E.,G., Aykaç, B., Yayman H., Özer, A. (2007). *Yönetim Bilmi*, 7.Baskı. Ankara: Nobel Yayınları
- Tosun, M. (1981). *Kurumsal Etkililik*. Ankara: TODAİ Yayınları No:196.
- Turan, S. , Zılgıl, G. (2013). *Okul Değerlendirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Turan, S. (2005). *Eğitim Liderliği*. Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı, Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Turan, S. (2006). *Eğitim Liderliği*, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı, Ankara.
- Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Uysal, H. (1998), *Toplam Kalite Yönetiminin İlköğretime Uygulanabilirliği*, G. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,