

Etkili Okul

Doç. Dr. Ali BALCI(*)

Bu yazıda etkili okul kavramı, ilgili literatür ve araştırmalara dayanarak tanıtılmaya çalışılmaktadır.

Tanım ve Kuramsal Çerçeve

Etkililik kavramı çok eskilere dayanmaktadır. 1930'larda Barnard etkililiği, «örgütün amaçlarına ulaşma derecesi» olarak ve buna yakın bazen de karıştırılan bir kavram olan etkinliği de, «örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doyum derecesi» olarak tanımlar. Ona göre örgütte bu iki kavram arasında bir denge kurabilmek, yönetimlerin en temel uğraşları arasındadır (Barnard, 1938, s. 1). Ancak o günden bugüne etkililiğin açık, kapsamlı ve kuramsal çerçevelere uyan bir tanımı henüz yapılamamıştır. Sadece etkililiğin çok boyutlu bir kavram olduğu konusunda görüş birliği sağlanabilmiştir. Örneğin, literatürde bir okulun etkililiğinin saptanmasında kullanılabilecek 30 ölçüt belirlenmiştir. Ancak bunların binişimli ve bir dizi boyuta dayandığı görülmüştür. Hoy ve Ferguson'a göre etkili okulun tanımını kuramsal bir çerçeve olmaksızın yapabilmek mümkün değildir. Bir okulun etkililiğinin saptanmasına imkân verebilecek kavramsal yapılar, değişkenler ve göstergeleri de ancak böylesi bir kuramsal temelle sağlanabilir (Hoy ve Ferguson, 1985).

Etkililik ve etkili okul kavramlarına temel oluşturabilecek pek çok model geliştirilmiş bulunmaktadır. Burada onlardan önemli bazıları biraz ayrıntılı, diğerleri özet bir biçimde verilmektedir.

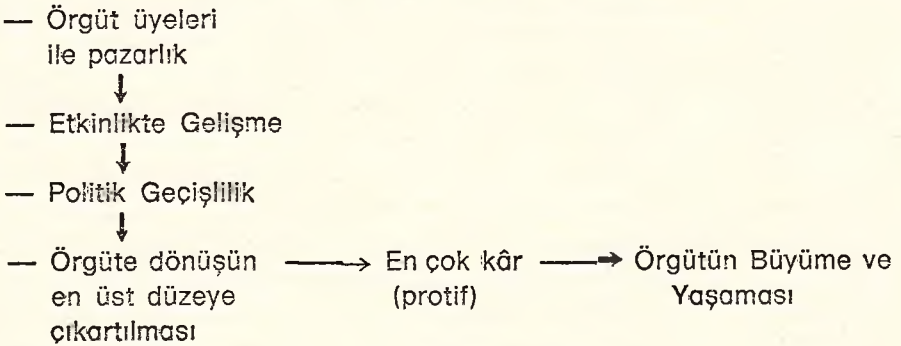
a) Amaç modeli: Etkililiğin geleneksel yaklaşımını gösterir. Bir örgüt amaçlarını başardığı ölçüde etkilidir. Modelin iki temel varsayımı şunlardır: (1) Örgütte rasyonel karar alacaklara spesifik amaçlar kümesi yol gösterir. (2) Bu amaçlar yeterli sayıda, yeterince anlaşılır ve ilgililerce katılım içinde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

(*) A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Öğretim Üyesi

b) Sistem Modeli : Bu yaklaşıma göre örgütte istekler sayısız, karmaşık ve dinamiktir; bu nedenle uygun spesifik amaçlar tanımlamak mümkün değildir. Oysa örgütün asıl işlevi yaşamak ve büyümektir. Bu görüş açısı örgütün çevresindeki gerekli kaynakları sağlayabilmesi ve rekabet edebilmesi yeteneğine dikkati çeker. Böylece bir örgütün etkililiği örgütün içsel tutarlılığının sürdürülmesi, kaynaklarını kullanmada etkinliği, onun uyum mekanizmalarının başarısı ve özellikle az olan kaynaklar için öteki örgütlerle rekabet edebilme yeterliğinin saptanmasını gerekli kılar.

Kimilerine göre girdilerin artırılması örgütün uygulama amaçlarından biridir. Böylece de sistem modeli temelde çıktıdan çok girdiye önem veren bir amaç modelidir.

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



Örgüt amaçlarının geliştirilmesi için üyeler ile pazarlık gereklidir. Etkinlikte gelişme, teknik ve ekonomik yönden örgütün çıktılarının girdilerine oranını gösterir. Politik geçişlilik ise politik etkiyi gösterir ve etkinliğin politik boyutunu oluşturur. Bunların etkisi örgüte dönüşün en üst düzeye çıkartılması için gereklidir. (Katz ve Kahn, 1978).

d) Hoy ve Ferguson Modeli : Sistem modeli ile amaç modelinin bir sentezidir. Onlara göre 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 - amaçlarını 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 : 1).

Örgütsel uyum iç ve dış güçlere uyumdur. Örgütsel etkinlik, iç amaçların gerçekleştirilme başarısıdır. Örgütsel birlik, örgüt içi çatışmaların yokluğu demektir. Örgütsel bağlılık üyelerin örgüte güdülenme ve kendilerini adamalarıdır.

ÇİZELGE : 1
OKUL ETKİLİLİĞİ MODEL ÖNERİSİ

Etki İlik Boyutları	Gösterge	İlgililer	Zaman Çerçevesi
Uyum	Yenilik	Yönetici ve Öğretmenler	Kısa dönemli
Amaca ulaşma	Akademik başarı	Öğrenciler	» »
Bütünleşme	Tutarlılık	Öğretmenler	» »
Gizlilik	Örgüte kendini adama	Öğretmenler	» »

Kaynak : Hoy ve Ferguson, 1985.

Hoy ve Ferguson'a göre bu boyutlar hem amaç hem de araçlarla ilgilidir; geliştirilen tanımla tutarlıdır ve kuramsal çerçevelere rehberlik ederler. Bu yazarlar empirik bir çalışma ile modelin geçerliğini sınadılar ve uygulanabilir olduğunu saptadılar (Hoy ve Ferguson, 1985).

Yukarda da belirtildiği gibi örgütsel etkinlik konusunda pek çok model geliştirilmiş bulunmaktadır. Belki de bunların tamamı örgütsel etkinlik için en uygun kuramsal çerçeve olabilir. Aşağıdaki çizelgede daha önce verilenler dışında bazı modeller yer almaktadır.

Klopf ve diğerleri'ne göre de etkili okul, tanımlanması güç bir kavramdır. Yine de «öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor gelişimlerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul» olarak tanımlanabilir (Klopf ve diğerleri, 1982). Brookover ise etkili okulu, «öğrencilere temel becerileri ve önceki davranışları öğretmede - sadece seçilmiş değil de tüm öğrencilerin öğrenmesinde - etkili olan okul» diye tanımlar Brookover, (1985).

ÇİZELGE : 2

ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK MODELLERİ : TEMEL VARSAYIMLARI

Durumsallık (Contingency)	Gelişimci Güç (Evolutionary) - (Power)	Politik Ekonomi (Political Economy)	Yorumlama Sistemleri (Interpretation Systems)		
Örgüt :	Etkileşimli Sistem	Toplumsal olarak yasal Koalisyon sistem	Amaca dönük topluluk	Bilgi işleme sistemi	
Davranış :	Amacın yönettiği	Benlik ilgili	Sınırlı rasyonel	Benlik ilgili	Geçmiş anlamlandırıcı
Çevre :	Değişimi sınırlayan	Uyumcu ortam	Kaynağı kararlaştır- mayan	Değişmede güç kararlaştırıcı	Örgüt süreçlerinin ürünü
Etklilikik ;	Örgüt/çevre uyumu	İlgililerin tercihlerine duyarlık	İlgililerin isteklerine duyarlık	Sosyal sistem ihtiyaç doyumu	Yorum Doğruluğu
Elemanlar arası ilişkiler :	Fonksiyonel Uyum	Potansiyel çatışma	Kalıcı çatışma	Kalıcı çatışma	Gizil uyum
Değerler :	Toplam sistem	İlgili	Dominant koalisyon	Topluma ait	Örgüt içi

Kaynak : Ford, Kevin, «Psychology 862, Introduction to Organizational Behavior», (Winter 1985) MSU, Department of Psychology, Ders Notları'

Etkili Okul Araştırmaları

Etkili okulla ilgili araştırmaları iki dönemde incelemek mümkün görülmektedir.

1 — 1970 Öncesinin Araştırmaları — Bu dönem, 1960'ların başlarından 1970'lere dek sürer. Bu dönemdeki çalışmalar, «büyük örneklemlili ilişkisel araştırmalar» olarak nitelenebilir. İlişkisel türdeki etkili okul araştırmalarının liderliğini Ronald Edmonds yapmıştır. Edmonds etkili okulu, öğretim yönünden güçlü olan okul olarak algılar ve «Zayıf öğrencilerin temel becerileri kazanmasını sağlayan okul» olarak tanımlar. Edmonds temelde etkili okulun varlığına inanır. Edmonds'un araştırması etkili okulun şu özellikleri gösterdiğini ortaya koydu : (a) Güçlü yönetsel liderlik, (b) Doyurucu öğrenci başarısını, (c) Düzenli, ancak baskıcı olmayan bir okul iklimine sahip bulunması, (d) Öğrencilerin temel okul becerilerini

kazanmalarına ağırlık vermesi, (e) Öğrenci gelişiminin sürekli yönettildiği bir sistemi olması ve (f) Okulun kaynaklarının temel öğrenme amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneltilmesi (Edmonds, 1979).

II — 1970 Sonrasının Bireysel Okul Araştırmaları, — Clark ve diğerleri'nin bildirdiğine göre bu dönemdeki araştırmalar şöyle cereyan etti. 1970'lerde Weber'in öncülüğünde bir akım gelişti: Etkili okulu, örnek olay ve benzeri bazı çalışmalarla araştırdılar. Bu dönemdeki araştırmalar «süreç araştırmaları» olarak nitelendirildiler. Bu dönemdeki bazı araştırmalar şunlardır. Amerika Birleşik Devletleri Başkanlık Okul Finansmanı Komitesi, Rand Kurumunu disiplinler arası bir araştırma yapmakla görevlendirdi. Komisyon şu soruya cevap bulunmasını istedi. «Okuldaki öğrencinin öğrenmesini etkileyen başlıca kaynaklar, süreçler ve örgütsel düzenlemeler nelerdir?» Rand araştırması oldukça kapsamlı idi. Öğrencinin öğrenmesiyle ilgili girdi, çıktı, süreç araştırmalarının ve tecrübeye dayalı (experiential) araştırmaların taranmasını içerdi. Bulguları, etkili okula ilişkin çok az ümit verici idi: Etkili okul araştırmaları, öğrenmede bir fark yaratılabileceğini, ancak nelerin fark yapabileceği konusunda pek bir araştırma yapılmadığını gösterdi. Diğer yandan Coleman Raporu okulların, öğrencilerin çoğu için bir farklılık yapamayacağını, ancak azınlık ve dezavantajlı öğrenciler için biraz geliştirme yapabileceğini ortaya koydu. Bu rapor ayrıca öğrenci başarısındaki farklılıkları öğretmenlerin niteliğine, öğrencinin eğitimsel özgeçmişine, onun dilek düzeyine ve öğretim imkânlarına bağladı. 1970'lerden sonra Richard Murnane niceliksel etkili okul araştırmalarını güncelleştirdi. O, okul kaynakları ile eğitimin niteliği ilişkisine ağırlık veren yönlemsel gelişmelerin son araştırmalarda yer aldığını tartıştı. Son araştırmalar analiz ünitesi olarak çocuğu alıyor, etkililik ölçütü olarak da başarı yerine süreci kullanıyordu. Ayrıca okul kaynaklarının çocuklara bireysel olarak dağıtımını temel ilgi konusu idi. Murnane'ye göre o güne dek yapılan etkili okul araştırmaları girdi-çıkıtı modelini benimsemişlerdi. Bu model ise okul kaynaklarının öğrenmedeki rollerini tanımlıyordu. Oysa niceliksel araştırmaların kritik bir incelemesi, temel kaynakların öğretmenler ve öğrenciler olduklarını gösterdi. Öte yandan sanıldığı aksine fiziksel imkanlar, sınıf büyüklüğü, program ve öğretim stratejileri ikincil kaynaklar olarak saptandı. Bunların öğrenmedeki rolü, öğretmen ve öğrenci davranışlarını etkilemeleri idi. Bu tarama, öğrencinin öğrenmesinde etkili olan öğretmen özelliklerinin şunlar olduğunu ortaya koydu: (a) Sözel yetenek testiyle ölçülen zihinsel beceri, (b) devam edilen fakültenin niteliği, (c) öğretme tecrübesi, (d) öğrenciler için yüksek beklentiler içinde olma,

(e) lisans-üstü öğretime gönüllü katılım. Kısaca Murnane'nin araştırması öğrencinin öğrenmesinde okulun değil de öğretmenin farklılık yapabileceğini ortaya koydu (Clark ve diğerleri, 1984).

Weber'in araştırması büyük örnekleme, okul çıktı ve etkenlerinin ilişki analize dayalı 1960'ların etkili okul çalışmaları ile 1970'lerin gözlem, örnek olay yöntemlerine dayalı araştırmalarını birbirinden ayırdı. Weber, 4 okul üzerindeki araştırmaları sonunda başarılı okul için 8 özellik saptadı: (a) Güçlü liderlik, (b) başarı için yüksek beklentiler, (c) uygun ortam, (d) okumaya büyük önem verme, (e) ilave okuma personeline sahip bulunma, (f) bireyselleşme, (g) öğrenci gelişiminin titiz bir değerlendirmesi, (h) okuma öğretiminde fonetiklerin kullanılması (ERIC, 1982).

Etkili Okulun İlişkide Bulunduğu Değişkenler

Etkili okulun ilişkide bulunduğu değişkenler (correlates), etkili okulla ilgili literatür ve araştırmaların bir özeti niteliğindedir. Burada yer verilmeyen bazı değişkenler de bulunmaktadır. Onlara yer verilmemesinin nedeni önemli olmamalarıdır. Hemen tüm etkili okul araştırma ve literatüründe vurgulanan temel değişkenler şunlardır (OSE, 1985):

a — Yönetim stili: Etkili okulun yöneticisi zamanının çoğunu sınıflarda ve öteki öğretim ortamlarında öğretim sorunlarıyla ilgilenerek harcar. Temel ilgi alanı öğretim sorunlarıdır. Okul yöneticisi bir öğretim lideridir. Öğretim liderliğinin bir göstergesi de, tüm okul etkinliklerinin öğretim ve öğrenim geliştirilmesine dönük bütünleştirilmesidir.

b — Öğretimin vurgulanması: Burada temel amaç şu soruya cevap bulmaktır. Okulun bir bütün olarak temel amacı ve ilgi odağı nedir? Okulla ilgili tüm gruplar yani veliler, öğretmenler ve öteki toplum üyeleri bu sorunun cevabını bilmelidir. Okulun tüm ilgililere temel amaç ve ilgi odağını tanıtmaları, duyurması gerekir. Bunun bir programa bağlanması yararlı olabilir.

c — Okulun iklimi; Öğrencinin öğrenmesine etkisi açısından okulun havası hesaba katılmalıdır. Etkili bir okul göresi olarak düzenli, güvenli, temiz ve uygun ve destekçi olmalı ki temel amaçları gerçekleştirebilsin. Etkili okulda eğitici ve eğitici olmayan personel arasında karşılıklı bir bağımlılık vardır. Çünkü bu tip okullarda etkili öğretim ve öğrenime yol açan bir iklimin yaratılmasında tüm personelin vazgeçilmez bir rolü vardır.

d — Öğretmenlerin akademik beklentileri iletmeieri : Bu iki tür-
lü olur : (1) Öğretmenler çeşitli derecedeki sınıflar için gerekli mini-
mum bilgi ve becerileir betimlerler ve bunları duyururlar. Bunlar her
öğrenci için aynıdır. Ancak bazı öğrenciler bu minimum düzeyi ileri
geçebilirler. (2) Öğretmen davranışı tüm öğrencilerin minimum bilgi
ve becerileri kazanmaları gerektiğini iletir. Gözlenmiş öğretmen dav-
ranışı şu izlenimi taşır. Öğretmenlerin öğrencilerin kazanmaları ge-
rekli minimum düzeyde tüm öğrencilerden beklentileri bir üst dere-
ceye - sınıfa geçebilmek için temel önkoşuldur. Bu konuda önemli
öğretmen davranışları şunları içerir : Ödev verme, öğrencilerin ödev
ve öteki yazılı işlerine nitelikli tepki gösterme, eşitlikçi disiplin dav-
ranışı vs. Öğretmen tüm bu davranışları ile öğrencilerin en az neyi
kazanmaları gerektiğini iletir.

e — Etkili okulda program değerlendirilmesine temel olarak öğ-
renci başarı verileri kullanılması : Bu demektir ki standart başarı test-
leri ile saptanan öğrenci başarısını arttırmayan hiç bir program ya
da etkinlik bu okullarda sürdürülemez. Etkili okullarda başarının öl-
çülmesinde standart testlerle elde edilen sonuçlar, referanslı - sı-
nıftaki diğer öğrencilerin başarılarını esas alan - sonuçlara tercih
edilir. Bu durum, öğrenci gelişiminin bireysel analizine imkan verir.
Bunun anlamı şudur : Öğrenciler birbirleriyle karşılaştırılarak değil
de tüm öğrenciler için aynı olan minimum başarı standartlarına gö-
re değerlendirilmelidir.

Etkili Okulla İlgili Önergeler

Lezotto'nun bildirdiğine göre etkili okulla ilgili araştırma ve lite-
ratürden aşağıdaki önermeler geliştirilmiş bulunmaktadır.

a — Eğitimin temel amacı öğrencileri alternatif tercihlerle güç-
lendirmektir. Öğrencilerin yapmak istedikleri şeyler için çeşitli ter-
cihleri olabilmelidir.

b — Okulların temel işlevi, öğretim ve öğrenimdir. Okullar bu-
nu sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır.

c — Bir okulun etkililiğini gösteren temel kanıt öğrenci olan
ürünlerindedir. Bu nedenle okulun görev ve işlevleri doğrultusunda
öğrencilerden beklenenler açık ve spesifik olarak ortaya konmalıdır.

d — Etkili okul, tüm öğrencilerine temel becerileri öğretmekte
başarılı olan bir okuldur. Etkili okulun odağında nitelik ve eşitlik
vardır.

Yazara göre bu dört önerme, okullara görevlerini açıklığa kavuşturma ve program önceliklerini belirlemede bir çerçeve teşkil edebilir.

Diğer yandan Clark ve diğerleri etkili okulla ilgili araştırma ve literatürden etkili okulla ilgili bilinenleri şu önermelerde topladılar :

a — Okullar etkililikte farklılaşırlar. Okullar tüm çocuklarda bir farklılık yaratabilirler, dezavantajlılarda ise yarattıkları farklılık daha da çoktur.

b — Etkili okullarda personel daha çok önem taşır. Öğretmenler öğrencinin öğrenmesini öğrenci performansına ilişkin beklentilerle etkilerler, ayrıca da kendi öğretim performans beklentileri ile de etkili olurlar. Öğrenciler birbirlerini başarı düzeyleri, davranış standartları ve beklentileriyle etkilerler. Okul yöneticileri ise öğretimi, destekleyici bir iklim yaratmak suretiyle etkilerler.

c — Öğrenmede farklılık yapan okullar şöylece karakterize edilirler : 1) Öğrencilerin akademik başarıları üzerinde yoğunlaşma, 2) öğrenci başarısı için yüksek beklentileri olma, 3) akademik öğrenme zamanını etkili ve etkin bir şekilde tahsis etme ve kullanma, 4) düzenli ve destekçi bir okul iklimine sahip olma, 5) öğretmen ve öğrenciler için öğrenme imkânları sağlama ve 6) düzenli değerlendirme programları kullanma ve sonuçları öğrencilere ulaştırma.

d — Niçin etkili okul var? Belli değil. Okullar ve sistemler etkili okulların yaratılmasına yardımcı olurlar. Etkili okullarda anahtar role sahip olanlar bu okullarda etkiyeşen personeldir. Okulların mükemmelliğinin araştırılması, aslında insanların mükemmelliğinin araştırılmasıdır.

Etkili Okul İdeolojisi

Etkili okulla ilgili ideoloji şu noktalarda betimlenebilir (Brookover, 1985) : a) Tüm öğrencilerin öğreneceklerine inanma, b) öğretmenlerin öğretilmesi gerekenleri tüm öğrencilere öğretebileceklerine inanma, c) tüm öğrencilerden yüksek beklentileri olma, d) yüksek başarı normları geliştirme ve e) düşük öğrenci başarısının faydasızlığı duygusunu taşıma.

Bu felsefeye bağlı olarak etkili okulun örgütlenmesinde şunlar esas alınır (Brookover, 1985) : a) Öğrenci rolü, yüksek düzeyde başarılı öğrenci olarak tanımlanır, b) öğrenci öğrenim için ödüllendirilir, doğru davranışları pekiştirilir, c) öğretmen sadece iyi ve ba-

şarılı öğrencilerin değil de tüm öğrencilerin öğretmeni olarak tanımlanır, d) öğretmen tüm öğrencilerin etkili öğretimi nedeniyle ödüllendirilir.

Özet ve Sonuçlar

Bu yazıdan aşağıdaki sonuçları çıkarmak mümkün görülmektedir.

a — Etkililik çok boyutlu bir kavramdır. Etkili okulun tanımının yapılabilmesi için kuramsal bir çerçeve gereklidir. Bugüne değin pek çok etkililik modeli geliştirilmiştir ve bunların bazı varsayımları birbirlerinden farklıdır. Belki de bu modellerin bir sentezi daha isabetli bir etkililik tanımına yölecebilir.

b — Etkili okul anlayışının temelinde tüm öğrencilerin öğrenebileceği ve tüm öğretmenlerin de öğretebileceği varsayımı yatar. Diğer bir anlatımla etkili okulların öğrencilerin öğretmenlerinde bir farklılığa yölececeği kabul edilmektedir.

c — Etkili okulun kararlaştırıcıları konusunda 1970 öncesi ile 1970 sonrası araştırma ve literatüründe bir farklılaşma gözlenmektedir. Öncesine karşılık 1970 sonrası çalışmalar, etkili okulda birincil kararlaştırıcıların okul personeli olduğunu ortaya koymuştur. Bu dönemdeki araştırmalar göstermiştir ki, etkili okulda temel iki kararlaştırıcı okul yöneticisi ve öğretmendir. Yönetici iyi öğrenmeye yölecek gerekli koşulları yaratmakla, öğretmen de özellikle öğrencilere akademik beklentileri ileten davranışları ile iyi öğrenmeye katkıda bulunurlar. Ancak etkili okuldaki öğretimin tüm öğrenim ilgililerinin - veli, yönetici, öğretmen vs. - koordineli ve etkili çabalarının ortak ürünü olduğu unutulmamalıdır.

d — Bu sonuçların ortaya koyduğu bir doğurgu (implication), etkili okula ulaşılacak isteniyorsa başta okul yöneticileri olmak üzere tüm okul personelinin bu doğrultuda eğitilmelerinin gerekliliğidir. Diğer bir anlatımla etkili okul yönetici ve öğretmenlerden bazı özel davranışlar beklemektedir. Bu davranışlar bu iki meslek grubuna kazandırılmalıdır. Okulla ilgili diğer grupların ise bir okul - toplum ilişkileri programı çerçevesinde etkili okulla ilgili kavramlarda aydınlatılması gereklidir.

KAYNAKLAR

- Barnard Chester, **The Functions of The Executive**, Cambridge : Harvard University Press. 1938.
- Barnard, Chester, **The Functions of The Executive**, Cambridge : Harvard Institutionas : Instructional Supervision, College of Education-MSU Dersinde Dağıtılan Notlar, Bahar Sömesi, 1985.
- Clark, David, Linda Lotte and Terry Astuto, «Effective Schools and School Improvement : A Comperative Analysis of Two Lines of Inquiry», **Educational Administration Quarterly** (EAQ) 20, 3 (Sum. 1984) 41-68.
- CSE (The Correlates of School Effectiveness), 852C Administration of Educational Institutions : Instructional Superivision, College of Education-MSU Dersinde Dağıtılan Notlar, Bahar Sömesi, 1985.
- Edmonds, R., «Effective School For The Urban Poor», **Educational Leadership** 37 (1979) 15-24.
- ERIC, «The Best of ERIC on Educational Management», The Effective Principal», ERIC ED 213069.
- Donmoyer, Robert, «Cognitive Antropology and Research on Effective Principals», **EAQ** 21,2 (Spring 1985) 31-57.
- Howard, Bessie and Nancy Arnez, «School-Based Administrator Networking and Professional Development Program For More Effective Schools», ERIC ED 219854.
- Hoy, Wayne and Judith Ferguson, «A Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools», **EAQ**, 21,2 (Spring 1985) 117-134.
- Klopf, Gordon, Etel Schelden and Kevin Brennan, «The Essentials of Effectiveness : A Job Description For Principals», **Principal** (March 1982) 35-38.
- Katz and Kahn, **The Social Psychology of Organizations**. 2nd edition. New York : Wiley, 1978.
- Lezzotto, Lawrence, «School Mission and Goals», **Education Forward**, Wisconsin Department of Public Instruction (Feb. 1985).
- Miskel, Cecil, «Principals' Perceived Effectiveness, Innovation Effort and The School Situation», **EAQ** 13, 1 (Winter, 1977) 31-46.
- Parsons, Talcot, **Structure and Process in Modern Societies**. New York : Free Press, 1960.
- Weber, George, «Inner-City Children Can be Taught to Read : Four Successful School», CBE Occasional Paper 18, Washington D.C Council for Basic Education, 1971.