

# Kuramdan Uygulamaya Okul Geliştirme Çalışmaları

---

**Editörler:** Murat TAŞDAN • Rasim TÖSTEN • Muhammet BAŞ



**Editörler:** Prof. Dr. Murat TAŞDAN - Doç. Dr. Rasim TÖSTEN - Doç. Dr. Muhammet BAŞ

**Kuramdan Uygulamaya  
OKUL GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI**

ISBN 978-625-6810-00-6

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2023, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'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 yayınevi**dir. 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.

I. Baskı: Ağustos 2023, Ankara

Yayın-Proje: Ferdi Akkaya  
Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Kuyrukcu  
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

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

Yayıncı Sertifika No: 51818  
Matbaa Sertifika No: 47865

**İletişim**

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA  
Yayınevi: 0312 430 67 50  
Dağıtım: 0312 434 54 24  
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60  
İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)  
E-ileti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)  
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## ÖN SÖZ

Okulların, sınıfta verilen öğretimden daha fazla görevleri olduğuna inanıyoruz. Eğitim sisteminin ve okulların her bir çocuğu keşfetmesi, onu yetenek ve eğilimleri doğrultusunda yetiştirmeye odaklanması sadece çocuğun değil aynı zamanda toplumunda gelişmesine yardımcı olacaktır. Okullarda nitelikli eğitim ve deneyimsel öğrenme herkes için erişilebilir kılınmalı. Okulların gelişmesi, çağın gerekliliklerini yakalaması ve dinamik olarak varlığını sürdürmesi için okul geliştirme çalışmalarının sürekliliği önemlidir.

Okul geliştirme alanında yapılan araştırma ve incelemeler, okullara yüksek nitelikli öğrenme süreçleri ve içerikleri sağlama konusunda sorumluluklar yüklediğini göstermektedir. Kitaptaki bölümlerin belirlenmesi aşamasında uluslararası alanda başarılarıyla öne çıkan birçok üniversitenin lisansüstü programlarında yer verdiği okul geliştirmeye dayalı dersler ve içerikleri incelenmiş, uluslararası alanyazın etraflıca taranmış ve Türkiye gerçekleri de göz önünde bulundurularak konu havuzu oluşturulmuştur. Konular okulun, toplumun, öğrenci ile öğretmenin beklentilerine cevap vermesi ve okulun gelişim potansiyeli ve karakteristiğiyle yakından ilgilidir.

Bu kitapta okuyucular için ufuk açacağı düşünülen her bölümün sonunda konuyla ilgili makale, kitap ve film tavsiyelerinin bulunduğu, sade ve açık bir dille ifade edilen, yazarların akademik tecrübelerini ve okul deneyimlerini de işin içine katarak yazdıkları 14 bölüm yer almaktadır. Titizlikle yazılan kitap şu bölümlerden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Okul Gelişiminin Temelleri & Kavram ve Tarihçesi” (Dr. Muhammet Baş), İkinci bölümde “Okul Geliştirmede Etkili Eğitim Politikaları” (Dr. Demet GÖREN-NİRON), Üçüncü bölümde “Okul Geliştirmede İhtiyaç Belirleme” (Doç. Dr. Zakir ELÇİÇEK), Dördüncü bölümde “Okul Teorileri ve Okul Geliştirme Modelleri” (Prof. Dr. Celal Teyyar UĞURLU), Beşinci bölümde “Okul Geliştirme Temelinde Öğretim Programına İlişkin Perspektifler” (Doç. Dr. Okan SARIGÖZ) Altıncı bölümde “Program Tabanlı Okul Geliştirme” (Doç. Dr. Yavuz BOLAT), Yedinci bölümde “Verilere Dayalı Analitik Okul Geliştirme Çalışmaları” (Prof. Dr. Murat TAŞDAN), Sekizinci bölümde “Okul Geliştirmeye Liderlik Etmek” (Doç. Dr. Rasim TÖSTEN- Doç. Dr. Bünyamin HAN), Dokuzuncu bölümde “Sürdürülebilir Okul Geliştirmeye Yönelik Kapasite Oluşturma” (Doç. Dr. Tuba AYDIN-GÜNGÖR), Onuncu bölümde “Okul Geliştirme Bağlamında Tersine Mentorluk” (Doç. Dr. Ahmet BOZAK), Onbirinci bölümde “Okul Geliştirme Planı Hazırlama” (Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZDOĞRU), Onikinci bölümde “Okul Geliştirmede Hesap Verebilirlik Modelleri” (Dr. Züleyha ERTAN KANTOS), Onüçüncü bölüm "Okul Geliştirmede 21. yy. Öğrenme Becerileri" (Doç. Dr. Mehmet Başaran) ve Ondördüncü bölüm “Okul Geliştirmede Etik” (Dr. Numan

SAYLIK– Doç. Dr. Ahmet SAYLIK) başlıkları yer almaktadır. Bu bölümlerin her birindeki görüş ve öneriler okul geliştirme ile ilgilenen yönetici, öğretmen, uzman ve akademisyenlerin okul geliştirme sürecinde rahatlıkla uygulayacağı önerilerdir.

Hazırlanan bu kitabın eğitim alanında yazan ve çalışan tüm eğitim ve okul yöneticilerine, eğitim uzmanlarına, akademisyenlere, öğretmen ve öğrencilere faydalı olmasını diliyoruz. Kitabın basım ve yazımı yazarların dikkatinden kaçan eksikliklerin ve geliştirilmesi istenen kısımların bizlere bildirilmesinden mutlu olacağımızı bildirir katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz. Farklı üniversitelerde ve kurumlarda görev yapan deneyim ve bakış açılarıyla kitabın oluşmasını sağlayan değerli yazarlara şükranlarımızı sunuyoruz. Ayrıca kitabın hazırlanması ve basım sürecinde büyük katkıları olan Pegem Akademisinin değerli çalışanlarına teşekkürü borç biliriz.

Ağustos 2023

#### **Editörler**

Prof. Dr. Murat TAŞDAN-Kafkas Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-8675-6068

Doç. Dr. Rasim TÖSTEN-Siirt Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-5135-7286

Doç. Dr. Muhammet BAŞ-Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi

ORCID No: 0000-0001-9309-8702

## BÖLÜMLER VE YAZARLARI

**Editörler:** Prof. Dr. Murat TAŞDAN - Doç. Dr. Rasim TÖSTEN  
Doç. Dr. Muhammet BAŞ

**1. Bölüm: Okul Gelişiminin Temelleri & Kavram ve Tarihçesi**

*Doç. Dr. Muhammet BAŞ*, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi,  
ORCID No: 0000-0001-9309-8702

**2. Bölüm: Okul Geliştirmede Etkili Eğitim Politikaları**

*Dr. Demet GÖREN NİRON*, VKV Koç Özel İlkokulu  
ORCID No: 0000-0002-8679-5283

**3. Bölüm: Okul Geliştirmede İhtiyaç Belirleme**

*Doç. Dr. Zakir ELÇİÇEK*, Dicle Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-4469-2243

**4. Bölüm: Okul Teorileri ve Okul Geliştirme Modelleri**

*Prof. Dr. Celal Teyyar UĞURLU*, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-7933-9327

**5. Bölüm: Okul Geliştirme Temelinde Öğretim Programına İlişkin Perspektifler**

*Doç. Dr. Okan SARIGÖZ*, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi,  
ORCID No: 0000-0002-1616-9789

**6. Bölüm: Program Tabanlı Okul Geliştirme**

*Doç. Dr. Yavuz BOLAT*, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-2398-9208

**7. Bölüm: Verilere Dayalı Analitik Okul Geliştirme Çalışmaları**

*Prof. Dr. Murat TAŞDAN*, Kafkas Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0001-8675-6068

**8. Bölüm: Okul Geliştirmeye Liderlik Etmek**

*Doç. Dr. Rasim TÖSTEN*, Siirt Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0001-5135-7286  
*Doç. Dr. Bünyamin HAN*, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0003-0204-5686

**9. Bölüm: Sürdürülebilir Okul Geliştirmeye Yönelik Kapasite Oluşturma**

*Doç. Dr. Tuba AYDIN GÜNGÖR*, Artvin Çoruh Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-3356-7826

**10. Bölüm: Okul Geliştirme Bağlamında “Tersine Mentorluk”**

*Doç. Dr. Ahmet BOZAK*, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi,  
ORCID No: 0000-0001-5275-0514

**11. Bölüm: Okul Geliştirme Planı Hazırlama**

*Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZDOĞRU*, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0002-3853-8389

**12. Bölüm: Okul Geliştirmede Hesap Verebilirlik Modelleri**

*Dr. Züleyha ERTAN KANTOS*, MEB  
ORCID No: 0000-0002-3372-4967

**13. Bölüm: Okul Geliştirmede 21. yy. Öğrenme Becerileri**

*Doç. Dr. Mehmet BAŞARAN*, Gaziantep Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0003-1871-520X

**14. Bölüm: Okul Geliştirmede Etik**

*Dr. Numan SAYLIK*, Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü  
ORCID No: 0000-0003-3551-1903  
*Doç. Dr. Ahmet SAYLIK*, Siirt Üniversitesi  
ORCID No: 0000-0001-7754-2199

## İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
Bölümler ve Yazarları.....	v

### 1. BÖLÜM

#### OKUL GELİŞİMİNİN TEMELLERİ & KAVRAM VE TARİHÇESİ

Giriş.....	2
Okul Geliştirmenin Tanımı ve Tarihsel Süreci.....	4
Okul Geliştirmenin Kuramsal Arka Planı.....	10
Okul Geliştirmenin Aşamaları.....	13
Özet.....	20
Kaynakça.....	21

### 2. BÖLÜM

#### OKUL GELİŞTİRMEDE ETKİLİ EĞİTİM POLİTİKALARI

Giriş.....	29
Okul Geliştirme ve Gelişimi Etkileyen Faktörler.....	30
Eğitim Politikasının Tanımı ve Politikalara Yön Veren Kuruluşlar.....	32
Eğitim Politikası Döngüsü ve Etkililiği.....	34
Eğitim Politikalarının Unsurları.....	36
Politika Tasarımı.....	37
Paydaşların Katılımı.....	38
Bağlam.....	42
Uygulama Stratejisi.....	43
Okul Geliştirmede Etkili Eğitim Politikaları - Örnek Olaylar.....	45
Özet.....	51
Kaynakça.....	52

### 3. BÖLÜM

#### OKUL GELİŞTİRMEDE İHTİYAÇ BELİRLEME

Giriş.....	56
İhtiyaç Belirleme Nedir, Neden Gereklidir.....	58
Okul Geliştirme Sürecinde İhtiyaç Belirleme: Nasıl ve Kim.....	59
Nasıl?.....	59
Kim?.....	61
Bazı İhtiyaç Belirleme Yöntemleri.....	62
Swot Analizi.....	62
Johari Penceresi.....	66

Dijitalleşen Dünyada İhtiyaç Belirleme Araçları .....	69
Özet .....	70
İleri Okumalar, Bağlantılar ve Film Önerileri .....	71
Kaynakça.....	71

#### 4. BÖLÜM

### OKUL TEORİLERİ VE OKUL GELİŞTİRME MODELLERİ

Giriş.....	76
Okul Teorileri ve Okul Geliştirme Modelleri .....	76
Teori ve Model.....	76
Okulun Tanımı .....	77
Etkililik .....	78
Etkili Okul.....	79
Okul Teorileri.....	83
Klasik Okul Teorisi.....	83
Neoklasik Okul Teorisi .....	83
DeneySEL (Amprık, Tecrübe) Okul.....	84
Sosyo-Teknik Sistem Okulu.....	84
Durumsal Okul.....	84
Gevşek Yapılı Örgütler Olarak Okul .....	85
Demokratik Okul .....	85
Açık Sistem Teorisi ve Okullar .....	85
Okul Geliştirme .....	86
Okul Geliştirme Modelleri.....	94
Merkezi Olmayan Okul Geliştirme Modeli.....	96
Kanıtı Dayalı Okul Geliştirme Modeli .....	97
P. Dalin ve H. G. Rolff' ün Okul Geliştirme Modeli .....	98
Brookover Modeli .....	99
Profesyonel Öğrenme Topluluklarının Kurulması ile Okul Geliştirme.....	99
Yenilikçi Dijital Okul Geliştirme Modeli .....	100
Özet .....	103
İleri Okumalar .....	105
Kaynakça.....	105



## 5. BÖLÜM

### OKUL GELİŞTİRME TEMELİNDE ÖĞRETİM PROGRAMINA İLİŞKİN PERSPEKTİFLER

Giriş.....	108
Etkili Okul.....	108
Okul Geliştirme.....	110
Okul Geliştirmenin Değişkenleri.....	112
Öğretim Programı.....	113
Okul Geliştirme Temelinde Öğretim Programları.....	116
Okullarda Okul Gelişim Programlarının Oluşturulma Süreci.....	117
Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar.....	118
İzlenecek Basamaklar.....	119
Okul Liderleri.....	120
Okul Geliştirme Temelli Öğretim Programlarının Öğretim Programı Çerçevesinde İncelenmesi.....	120
Kaynakça.....	123

## 6. BÖLÜM

### PROGRAM TABANLI OKUL GELİŞTİRME

Okulun Gelişimi “Okul Geliştirme”.....	128
Okul Geliştirme Modelleri.....	129
Program Tabanlı Okul Geliştirme Modeli (PTOGM).....	130
Program Tabanlı Okul Geliştirmenin Modelinin Diğer Okul Geliştirme Modellerinden Farkları.....	131
Program Tabanlı Okul Geliştirme Modelini (PTOGM) Planlama.....	135
Özet.....	138
Kaynakça.....	139

## 7. BÖLÜM

### VERİLERE DAYALI ANALİTİK OKUL GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Giriş.....	144
Veriye Dayalı Karar Verme Kavramı.....	144
Okullarda Veriye Dayalı Karar Vermenin Gerekliliği.....	145
Veriye Dayalı Karar Verme Sürecinde Kullanılabilecek Veri Türleri.....	146
Okul Geliştirme ve Veri.....	148
Verilerin Okul Geliştirme Sürecinde Kullanımı.....	149
Sonuç.....	156
Özet.....	159

Okuma Önerileri .....	160
Kaynakça.....	160

## 8. BÖLÜM

### OKUL GELİŞTİRMEYE LİDERLİK ETMEK

Giriş.....	166
Okul Geliştirmede Liderin Önemi.....	167
Okul Geliştirmede Yönetici ve Dönüşümcü Liderlik .....	169
Okul Geliştirmede Yönetici ve Dağıtımçı Liderlik.....	170
Okul Geliştirmede Yönetici ve Paylaşımçı Liderlik .....	171
Okul Geliştirmede Öğretmen Liderliği .....	173
Sonuç .....	174
Özet .....	175
İleri Okumalar, Bağlantılar ve Film Önerileri .....	176
Kaynakça.....	176

## 9. BÖLÜM

### SÜRDÜRÜLEBİLİR OKUL GELİŞTİRMEYE YÖNELİK KAPASİTE OLUŞTURMA

Giriş.....	182
Sürdürülebilir Eğitim Nedir? .....	182
Kapasite Oluşturmada İnsan Kaynakları (Müdürler ve Öğretmenler) Gelişiminin Rolü .....	183
Çocuklar İçin Eğitim Deneyimi Nasıl Olmalıdır? .....	187
Kapasite Oluşturmaya Yönelik Sürdürülebilirlik Politika Oluşturma Kriterleri ve Göstergeleri .....	191
Okul Yönetim Kurulları Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Okullar Politikası... 199	
Okulların Eğitim Politikaları ve Yasal Görevleri.....	200
Sürdürülebilir Okullar Oluşturmada Bir Yöntem Olarak Kümeleme ve İşbirliği.....	201
Özet .....	202
İleri Okumalar, Bağlantılar ve Film Önerileri .....	203
Kaynakça.....	203

## 10. BÖLÜM

### OKUL GELİŞTİRME BAĞLAMINDA “TERSİNE MENTORLUK”

Giriş.....	208
Değişen Kuşaklar ve Yeni Bakış Açıkları .....	209

Dünyada ve Türkiye’de Tersine Mentorluğun Gelişimi .....	214
Tersine Mentorluk Yöntemi .....	217
Mentorluk ve Tersine Mentorluk Yaklaşımının Farklılıkları .....	217
Tersine Mentorluğun Kuramsal Temeli .....	219
Tersine Mentorluğun Güçlü Yanları .....	220
Tersine Mentorluğun Zayıf Yanları.....	223
Okul Geliştirme Bağlamında Tersine Mentorluğun Uygulama Alanları.....	224
Sonuç.....	231
Kaynakça.....	231

## 11. BÖLÜM

### OKUL GELİŞTİRME PLANI HAZIRLAMA

Giriş.....	240
Okul Geliştirmede Planlamanın Önemi .....	240
Okul Geliştirme Planı.....	241
Okul Geliştirme Planının Kapsamı.....	243
Etkili Okul Geliştirme Planı Hazırlama .....	245
Okul Geliştirme Planının Uygulama Süreci .....	248
İzleme ve Değerlendirme .....	249
Gözden Geçirme ve Bıçimlendirici Değerlendirme.....	249
Son Değerlendirme ve Okul Geliştirme Raporu’nun Hazırlanması .....	250
Özet .....	250
İleri Okumalar, Bağlantılar ve Film Önerileri .....	251
Kaynakça.....	253

## 12. BÖLÜM

### OKUL GELİŞTİRMEDE HESAP VEREBİLİRLİK MODELLERİ

Giriş.....	256
Okul Geliştirme .....	256
Okul Geliştirme Modelleri .....	257
Hesap Verebilirlik.....	260
Eğitimde Hesap Verebilirlik Yaklaşımları .....	263
Eğitimde Hesap Verebilirlik Politikaları ve Okul Geliştirme ile İlişkisi .....	268
Hesap Verebilirliğe Dayalı Okul Geliştirme Çalışmaları .....	271
Özet .....	276
İleri Okumalar, Bağlantılar ve Film Önerileri .....	277
Kaynakça.....	277

### 13. BÖLÜM

#### OKUL GELİŞTİRMEDE 21. YY. ÖĞRENME BECERİLERİ

Giriş.....	280
21.yy. Becerileri Nelerdir? .....	280
Yaşam ve Kariyer Becerileri .....	282
Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri (Dijital Okuryazarlık Becerileri) .....	282
Öğrenme ve Yenilik Becerileri.....	283
Türkiye Yeterlikler Çerçevesi .....	284
21. yy. Öğrenci Becerileri .....	284
21. yy. Öğrenci Olmak.....	290
Yeni Neslin Beraberinde Getirdiği Zorluklar .....	291
21. yy. Öğretmen Becerileri.....	292
21.yy'da Öğretmen Olmak .....	298
Özet .....	303
İleri Okumalar, Bağlantılar ve Film Önerileri .....	304
Kaynakça.....	305

### 14. BÖLÜM

#### OKUL GELİŞTİRMEDE ETİK

Giriş.....	313
Etik mi Ahlak mı? .....	314
Felsefeyi Ahlaki Meselelere Uygulamak.....	315
Dünden Bugüne Eğitimde Eksen Kayması.....	315
Okul Geliştirmede Eksik Olan Şey: Ahlak ve Değerler.....	317
Ahlakın Kaynağı Problemi.....	317
Ahlaki Değer Teorileri.....	318
Eğitim Felsefeleri ve Ahlak-Karakter Eğitimi.....	319
Eğitimde Eskiye Dönüş mü: Yeni Daimicilik .....	320
Okul Geliştirmenin Etik Boyutları.....	321
Eşitlik ve Kapsayıcılık.....	322
Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik.....	322
Saygı ve Onur.....	323
Sorumluluk ve Dürüstlük .....	323
Okul Geliştirmede Etiğin İşlevleri .....	323
Öğrenci Refahı.....	324
Eşitlik ve Adalet.....	325
Öğretmen Profesyonelliği .....	325
Karar Verme Süreci.....	326

---

Çevre/Toplum Katılımı .....	329
Veli Katılımı .....	329
Karakter Eğitimi .....	330
Etik Rol Modelleme .....	330
Kültürel Duyarlılık ve Çeşitlilik .....	330
Teknolojinin Etik Kullanımı .....	330
Okul Geliştirme Sürecinde Mükemmellik Arayışı: Etik ve Karakterin Rolü .....	330
Etik Öğrenme Topluluğu .....	332
Etik Okul Gelişimini Sağlamak İçin Ne Yapmalı?.....	334
Özet .....	335
İleri Okumalar, Bağlantılar ve Film Önerileri .....	336
Kaynakça.....	336
<b>Editörler ve Yazarlar Hakkında .....</b>	<b>341</b>