

# Başarılı Okul Liderliği Modelleri

Öğrenci Merkezli Liderlik Yaklaşımları

---

Ali DURAN · Kübra YENEL



Dr. Ali DURAN - Dr. Kübra YENEL

## BAŞARILI OKUL LİDERLİĞİ MODELLERİ Öğrenci Merkezli Liderlik Yaklaşımları

ISBN 978-625-6652-36-1

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2024, PEGEM AKADEMI

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 yayinevidir**. 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 ulaşılabilir.

I. Baskı: Şubat 2024, Ankara

Yayın-Proje: Zeynep Güler  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan  
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Yaman Dijital Matbaacılık Ltd. Şti.  
Zübeyde Hanım Mah. Kazım Karabekir Cad. Uğurlu İş Merkezi No:97/27  
Altındağ/ANKARA  
Tel: (0312) 341 00 02

Yayıncı Sertifika No: 51818  
Matbaa Sertifika No: 75392

### 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

## YAZARLAR HAKKINDA

### **Dr. Ali DURAN**

Ali Duran, 2005 yılında Anadolu Üniversitesi/Yabancı Diller Eğitimi Bölümü/İngilizce Öğretmenliği Programında lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftişi ve Planlaması Bölümü'nde 2012 yılında başlayıp 2016 yılında tamamlamıştır. Yüksek Lisans Tez adı "Okul Yöneticilerinin Mutluluk Düzeylerinin Öz-Yeterlikleriyle İlişkisi (Amasya İli Örneği)"dir. Yüksek Lisans Tez Danışmanı Doç. Dr. Nail Yıldırım'dır. Doktora eğitimini ise Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Yönetimi bölümünde 2016'da başlayıp 2022 yılında tamamlamıştır. Doktora Tez adı, "Sosyoekonomik Açından Dezavantajlı Olan Okullarda Başarılı Olan Okul Müdürlerinin Kodları: Bir Gömülü Kuram Araştırması"dir. Doktora Tez Danışmanı Prof. Dr. Necati Cemaloğlu'dur. 2023 yılında Amasya Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu İngilizce Mütercim-Tercümanlık bölümünde lisans eğitimini okul birincisi olarak tamamlamıştır. Amasya Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu İngilizce Mütercim-Tercümanlık bölümünde yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Yazar, mesleki kariyerine 2005 yılında başlamış ve hâlen Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Şehit Gültekin Tırpan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde İngilizce Öğretmeni olarak çalışmaktadır. Yazar, çeşitli ulusal ve uluslararası projelerde yer almıştır. Çok sayıda Erasmus projesinde yürütücülük yapan araştırmacı, başarılı okul müdürlüğü, okul liderliği, lider öğretmenlik, sosyal adalet liderliği, toplum çevirmenliği, makine çevirisi, doğal dil işleme ve çeviri teknolojileri gibi alanlarda bilimsel çalışmalar yürütmektedir. Ayrıca Prof. Dr. Necati Cemaloğlu danışmanlığında tamamladığı "Sosyoekonomik Açından Dezavantajlı Okullarda Başarılı Olan Okul Müdürlerinin Kodları: Bir Gömülü Kuram Araştırması" adlı doktora tezi, Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından düzenlenen Prof. Dr. Aytaç Açıkalın Eğitim Yönetimi Doktora Tez Ödülleri kapsamında 2022 yılı en iyi doktora tezi olarak seçilmiştir.

ORCID No: 0000-0001-6132-4066

## **Dr. Kübra YENEL**

Kübra Yenel, 2010 yılında Gazi Üniversitesi/Gazi Eğitim Fakültesi/Yabancı Diller Eğitimi Bölümü/İngilizce Öğretmenliği Programında lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimini Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde 2014'te başlayıp 2016 yılında tamamlamıştır. Yüksek Lisans Tez adı "İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki" dir. Doktora eğitimini ise yine Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü/Eğitim Yönetimi bölümünde 2016'da başlayıp 2022 yılında tamamlamıştır. Doktora Tez adı, "Eğitim Yöneticilerinin Profesyonelleşmesi: OECD Ülkeleri Bağlamında Bir Karşılaştırma"dır. Doktora Tez Danışmanı Prof. Dr. Necati Cemaloğlu'dur. Yazar, mesleki kariyerine, 2010 yılında başlamış, 2012 yılına kadar çeşitli özel ve devlet okullarında İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmıştır. 2012 yılından 2014 yılına kadar TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi/Rektörlük/Yabancı Diller Bölümü İngilizce Birimi'nde okutman olarak çalışmıştır. Ardından 2015 yılından 2022 yılına kadar Gazi Üniversitesi/Gazi Eğitim Fakültesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmıştır. 2022 yılından beri Manisa Celâl Bayar Üniversitesi/Eğitim Fakültesi/Eğitim Bilimleri Bölümü/Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında Dr. unvanı ile görev yapmaktadır. Yazar, çeşitli ulusal ve uluslararası projelerde yer almıştır. Bunlar arasında "Lend a Hand - Social Inclusion Programming for Migrant and Refugee Children at Primary Schools" gibi Ersasmus+ Projeleri de bulunmaktadır. Eğitim yönetimi alanında çeşitli kitap editörlükleri ve bölüm yazarlıkları vardır. Ayrıca, "Türkiye'de Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nitel Bir Araştırma" ve "Öğretmenler için İş Motivasyonu Ölçeği Geliştirme Çalışması" gibi birçok ulusal ve uluslararası bilimsel dergide pek çok akademik makale yayımlamıştır. Çalışma konuları arasında liderlik, yönetici profesyonelliği, örgüt kültürü, örgütsel davranış, herkes için eğitim gibi konular yer almaktadır.

ORCID No: 0000-0002-4237-9763

## ÖN SÖZ

“Başarılı Okul Liderliği Modelleri: Öğrenci Merkezli Liderlik Yaklaşımları” adlı bu eser, eğitim liderliği alanında derinlemesine bir yolculuk olarak kaleme alınmıştır. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı’nda edindiğimiz bilgi birikimi ve tecrübeler, bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bizleri eğitim liderliği konusunda yönlendiren ve destekleyen başta tez danışmanımız değerli hocamız Prof. Dr. Necati Cemaloğlu olmak üzere, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi’ndeki tüm hocalarımıza derin minnettarlığımızı bu kitap aracılığıyla ifade etmek istiyoruz.

Kitabımız, okul liderliğinin çok yönlü ve dinamik yapısını anlamak için kapsamlı bir rehber niteliğindedir. Birinci bölüm, okul ve öğrenci başarısını etkileyen faktörlerden okul liderlerinin gelişen rollerine kadar geniş kapsamlı konuları ele alırken, ikinci bölümde başarılı okul liderliği modellerini detaylı bir şekilde inceliyoruz. Üçüncü bölümde ise bu modellerin karşılaştırmalı analizini sunuyoruz. Dördüncü bölümde, literatürde yer alan önemli makale ve tezlerin bulgularını ön plana çıkarıyoruz. Son bölümde ise, okul liderliğinin geleceğine dair öngörülerimizi ve son düşüncelerimizi paylaşıyoruz.

Bu kitap, başta şu an görevde olan okul yöneticilerine ve gelecekte yönetici olmayı hedefleyen öğretmenlerimiz dahil olmak üzere, öğrencilerimizin öğrenmelerini kendilerine dert edinen tüm eğitim paydaşlarına yöneliktir. Eğitim alanında liderlik yapmak, özellikle günümüzün hızla değişen ve giderek karmaşıklaşan dünyasında, büyük bir sorumluluk ve aynı zamanda benzersiz bir fırsattır. “Başarılı Okul Liderliği Modelleri: Öğrenci Merkezli Liderlik Yaklaşımları” adlı bu eser, okul yöneticilerinin karşılaştığı zorlukları anlamalarına ve bu zorluklarla başa çıkarken gereken becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak için hazırlanmıştır. Kitabımız, okul liderlerinin karar alma süreçlerini güçlendirecek, öğrenci başarısını artırmak için gerekli stratejileri sunacak ve okul topluluklarını daha etkin bir şekilde yönetmeleri için onlara ilham verecektir. Mevcut okul yöneticileri için bu kitap, liderlik becerilerini geliştirmek ve eğitim yönetimindeki yenilikçi yaklaşımlarla güncel kalmak için bir rehber olacaktır. Geleceğin okul liderleri için ise, bu kitap, kariyerlerine güçlü ve bilinçli bir başlangıç yapmaları için gerekli bilgi ve becerileri sağlayacak, onları eğitim alanında etkili liderler olmaya hazırlayacaktır. Bu çalışma, okul liderliğinin önemini vurgulamakta ve eğitim yönetimi alanında yeni ufuklar açmaktadır. Okul liderlerinin, öğrencilerin eğitim hayatındaki başarıları üzerindeki etkisinin altını çizerek, eğitim liderliğinin geleceğine dair kapsamlı bir bakış açısı sunuyoruz. Amacımız, okul liderlerine, akademisyenlere ve eğitim alanında çalışan herkese, öğrenci merkezli liderlik yaklaşımlarını anlamalarında

yardımcı olmak ve bu alandaki bilgi birikimini artırmaktır. Son olarak, bu kitabın, eğitim liderliği alanında çalışan herkes için değerli bir kaynak olmasını umuyoruz. Okurlarımıza, bu kitabı okurken edinecekleri bilgi ve ilham için teşekkür eder, eğitim liderliği yolculuklarında başarılar dileriz.

Dr. Ali DURAN & Dr. Kübra YENEL

Şubat, 2024

# İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....v

## 1. BÖLÜM

### GİRİŞ

Okul ve Öğrenci Başarısına Etki Eden Faktörler .....	1
Okul Liderinin Gelişen Rolü.....	6
Başarılı Okul Liderlerinin Temel Nitelikleri .....	10
Başarılı Okul Müdürlüğü Üzerine Tarihsel Bir Perspektif.....	17
Uluslararası Başarılı Okul Müdürleri Projesi (UBOMP).....	20

## 2. BÖLÜM

### BAŞARILI OKUL LİDERLİĞİ MODELLERİ

Eğitim Liderleri İçin Meslek Standartları.....	24
Öğrenme Liderliği Modeli .....	36
Paternalist (Babacan) Liderlik Modeli.....	38
Karşılaştırmalı Öğrenme Liderliği Modeli .....	40
Hallinger ve Murphy'nin Öğretimsel Liderlik Modeli .....	43
GPILSEO Etkili Liderlik Modeli.....	44
Etkili Okul Müdürleri Yeterlikleri Modeli .....	46
Okul Müdürlerinin Öğrenci Başarısı Üzerindeki Sorumlulukları Modeli.....	48
Cotton'un Öğrenci Başarısında Liderlik Uygulamaları Modeli .....	50
Başarılı Okulların Denetimi Modeli .....	52
Çok Dilli Öğrenenler İçin Başarılı Okul Müdürlüğü Modeli .....	54
Kriz Anlarında Okul Liderliği Modeli.....	56
Eylem Araştırması Okul Liderliği Modeli .....	58
Dağıtımçı Liderlik Bağlamında Lider Öğretmenlik Modeli.....	60
Kouzes ve Posner'in Örnek Okul Liderlik Modeli .....	63
Kültürel Değerlere Duyarlı Okul Liderliği Modeli .....	64
Çok Kültürlü Karşılaştırmalı Okul Liderliği Modeli .....	66
Pashiardis-Brauckmann-Sajkiewicz Bütüncül Liderlik Çerçevesi.....	68
Sosyal Adalet Temelli Okul Liderliği Modeli.....	71
Hizmetkâr Liderlik Temelli Okul Liderliği Modeli.....	73
Bağlamsal Başarılı Okul Müdürlüğü Modeli .....	75

### 3. BÖLÜM

#### BAŞARILI OKUL LİDERLİĞİ MODELLERİ KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Karşılaştırmalı Liderlik Modelleri.....	85
Örgütsel Dinamikleri Vurgulayan Modeller.....	86
Öğretimsel Liderlik Modelleri .....	87
Kültürel ve Bağlamsal Modeller.....	88
Kriz Yönetimi ve Değişim Odaklı Modeller .....	90
Sonuç .....	91

### 4. BÖLÜM

#### BAŞARILI OKUL LİDERLİĞİ ARAŞTIRMALARI

Başarılı Okul Liderliği Üzerine Makaleler .....	97
Başarılı Okul Liderliği Üzerine Tezler .....	120

### 5. BÖLÜM

#### SONUÇ

Okul Liderliğinin Geleceği.....	145
Son Düşünceler.....	148

<b>Kaynakça</b> .....	151
-----------------------	-----



# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu kitap beş bölümden oluşmaktadır. *Birinci* bölümde kitabın konusu ile ilgili mevcut durum ortaya konarak bu konunun ilgili tema bağlamında literatürdeki yerine değinilmiş, kitabın amacı ve önemi belirtilmiştir. Okul ve öğrenci başarısına etki eden faktörler, okul liderinin gelişen rolü, başarılı okul liderlerinin temel nitelikleri, başarılı okul müdürlüğü üzerine tarihsel bir perspektif ve Uluslararası Başarılı Okul Müdürleri Projesi'ne (UBOMP) (The International Successful School Principalship Project [ISSPP]) değinilmiştir. *İkinci* bölümde başarılı okul liderliği modelleri ele alınmıştır. *Üçüncü* bölümde başarılı okul liderliği modellerinin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. *Dördüncü* bölümde başarılı okul liderliği araştırmalarında temel çalışmalara ve bulgulara ve de gelişen eğilimlere yer verilmiştir. *Beşinci* bölümde ise okul liderliğinin geleceği ve son düşünceler yer almaktadır.

### 1.1. Okul ve Öğrenci Başarısına Etki Eden Faktörler

Öğrenci başarısı son yıllarda araştırmacıların (Hanushek & Woessmann, 2017) ve eğitim reformlarının (Bross vd., 2016; Teodoro, 2020) en temel gündemlerinden birisidir. Diğer taraftan öğrenci başarısına yönelik bilimsel sorgulamaların oldukça köklü bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir (De Silva, 1933; Dodes, 1945; Kane, 1944; Konold, 1935; Paterson, 1928; Shade, 1933). Buradan hareketle, okulların temel varlık sebeplerinin öğrenciler olduğu düşünüldüğünde, öğrenci başarısının eğitimin temel odak noktalarından birisi olmasının kendi doğal akışı içinde gerçekleştiği ve gelecekte de böyle olacağı ileri sürülebilir.

Öğrenci başarısı üzerine yapılan pek çok kapsamlı araştırma bulunsa da bu araştırmaların neredeyse tamamının temel çıkış noktası *okul etkililiği* çalışmalarıdır (Drysdale & Gurr, 2011; Jacobson, 2010; Hallinger & Heck, 1996). Okul etkililiği olgusuna dair ontolojik izlerin yine öğrenci başarısında olduğu gibi eskiye dayanan bir kültürü bulunmaktadır (Corneille, 1811). Ancak epistemolojik açıdan etkili okullara dair kümülatif bilimsel bilgi birikiminin 1970'li yıllardan itibaren gerçekleştiği görülmektedir (Balci, 1988; Ellet & Teddlie, 2003).

Okul etkililiği literatüründe Weber (1971) ile hız kazanan araştırmalardan önce öğrenci başarısına dair en yaygın kapsamlı çalışmalardan birisi, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1964 yılında kabul edilen *Sivil Haklar Hareketi* kapsamında James Samuel Coleman ve bir grup araştırmacı tarafından gerçekleştirilen, eğitim yönetimi literatüründe *Coleman Raporu* olarak da bilinen *Eğitimde Fırsat Eşitliği* (*Equality of Educational Opportunity*) araştırmasıdır (Coleman vd., 1966). Söz konusu araştırmada ülke genelinde farklı gruplardan (öğrenci, öğretmen, okul müdürü ve daha üst yönetici) katılımcılar çalışma grubuna dâhil edilerek eğitim kalitesi ele alınmıştır. Araştırmada okul ile ilgili pek çok faktör ele alınmış ve öğrencilere belirli testler uygulanmıştır. Araştırma sonucunda şaşırtıcı bir şekilde okul kaynaklı faktörlerin öğrenci başarısı üzerine düşük düzeyde etkisi olduğu ve okul dışındaki sosyoekonomik faktörlerin, aile geçmişinin, arkadaş çevresinin ve toplumun öğrenci başarısı üzerine daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Coleman vd., 1966). Cemaloğlu (2020a) da öğrencilerin sosyal çevreleri ve başarıları arasında ilişki olduğunu ve bu ilişkide arkadaş ve akran grubunun öğrencilerin tercihlerinde önemli etkisi olduğuna dikkat çekmektedir.

Literatürde Coleman vd. (1966) tarafından elde edilen bulgularla örtüşen (Hanushek, 1989, 1997; Jencks vd., 1972; Plowden, 1967) ve örtüşmeyen (Brimer vd., 1978; Brookover vd., 1978; Edmonds, 1979; Hill & Rowe, 1996; Mortimore, 1991; Mortimore vd., 1989; Murnane, 1975; Purkey & Smith, 1983; Reynolds, 1976; Smith & Tomlinson, 1989; Summers & Wolfe, 1977; Tymms vd., 1997; Weber, 1971) araştırmaların yer aldığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, Hanushek (1989, 1997) yaptığı araştırmalarda okul etkililiği ve öğrenci başarısı üzerinde etkili olan faktörlere yönelik gerçekleştirilen araştırmaları incelemiş ve aile kaynaklı faktörlerin kontrol edildiğinde, okul kaynaklı etkenlerin öğrenci başarısında anlamlı düzeyde etkili olmadığı sonucuna varmıştır. Bu bulgu, Coleman Raporu'nda yer alan sonuçlarla örtüşmektedir. Diğer yandan, Coleman Raporu'na zıt sonuçlar elde eden araştırmaların sayısının destekleyenlerden görece daha fazla olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, Coleman Raporu ilk olarak başarılı ve başarısız gruplar üzerinde yaptığı karşılaştırmalarla demografik açıdan eleştirilmiştir (Beare, 2001).

Mortimore (1993), öğrencilerin kişisel özellikleri ne olursa olsun etkili okullarda her öğrencide ilerleme kaydedilebileceğine ve başarı elde edilebileceğine dikkat çekmektedir. MEB (2018) 2023 Eğitim Vizyonu içerisinde de bu bakış açısını destekler biçimde gerçekleştirilmesi planlanan tüm iyileştirme politika, strateji ve eylemlerin başarılı olabileceği birimlerin sınıf ve okul olduğuna vurgu yapmaktadır.

Coleman Raporu ile yoğunlaşan öğrenci başarısında okul kaynaklı faktörlerin etkisi 2000'li yıllara gelindiğinde hâlen araştırmacıların uzlaşmadığı bir alan