

Okul Geliştirme

Kuramdan Uygulamaya

Servet ÖZDEMİR



Servet ÖZDEMİR

OKUL GELİŞTİRME Kuramdan Uygulamaya

ISBN 978-625-8897-12-8

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2026, 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 yayınevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 2000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

I. Baskı: Ağustos 2026, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Özgürel
Dizgi-Grafik Tasarım: Beyza Nur Erdoğan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Yaşar Press Matbaacılık
Serhat Mah. Alinteri Blv. No: 29/1-A
Yenimahalle/ANKARA

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 83427

İletişim

Pegem Akademi: Shira Ticaret Merkezi
Macun Mahallesi 204 Cad. No: 141/33, Yenimahalle/Ankara
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: yayinevi@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

Şeffaflık notu: Bu kitabın düşünsel çerçevesi, görüşleri, saha deneyimleri ve nihai değerlendirmeleri yazara aittir. Yazım sürecinde dil denetimi, anlatımın düzenlenmesi ve editoryal kontrol amacıyla yapay zekâ destekli araçlardan yararlanılmış; metnin akademik ve etik sorumluluğu yazar tarafından üstlenilmiştir.

ÖN SÖZ

Eğitim sisteminin hemen her kademesinde çalışmış bir eğitimci ve kırk yıllık mesleki birikimin bir sonucu olarak “Okul nasıl geliştirilir?” sorusunu kendi deneyimlerim çerçevesinden cevaplamak, bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır. Bu kitap, okul geliştirme süreçlerine ilişkin kuram, model ve uygulamaları tek bir ölçüt üzerinden eleştirel biçimde değerlendirir: öğrencinin öğrenmesine ve çok yönlü gelişimine sağlanan katkı. Bu ölçütü karşılamayan hiçbir yaklaşım, yaygın kabul görse bile okul geliştirme bakımından yeterli değildir. Eser okulun gündelik işleyişini, sınıf içi dinamikleri, öğretmenler odasını, zümre uygulamalarını, öğrenci çıktılarını, aile ilişkilerini ve okulun öz yönetim gücünü aynı çerçevede ele almaktadır. Öğretmenlere, okul yöneticilerine ve eğitim politikası karar vericilerine düşünme, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde kullanılabilecek bir el kitabı sunulması amaçlanmıştır.

Kitabın iddiası açıktır: “Okul öğrenci için vardır.” Öğrenciye yansımayan hiçbir gelişim gerçek anlamda okul geliştirme değildir. Okulun başarısı sınav sonuçları, proje sayıları veya tanıtım diliyle sınırlı görülemez. Asıl değer, öğrencinin öğrenme ve gelişim hakkı gerçekleştirildiği ölçüde ortaya çıkar.

Okul geliştirme burada teknik bir planlama faaliyeti değil; ahlaki, pedagojik ve kurumsal bir öğrenme sürecidir. Okulun kendisini dürüstçe görmesini, insan kaynağını geliştirmesini, öğretmen öğrenmesini örgütlemesini, öğrenci sesinden yararlanmasını, kanıtla düşünmesini, aile ve toplumla ilişkisini yeniden kurmasını ve işe yarayan uygulamaları kalıcı bir kurumsal güce dönüştürmesini gerektirir. “Okul niçin var?” sorusu bütün paydaşlar için ortak bir anlam taşımalıdır.

Kitapta vurgulanan bazı ana cümleler, okulun varlık nedenini sürekli hatırlatmak amacıyla yinelenmektedir. Okulun sahibi yoktur; okulun amacı vardır. Okul biriktirmez; yaşar. Veri, insanı harcamak için değil, insanı geliştirmek için kullanılmalıdır. Gerçek okul geliştirme, okulun hava durumunu değil, coğrafyasını dönüştürür. İyi okulu hep birlikte aramalıyız.

Kitap üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım okul geliştirmenin amacını ve kavramsal dayanaklarını, ikinci kısım okulun gelişme gücünü oluşturan kültür, liderlik, öğretmen öğrenmesi, veri, öğrenci sesi ve çevre ilişkilerini ele almaktadır. Üçüncü kısım ise bu birikimi okul geliştirme döngüsüne, reformlardan çıkarılan derslere ve öğretmen, yönetici ve karar vericiler için uygulama ilkelerine dönüştürmektedir.

Bu kitabı basım öncesinde okuyarak görüş bildiren Prof. Dr. Ali Çağatay Kılınç’a, Prof. Dr. Ferudun Sezgin’e, Ankara Millî Eğitim Eski Müdürü Yaşar Koçak’a ve Okul Müdürü Enes Sükûte teşekkür ederim.

Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR

Ankara, 2026

“Çocuklarınız sizin çocuklarınız değildir.”

Çocuklarınız sizin çocuklarınız değil,
Onlar kendi yolunu izleyen Hayat'ın oğulları ve kızları.
Sizin aracılığınızla geldiler ama sizden gelmediler
Ve sizinle birlikte olsalar da sizin değiller.
Onlara sevginizi verebilirsiniz, düşüncelerinizi değil.
Çünkü onların da kendi düşünceleri vardır.
Bedenlerini tutabilirsiniz, ruhlarını değil.
Çünkü ruhları yarındadır,
Siz ise yarını düşlerinizde bile göremezsiniz.
Siz onlar gibi olmaya çalışabilirsiniz ama sakın onları
Kendiniz gibi olmaya zorlamayın.
Çünkü hayat geriye dönmez, dünle de bir alışverişi yoktur.
Siz yaysınız, çocuklarınız ise sizden çok ilerilere atılmış oklar.
Okçu, sonsuzluk yolundaki hedefi görür
Ve o yüce gücü ile yayı eğerek okun uzaklara uçmasını sağlar.
Okçunun önünde kıvançla eğilin
Çünkü okçu, uzaklara giden oku sevdiği kadar
Başını dimdik tutarak kalan yayı da sever

Halil CİBRAN

“Çalışmadan, yorulmadan, öğrenmeden, rahat yaşama yollarını itiyat hâline getirmiş milletler; evvela haysiyetlerini ve daha sonra istiklallerini kaybetmeye mahkûmdurlar.” —

ATATÜRK

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iv
-------------	----

I. KISIM

OKUL GELİŞTİRMENİN AMACI VE KAVRAMSAL TEMELLERİ

1. BÖLÜM

OKULUN VARLIK NEDENİ

Okul Neden Vardır?	7
Amaç Belirsizliği ve Eğitim Politikaları.....	10
Bir Okul Nasıl Geliştirilir?.....	20
Etkili Bir Okul Geliştirme Sürecinin Koşulları.....	21

2. BÖLÜM

OKUL GELİŞTİRMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Okuldan Ne Bekliyoruz?	25
Başarıdan Gelişime.....	25
Öğrenen Okulu Yeniden Okumak	26
Bireysel Deneyimden Kurumsal Öğrenmeye	27
Küçük Adımlarla Sürekli İyileştirme	28
Okul Geliştirme Ne Değildir?	28
Sembolik Değişimden Pedagojik Değişime	28

3. BÖLÜM

OKUL FARK YARATABİLİR Mİ?

Coleman Raporu: Okulun Etkisini Yeniden Tartışmak	33
Etkili Okul Hareketi: Okullar Gerçekten Fark Yaratabilir Mi?.....	34
Etkili Okuldan Okul Geliştirmeye: Fotoğraftan Filme	34
Fullan ve Eğitimde Değişim	35

Kapasite Geliştirme	35
Okul Öz Değerlendirmesi: Okulun Kendini Görmesi	36
İlişkisel Güven ve Sosyal Sermaye.....	37
İyileştirme ve Küçük Denemeler	37
Bütüncül ve Adil Okul Geliştirme.....	38

II. KISIM

OKULUN GELİŞME GÜCÜNÜ OLUŞTURAN ALANLAR

4. BÖLÜM

OKUL KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ

Okul Kültürü Nedir?	42
Okul İklimi Nedir?	42
Uyum Kültüründen Öğrenme Kültürüne	42
Devlet Memurluğu Anlayışı ve Profesyonel Sorumluluk.....	43
Öğretmenler Odası: Kültürün Nabızı	44
Psikolojik Güven.....	44
Sembolik Kültür ve Pedagojik Kültür	45
Kültür Nasıl Geliştirilir?	46

5. BÖLÜM

ÖĞRENME MERKEZLİ LİDERLİK

Yönetmekten Öğrenmeye Liderlik Etmeye	49
Termometre Değil Termostat Olmak	50
Liderliği Okula Yayımak.....	51
Güven, Geri Bildirim ve Psikolojik Güven.....	52
Okul Geliştirme Liderinin Ölçütü.....	52

6. BÖLÜM

ÖĞRETMEN ÖĞRENMESİ VE MESLEKİ GELİŞİM

Öğretmen Neden Merkezidir?.....	57
Mesleki Gelişim ile Öğretmen Mesleki Öğrenmesi Arasındaki Fark	57
Pedagojik Alan Bilgisi	59
Öğretmen Uygulayıcı Değil, Pedagojik Tasarımcıdır	59
Mesleki Öğrenme Toplulukları.....	60
Eşitlikçi Normlar ve Mesleki Öğrenmenin Sınırları	61
Derslerin Birbirine Dokunması: Sarmallıktan Okul Kültürüne.....	61
Yansıtıcı Öğretmen.....	62
Gözlem ve Geri Bildirim	63
Öğretmen Değerlendirme	63
Öğretmen Özerkliği ve Ortak Sorumluluk.....	64
Öğrenci Sesi ve Öğretmen Öğrenmesi	64

7. BÖLÜM

VERİ, KANIT VE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

Veri Neden Gereklidir?.....	66
Ölçmek ile Anlamak Aynı Şey Değildir	66
Sonuç Değerlendirmesi ve Süreç Değerlendirmesi.....	67
Biçimlendirici Değerlendirme.....	67
Veri Korku Üretirse Öğrenme Üretmez	68
Hangi Veriler Anlamlıdır?.....	68
Veri ile Kanıt Arasındaki Fark	69
Verinin ve İnsan Kaynağının Geliştirilmesi.....	69
Veri Okuryazarlığı.....	70
Zümrelerde Veriyle Düşünmek	71
Öğrenci Ürünleri ve Öğrenci Sesi	71
Veriyle Eşitsizlikleri Görmek	72
Veri Toplantıları.....	72
Veri ve Sınav Baskısı.....	73

8. BÖLÜM

ÖĞRENCİ SESİ VE GELİŞİM

Öğrenci Merkezilik Söylemden Uygulamaya Nasıl Geçer?	76
Öğrenci Sesi Nedir?.....	77
Öğrenci Sesi ile Memnuniyet Aynı Şey Değildir.....	77
Öğrenci Sesi Neden Gereklidir?	78
Sembolik Katılımdan Gerçek Etkiye.....	78
Çocuğun Üstün Yararı	79
Bütüncül Öğrenci Gelişimi	80
Bütüncül Gelişim Nasıl İzlenir?.....	80
Öğrenci Portfolyosu	81
Öğrenci Sesi ve Öğretmen Öğrenmesi	81
Öğrenci Sesi ve Okul Kültürünün İnşası.....	82
Öğrenci Sesi ve Sarmal Öğrenme Kültürü	82

9. BÖLÜM

AİLE, TOPLUM VE OKULUN EKOLOJİSİ

Aile Okulun Dışında Değil, Öğrencinin İçindedir	86
Veli Katılımı ve Veli Ortaklığı.....	86
Özel Okullarda Veli: Müşteri mi, Ortak mı?	87
Kamu Okullarında Veli: Uzaklık ve Güven.....	87
Aileyle İletişim	87
Evde Öğrenme Kültürü.....	88
Toplum ve Yerel Bağlam	88
Sosyal Sermaye.....	88
Eşitsizlikleri Görmek	90
Dijital Çevre	90
Okulun Sınırları.....	90

III. KISIM

PLANLAMADAN SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞİME

10. BÖLÜM

OKUL GELİŞTİRME DÖNGÜSÜ

Okul Geliştirme Planı Belge Değil, Çalışma Rejimidir	94
Öz Değerlendirme	95
Kanıtı Dayalı Tanılama	95
Öncelik Belirleme	96
Gelişim Hedefi	96
Değişim Teorisi	97
Eylem Planı	98
Küçük Başlamak	98
Uygulama Disiplini	99
İzleme ve Değerlendirme	99
İyileştirme Etkenleri Diyagramı (Driver Diagram)	99
Kurumsallaştırma	101
Paylaşma	101
Okul Geliştirme Ekibi	101
Türkiye Bağlamında Döngü	102
Uygulama Çerçevesi	102

11. BÖLÜM

REFORMLARDAN ÖĞRENMEK

Amaç Üzerinde Uzlaşma Eksikliği	110
Kurumsal Hafızanın Zayıflığı	112
Normatif Yükün Artması	113
Değişimin Amaç Hâline Gelmesi	114
Kapasite Geliştirmeden Reform Yapılması	116
Öğrenci Yerine Sistemin Merkeze Alınması	117
Reform ve Okul Geliştirme Arasındaki Fark	118

12. BÖLÜM

ETKİLİ OKUL GELİŞTİRME İÇİN UYGULAMA İLKELERİ

Amaçta Birleşmek	121
Az Sayıda Önceliğe Odaklanmak.....	122
İnsanı Geliştirmeden Uygulama Beklememek.....	123
Veriyi Mesleki Diyaloğa Dönüştürmek	123
Güveni ve Öğrenci Sesini Sürecin İçine Almak.....	124
Küçük Başlamak, İzlemek ve Kurumsallaştırmak.....	124
Üç Düzeyde Sorumluluk	125
İlk Doksan Gün İçin Başlangıç.....	125
Son Söz.....	126

Kaynakça.....	127
----------------------	------------

I. KISIM

OKUL GELİŞTİRMENİN AMACI VE KAVRAMSAL TEMELLERİ

1. BÖLÜM

OKULUN VARLIK NEDENİ

Her eğitim sistemi, açıkça ifade etsin ya da etmesin, insanın nasıl öğrendiğine, okulun neden var olduğuna ve eğitimin neyi gerçekleştirmesi gerektiğine ilişkin bazı temel kabuller üzerine inşa edilir. Bu kabuller yalnızca öğretim programlarını değil, okulun örgütlenmesini, öğretmenin rolünü, liderlik anlayışını, ölçme ve değerlendirme sistemlerini ve hatta öğrencinin ve öğretmenin okul içindeki konumunu belirler. Okullar ve eğitim sistemi ülkemizde en temel tartışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu tartışmanın önemli ayaklarından biri de Türkiye’de okul yönetiminde sistematik ve süreklilik gösteren bir yönetici yetiştirme geleneğinin yeterince kurumsallaşamamış olmasıdır. Yöneticilik büyük ölçüde deneme-yanılma yoluyla öğrenilen bir süreç olduğundan, yöneticiler çoğu zaman önceki yaşantılarında karşılaştıkları yöneticilerin olumlu ya da olumsuz uygulamalarını referans alarak kendi yönetim anlayışlarını şekillendirir. Bu durum, kimi zaman bu yöneticileri örnek almaya, kimi zaman da onların benimsediği yönetim tarzlarını farkında olmadan yenden üretmeye yol açmaktadır. Oysa okul geliştirme çalışmalarının doğası, geleneksel yönetim anlayışlarının ötesine geçen yeni bir bakış açısı ve yeni liderlik davranışları gerektirmektedir. Bu yüzden eğitim yöneticilerinin mevcut durumu farklı bir perspektifle değerlendirmeye, eğitimi ve okulu yeniden anlamlandırmaya ve geleceğin okulunu inşa edecek yeni bir yönetim anlayışı geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Tek başına talimat uygulayan ve mev-