

# Etkili Okul ve Okul Geliştirme

Kuram, Uygulama ve Araştırma

---

Prof. Dr. Ali BALCI

9. Baskı





Prof. Dr. Ali BALCI

## ETKİLİ OKUL VE OKUL GELİŞTİRME Kuram, Uygulama ve Araştırma

ISBN 978-975-6802-46-5

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2022, 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 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 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

9. Baskı: Aralık 2022, Ankara

Yayın-Proje: Ferdi Akkaya  
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan  
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

*Annemè ve Babamà*

## SUNUŞ

Eğitimi ve okulu geliştirmek, onlara sadece para sarf etmekle olmaz. Aksine kıt ve sınırlı kaynaklar, yöneticiyi yaratıcılığa zorlar. Eğitimin gelişmesi, sistemde temel ve köklü yenilikler gerektirir. Etkililik ve verimlilikte büyük atılımlar yapan sistemlerin geğmişi de bunu göstermektedir. Teknik tutuculuktan kurtulmak üretim alt sistemini değiştirmek, daha az yasal düzenlemelere daha çok yerel yönetime gitmek, bunların sonunda en stratejik alt sistem olan okula daha çok sorumluluk vermek böyle yeniliklerin başında gelir. Eğitim ve öğretime ilişkin işlevsel kararların okul düzeyinde alınması, eğitim teknolojisi kavramının bilgisayar alımı ötesinde düşünülmesi, okul programları ve takvimlerinde esneklik sağlanması bu yenilikleri işleyerek okulun verimliliği ve etkililiğini artıracaktır.

Değerli öğrencim ve meslekdaşım Doç. Dr. Ali Balcı, eğitim yöneticisinin rolleri, iş doyumunu ve yetiştirilmesi gibi araştırmalarında; bu yöneticiyi okulun verimliliği ve etkililiğine anahtar olarak göregelmiştir. Kuşkusuz insan ve madde kaynaklarını kullanan ve kullandıran yönetici, her kesim ve kurumda olduğu gibi eğitim ve okulda verim ve etkililik süreçlerinin simgesidir. Bununla beraber araştırmacı böyle çalışmalarında bu süreçleri etkileyen okul içi ve dışı diğer faktörleri de göz ardı etmemiştir. İşte “ Etkili Okul: Kuram,Uygulama ve Araştırma” başlıklı çalışmasında ; yazar etkili okula ilişkin model, yönetici, öğretmen, program, öğrenci, veli, okulun örgüt yapısı ve iklimi gibi faktörleri incelemektedir. Kuramsal olarak başlattığı bu incelemeyi bir araştırma ile de geliştirmektedir.

Eğitim ve okul yöneticilerine, öğretmenlere ve bu alandaki öğrencilere yararlı olacak bu bilimsel çalışmasından dolayı Doç. Dr. Ali BALCI’yı gönülden kutlarım.

Ocak, 1993

Prof. Dr. Ziya BURSALIOĞLU

## ÖNSÖZ

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1960'ların sonlarında yapılan kimi araştırmalar, okulun, öğrenci başarısında görel olarak küçük bir etkisinin bulunduğunu, buna karşılık öğrenciler arası özgeçmiş farklılıklarının – aile ortamı, sosyo-ekonomik durum vs. gibi- öğrenciler arasında başarı farklılaşmasına neden olduğunu buldular. Bu araştırmalar okulun eğitim ve öğretimdeki yerini, toplumsal statüsünü sarstı. Çünkü bu bulgulara göre istenildiği kadar öğrenci başına ek harcama yapılsın, öğretim araçları zenginleştirilsin, iyi öğretmen kadrosu sağlansın öğrencilerin öğrenmesinde pek bir farklılık olmayacaktır. Bunun üzerine eğitimci ve bilim adamları okulun, okulculuğun eğitim ve öğretimdeki yerini gösterme gayretine girdiler. Bunlardan birisi söz konusu bu araştırmaların yöntem bakımından eleştirilmesi idi. İkincisi de okulun başarıdaki etkisini gösteren ampirik araştırma yapmaktı. Özellikle bu ikinci yol, “etkili okul” hareketine yol açtı. Etkili okul hareketi, önceki araştırmaların aksine okulun öğrenci başarısında büyük etkisinin olduğunu buldu. Bu araştırmalarla etkili okulların öğrenmede farklılık yaratabileceği gösterildi.

Bu incelemede, etkili okul hareketi tarihsel gelişimi içinde be-timlenmeye çalışılmıştır. Böylece okullarımızın etkililiğinin sor-gulanması, özel dersanelerin revaçta olduğu günümüzde kamuoyunda bu konuda bir tartışma açılması amaçlanmıştır.

İnceleme yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde et-kili okul hareketi kuramsal temelleri, ideolojisi ve etkenleri ile bir bütünlük içinde ayrıntılı olarak tartışılmıştır. İkinci bölümde, bi-rinci bölümü tamamlayıcı nitelikte, okulda etkililiğin ölçülmesi ve etkili okul araştırma modelleri incelenmiştir. Bundan sonraki bölümler etkili okul faktörlerini- etkenlerini ayrıntılı olarak ayrı ayrı ele almaktadır. Bu doğrultuda üçüncü bölümde etkili okulda

yönetici, dördüncü bölümde etkili okulda öğretim ve öğretmen, beşinci bölümde ise etkili okulda hava- kültür işlenmiştir. Altıncı bölümde ise etkili okulun örgütlenmesi ve yönetimi tartışılmıştır. İncelemenin son bölümü olan yedinci bölümde ise Türkiye'deki ilköğretim okullarının etkililiğini araştıran ampirik bir çalışma kısaca verilmiştir.

İncelemenin titiz bir çalışmayla bilgisayar dizgisini yapan ve basılmasını sağlayan Yavuz Dağıtım ilgililerine yazarın teşekkür borcu bakidir. Yazar bu çalışmasında her türlü destek ve anlayışı gördüğü eşi Ayşe ve kızı Ayşen'i de burda anmaktan mutluluk duyar.

İncelemenin genelde eğitim ve öğretimin, özelde de ilköğretim okullarının geliştirilmesi uğraşısında bulunan eğitim politikacısı ve uygulamacılarına ışık tutacağı umulmaktadır.

Ocak 1993

Ali BALCI

## İKİNCİ BASIMA ÖNSÖZ

Etkili okul kitabının ilk baskısından bu yana neredeyse 10 yıl geçti. Bu uzun sürede etkili okul hareketi, Amerika Birleşik Devletleri dışına çıkarak dünyanın İngiltere, Hollanda, Avustralya, Kanada, İsrail gibi bir çok ülkesinde yayılma imkanı buldu. Etkili okul araştırma ve uygulamalarından “ okul geliştirme”, “ okula dayalı yönetim”, “kendini yenileyen okul” vb. yeni kavramlar doğdu. Yani bu zaman diliminde, küreselleşme süreci içinde bilgi çağına girme, bilişim teknolojisi ile bilim ve teknolojiye baş döndürücü değişim ve gelişmelerin eğitim kurumlarını etkilemesi sonucu, etkili okulun yeni araştırma alanları doğdu; etkililiğin ölçme ve araştırılmasında yeni bakış açıları ortaya çıktı; eğitimin ve okulun etkililik göstergeleri geliştirilmeye çalışıldı.

İşte kitabın ikinci baskısında, etkili okulla ilgili sözü edilen bu değişme ve gelişmeler ayrıntılarıyla tartışılmaya çalışıldı. Takdir edilir ki alandaki değişme ve gelişmeleri eskisi ile uyumlaştırmak, eskiyi yeni ve değişme ve gelişmelerin süzgecinden geçirmek, belki de yeni bir kitap yazmaktan daha zordur. Ben bunu başarmaya çalıştım; sonunda da sanırım başarılı oldum.

Kitabın ikinci baskısında birinci baskı, neredeyse gölgelendi; tanınmaz hale geldi. İkinci baskı hem içerik hem de hacim olarak birincisinden çok farklılaştı.

İkinci baskıda da hedef kitle, “bilim insanı” oldu. Bu doğrultuda kitapta alanın bilimsel ve teknik anlatım düzeyi korunmaya çalışıldı.

İkinci baskıda da pek çok insanın katkıları oldu. Arş. Gör. Dr. Şakir Çınkır, şekillerin çiziminde; Arş. Gör. Kamile Demir tashihlerin yapılmasında katkıda bulundular. Öğr. Gör. Sayın Zekeriya Kaya da, tümünü titizlikle okuyarak kitabın anlatımda kaliteyi yakalamasına katkı getirdi. Kendilerine çok teşekkür ederim. Pek tabiidir ki kitapta eksiklik ve aksaklıklar da olacaktır. Bunların yazara hatırlatılması da okuyucuya düşmektedir. Kitabın ilgililere yararlı olmasını diliyorum.

Ocak 2001

Ali BALCI

## KISALTMALAR LİSTESİ

NCPEA	National Conference of Professors of Educational Administration
CPEA	Cooperative Project in Educational Administration
HMI	Her Majesty Inspection
ILEA	Inner London Education Authority
CERI	Centre of Educational Research and Innovation
ERA	Educational Reform Act
ISERP	International School Effectiveness Research Programme
DES	Department for Education and Science
DfEE	Department for Education and Employment
LEA	Local Education Authorities
OFSTED	Office for Standards for Education



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
SUNUŞ.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi

### BÖLÜM I

ETKİLİ OKUL.....	1
Tanım ve Kuramsal Çerçeve.....	1
Okul Etkililiği Modelleri.....	2
Etkili Okul Sayıltıları.....	12
Etkili Okul Araştırmaları.....	16
1970 Öncésinin İlişkisel Araştırmaları.....	16
1970 Sonrasının Bireysel Okul Araştırmaları.....	17
1985'e Kadar Olan Etkili Okul Araştırmaları.....	19
1985 Sonrası Etkili Okul Araştırmaları.....	20
Özet ve Tartışma.....	20
Etkili Okulun İlişkide Bulunduğu Değişkenler.....	23
Etkili Okulla İlgili Önermeler.....	33
Etkili Okul İdeolojisi.....	36
Özet, Sonuç, Doğurgu ve Öneriler.....	37
Etkili Okul- Okul Etkililiği Çalışmalarının Etkileri.....	38
Okulun Öğrenciye Etkisinin Büyüklüğü.....	46
Okulun Öğrenci Gelişiminin Değişik Boyutlarına Etkisi.....	47
Okulların Öğrenci Başarisına Etkileri.....	48

## BÖLÜM II

ETKİLİ OKUL VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	51
Etkili Okul ve Okul Geliştirme .....	51
1990'ların Etkililik Söylemi.....	53
Etkili Okul Kuramı .....	54
Okul Geliştirme Paradigması.....	55
1990 ve Sonrasında Etkili Okul ve Okul Geliştirme .....	60
Çeşitli Ülkelerde Etkili Okul ve Okul Geliştirme Uygulamaları.....	67
İngiltere'de Okul Geliştirme .....	67
Okul Geliştirme Stratejileri .....	67
Okul Geliştirme Standartları.....	67
Hollanda'da Etkili Okula Dayalı Okul Geliştirme .....	72
Louisiana Okul Etkililiği Araştırması (LSES) .....	76
Kendini Yöneten Okul .....	76
Okula Dayalı Yönetim (ODY).....	77
ODY'ni Boyutları.....	83
Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İngiltere Örneği.....	85
Etkili Okul ve Kendini Yenileyen Okul.....	88
Eğitimde Hesap Verebilirlik .....	89
Tanımı ve İlgili Kavramlar.....	89
Hesap Verebilirliğin Boyutları ve Türleri .....	91
Eğitimde Hesap Verebilirlik Yaklaşımları .....	93
Eğitimde Hesap Verebilirlik Süreci .....	94

## BÖLÜM III

OKULDA ETKİLİLİĞİN ÖLÇÜLMESİ VE ETKİLİ OKUL ARAŞTIRMA MODELLERİ.....	101
Okul Etkililiği Yapısı ve Etkili Okul Ölçütleri.....	101
Okul Etkililiği Yapısı .....	102
Okul Etkililiği Kategorileri .....	104

Etkililiği Değerlendirme Modelleri .....	108
Standartlar modeli .....	108
Okul düzeyli özgeçmiş karakteristikleri ayarlanmış modelleri .....	108
Öğrenci düzeyli özgeçmiş karakteristikleri ayarlanmış modeli .....	110
Okul Performans Göstergeleri .....	112
Uluslararası okul etkililiği araştırma programı .....	113
Okul Kalitesini Değerlendirme .....	116
Etkili Okul Araştırmaları .....	118
Etkili Okul Araştırmaları: Yönteme İlişkin Tartışma .....	118
Etkili Okul Araştırma Modelleri .....	123
Kenardaki araştırmalar .....	123
Örnekolay .....	123
Program değerlendirmesi .....	124
Okul geliştirme kuramı .....	124
Okul Etkililiği Araştırmalarında Sorunlar .....	127

## BÖLÜM IV

ETKİLİ OKULA ULAŞMADA İLK ADIM: ETKİLİ YÖNETİCİ... 131	
Etkili Yöneticinin Rol ve Nitelikleri .....	131
Okul Geliştirme ve Uygulama Süreci .....	133
Etkili Yöneticinin Ölçütleri .....	136
Örgütsel Özellikler .....	136
Öğrenci Başarısı .....	140
Etkili Yöneticinin Etkenleri .....	143
Özet ve Sonuçlar .....	145

**BÖLÜM V**

OKULUN GELİŞTİRİLMESİNDE ÖĞRETMENİN ROLÜ .....	149
Etkili Öğretim ve Etkili Öğretmen .....	150
Etkili Öğretim .....	150
Öğretim Etkililiği, Etkili Öğretim ve Etkili Okul İlişkisi.....	154
Etkili Öğretmen .....	158
Etkili Öğretmenin Etkenleri.....	160
Öğretmen Yeterliği Duygusu .....	162
Öğretmen Beklentileri .....	165
Beklentilerin oluşması .....	166
Okul Çevresi ve Sınıf Ortamı.....	170
Eğitim ve Öğretmen Göstergeleri.....	173
OECD- INES Projesi Eğitim Göstergeleri.....	173
Eğitim Programı ve Süreçlerinin Karşılaştırılmalı Göstergeleri .....	174
Süreç Göstergelerinin Tanımlanması.....	176
Veri Toplama Stratejileri.....	181
Karşılaştırılmalı Araştırmalarda Uluslararası Program Göstergeleri .....	182
Öğretmen Göstergeleri .....	184
Öğretmen Yetiştirme.....	184
Okul Etkililiği Araştırmasının Öğretmen Yetiştirmeye Getirdikleri.....	187
Örnek Bir Öğretmen Yetiştirme Modeli.....	188
Etkili Öğretim ve Değişme Süreci .....	189
Değişme Stratejilerinin Dayandığı İlkeler.....	191
Okul Geliştirme ve Değişme Süreci .....	193
Sonuç ve Öneriler .....	194

## BÖLÜM VI

ETKİLİ OKUL KÜLTÜRÜ .....	197
Örgütsel Kültür Sınıflandırması .....	197
Örgütsel Kültür Boyutları.....	201
Örgütsel Kültürün Örgütsel Davranışa Etkileri .....	203
Örgütsel Kültür ve Örgütsel İklim .....	204
Örgütsel Kültürün Oluşması.....	206
Örgütsel Kültürünün Temel İşlevleri .....	207
Etkili Okul Kültürü.....	208
Kültür ve Okul Geliştirme .....	211

## BÖLÜM VII

ETKİLİ OKULUN ÖRGÜTLENMESİ VE YÖNETİMİ .....	215
Giriş.....	215
Öğretmenlere Yardım Merkezleri .....	216
Öğrenme Merkezleri.....	217
Öğrenme Kaynaklarının Örgütlenmesi.....	219
Etkili Okulda Program Geliştirme .....	220
Etkili Okulun Amaç ve Misyonları .....	220
Program Örgütlenmesi .....	221
Program Planlaması.....	222
Etkili Okul Örgütlenmesi ve Yönetimi .....	223
Yönetimsel Örgütlenme.....	223
Okulların Yeniden Yapılandırılması.....	225
Etkili Okul Oluşturulması ve Etkili Okul Modelleri.....	226
Etkili Okulun Oluşturulması İlkeleri .....	228
Etkili Okul Modelleri .....	229
Okul Gelişimi Planlama Süreci Modeli .....	232

**BÖLÜM VIII**

ETKİLİ OKUL VE OKUL GELİŞTİRME: SON TRENDLER.....	241
Okul Etkililiği-Etkili Okul .....	241
Eğitim Etkililiğine Karşılık Okul Etkililiği .....	249
Okul Etkililiğine Karşılık Okul Geliştirme.....	250
Okul İyileştirme ve Okul Etkililiği Modelleri .....	252
Etkili Okul-Okul Etkililiği Araştırmaları .....	257
Eğitim Etkililiği Araştırması Alanları (strands) .....	224
Öğretmen Etkililiği.....	269
Sonuçlar ve Bazı Çıkarımlar .....	275

**BÖLÜM IX**

ETKİLİ OKUL. TÜRKİYE'DE İLKÖĞRETİM OKULLARININ ETKİLİLİĞİ ARAŞTIRMASI .....	281
Giriş.....	281
Problem.....	281
Araştırmanın Amaçları.....	283
Önem .....	283
Sınırlılıklar.....	284
Yöntem .....	284
Araştırma Deseni.....	285
Çalışma Grubu.....	285
Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	286
Aracın Uygulanması .....	287
Verilerin Analizi .....	288
Bulgular.....	289
Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular .....	289
Öğretmenlerin Etkili Okul Özelliklerini Algılamalarına İlişkin Bulgular .....	291
Okul Yöneticisi.....	292
Öğretmenler .....	293



Okul Ortamı.....	297
Öğrenciler.....	299
Veliler .....	301
Tartışma ve Sonuçlar.....	302
KAYNAKÇA LİSTESİ.....	307
<b>EK</b>	
Etkili Okul Anketi .....	329