




Evaluation of School Improvement Approaches and Implementation Processes¹

ARTICLE TYPE	Received Date	Accepted Date	Published Date
Research Article	03.28.2022	08.11.2022	12.01.2022

Seyfettin Abdurrezzak ²
Ministry of Education

Mehmet Üstüner ³
Inonu University

Abstract

It is aimed in this research to examine and evaluate the theoretical development process of school improvement approaches and practices systematically. The research was designed according to the document analysis method, which is one of the qualitative research methods. In this research, a total of 328 documents including 25 single-authored books, 48 editorial book chapters, 56 doctoral dissertations, 171 articles and 28 reports, were examined. In the research, 9 themes and 14 categories were obtained. As a result, it has been observed that the approaches and practices which are accepted and thought to be effective in school development and within the process are respectively as follows: (1) developing a positive and supportive school culture and climate at school (2) defining the leadership roles of the school principal, (3) improving the professional knowledge and skills of teachers, (4) improving teaching practices and student learning outcomes, (5) promoting collaboration and cooperation among teachers, (6) including school self-evaluation and data-based decision making practices, (7) ensuring school accountability, (8) providing external professional assistance to the school, (9) change of the curriculum, (10) adopting a planned school development approach, (11) receiving family and community support, and (12) ensuring sustainability in practices.

Keywords: school improvement, school effectiveness, change, reform, education policies

Citation: Abdurrezzak, S., & Üstüner, M. (2022). Evaluation of School Improvement Approaches and Implementation Processes. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 55(3), 957-1004. <https://doi.org/10.30964/aubfd.1094392>

¹This research was produced from the doctoral thesis accepted on 29/12/2021 at Inonu University Institute of Educational Sciences, Department of Educational Administration under the supervision of the second author of the first author.


²Corresponding Author: Dr., Demokrasi Primary School, e-mail: srezzak@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9892-7506>

³Prof. Dr. Faculty of Education, Department of Educational Administration, e-mail: mehmet.ustuner@inonu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1724-8825>



Okul Geliştirme Yaklaşımları ve Uygulama Süreçlerinin Değerlendirilmesi¹

MAKALE TÜRÜ	Başvuru Tarihi	Kabul Tarihi	Yayın Tarihi
Araştırma Makalesi	28.03.2022	11.08.2022	01.12.2022

Seyfettin Abdurrezzak ²
Milli Eğitim Bakanlığı

Mehmet Üstüner ³
İnönü Üniversitesi

Öz

Bu çalışmanın amacı, okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamalarının kuramsal gelişim sürecinin sistematik olarak incelenmesi ve değerlendirilmesidir; eş deyişle okul geliştirme tarihsel gelişim sürecinin dönemler olarak incelenmesi ve bu dönemlerdeki okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamalarında “neyin/nelerin etkili olduğunun” ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma modeli doküman incelemesi yöntemine göre kurgulanmıştır. Araştırmada 25 tek yazarlı kitap, 48 editörlü kitap bölümü, 56 doktora tezi, 171 makale ve 28 rapor olmak üzere toplam 328 doküman incelenmiştir. Araştırmada 9 tema 14 kategori elde edilmiştir. Sonuç olarak okul geliştirmede kabul gören ve süreçte etkili olduğu düşünülen yaklaşım ve uygulamaların sırasıyla şunlar olduğu görülmüştür: 1. Okulda olumlu ve destekleyici okul kültürü ve ikliminin geliştirilmesi, 2. Okul müdürünün liderlik rollerinin tanımlanması, 3. Öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, 4. öğretim uygulamaları ve öğrenci öğrenme sonuçlarının geliştirilmesi, 5. Öğretmenler arası işbirliği ve yardımlaşmanın özendirilmesi, 6. Okul öz değerlendirmesi ve veriye dayalı karar verme uygulamalarına yer verilmesi, 7. Okul hesap verebilirliğinin sağlanması, 8. Okula uzman desteğinin verilmesi, 9. Öğretim programının (müfredatın) değişimi, 10. Planlı okul gelişimi yaklaşımının benimsenmesi, 11. Aile ve toplum desteğinin alınması ve 12. Uygulamalarda sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır.

Anahtar sözcükler: Okul geliştirme, okul etkililiği, değişme, reform, eğitim politikaları.

¹Bu araştırma, 29.12.2021 tarihinde İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda birinci yazarın ikinci yazarın danışmanlığında kabul edilen doktora tezinden üretilmiştir.

²*Sorumlu Yazar:* Dr., Demokrasi İlkokulu, e-posta: srezzak@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9892-7506>

³Prof. Dr., Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, e-posta: mehmet.ustuner@inonu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1724-8825>

Evaluation of School Improvement Approaches and Implementation Processes

In order to be a successful country, it can be said that it needs an education system having high expectations and high standards as well as both a competitive economy and an inclusive society (Hopkins, 2016). Most countries in the world have actualized great transformations in their education systems to struggle with changing economic, demographic, political and social challenges. At the same time, they have performed critical school reforms in order to encounter the pressures that are created by the new information age, major economic changes and democracy throughout the world (Darling-Hammond, 2010). In particular, increasing public interest in the development of human capital and the Programme for International Student Assessment (PISA) of The World Economic Forum and the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) has directed countries to attempt to improve their education system further (Levin, 2010).

It is stated that parents and politicians have a general idea on the functions of the schools in societies where the education system is stable (For example, Finland, Canada, Singapore, Hong Kong). These stakeholders who are satisfied with the qualified education endeavor in order to maintain the current situation.

Change attempts occur relatively rare in such an education system (Hargreaves & Hopkins, 1994). On the contrary, practices at school and classroom levels and strategies to improve students' learning outcomes in the education system of some societies have become crucial. Within this context, while some western societies were struggling with economic growth and social challenges in the late twentieth century, school improvement attempts to improve students' learning outcomes, particularly in the USA and England became significant. Furthermore, comparative publication of the research results in the educational field and the joint examination of the schools located in different places have enabled parents and other segments of the society to know the reasons for the success and failures of the school. As a result, the interest related to the change and development process in schools has increased day by day and school improvement has begun to become a focus in education. (Hopkins, 2001).

Even if the school improvement practices show a certain integrity, they are not the same for every school. They change by student success, the structure of the school and the intangible school culture because school improvement practices can be modified to fit each school's context (Hopkins, 2005). Accordingly, school improvement practices should be approaches considering the specific needs of schools, not an approach that indicates what is written in the prescription. While some schools struggle with student absenteeism and teacher relocations, others may have some problems such as discipline and classroom management (Elgart, 2017). That requires taking the internal condition and improvement capacity of the school into consideration and distinguishing among school improvement practices. In short, this approach requires that school improvement should be viewed as a whole specific to the school (Hopkins, 2005). Furthermore, it should be important to distinguish between short-term and long-term approaches while designing the development

journey of the school. While it is essential to handle a smaller and more specific issue in the short term, it is required that a more strategic and proactive approach represents a holistic approach within the long term. A long term strategic approach is directly related to the vision and main objectives of the school and it ensures to meet developmental priorities of the school by addressing specific developmental needs (Harris, 2002).

In the historical process, school improvement and reform arrangements at the whole school level have emerged one by one specific to countries and have reached an international level at an unprecedented speed (Stringfield, et al, 2008). School improvement concept which entered the literature of the educational sciences especially since the 1970s has passed through a number of cumulative and unique historical periods up to the present. As Creemers (2007) states, school effectiveness and the beginning of school improvement first emerged in the USA and the United Kingdom. There are some researchers (Hopkins & Reynolds, 2001; Hopkins et al., 2014) examining the historical development process of school improvement in the literature. Moreover, there are several types of research explaining school improvement, emphasizing the significant characteristics of school development, showing the results of the studies and difficulties encountered in the process (Feldhoff et al., 2016; Harris, 2000; Hopkins & Levin, 2000; Kidron & Darwin, 2007; Levin, 2010; Murphy, 2013; Murphy & Hallinger, 1988; Potter et al., 2002). In this research, the approaches and practices in the literature on school improvement in the process from the past to the present were examined in historical periods. The researches done by Hopkins and Reynolds (2001) and Hopkins et al. (2014) are based on the organization of the periods concerning school improvement in accordance with certain time ranges and naming of these periods. In this context, it is aimed to reveal what has been done in the field of school improvement, how it has been done, ‘what is/ are effective’ for school improvement especially up until now. In accordance with this general purpose, answers to the following questions were sought:

1. What is school improvement?
2. What are the components of school improvement?
3. What are the factors forcing schools to improve?
4. What are the periodical characteristics of school improvement approaches and practices in the historical development process?
 - a. What are the school improvement approaches and practices in the first period (the 1960s- 1970s) when school culture was emphasized?
 - b. What are the school improvement approaches and practices during the second period (the 1980s) in which individual action research on school development was common?
 - c. What are the school development approaches and practices in the third period (the 1990s) which comprehensive school reforms were made ?

- d. What are the school development approaches and practices in the fourth period (early 2000s) in which capacity building and leadership practices are emphasized in schools?
 - e. What are the fifth-period (the present day) school development approaches and practices emphasizing systematic school improvement?
5. What are the primary issues related to the school development of the studies in the field of school improvement?

As mentioned above, it is seen that school improvement literature has reached a certain level in Western countries like the USA, Canada and England. In the school improvement literature in Turkish, in addition to the school improvement and effective school studies pioneered by Balcı (2013) and Şişman (2013), there are some studies examining school improvement in terms of various variables (Ceylan, 2009; Dönmez, 2002; Kurum, 2019; Parlar, 2012; Şahin, 2013; Topçu, 2013). On the other hand, it is seen that the studies in the literature in Turkish, such as especially the studies in which the school improvement process is examined in historical periods, what school improvement means, why it is necessary, and which practices are prominent in school development are not sufficient. It is considered that this study will contribute to the field by describing approaches and practices in school improvement which are accepted and are thought to be effective during the process. The research is important in terms of finding the answers to the questions such as "What is school improvement?", "How does a school develop?", "What is necessary for school improvement?", "Who is responsible for the improvement of the school?". At the same time, it is expected that the results of this research will guide the practitioners in the enhancement of current qualifications of the schools and contribute to the literature in Turkish regarding school improvement.

Method

In this part of the research, information about the research model, scope of the study, data collection and analysis are given.

Research Model

In this research, the document review method was used to evaluate the approaches and implementation processes based on school improvement. The general purpose is to examine and evaluate the field of school improvement systematically. In this context, among the reasons why the document review method is preferred it can be mentioned that this method becomes powerful in terms of the scope, limitations, stability, efficacy and availability of the school improvement literature in addition to providing time and cost effectiveness.

Scope of the Study

The scope of the study consists of printed or digitally created books, book chapters, doctoral dissertations, journal articles, papers and reports written in Turkish and English in the field of school improvement. A two-stage process was followed in

determining the documents within the scope of the study. While determining the documents at the first step of the research, the criterion was that the documents should be about school improvement and the approaches and practices in the historical development periods of school improvement. As it is known, the basic understanding of criterion sampling is to study all situations meeting a predetermined set of criteria (Yıldırım & Şimşek, 2013). In this research, examining the theoretical knowledge area and historical development of school improvement was considered as a criterion in determining the documents. In accordance with this criterion, three single-authored books, three editorial book chapters and a journal article using three systematic compilation methods were reached. These resources were subjected to a detailed examination by the researchers. The scope of the study was formed by using the snowball sampling method via these referenced sources. Within this framework, researchers take care of the criteria that documents should explain the field of school improvement, describe the reasons and results of the school improvement and examine the studies which have been done in the field of school improvement from the past to the present. Information related to the documents which are included in the scope of the study according to the sub-problems of the research is given in Table 1.

Table 1

Information of the documents in the scope of the study

Topic	Book	Book Chapter	Dr. Diss	Paper	Report	Total	%
What is school improvement?	11	8	0	10	2	31	10
What are the components of school improvement?	2	4	0	6	1	13	4
What are the factors compelling schools to improve?	4	16	0	0	0	20	6
How is the development process of the school improvement approaches and practices?	8	20	0	56	25	109	33
Which studies have been done related to school improvement?	0	0	56	99	0	155	47
Total	25	48	56	171	28	328	100

In Table 1, the number of documents examined within the scope of each sub-problem is indicated. In this context, a total of 328 documents, including 25 single-authored books, 48 editorial book chapters, 56 doctoral dissertations, 171 articles and 28 reports, constitute the scope of the research.

Ethical Committee Decision

This research has been approved by Inonu University Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee with decision number 13 dated 09/09/2021.

Data Collection

In the research, the printed and digitally created documents related to the school improvement field were scanned through databases such as Google Scholar, ProQuest, ERIC, EBSCO, Dergipark, HEI Thesis Search within 2020 and 2021 and on academic publication digital media with the words in English like “school improvement”, “school improvement phases” and “school development.” At the end of the survey; three books, three editorial books and three journal articles being appropriate for the determined criteria were detected. These documents were examined in detail by researchers. As the procedure progressed, it was noticed that some researchers came to the forefront. During the process, the team provided access to these researchers’ documents and the documents belonging to other researchers whom they have referred. A conceptual framework of the concepts and themes related to school improvement was formed in the collection of documents within the scope of the fifth sub-problem (What are the primary issues related to the school development of the studies in the field of school improvement?) of the research. In this conceptual framework, these are the themes related to school improvement: school effectiveness, school culture and climate, change and innovation, leadership, teachers’ roles, accountability, school based management, capacity building, school self- assessment, and parents and community involvement.

Analysis of Data

The ultimate aim of this research is to examine the approaches and practices in school development in the process from the past to the present and determine what is effective in school improvement. For that purpose, descriptive analysis and content analysis were done in the documents and outstanding approaches and practices were classified and interpreted under certain themes. Content analysis was based on research questions. The documents were firstly organized as raw data under each question. Subsequently, it was reviewed under the name of the superficial examination. At the end of this process, the definition and the concept of school improvement were examined in the documents. Thus, a general conceptual framework was formed by the researchers as the basis for coding. Coding was done within the scope of the conceptual framework which was formed in the research. Codes were generated by the researchers together. In the course of the coding stage, both the codes in this structure and the new ones that emerged during reading were added to the code list. In circumstances where more than one researcher works on the same data analysis, it is necessary to compare the similarities and differences of the codes numerically with the constant comparison technique in order to ensure coding reliability. Miles and Huberman’s (1994) reliability formula (see also Miles et al., 2014) ($\text{Reliability} = \frac{\text{Agreement}}{\text{Agreement} + \text{Disagreement}} \times 100$) was used for

reliability calculation. Miles and Huberman (1994) state that for a reliable qualitative coding, the consensus ratio between codifications should be at least 0.80. Yıldırım and Şimşek (2013) state that it is necessary to reach at least %70 of reliability. In this research, the percentage of consensus among codes done by two researchers is 0.89. This level indicates that coding has been reliable. Then, categories were obtained from the codes that could explain the data at a general level and got together. The similarities and differences among codes were examined to determine categories. Thematic coding was carried out by combining similar codes in the first (what is school improvement?), the second (what are the components of the school?), and the third (what are the factors forcing schools to improve?) sub-problems of the research. In the fourth sub-problem (what are the periodical characteristics of school improvement approaches and practices in the historical development process? of the research, each period of the school improvement literature in the historical development process was taken as a separate theme and the codes that emerged under these themes were organized. Whether the thematic coding accomplished in the research comprises and represents the whole data set of the research was carried out by three faculty members who are experts in the field and the necessary feedbacks were provided to the researchers. The descriptive analysis was implemented in the fifth sub-problem (what are the primary issues related to the school development of the studies in the field of school improvement? A conceptual framework was formed for the purpose of guiding the descriptive analysis. The findings of the descriptive analysis are given under the themes within this conceptual framework.

As the key validity criteria in qualitative research; credibility (truth value, internal validity); transferability (generalizability, external validity); consistency (reliability) and confirmability (impartiality, objectivity) are used (Ary et al., 2010). For that purpose, the following has been performed in order to increase the credibility (internal validity) of the research. The data collected by the researchers from the documents generated by different authors/researchers were compared with other data in the field, questioned and investigated whether it is accurate or not by continuous comparison. At the basis of each research problem, there have been efforts to reach the correct information in depth. The researchers have endeavored to be as objective as possible. Detailed descriptions were given under the findings to increase the transferability of the research and direct quotations from the documents were involved. The context of the research and reviewed documents were explained accurately, thoroughly and completely. Furthermore, the findings acquired from the research to increase transferability were compared to the findings of similar studies. To increase the consistency of the research, coding was performed by two researchers and it was seen that a reliable level of consensus (0.89) was accomplished among the researchers in the specified codes. At the same time, the consistency analysis of the research was carried out by three faculty members in educational sciences. Regarding the confirmability, the documents in this search, the raw data, the coding made during the analysis stage and the notes forming the basis of the report are kept by the researcher to be submitted for review when it is necessary.

Findings

In this section, content analysis and descriptive analysis findings made on the documents produced in the field of school improvement within the scope of the sub-problems of the research are presented.

Findings on the Definition of School Improvement

In this regard, within the scope of the question, what is school development? being the first sub-problem of the research, content analysis of the relevant documents explaining the concept of school improvement was made. The themes, categories and codes acquired from the content analysis findings are presented in Table 2.

Tablo 2

School improvement

Theme	Category	Code	<i>f</i>
School Development	Change	It is the change in school conditions.	16
		It is the method of the change.	7
	Purpose	It is the change in learning conditions.	5
		It is a tool for planned change.	4
		To improve the results of student learning	21
School Development	Planning	Reaching final goals	3
		Organizing the teaching environment	2
		Enhancing the value of students	1
	Time	It is the involvement in decisions	6
		It is appropriate to the school context.	4
		It is the school self evaluation.	2
		It is a process.	6
		It is sustainable.	4
		It requires patience.	2

The content analysis findings (Table 2) of the documents regarding the question of ‘what is school improvement?’ are organized under the categories of change, purpose, planning and time. When the codes accumulated under the categories have been examined, the following are the most highlighted codes: “It is the change in school conditions ($f=16$)” under the category of school improvement change; “developing students’ learning outcomes ($f=21$)” under the category of purpose; “It is the involvement in decisions ($f=6$)” under the category of planning and “It is a process ($f=6$)” under the category of time.

Findings on Components of School Improvement

When it comes to the second sub-problem of the research, the answer to the question, “what are the components of the school development”, has been searched. The content analysis findings of the documents concerning the components of the school development are presented in Table 3.

Table 3*Components of the school improvement*

Theme	Category	Code	<i>f</i>	
Components of the School Development	School Components	School culture and climate	9	
		School self assessment	6	
	Classroom Components	Resources and conditions	4	
		Accountability	3	
		Vision	3	
		Organizational structure	2	
		Teaching methods and techniques	6	
		Student learning outcomes	5	
		Curriculum and learning contents	5	
		Readiness level of the students	1	
		Shareholder Components	School leadership roles	9
			Family and community involvement	9
			Teacher roles	7
		Collaboration	7	

In Table 3, it is seen that the components of school improvement comprise of school components, classroom components and shareholder components. It is comprehended that some of the components are emphasized more frequently than others. These are “school culture and climate ($f=9$)” under the category of school components; “teaching methods and techniques ($f=6$)”, “student learning outcomes ($f=5$)”, “curriculum and learning contents ($f=5$)” under the classroom components; “school leadership roles ($f=9$)” and “family and community involvement ($f=9$)” under the category of shareholder components.

Findings on Compelling Factors to School Improvement

In accordance with the question, “what are the factors compelling schools to improve?”, being the third sub-problem of the research, the findings of the content analysis covering the documents are given in Table 4.

Table 4*Compelling factors to school improvement*

Theme	Category	Code	<i>f</i>	
Why School Development?	Economic Factors	Accountability	16	
		Economic needs	9	
		International competition	6	
	Political Factors	Market mechanisms	3	
		Employment	2	
		Enhancing school standards	11	
		Consolidating the status of the staff	7	
		Curriculum change	7	
		School-based management	4	
		Social Factors	Education of disadvantaged groups	11
			Community involvement in changes in education	6
			Globalization	4
	Technological Factors	Media pressure	1	
		New school designs (Reconstruction)	4	
		Computer technologies	4	
		Communication technologies	3	

In the content analysis findings concerning the third sub-problem of the research, it is concluded that the factors compelling countries to improve schools are grouped under the categories of economic, political, social and technological. As one can see in Table 4, these are the most highlighted factors: “accountability ($f=16$)” under the category of economic factors; “improving the school standards ($f=11$)” under the category of political factors; “the education of disadvantaged groups ($f=11$)” under the category of social factors and “designs of new school buildings ($f=4$)”, “computer technologies ($f=4$)” and “communication technologies ($f=3$)” under the category of technological factors.

Findings on the Historical Development of School Improvement Approaches and Practices

Within the scope of the fourth sub-problem of the research, the historical development of school improvement approaches and practices were examined as periods.

Content analysis findings of the first period (The 1960-1970s). In the course of the fourth sub-problem of the research, the content analysis findings of the first period (the 1960-1970s), in which the importance of school culture was emphasized in the historical development of school improvement approaches and practices, are presented in Table 5.

Table 5*School improvement in the first period*

Theme	Code	<i>f</i>
School Culture	The school is at the center of the change.	9
	Giving professional assistance to the school	4
	Ensuring the professional development of teachers	4
	Developing teacher collaboration	3
	Enabling teachers' involvement in decision making	2
	Defining roles in the school	2
	Creating a reliable environment among teachers	2

When Table 5 is reviewed, it can be noted that the most highlighted code is “the school is at the center of the change ($f=9$)”. The argument that the school is at the center of the change states that the externally designed changes for the improvement of the school are appropriate to the culture and context of the school. In this finding, the following are the highlighted issues: There are desired changes in the current situation for the school in school improvement; and this should be organized in consideration of the cultural structure of the school and the development journey of the school should start from the school itself. Meanwhile, it is seen that “giving professional assistance to the school ($f=4$)” is emphasized in this period.

Content analysis findings of the second period (The 1980s). The content analysis findings of the documents concerning the school improvement approaches and practices in the second period (the 1980s) when individual action research was common are presented in Table 6.

Table 6*School improvement in the second period*

Theme	Code	<i>f</i>
Approaches Specific To The School	Doing school self assessment	9
	Defining the school principal's leadership roles	8
	Enhancing a positive and safe school climate	8
	Expectations for student success	7
	Ensuring family involvement and support	5
	Supporting the professional development of teachers	5
Approaches Specific To The School	Enhancing teacher collaboration	4
	Supplying professional assistance to the school	4
	Ensuring sustainability	4
	Performing supportive teaching practices	4
	Shareholders' participation in decisions	4
	Effective use of resources	3
	School accountability	1

These are the codes that have been emphasized in Table 6: “Making school self assessment ($f=9$)”, “defining the leadership roles of the school principal ($f=8$)”, “developing a positive and secure school climate ($f=8$)” and “expectations towards student success ($f=7$)”. According to the codes figured out in the findings, it can be stated that school improvement practices at this period should be unique to the school structure.

Content analysis findings of the third period (The 1990s). The content analysis findings of the documents related to the third developmental period of school improvement (the 1990s) are given in Table 7.

Table 7

School improvement in the third period

Theme	Code	<i>f</i>
Change Management	Observing planned school development	14
	Supporting teachers' professional development	12
	Defining the leadership roles of the school principal	11
	Doing school self-assessment	11
	Supplying professional assistance to the school	11
	Establishing school culture	10
	Creating a common vision	7
	Establishing the school mission	7
	Ensuring the family participation	6
	Curriculum alteration	5
Implementation of school-based management	4	
Ensuring sustainability	3	

In the content analysis findings of the third developmental period of school improvement approaches and practices given in Table 7, it was seen that "monitoring the planned school development ($f=14$)" was the most highlighted code. In accordance with the finding, it can be stated that the school improvement approaches and practices at this term have been performed specifically for the school and within the framework of a certain plan.

In the content analysis findings of the documents of this period in school improvement, it has been deduced that "supporting the professional development of teachers ($f=12$)" is a significant code. It can be stated that the enhancement of the professional skills of teachers is one of the practices that have been attributed importance in this period. Furthermore, it is seen that "defining the leadership roles of the school principal ($f=11$)", "school self assessment ($f=11$)" and "providing professional assistance to the school ($f=11$)" are other highlighted codes.

Content analysis findings for the fourth period (early the 2000s). Content analysis findings of the documents related to the fourth development period (early the 2000s) in which capacity building and leadership practices have become significant in school improvement are presented in Table 8.

Table 8*School improvement in fourth period*

Theme	Code	<i>f</i>
Learning and Teaching Practices	Improving student learning outcomes	14
	Defining the leadership roles of the school principal	13
	Development of teaching methods and techniques	7
	Development of teachers' collaboration	7
	Implementation of data-driven decision making	4
	Effective use of resources	3
	Developing a school culture based on learning	3
	Curriculum change	2
	Receiving family and community support	2

In the content analysis findings concerning the fourth period of school development approaches and implementation processes in Table 8; it has been concluded that "enhancing student learning outcomes ($f=14$)" and "defining the leadership roles of the school principal ($f=13$)" are the most highlighted codes at this period. It can be said that the leadership roles of the school principal in order to improve student learning results and learning have become more noticeable in the findings of this period. Accordingly, it can be stated that the school principal's attitudes and practices are associated with student learning outcomes. In this period, the primary issue that was accentuated and highlighted was school leadership roles.

Findings on leadership behaviors and practices in school improvement. The content analysis findings regarding the school principal's leadership attitudes and practices in the research are presented in Table 9.

Table 9*Leadership Attitudes and Practices in School Improvement*

Theme	Category	Code	<i>f</i>	
School Leadership	Instructional Leadership Roles	Creating a positive learning environment	10	
		Supporting the professional development of teachers	7	
		Defining the vision and mission of the school	6	
	Shared Leadership Roles	Managing the curriculum of the school	5	
		Identifying students' learning needs	5	
		Sharing responsibilities with school shareholders	7	
		Being in collaboration with shareholders	5	
		Promoting different specialties at school	4	
	System Leadership Roles	Making teachers feel precious	2	
		Supporting teachers' studies	2	
		Ensuring cooperation among schools	8	
		Developing school capacity	6	
		Ensuring sustainability	5	
			Specialization in the field	4
			Being accountable	2

The content analysis findings regarding the school principal's leadership attitudes and practices highlighted in the fourth developmental period of school improvement are given in Table 9. It is noted that instructional leadership, shared leadership and system leadership are the prominent leadership categories in the findings. It has been understood that "creating a positive learning environment ($f=10$)" role of the school principal as an instructional leader, is the most emphasized role. It is figured out that "sharing responsibilities with school shareholders ($f=7$)" in shared leadership practices; "enhancing collaboration among schools ($f=8$)" in the findings related to the system leadership are the most emphasized roles.

It is seen that the instructional leadership roles have become more crucial in the fourth developmental period when capacity building and the enhancement of student learning outcomes at the school level have been underlined. It can be stated that the instructional leadership roles of the school principal are generally associated with the teaching and learning process. It is also comprehended from the codes emerging under this leadership that the shared leadership roles being prominent in this period promote shareholder participation. In the system leadership roles, it is seen that school principals endeavor to enhance the cooperation among schools and the improvement capacity of their school. As demonstrated in the codes emerging in shared leadership and system leadership roles, it can be stated that the general purpose of school leadership is to enhance student learning outcomes.

Content analysis findings for the fifth period (today). The content analysis findings of the documents of the fifth developmental period which highlights the systematic development in the field of school improvement are presented in Table 10.

Table 10

School improvement in the fifth period

Theme	Category	<i>f</i>
System Approach	Determining the accountability standards of schools	13
	Enhancing effective teaching and learning environments	8
	Adapting innovative practices to the school structure	7
	Implementation of data-driven decision making	6
	Ensuring the professional development of teachers	5
	Enhancing specialization in the field	5
	Developing collaboration among schools	4
	Defining leadership roles of the school principal	4
	Curriculum change	4
	Developing school capacity	4
	Making school self assessment	3
	Ensuring sustainability	3

When Table 10 presenting the content analysis findings of the fifth period of school development approaches and implementation processes is examined; it is

realized that the code of “determining the accountability standards of schools ($f=13$)” was the most highlighted one. In addition, it is seen that the findings of "providing effective teaching and learning environments ($f=8$)" and "adapting new practices to the school structure ($f=7$)" are other important codes.

In the fifth period which is called system development, based on the findings it can be said that in transferring an innovation that enhances effective learning to another school, the innovation should be harmonized with the context of the school and accountability structures should be established in schools within the system. As is seen in the analysis findings concerning this period of school improvement, inter-school cooperation and organizing innovation in accordance with the transferred context have been noticeable practices.

Findings on Highlighted Topics Related to School Improvement

The question of “what are the highlighted issues in the studies conducted in the field of school improvement?” which is another sub-problem of the research, is tried to be answered. Descriptive analysis findings of research articles and doctoral theses found to be related to school improvement are given in Table 11.

Table 11

Subjects related to the school improvement

Subject	Article	Doctoral Thesis	Total	%
School Leadership Roles	26	10	36	23
Teacher Roles	15	5	20	13
Accountability	11	7	18	12
School Culture and Climate	11	6	17	11
School Based Management	5	10	15	10
Capacity Building	11	2	13	9
School Effectiveness	7	4	11	7
Change and Innovation	5	5	10	6
School Self Evaluation	6	2	8	5
Family Involvement	2	5	7	4
Total	99	56	155	100

It is seen that approximately one fourth of the studies reviewed within the scope of the research are on the topic of school improvement and leadership (%23). The leadership roles of the school principal in school development are frequently highlighted as it is observed in the other sub-problems of the research. The leadership roles of the school principal have been described in the findings concerning the school improvement components and historical development periods of the research. As is seen, most of the studies carried out in the field of school improvement are related to leadership. It is noticed that teacher roles (%13) in school development are the second most highlighted issue. In the course of the research, it has been seen that the

professional knowledge and skills of teachers should be enhanced and the importance of the teaching profession status increased as the findings concerning the historical development periods of school development from the first period to the fifth development period (from the 1960s to the present). This finding also underlines the importance of the relationship between school improvement and teacher roles. Besides that, another outstanding issue is the connection between school improvement and accountability. Accountability is also seen in the analysis findings of the fifth developmental period of school improvement. In other words, the main emphasis is on school development and school accountability in the fifth period is the system development phase. Accordingly, it can be said that accountability has an important place in school development. There has always been the view that school culture should be taken into consideration in school development practices within the historical development process of school development. According to the findings, it can be stated that school culture is significantly more important, particularly in early school development applications. On the other hand, it can be stated that the searches in which school culture and school development were examined together (11%) were not sufficient in the studies reviewed in the course of the research. Additionally, it has been observed that the number of studies on family involvement, school self-evaluation and change and innovation in school improvement, which are highlighted in school improvement, is fewer than others.

Discussion, Results, and Suggestions

In the research, it is concluded that the four significant dimensions of school improvement are change, planning, purpose and process. *Change* is an important component and prerequisite of improvement. As it is seen in the definition of the concept of improvement, that change should be in a positive way. Under the change dimension of school improvement especially change in the school conditions and the change in learning conditions have been emphasized. The organization of the school, school culture, school climate, working conditions of the school, its resources, opportunities, strengths and weaknesses can be noted as inner school conditions. A positive change in these conditions, which are stated as inner school conditions, can be defined as development. Fullan (1999) states that the change process in school improvement generally consists of three stages and explains the case as the following. The first step is the beginning phase in which schools endeavors to focus on development activities. The second phase is the implementation stage in which schools actualize their development plans. The third step is the continuation stage in which school development becomes an integral part of the school. In each stage, it has been underlined that different types of external support are necessary to meet the specific developmental needs of the school.

It is noticed that another dimension emerging in the definition of school development is *planning*. Feldhoff et al. (2016) emphasized the importance of cautious and reasonable planning of school improvement designs. From this perspective, it can be said that planning is an important dimension in school development. Planning is a process in which ways and methods are determined to

achieve desirable ultimate goals. In the research findings, it has been emphasized so many times that the practices planned to be actualized in school development should be arranged in accordance with the school context. The planning appropriate to the school context requires considering cases like particular circumstances of the school, resources, opportunities, and developmental characteristics. Creemers and Reezigt (1997, p. 405) highlighting the distinctive features of school improvement state that:

The main emphasis in the school improvement is on the everchanging schools and it usually emphasizes the transition from an ineffective state to a more effective state. School development projects have indicated that factors outside of the school may affect the processes at schools and the results of these processes. School development should direct attention to the planning suitable for the school context.

Another dimension appearing in school development is *purpose*. As it is comprehended from the findings, it can be stated that the most important purpose of school development is the improvement of student learning outcomes. The following is Hopkins' (2001) statement about improving student learning outcomes and the teaching process, which are highlighted under the purpose category in the analysis of the definition of school improvement.

There are lots of ways in which the expression of school improvement is used. The most common meaning is relevant to the general efforts to make schools better places for students for learning. This statement is the most meaningful interpretation. In other words, it means that we could not do anything if we were not able to make a difference in the students' learning in school improvement. (p. 11)

In the *time* dimension of school improvement, it is emphasized that school development is a process. According to the definition of the notion of the process, it is comprehended that school development has a beginning point (planning, designing), inputs (the organizational structure, shareholders, resources, materials, etc.), overlapping and progressive practices (the implementation of school improvement design) and outputs (student learning outcomes, reaching goals). In accordance with this definition, school improvement is a process, not an outcome. Through the findings, it is seen that sustainability is also significant in school development. School improvement is not a case that is expected to occur in the short term. This requires a certain amount of time. On the other hand, Harris (2000) has reviewed the studies on school improvement in the literature and has explained some of the common themes found out concerning school improvement. It is seen that the themes of consistency to the context, focusing on specific student outcomes, and multi-level participation overlap with the analysis findings concerning the definition of the concept of school improvement in this research.

In the research, it has been seen that the factors entitled as the components which comprise school improvement are grouped at school level, class level and shareholder

level. In the literature, Murphy (2013) states that the components of school improvement are quality teaching, curriculum, personalized learning environment, professional learning, learning-centered leadership, collaboration with the school community, monitoring the progress and accountability. Moreover, Murphy (2013) emphasizes the importance of leadership in school development. In this study, it is noted that the following are the most highlighted issues: school culture and climate under the school components; the education and training process under the classroom components; the leadership roles of the school principal under the shareholder components of school improvement. Murphy and Hallinger (1988) arrange these components under the categories of conditions, climatic factors, characteristics of curriculum and instruction, and organizational dynamics. Hopkins (1994) divides the school effectiveness and school improvement process into four categories. These are policies and practices, school organization or management regulations, culture and strategies. According to Sackney (2007), the basic school improvement elements comprise leadership, teaching practices, school climate, assessment and accountability, capacity building through professional development, student and family involvement, and the harmony of effective practices.

Why school improvement? This question is important to identify why school improvement is necessary and to describe external pressures on school development. In the research, it is seen that the factors emerging the need for school improvement are organized under the categories of economic, political, social and technological. Accountability of schools is the most highlighted economic factor. Accountability is an important practice in determining how effective and efficient the investments made in the school are. It can be stated that it is beneficial to reveal whether resources are used effectively and efficiently or not. The following is Cheng and Tam (2007)'s statement about the processes compelling countries to develop schools in the context of accountability:

Accountability of a school towards the public is usually perceived as a significant indicator to meet the needs of key shareholders. For this reason, securing school effectiveness often means that the educational services presented by schools meet the needs of shareholders and the efforts to guarantee being publicly accountable (p. 248).

In the analysis findings concerning the historical development periods of school improvement, it is observed that the following are the approaches and practices which are generally accepted in practice and are thought to be effective in school improvement:

Developing a positive and supportive school culture and climate: It is for the most significant practice which is accepted and thought to be effective in school improvement, that the practices defined for the school development should be adapted to the cultural texture of the school. Accordingly, it can be stated that school improvement should be addressed together with school culture. This case can be explained with an analogy. As highlighted previously, there is not a school

development model suiting all sizes. Models offering a certain level of development can be designed for the school's own improvement and these can be implemented in different schools. Organizing school improvement practices in accordance with the context of the school (the cultural structure, climate, organizational structure and environment of the school) is an important factor in terms of sustainability in development. In the literature, it is emphasized by many researchers that school improvement practices should be appropriate for the school context. (Bellei et al., 2006; Harris, 2000; Hopkins & Levin, 2000; Hopkins & Reynolds, 2001; Hopkins et al., 2014).

Defining the leadership roles of the school principal: The second finding considered to be effective in school improvement is related to the leadership roles of the school principal. In this research, it has been observed that the emerging leadership roles of the school principal are instructional leadership, shared leadership and system leadership. In the literature, besides some studies devoted to determining the effect of school leadership on student learning outcomes (Hallinger, 2010; Hallinger & Heck, 1996; Hallinger & Heck, 2011; Heck & Hallinger, 2010b; Heck & Hallinger, 2014; Leithwood et al., 2010; Louis et al., 2010; Mulford & Silins, 2003; Mulford & Silins, 2011; Robinson et al., 2008; Robinson et al., 2009; Silins & Mulford, 2002; Silins & Mulford, 2007), shared leadership (Gronn, 2002a; Gronn, 2002b; Harris, Harris, 2004; Harris, 2013; Heck & Hallinger, 2010a; Leithwood et al., 2008; Leithwood et al., 2020; Spillane, 2004; Spillane et al., 2004) which gives significant findings regarding student learning outcomes has become an outstanding leadership approach.

Enhancing professional knowledge and skills of teachers: According to the findings of the research, the third finding thought to be effective in school improvement is supporting and enhancing teachers' professional knowledge and skills. One of the most important shareholders in school improvement is teachers. Therefore, it can be argued that the enhancement of professional knowledge and skills of teachers, who have a key role in achieving the goals set in the development of the school, has an important place in school improvement. In the literature, the requirement of enhancing professional knowledge and skills of teachers is emphasized by some authors, too (Chapman & Muijs, 2014; Earl & Katz, 2007; Harris, 2001; Harris, 2011; Harris & Jones, 2010; Harris & Jones, 2017; Katz & Earl, 2010; Lezotte, 1990; Stoll, 2009; Stoll, 2010).

Improving teaching practices and student learning outcomes: The fourth finding accepted in school improvement is for improving teaching practices and student learning outcomes. This is a primary goal in the development of the school.

Promoting collaboration and cooperation among teachers: The fifth practice thought to be efficient in school development is promoting collaboration and cooperation among teachers. Thus, school improvement can be supported by building capacity.

Including school self-assessment and data-based decision making practices:

The sixth finding which is seen to be efficacious in school development is school self assessment. It can be stated that school self assessment is an important practice in terms of determining how many of the school-specific goals have been achieved and reporting the current situation of the school to the decision makers. Moreover, as is seen in the findings that the importance of data-based decision-making approaches in school development has been highlighted.

Ensuring school accountability: The seventh effective practice in school improvement is school accountability. In accountability, there should structurally be an individual who calls the responsible person to account and an individual who answers them. However, the purpose of school development is not to call someone to account. Accountability is essential in terms of knowing whether the goals have been achieved or not and how much the investments made in the school are gotten back. It can be stated that schools should be organized as accountable structures in order to provide feedback to the practitioners and decision makers for the purpose of monitoring and evaluating the school development.

External Support (Professional Support): In the documents reviewed within the scope of the research in school development, it is observed that external support is highlighted as the representative of external change. Who is the representative of external change? What do they do? The individual providing external expert support to the school in school development can be named a change agent, change representative or expert.

Curriculum Change: The necessity of curriculum change has become at the top of the agenda in each historical development period of school development. Curriculum change as a subject that has been emphasized in each period is directly related to teaching and learning like learning content and teaching materials. Taking into account that knowledge acquisition is a dynamic process, it can be viewed as a case in which learning content and teaching materials that directly affect student learning outcomes in school development should be organized according to the conditions of the time. In this respect, curriculum reform has been a practice that has been substituted throughout the historical development process of school development.

Adopting a planned school improvement approach: It is recommended to follow a planned approach in school development. The planned approach guides practitioners in school development. The following are generated within the framework of this plan: How school development practices will be performed and how the process will continue.

Getting family and community involvement and support: One of the findings of the research is the involvement of family and the school community in the school development process and supporting process. School development may be feasible if the shareholders adopt the process and give necessary support.

Lastly, it is ensuring sustainability: School development occurs in a specific period of time. Hence, it is a continuous process and requires patience. In accordance with the findings acquired in the research, the following suggestions can be made.

- With the purpose of planning school improvement practices and managing the process, the formation of "School Development Team" consisting of members such as the school principal, vice principals, teachers, the representative of the parent-teacher association, and student representative. At this stage, it is very important that team members have enough knowledge and awareness in the field of school improvement. The School Development Team and the field expert should jointly perform the development process. With this purpose, it is recommended that team members take expert guidance and support from outside of the school at every stage of the school development process (planning, practice, and assessment).
- School development plan should be appropriate to the internal conditions of the school and constantly updating in accordance with the conditions of the school in time by School Development Team.
- Regarding the school context (culture, climate, opportunities, challenges, organizational structure, functioning and environmental characteristics of the school) at the planning stage of school development.
- Enhancing teachers' professional knowledge and skills development in school improvement.
- Transparently informing school shareholders about the school self-assessment results following the practices in the school improvement process.
- It can be suggested that school parent collaboration should be ensured.

Furthermore, studies on the relationship between school improvement components that have been figured out in this research and school improvement can be designed; and with the purpose of increasing the diversity of data on school development approaches and practices, both a document review and a qualitative research which cares shareholders' point of views may be conducted.

Okul Geliştirme Yaklaşımları ve Uygulama Süreçlerinin Değerlendirilmesi

Bir ülkenin başarılı olabilmesinde, hem rekabetçi bir ekonomiye hem de kapsayıcı bir topluma gereksinimi olduğu gibi, yüksek beklentileri ve yüksek ölçünleri (standartları) olan bir eğitim sistemine de gereksinimi olduğu söylenebilir (Hopkins, 2016). Dünyadaki çoğu ülke değişen ekonomik, demografik, politik ve sosyal zorluklarla mücadele etmek için eğitim sistemlerinde büyük dönüşümler gerçekleştirmişlerdir. Aynı zamanda yeni bilgi çağının, büyük ekonomik değişimlerin ve demokrasinin yarattığı baskıları karşılamak için ciddi okul reformları yapmışlardır (Darling-Hammond, 2010). Özellikle beşeri sermayenin gelişimine ve Dünya Ekonomik Forumu ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı'na (PISA) kamuoyu ilgisinin artması, ülkeleri eğitim sistemlerini geliştirme girişimlerine daha fazla yöneltmiştir (Levin, 2010).

Eğitim sisteminin istikrarlı olduğu toplumlarda (örneğin, Finlandiya, Kanada, Singapur, Hong Kong) özellikle anne-babaların (ebeveynlerin) ve politikacıların okulların işlevleri hakkında genel anlamda fikir sahibi oldukları belirtilir. Nitelikli eğitimden memnun olan bu paydaşlar mevcut durumun sürdürülmesi için çaba sarf ederler. Böyle bir eğitim sisteminde değişme girişimleri görece olarak daha nadir gerçekleşir (Hargreaves ve Hopkins 1994). Bunun aksine bazı toplumların eğitim sistemlerinde ise okul ve sınıf düzeyindeki uygulamalar ile öğrencilerin öğrenme sonuçlarını geliştirmeye yönelik stratejiler daha önem kazanmıştır. Bu bağlamda yirminci yüzyılın sonlarında bazı Batı toplumları ekonomik büyüme ve sosyal zorluklarla boğuşurken, özellikle ABD ve İngiltere'de öğrenci öğrenme sonuçlarını geliştirmeye odaklı okul geliştirme girişimleri önemli bir konu olmuştur. Bunun yanında eğitim alanında yapılan araştırma sonuçlarının karşılaştırmalı olarak yayınlanması ve farklı yerlerde bulunan okulların birlikte incelenmesi anne-babaların ve toplumun diğer kesimlerinin okulların başarı ve başarısızlık nedenleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamıştır. Sonuç olarak okuldaki değişim ve geliştirme sürecine ilişkin ilgi günden güne artmış ve okul geliştirme eğitimde odak olmaya başlamıştır (Hopkins, 2001).

Okul geliştirme uygulamaları, bir bütünlük gösterse de bu her okul için aynı değildir; öğrencilerin başarısına, okulun yapısına ve somut olmayan okul kültürüne göre değişiklik gösterir. Çünkü okul geliştirme uygulamaları, her bir okulun bağlamına uyacak şekilde değiştirilebilir (Hopkins, 2005). Bu nedenle okul geliştirme uygulamalarının, reçetede yazanları işaret eden bir yaklaşım değil, okulların belirli gereksinimlerini dikkate alan yaklaşımlar olması gerekir. Bazı okullar, öğrenci devamsızlığı veya öğretmen yer değiştirmeleri ile mücadele ederken, bazılarının disiplin ve sınıf yönetimi gibi sorunları olabilir (Elgart, 2017). Bu durum, okulun iç koşullarını veya gelişim kapasitesini dikkate almayı ve okul geliştirme uygulamaları arasında ayırım yapmayı gerektirir. Kısacası, bu yaklaşım okul geliştirme okul özelinde bir bütün olarak görülmesini gerekli kılar (Hopkins, 2005). Ayrıca, okulun gelişim yolculuğu tasarlanırken, kısa ve uzun vadeli yaklaşımlar arasında bir ayırım yapmak da önemli olmalıdır. Kısa vadede daha küçük ve belirli bir konuyu ele almak

gerekliyen, uzun vadede bütüncül bir yaklaşımı temsil eden ve çok daha stratejik bir yaklaşım gerekir. Uzun vadeli bir stratejik yaklaşım, okulun vizyonu ve temel amaçları ile doğrudan ilişkilidir ve okulun belirli gelişimsel gereksinimlerini ele alarak gelişimsel önceliklerinin karşılanmasını sağlar (Harris, 2002).

Tarihsel süreçte okul geliştirme ve tüm okul düzeyindeki reform düzenlemeleri, ülkeler özelinde tek tek ortaya çıkmış ve benzeri görülmemiş bir hızda uluslararası düzeye ulaşmıştır (Stringfield ve diğ., 2008). Özellikle 1970’li yıllardan itibaren eğitim bilimi alanyazınına girmiş olan okul geliştirme kavramı günümüze kadar bir dizi birikimli ve kendine özgü özellikleri olan tarihsel dönemlerden geçmiştir. Creemers’in (2007) belirttiği gibi, okul etkililiği ve okul geliştirmeyi konu alan araştırmalar ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık’ta ortaya çıkmıştır. Alanyazında okul geliştirmenin tarihsel gelişim sürecini inceleyen bazı araştırmalar (Hopkins ve Reynolds, 2001; Hopkins ve diğ., 2014) yanında okul geliştirmeyi açıklayan, okul geliştirmenin belirgin özelliklerini vurgulayan, yapılmış çalışmalardan çıkarılan sonuçları ve süreç içinde karşılaşılan zorlukları konu alan araştırmalar da (Feldhoff ve diğ., 2016; Harris, 2000; Hopkins ve Levin, 2000; Kidron ve Darwin, 2007; Levin, 2010; Murphy, 2013; Murphy ve Hallinger, 1988; Potter ve diğ., 2002) vardır. Bu araştırmada ise geçmişten günümüze gelinen süreçte okul geliştirme alanyazınında yer alan yaklaşımlar ve uygulamalar tarihsel dönemler olarak incelenmiştir. Araştırmada okul geliştirme ile ilgili dönemlerin belirli tarih aralıklarına göre düzenlenmesinde ve bu dönemlerin adlandırılmasında Hopkins ve Reynolds (2001) ile Hopkins ve diğerleri (2014) tarafından yapılan araştırmalar temel alınmıştır. Bu bağlamda araştırmada özellikle geçmişten günümüze kadar okul geliştirme alanında nelerin nasıl yapıldığı ve okulları geliştirmede “neyin/nelerin etkili olduğunun” ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul geliştirme nedir?
2. Okul geliştirmenin bileşenleri nelerdir?
3. Okulları geliştirmeye zorlayan etkenler nelerdir?
4. Okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamalarının tarihsel gelişim sürecindeki dönemlerinin özellikleri nelerdir?
 - a. Okul kültürünün vurgulandığı birinci dönem (1960-1970’li yıllar) okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamaları nelerdir?
 - b. Okul geliştirmeye yönelik bireysel eylem araştırmalarının yaygın olduğu ikinci dönem (1980’li yıllar) okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamaları nelerdir?
 - c. Kapsamlı okul reformlarının yapıldığı üçüncü dönem (1990’lı yıllar) okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamaları nelerdir?

- d. Okullarda kapasite geliştirme ve liderlik uygulamalarının vurgulandığı dördüncü dönem (2000'li yılların başı) okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamaları nelerdir?
 - e. Sistematik okul geliştirmeyi vurgulayan beşinci dönem (günümüz) okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamaları nelerdir?
5. Okul geliştirme alan yazınında yer alan çalışmaların okul geliştirme ile ilgili öncelikli vurguladıkları konular nelerdir?

Yukarıda belirtildiği gibi okul geliştirme alanyazınının özellikle ABD, Kanada ve İngiltere gibi Batı ülkelerinde belirli bir düzeye ulaştığı görülmektedir. Türkçe alanyazınında ise Balcı (2013) ve Şişman'ın (2013) öncülük ettiği okul geliştirme ve etkili okul araştırmalarının yanı sıra okul geliştirmenin çeşitli değişkenler açısından incelendiği bazı araştırmalar (Ceylan, 2009; Dönmez, 2002; Kurum, 2019; Parlar, 2012; Şahin, 2013; Topçu, 2013) yer almaktadır. Buna karşın Türkçe alanyazınında özellikle okul geliştirme sürecinin tarihsel dönemlere göre incelendiği, okul geliştirmenin ne ifade ettiği, niçin olması gerektiği ve okul geliştirmede hangi uygulamaların öne çıktığı gibi araştırmaların yeterli olmadığı görülmüştür. Bu araştırmanın okul geliştirmede kabul gören ve süreçte etkili olduğu düşünülen yaklaşım ve uygulamaları betimlemesi ile alana katkı sunacağı düşünülmektedir. Araştırma, okul geliştirme nedir? Bir okul nasıl gelişir? Okul geliştirmede neler olması gereklidir? Okulun gelişiminde kimlere, hangi görevler düşmektedir? gibi sorulara yanıt bulunması açısından önemlidir. Aynı zamanda bu araştırma sonuçlarının okulların niteliklerinin geliştirilmesinde uygulayıcılara kılavuzluk etmesi ve okul geliştirme Türkçe alanyazınına katkı sunması beklenmektedir. .

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, çalışma kapsamı, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırmada okul geliştirmeye dayalı yaklaşımları ve uygulama süreçlerini değerlendirmek için doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Doküman incelemesi yönteminin tercih edilmesinin nedenleri arasında okul geliştirme alanyazınının kapsamı, sınırları, kararlılığı, etkililiği ve bulunabilirliği açısından bu yöntemi güçlü kılmaması, zaman ve maliyet etkinliğini sağlaması sayılabilir.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını okul geliştirme alanında Türkçe ve İngilizce olarak yazılmış basılı veya dijital ortamda oluşturulmuş kitaplar, kitap bölümleri, doktora tezleri, dergi makaleleri, bildiriler ve raporlar oluşturmuştur. Çalışma kapsamındaki dokümanların belirlenmesinde iki aşamalı süreç izlenmiştir. Araştırmanın birinci aşamasında dokümanların belirlenmesinde okul geliştirmeyi konu alan ve okul geliştirmenin tarihsel gelişim dönemlerindeki yaklaşımları ve uygulamaları inceleyen

dokümanlar olması ölçütü dikkate alınmıştır. Bilindiği üzere ölçüt örneklemede temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan tüm durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Belirlenen ölçüte uygun üç tek yazarlı kitap, üç editörlü kitap bölümü ve üç sistematik derleme yönteminin kullanıldığı dergi makalesine ulaşılmıştır. İkinci aşamada ise bu kaynaklar araştırmacılar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak çalışma kapsamı oluşturulmuştur. Bu kapsamda dokümanların okul geliştirme alanını açıklaması, okul geliştirmenin nedenlerini ve sonuçlarını betimlemesi ve okul geliştirme alanında geçmişten günümüze yapılmış olan çalışmalarını incelemesi ölçütlerine özen gösterilmiştir. Araştırmanın alt problemlerine göre çalışma kapsamına alınan dokümanlara ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Çalışma kapsamındaki dokümanların bilgileri

Konu	Kitap	Kitap bölümü	Doktora tezi	Makale	Rapor	Toplam	%
Okul geliştirme nedir?	11	8	0	10	2	31	10
Okul geliştirmenin bileşenleri nelerdir?	2	4	0	6	1	13	4
Okulları geliştirmeye zorlayan etkenler nelerdir?	4	16	0	0	0	20	6
Okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamalarının gelişim süreci nasıldır?	8	20	0	56	25	109	33
Okul geliştirmeyle ilgili hangi çalışmalar yapılmıştır?	0	0	56	99	0	155	47
Toplam	25	48	56	171	28	328	100

Tablo 1’de her alt problem kapsamında incelenen doküman sayısı belirtilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın çalışma kapsamını 25 tek yazarlı kitap, 48 editörlü kitap bölümü, 56 doktora tezi, 171 makale ve 28 rapor olmak üzere toplam 328 doküman oluşturmuştur.

Etik Kurul Kararı

Bu araştırma İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun 09.09.2021 tarih 13 nolu karar sayılı izni ile uygun bulunmuştur.

Verilerin Toplanması

Araştırmada okul geliştirme alanıyla ilgili basılı ve dijital ortamda oluşturulmuş dokümanlar 2020 ve 2021 yılları içinde google scholar, ProQuest, ERIC, EBSCO,

Dergipark, YÖK Tez Tarama gibi veri tabanlarında ve akademik yayın dijital ortamlarında “school improvement”, “school improvement phases” ve “school development”, “okul geliştirme”, “okul gelişimi”, “okul iyileştirme” sözcükleri ile taranmıştır. Tarama sonucunda belirlen ölçütlere uygun üç kitap, üç editörlü kitap ve üç dergi makalesi belirlenmiştir. Belirlenen dokümanlar araştırmacılar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiştir. İncelenen dokümanlarda okul geliştirme alanında bazı araştırmacıların öne çıktığı görülmüş; bu araştırmacılara ait dokümanlara ve yollamada (atıfta) buldukları diğer araştırmacıların dokümanlarına erişilmiştir. Araştırmanın beşinci alt problemi (okul geliştirme alanında yapılmış çalışmaların okul geliştirme ile ilgili öncelikli vurguladıkları konular nelerdir?) kapsamındaki dokümanların toplanmasında okul geliştirmeyle ilişkili olan kavramların ve temaların bir kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu kavramsal çerçevede okul geliştirmeyle ilişkili temalar şunlardır: Okul etkililiği, okul kültürü ve iklimi, değişme ve yenileşme, liderlik, öğretmen rolleri, hesap verebilirlik, okula dayalı yönetim, kapasite oluşturma, okul öz değerlendirme ve aile ve toplum katılımı.

Verilerin Analizi

Araştırmada incelenen dokümanlardan elde edilen verilere betimsel ve içerik analizi yapılmış ve öne çıkan yaklaşım ve uygulamalar belirli temalar altında toplanıp yorumlanmıştır.

İçerik analizinde araştırma soruları temel alınmıştır. Dokümanlar her araştırma sorusu altında öncelikle ham veri olarak sıralanmış, ardından “yüzeysel incelemeyle” gözden geçirilmiş; böylece okul geliştirme tanımı ve kavramları dokümanlar üzerinden incelenmiş; araştırmacılar tarafından kodlamaya esas genel bir kavramsal çerçeve oluşturulmuş; oluşturulan kavramsal çerçeve kapsamında araştırmacılar tarafından birlikte kodlama yapılmıştır. Kodlama aşamasında hem bu yapı içindeki kodlar hem de okuma sırasında ortaya çıkan yeni kodlar kod listesine eklenmiştir. Aynı veri analizinde birden fazla araştırmacının çalıştığı durumlarda kodlama güvenilirliğine yönelik sürekli karşılaştırma tekniği ile kodların benzerlikleri ve farklılıklarının sayısal olarak karşılaştırılması gerekmektedir. Güvenirlik hesaplamasında Miles ve Huberman (1994) (ayrıca bkz. Miles ve diğ. 2014) güvenilirlik formülü ($\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$) kullanılmıştır. Miles ve Huberman (1994), güvenilir bir nitel kodlama için kodlamalar arası görüş birliği oranının en az 0.80 olması gerektiğini; Yıldırım ve Şimşek (2013) ise en az %70 güvenilirlik yüzdesine ulaşılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmada iki araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar arası görüş birliği yüzdesinin 0.89 olduğu belirlenmiştir. Bu düzey güvenilir kodlama yapıldığını göstermektedir. Daha sonra verileri genel düzeyde açıklayabilen ve bir araya gelen kodlardan kategoriler elde edilmiştir. Kategorilerin belirlenmesinde kodlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar incelenmiştir. Araştırmanın birinci (okul geliştirme nedir?), ikinci (okul geliştirme için bileşenleri nelerdir?) ve üçüncü (okulları geliştirmeye zorlayan etkenler nelerdir?) alt problemlerinde benzer kodlar bir araya getirilmesiyle tematik kodlama gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın dördüncü alt probleminde ise (okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamalarının tarihsel gelişim

dönemlerinin özellikleri nelerdir?) okul geliştirme alanyazınının tarihsel gelişim süreci içindeki her dönem ayrı bir tema olarak alınmış ve bu temalar altında ortaya çıkan kodlar düzenlenmiştir. Araştırmada gerçekleştirilen tematik kodlamanın araştırmanın tüm veri setini kapsayıp kapsamadığı ve yansıtıp yansıtmadığı alanda uzman üç öğretim üyesi tarafından gerçekleştirilmiş ve araştırmacılara gerekli dönütler sağlanmıştır. Araştırmanın beşinci alt probleminde (okul geliştirme alanında yapılmış çalışmaların okul geliştirme ile ilgili öncelikli vurguladıkları konular nelerdir?) betimsel analiz yapılmıştır. Betimsel analizde kılavuzluk etmesi amacıyla bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Betimsel analiz bulguları bu kavramsal çerçevedeki temalar altında verilmiştir.

Nitel araştırmada anahtar geçerlik ölçütleri olarak inandırıcılık (doğruluk değeri, iç geçerlik); aktarılabilirlik (genelleştirilebilirlik, dış geçerlik); tutarlık (güvenirlilik) ve teyit edilebilirlik: (tarafsızlık, nesnellik) kavramları kullanılmaktadır (Ary ve diğ., 2010). Bu amaçla bu araştırmanın inandırıcılığını (iç geçerliliğini) artırmaya yönelik şunlar yapılmıştır: Araştırmacılar tarafından farklı yazarlar/araştırmacılar tarafından oluşturulmuş dokümanlardan toplanan veriler, alandaki diğer veriler ile karşılaştırılmış, sorgulanmış ve sürekli karşılaştırma ile doğru olup olmadıkları denetlenmiştir. Her araştırma problemi temelinde doğru bilgiye derinlemesine ulaşmak için çaba harcanmıştır. Araştırmacılar olabildiğince nesnel davranmaya özen göstermişlerdir. Araştırmanın aktarılabilirliğini artırmaya yönelik bulgular altında ayrıntılı betimlemeler yapılmış ve dokümanlardan doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Araştırma bağlamı ve incelenen dokümanlar doğru, ayrıntılı ve eksiksiz açıklanmıştır. Ayrıca aktarılabilirliği artırmaya yönelik, araştırmadan elde edilen bulgular benzer çalışmaların bulgularıyla karşılaştırılmıştır. Araştırmanın tutarlığını artırmak için kodlama iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir ve belirlenen kodlarda araştırmacılar arasında güvenilir düzeyde (0.89) görüş birliği sağlandığı görülmüştür. Aynı zamanda araştırmanın tutarlık incelemesi eğitim bilimlerinde üç öğretim üyesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Teyit edilebilirliğine ilişkin bu araştırmadaki dokümanlar ham veriler, analiz aşamasında yapılan kodlamalar ve rapora temel oluşturan notlar gerektiğinde incelemeye sunulmak üzere araştırmacı tarafından saklanmaktadır.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri kapsamında okul geliştirme alanında oluşturulmuş dokümanlar üzerinden yapılan içerik analizi ve betimsel analiz bulguları verilmiştir.

Okul Geliştirmenin Tanımına Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan “okul geliştirme nedir?” sorusu kapsamında okul geliştirme kavramını açıklayan ilgili dokümanların içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi bulgularından elde edilen tema, kategori ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2*Okul Geliştirme*

Tema	Kategori	Kod	f
Okul Geliştirme	Değişme	Okul içi koşullarda değişmedir	16
		Değişimin yönetimidir	7
		Öğrenme koşullarında değişmedir	5
		Planlanan değişim için bir araçtır	4
	Amaç	Öğrencilerin öğrenme sonuçlarını geliştirmek	21
		Sonul (nihai) hedeflere ulaştırmak	3
		Öğretim ortamını düzenlemek	2
		Öğrencilere değer katmak	1
	Planlama	Kararlara katılımdır	6
		Okul bağlamına uygunluktur	4
		Okul öz değerlendirmesini sağlamadır	2
	Zaman	Bir süreçtir	6
		Sürdürülebilirdir	4
		Sabır gerektirir	2

Okul geliştirme nedir? sorusuna ilişkin dokümanların içerik analizi bulgularının (Tablo 2) değişme, amaç, planlama ve zaman kategorileri altında toplandığı görülmüştür. Kategoriler altında toplanan kodlar incelendiğinde, okul geliştirmenin değişme kategorisi altında “okul içi koşullarda değişmedir ($f=16$)”; amaç kategorisi altında “öğrenci öğrenme sonuçlarını geliştirmek ($f=21$)”, planlama kategorisi altında “kararlara katılımdır ($f=6$)” ve zaman kategorisi altında ise, “bir süreçtir ($f=6$)” kodlarının en çok vurgulandığı saptanmıştır.

Okul Geliştirmenin Bileşenlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci alt probleminde “okul geliştirmenin bileşenleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Okul geliştirmenin bileşenlerine ilişkin dokümanların içerik analizi bulguları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3*Okul geliştirmenin bileşenleri*

Tema	Kategori	Kod	f	
Okul Geliştirmenin Bileşenleri	Okul Bileşenleri	Okul kùltürü ve iklimi	9	
		Okul öz değerlendirmesi	6	
		Kaynakları ve koşulları	4	
		Hesap verebilirlik	3	
		Vizyon	3	
	Sınıf Bileşenleri	Örgütsel yapı	Öğretim yöntem ve teknikleri	6
			Öğrenci öğrenme sonuçları	5
			Öğretim programı (müfredat) ve öğrenme içerikleri	5
		Paydaş Bileşenleri	Öğrenci hazırbulunuşluk düzeyi	1
			Okul liderliği rolleri	9
			Aile ve toplum katılımı	9
			Öğretmen rolleri	7
			İşbirliği yapılması	7

Tablo 3’te okul geliştirmenin bileşenlerinin okul bileşenleri, sınıf bileşenleri ve paydaş bileşenlerinden oluştuğu görülmüştür. Okul bileşenleri kategorisi altında “okulun kùltürü ve iklimi ($f=9$)”; sınıf bileşenleri altında “öğretim yöntem ve teknikleri ($f=6$)”, “öğrenci öğrenme sonuçları ($f=5$)”, “öğretim programı (müfredat) ve öğrenme içerikleri ($f=5$)”; paydaş bileşenleri altında ise, “okul liderliği rolleri ($f=9$)” ve “aile ve toplum katılımı ($f=9$)” bileşenlerinin diğerlerine göre daha çok vurgulandığı anlaşılmıştır.

Okul Geliştirmeyi Gerektiren Etkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt probleminin “okulları geliştirmeye zorlayan etkenler nelerdir?” sorusu doğrultusunda dokümanlar üzerinden yapılan içerik analizi bulguları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4*Okul Geliştirmeye Zorlayan Etkenler*

Tema	Kategori	Kod	f
Niçin Okul Geliştirme?	Ekonomik Etkenler	Hesap verebilirlik	16
		Ekonomik gereksinimler	9
		Uluslararası rekabet	6
		Piyasa mekanizmaları	3
		İstihdam	2
	Politik Etkenler	Okul ölçünlerinin (standartlarının) geliştirilmesi	11
		Personelin statüsünün güçlendirilmesi	7
		Öğretim programı (müfredat) değişikliği	7
	Sosyal Etkenler	Okula dayalı yönetim eğilimi	4
		Sınırlılığı olan (dezavantajlı) grupların eğitimi	11
		Toplumun eğitimdeki değişimlere katılımı	6
		Küreselleşme	4
		Medya baskısı	1
	Teknolojik Etkenler	Yeni okul tasarımları (yeniden yapılanma)	4
		Bilgisayar teknolojileri	4
İletişim teknolojileri		3	

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin içerik analizi bulgularında ülkeleri okulları geliştirmeye zorlayan etkenlerin ekonomik, politik sosyal ve teknolojik kategorileri altında toplandığı görülmüştür. Tablo 4’te görüldüğü üzere, ekonomik etkenler kategorisi altında “hesap verebilirlik ($f=16$); politik etkenler kategorisi altında “okul ölçünlerinin (standartlarının) geliştirilmesi ($f=11$)”; sosyal etkenler kategorisi altında, “sınırlılığı olan (dezavantajlı) grupların eğitimi ($f=11$)” ve teknolojik etkenler kategorisi altında ise, “yeni okul yapılarının tasarımları ($f=4$)”, “bilgisayar teknolojileri ($f=4$)” ve “iletişim teknolojilerinin ($f=3$)” en çok vurgulanan etkenler olduğu görülmüştür.

Okul Geliştirme Yaklaşımları ve Uygulamalarının Tarihsel Gelişimine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi kapsamında okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamalarının tarihsel gelişimi dönemler olarak incelenmiştir.

Birinci döneme (1960-1970’li yıllar) ilişkin içerik analizi bulguları

Araştırmanın dördüncü alt problemi kapsamında okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamalarının tarihsel gelişimi içinde okul kültürünün öneminin vurgulandığı birinci döneme (1960-1970’li yıllar) ilişkin içerik analizi bulguları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5*Birinci dönemde okul geliştirme bulguları*

Tema	Kod	f
Okul Kültürü	Okulun değişim merkezinde olması	9
	Okula uzman desteğinin verilmesi	4
	Öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanması	4
	Öğretmenlerin işbirliğinin geliştirilmesi	3
	Öğretmenlerin kararlara katılımının sağlanması	2
	Okuldaki rollerin tanımlanması	2
	Öğretmenler arasında güven ortamının oluşturulması	2

Tablo 5 incelendiğinde “okulun değişimin merkezi yeri olması ($f=9$)” kodunun en çok vurgulanan kod olduğu görülmüştür. Okulun değişimin merkezi olması, okulun gelişimi için dışardan tasarlanan değişimlerin okulun kültürüne ve bağlamına uygun olmasını belirtmektedir. Bu bulguda okul geliştirmede okul için varolan durumda istenilen değişimlerin olması; bunun da okulun kültür yapısı dikkate alınarak düzenlenmesi ve okulun gelişim yolculuğuna yine okulun kendisinden başlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda bu dönemde “okula uzman desteğinin verilmesi ($f=4$)” üzerinde durulduğu görülmüştür.

İkinci döneme (1980’li yıllar) ilişkin içerik analizi bulguları

Bireysel eylem araştırmalarının yaygın olduğu ikinci dönem (1980’li yıllar) okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamalarına ilişkin dokümanların içerik analizi bulguları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6*İkinci dönemde okul geliştirme bulguları*

Tema	Kod	f
Okula Özgü Yaklaşımlar	Okul öz değerlendirmesinin yapılması	9
	Okul müdürünün liderlik rollerinin tanımlanması	8
	Olumlu ve güvenli okul ikliminin geliştirilmesi	8
	Öğrenci başarısına ilişkin beklentiler	7
	Aile katılımı ve desteğinin sağlanması	5
	Öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi	5
	Öğretmenlerin işbirliğinin geliştirilmesi	4
	Okula uzman desteğinin verilmesi	4
	Sürdürülebilirliğin sağlanması	4
	Destekleyici öğretim uygulamalarının yapılması	4
	Paydaşların kararlara katılımı	4
	Kaynakların etkili kullanımı	3
	Okulun hesap verebilir olması	1

Tablo 6’da “okul öz değerlendirmesinin yapılması ($f=9$)”, “okul müdürünün liderlik rollerinin tanımlanması ($f=8$)”, “olumlu ve güvenli okul ikliminin geliştirilmesi ($f=8$)” ve “öğrenci başarısına ilişkin beklentiler ($f=7$)” kodlarının en çok vurgulanan kodlar olduğu görülmüştür. Bulgularda ortaya çıkan kodlara göre bu dönemdeki okul geliştirme uygulamalarının okul yapısına özgün olması gerektiği söylenebilir.

Üçüncü döneme (1990’lı yıllar) ilişkin içerik analizi bulguları

Okul geliştirmenin üçüncü gelişim dönemine (1990’lı yıllar) ilişkin dokümanların içerik analizi bulguları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Üçüncü dönemde okul geliştirme bulguları

Tema	Kod	f
	Planlı okul gelişiminin izlenmesi	14
	Öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesi	12
	Okul müdürünün liderlik rollerinin tanımlanması	11
	Okul öz değerlendirmesinin yapılması	11
	Okula uzman desteğinin verilmesi	11
Değişim	Okul kültürünün yerleştirilmesi	10
Yönetimi	Ortak vizyonun geliştirilmesi	7
	Okul misyonunun belirlenmesi	7
	Ailelerin katılımının sağlanması	6
	Öğretim Programı (müfredat) değişikliği	5
	Okula dayalı yönetimin uygulanması	4
	Sürdürülebilirliğin sağlanması	3

Tablo 7’de verilen okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamalarının üçüncü gelişim dönemine ilişkin içerik analizi bulgularında “planlı okul gelişiminin izlenmesi ($f=14$)” en çok vurgulanan kod olduğu görülmüştür. Bulguya göre, bu dönemdeki okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamalarının okul özelinde ve belli bir plan çerçevesinde yapıldığı belirtilebilir.

Okul geliştirmede bu dönem dokümanlarının içerik analizi bulgularında “öğretmenlerin mesleki gelişiminin desteklenmesinin ($f=12$)” önemli bir kod olduğu görülmüştür. Bunun yanında “okul müdürünün liderlik rollerinin tanımlanması ($f=11$)”, “okul öz değerlendirmesinin yapılması ($f=11$)” ve “okula uzman desteğinin verilmesi ($f=11$)” vurgulanan diğer kodlar olduğu gözlenmiştir.

Dördüncü döneme (2000’li yılların başı) ilişkin içerik analizi bulguları

Okul geliştirmede kapasite geliştirme ve liderlik uygulamalarının önemli duruma geldiği dördüncü gelişim dönemine (2000’li yılların başı) ilişkin dokümanların içerik analizi bulguları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8*Dördüncü dönemde okul geliştirme bulguları*

Tema	Kod	f
Öğrenme ve Öğretim Uygulamaları	Öğrenci öğrenme sonuçlarını geliştirilmesi	14
	Okul müdürünün liderlik rollerinin tanımlanması	13
	Öğretim yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesi	7
	Öğretmenlerin işbirliğinin geliştirilmesi	7
	Veriye dayalı karar verme uygulanması	4
	Kaynakların etkili kullanılması	3
	Öğrenmeye dayalı okul kültürünün oluşturulması	3
	Öğretim programı (müfredat) değişikliği	2
	Aile ve toplum desteğinin alınması	2

Tablo 8’de yer alan okul geliştirme yaklaşımları ve uygulama süreçlerinin dördüncü dönemine ilişkin içerik analizi bulgularında; “öğrenci öğrenme sonuçlarının geliştirilmesi ($f=14$)” ve “okul müdürünün liderlik rollerinin tanımlanması”nın ($f=13$) bu dönemde en çok vurgu yapılan kodlar olduğu görülmüştür. Bu dönem bulgularında öğrenci öğrenme sonuçları ve öğrenmeyi geliştirmeye yönelik okul müdürünün liderlik rollerinin daha çok öne çıktığı söylenebilir. Buna göre okul müdürünün davranış ve uygulamalarının öğrenci öğrenme sonuçlarıyla bağlantılı olduğu belirtilebilir. Bu dönemde üzerinde önemle durulan ve belirgin biçimde vurgulanan ana konu okul liderliği rolleri olmuştur.

Okul geliştirmede liderlik davranış ve uygulamalarına ilişkin bulgular

Araştırmada okul müdürünün liderlik davranışları ve uygulamalarına ilişkin içerik analizi bulguları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9*Okul geliştirmede liderlik davranış ve uygulamaları*

Tema	Kategori	Kod	f		
Okul Liderliği	Öğretimsel	Olumlu bir öğrenme ortamı oluşturmak	10		
		Liderlik	Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemek	7	
		Rolleri	Okulun vizyon ve misyonunu belirlemek	6	
	Paylaşılan	Liderlik	Okulun öğretim programlarını yönetmek	5	
			Rolleri	Öğrencilerin öğrenme gereksinimlerini belirlemek	5
			Rolleri	Sorumluluklarını okul paydaşlarıyla paylaşmak	7
		Sistem	Liderlik	Paydaşlarla işbirliği yapmak	5
			Rolleri	Okuldaki farklı uzmanlık alanlarını desteklemek	4
			Rolleri	Öğretmenlere değerli olduklarını hissettirmek	2
		Liderliği	Sistem	Öğretmenlerin çalışmalarını desteklemek	2
				Rolleri	Okullar arasında işbirliğini sağlamak
			Liderliği	Rolleri	Okul kapasitesini geliştirmek
	Rolleri			Sürdürülebilirliği sağlamak	5
	Liderliği	Rolleri	Alanında uzmanlaşmak	4	
			Rolleri	Hesap verebilir olmak	2

Tablo 9’da okul geliştirmenin dördüncü gelişim döneminde vurgulanan okul müdürünün liderlik davranışları ve uygulamalarına ilişkin içerik analizi bulguları verilmiştir. Bulgularda öne çıkan liderlik kategorilerinin öğretimsel liderlik, paylaşılan liderlik ve sistem liderliği olduğu görülmüştür. Öğretimsel lider olarak okul müdürünün “öğrenme için olumlu ortam oluşturmak ($f=10$)” rolünün en çok vurgulandığı görülmüştür. Paylaşılan liderlik uygulamalarında “sorumluluklarını okul paydaşlarıyla paylaşmak ($f=7$)”; sistem liderliğine ilişkin bulgularda ise “okullar arasında işbirliği sağlamak ($f=8$)” rollerinin daha çok vurgulandığı görülmüştür.

Kapasite geliştirmenin ve okul düzeyinde öğrencilerin öğrenme sonuçlarının gelişiminin vurgulandığı dördüncü gelişim döneminde öğretimsel liderlik rollerinin daha önemli duruma geldiği görülmüştür. Okul müdürünün öğretimsel liderlik rollerinin genel olarak öğretim ve öğrenme sürecine ilişkin olduğu belirtilebilir. Bu dönemde öne çıkan paylaşılan liderlik rollerinin paydaş katılımına daha çok katkı sunduğu bu liderlik altında ortaya çıkan kodlardan da anlaşılmaktadır. Sistem liderliği rollerinde ise daha çok okul müdürünün okullar arasında işbirliğini ve kendi okulundaki gelişim kapasitesini artırmak olduğu görülmektedir. Paylaşılan liderlik ve sistem liderliği rollerinde ortaya çıkan kodlarda görüldüğü gibi okul liderliğinde genel amaç öğrencilerin öğrenme sonuçlarının artırılmasına yönelik olduğu söylenebilir.

Beşinci döneme (bugün) ilişkin içerik analizi bulguları

Okul geliştirme alanında sistemik geliştirmeyi vurgulayan beşinci gelişim dönemi dokümanlarının içerik analizi bulguları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10

Beşinci dönemde okul geliştirme bulguları

Tema	Kategori	<i>f</i>
	Okulların hesap verebilirlik ölçünlerinin (standartlarının) belirlenmesi	13
	Etkili öğretim ve öğrenme ortamlarının sağlanması	8
	Yenilikçi uygulamaların okulun yapısına uyarlanması	7
	Veriye dayalı karar vermenin uygulanması	6
	Öğretmenliğin mesleki gelişiminin sağlanması	5
Sistem	Alanda uzmanlaşmanın sağlanması	5
Yaklaşım	Okullar arası işbirliğinin geliştirilmesi	4
	Okul müdürünün liderlik rollerinin tanımlanması	4
	Öğretim programı (müfredat) değişikliği	4
	Okul kapasitesinin geliştirilmesi	4
	Okul öz değerlendirmesinin yapılması	3
	Sürdürülebilirliğin sağlanması	3

Okul geliştirme yaklaşımları ve uygulama süreçlerinin beşinci dönemine ilişkin içerik analizi bulgularının verildiği Tablo 10 incelendiğinde; “okulların hesap verebilirlik ölçünlerinin (standartlarının) belirlenmesi ($f=13$)” kodunun en çok vurgulandığı görülmüştür. Bunun yanında “etkili öğretim ve öğrenme ortamlarının

sağlanması ($f=8$)” ve “yeni uygulamaların okulun yapısına uyarlanması ($f=7$)” bulgularının da diğer önemli kodlar olduğu görülmüştür.

Bulgulara göre sistem geliştirme olarak adlandırılan beşinci dönemde etkili öğrenmeyi sağlayan bir yeniliğin başka bir okula aktarılmasında yeniliğin okulun bağlamıyla uyumlu duruma getirilmesi ve sistem içindeki okullarda hesap verebilirlik yapılarının oluşturulması gerektiği söylenebilir. Okul geliştirmenin bu dönemine ilişkin analiz bulgularında görüldüğü üzere, okullar arası işbirliği ve yeniliğin aktarılan bağlama uygun düzenlenmesi öne çıkan uygulamalar olmuştur.

Okul Geliştirme İle İlgili Öncelikli Vurgulanan Konulara İlişkin Bulgular

Araştırmada bir başka alt problemi olan “okul geliştirme alanında yapılmış çalışmaların okul geliştirme ile ilgili öncelikli vurguladıkları konular nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Okul geliştirmeye ilişkili olduğu belirlenen araştırma makaleleri ve doktora tezlerine ilişkin betimsel analiz bulguları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11

Okul geliştirmenin ilişkili olduğu konulara yönelik bulgular

Konu	Makale	Doktora Tezi	Toplam	%
Okul Liderliği Roller	26	10	36	23
Öğretmen Roller	15	5	20	13
Hesap verebilirlik	11	7	18	12
Okul Kültürü ve İklimi	11	6	17	11
Okula Dayalı Yönetim	5	10	15	10
Kapasite Oluşturma	11	2	13	9
Okul Etkililiği	7	4	11	7
Değişme ve Yenileşme	5	5	10	6
Okul Öz Değerlendirmesi	6	2	8	5
Aile katılımı	2	5	7	4
Toplam	99	56	155	100

Araştırma kapsamında incelenen araştırmaların yaklaşık dörtte birinin okul geliştirme ve liderlik (%23) konusunda olduğu görülmüştür. Araştırmanın diğer alt problemlerinde görüldüğü gibi okul geliştirmede okul müdürünün liderlik rolleri sıklıkla vurgulanmıştır. Araştırmanın okul geliştirme bileşenleri ve tarihsel gelişim dönemlerine ilişkin bulgularda okul müdürünün liderlik rolleri açıklanmıştır. Görüldüğü gibi okul geliştirme alanında yapılan çalışmaların büyük bir kısmı liderlikle ilişkilidir. Okul geliştirmede öğretmen rollerinin ise (%13), ikinci en çok vurgulanan konu olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında okul geliştirmenin tarihsel gelişim dönemlerine ilişkin bulgularda birinci dönemden beşinci gelişim dönemine doğru geldikçe (1960’lı yıllardan günümüze) öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin desteklenmesi gerektiği ve öğretmenlik meslek statüsünün öneminin arttığı görülmüştür. Bu bulgu da okul geliştirme ile öğretmen rollerinin ilişkisinin

önemini vurgulamaktadır. Bunun yanında dikkat çeken bir konu da okul geliştirme ve hesap verebilirlik arasındaki ilişkidir. Hesap verebilirlik okul geliştirme beşinci gelişim dönemi bulgularında da görülmüştür. Yani sistem geliştirme aşaması olan beşinci dönemde öncelikli vurgu okul geliştirme ile okul hesap verebilirliği üzerinedir. Buna göre okul geliştirmede hesap verebilirliğin önemli bir yer tuttuğu söylenebilir. Okul geliştirme tarihsel gelişim süreci içindeki okul geliştirme uygulamalarında okul kültürünün dikkate alınması gerektiği görüşü her zaman yer almıştır. Bulgulara göre özellikle erken dönem okul geliştirme uygulamalarında okul kültürünün çok daha önemli olduğu belirtilebilir. Buna karşılık taranan araştırmalarda okul kültürü ve okul geliştirme birlikte incelendiği çalışmaların (%11) yeterli olmadığı söylenebilir. Bunun yanında okul geliştirmede vurgulanan aile katılımı, okul öz değerlendirilmesi ve okul geliştirmede değişim ve yeniliği konu alan araştırmaların ise diğerlerine göre daha az sayıda olduğu görülmüştür.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada okul geliştirme dört önemli boyutunun değişim, planlama, amaç ve süreç boyutu olduğu görülmüştür. *Değişim*, geliştirme önemli bir bileşeni ve ön koşuldur. Gelişim kavramının tanımında da görüldüğü gibi, bu değişim olumlu yönde gerçekleşmelidir. Okul geliştirme değişim boyutu altında özellikle okul içi koşullardaki değişim ve öğrenme koşullarındaki değişim vurgulanmıştır. Okul içi koşullar olarak, okulun örgütlenmesi, kültürü, iklimi, çalışma koşulları, kaynakları, olanakları, güçlü ve zayıf yönleri sayılabilir. Okul içi koşullar olarak belirtilen bu koşullarda gerçekleşen olumlu yöndeki bir değişim ise gelişim olarak tanımlanabilir. Fullan (1999), okul geliştirmede değişim sürecinin genel olarak üç aşamadan oluştuğunu belirterek şöyle açıklamıştır: Birinci aşama, okulların geliştirme çalışmaları için odaklanmaya çalıştıkları başlangıç aşamasıdır. İkinci aşama, okulların gelişim planlarını eyleme geçirdiği uygulama aşamasıdır. Üçüncü aşama, okul gelişiminin, okulun ayrılmaz bir parçası durumuna geldiği sürdürme aşamasıdır. Bu aşamaların her birinde, okulun özel gelişim gereksinimlerini karşılamak için bir dış desteğin farklı türlerine gereksinim olduğu vurgulanmıştır.

Okul geliştirme tanımında ortaya çıkan bir diğer boyutun *planlama* olduğu görülmüştür. Feldhoff ve diğerleri (2016), okul geliştirme tasarımlarının dikkatli ve gerekçeli biçimde planlanmasının önemine vurgu yapmışlardır. Bu açıdan düşünüldüğünde planlamanın okul gelişiminde önemli bir boyut olduğu belirtilebilir. Planlama, istenen sonul (nihai) hedeflere ulaşılması için yol ve yöntemlerin belirlendiği bir süreçtir. Okul geliştirmede gerçekleştirilmesi planlanan uygulamaların okul bağlamına uygun düzenlenmesi araştırma bulgularında da birçok kez vurgulanmıştır. Okul bağlamına uygun planlama, okulun kendi özel durumları, kaynakları, olanakları ve gelişim özellikleri gibi durumların dikkate alınmasını gerektirmektedir. Okul gelişiminin belirgin özelliklerine vurgu yapan Creemers ve Reezigt (1997, s.405) ise, şunları belirtmişlerdir:

Okul geliştirmede ana vurgu, değişmekte olan okullar üzerine olup, çoğunlukla etkisiz bir durumdan daha etkili bir duruma geçişi vurgular. Okul geliştirme

projeleri, okul dışındaki faktörlerin okullardaki süreçleri ve bu süreçlerin sonuçlarını etkileyebileceğine işaret etmiştir. Okul geliştirme, okul bağlamına uygun planlamaya odaklanmalıdır.

Okul geliştirmede ortaya çıkan diğer bir boyut *amaç* boyutudur. Bulgulardan anlaşıldığı üzere, okul geliştirmenin en önemli amacının öğrencilerin öğrenme sonuçlarının geliştirilmesi olduğu söylenebilir. Okul geliştirmenin tanımına ilişkin yapılan çözümlemede amaç kategorisi altında önemi vurgulanan öğrenci öğrenme sonuçlarını geliştirmek ve öğretim süreci hakkında Hopkins (2001, s. 11) şunları belirtmiştir:

Okul gelişimi ifadesinin kullanıldığı birçok yol vardır. En yaygın anlamı, okulları öğrencilerin öğrenmesi için daha iyi yerler haline getirmeye yönelik genel çabalarla ilgilidir. Bu ifade onun en anlamlı yorumudur. Yani okul geliştirmede öğrencilerin öğrenmelerinde bir fark yaratamadıysak hiç bir şey yapamadık demektir.

Okul geliştirmenin *zaman* boyutunda ise, okul geliştirmenin bir süreç olduğu vurgulanmıştır. Süreç kavramının tanımına göre, okul geliştirmenin bir başlangıç noktası (planlama, tasarım), girdileri (örgüt (organizasyon) yapısı, paydaşlar, kaynaklar, malzemeler vb.), binişik ve aşamalı uygulamaları (okul geliştirme tasarımının uygulanması) ve çıktısı (öğrencilerin öğrenme sonuçları, hedeflere ulaşma) olduğu anlaşılmaktadır. Bu tanıma göre, okul geliştirme bir sonuç değil bir süreçtir. Okul geliştirmede sürdürülebilirliğin de önemli olduğu bulgularda görülmüştür. Okul gelişimi kısa vadede gerçekleşmesi beklenen bir durumdur. Bunun için belirli bir zaman gereklidir. Harris (2000) ise, alanyazında okul geliştirme konulu araştırmaları incelemiş ve bunlardan okul geliştirmeye ilgili bulguların bazı ortak temaları açıklamıştır. Bunlar, bağlamla uyum, belirli öğrenci sonuçlarına odaklanma ve çok düzeyli katılım temalarının bu araştırmadaki okul geliştirme kavramının tanımına ilişkin çözümleme bulgularıyla örtüştüğü görülmektedir.

Araştırmada okul geliştirmeyi oluşturan bileşenler olarak adlandırılan etkenlerin okul düzeyinde, sınıf düzeyinde ve paydaş düzeyinde toplandığı görülmüştür. Alanyazında Murphy (2013), okul geliştirme bileşenlerinin; nitelikli öğretim, öğretim programı (müfredat), kişiselleştirilmiş öğrenim ortamı, profesyonel öğrenim, öğrenme merkezli liderlik, okul topluluğu ile işbirliği, ilerlemenin izlenmesi ve hesap verebilirlik olduğunu açıklamıştır. Aynı zamanda okul geliştirmede liderliğin önemine vurgu yapmıştır. Bu çalışmada da okul geliştirmenin okul bileşenleri altında okul kültürü ve ikliminin; sınıf bileşenleri altında eğitim ve öğretim sürecinin; paydaş bileşenleri altında ise okul müdürünün liderlik rolleri bileşeninin en çok vurgulandığı görülmüştür. Murphy ve Hallinger (1988) ise bu bileşenleri; koşullar, iklim etkenleri (faktörleri), öğretim programı (müfredat) ve öğretimin özellikleri ve örgütsel dinamikler kategorileri altında toplamışlardır. Hopkins (1994), okul etkililiği ve okul geliştirme sürecini dört kategoriye ayırmıştır. Bunlar politikalar ve uygulamalar, okul örgütlenmesi (organizasyonu) veya yönetim düzenlemeleri, kültür ve stratejilerdir. Sackney (2007) ise, temel okul geliştirme öğeleri arasında liderlik, öğretim

uygulamaları, okul iklimi, değerlendirme ve hesap verebilirlik, mesleki gelişim yoluyla kapasite geliştirme, öğrenci ve veli katılımı ile etkili uygulamaların birbirine uyumunu belirtmiştir.

Niçin okul geliştirme? sorusu okul geliştirmeye neden gerek duyulduğunu ve okulun gelişiminde dış kaynaklı baskıları tanımlamak için önemlidir. Araştırmada okul geliştirme gereksinimini ortaya çıkaran etkenlerin ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik kategorileri altında ortaya çıktığı görülmüştür. Ekonomik etkenlerin başında okulların hesap verebilir olmaları vurgulanmıştır. Hesap verebilirlik, okula yapılan yatırımların ne kadar etkili ve verimli olduğunun saptanmasında önemli bir uygulamadır; kaynakların etkili ve verimli kullanılıp kullanılmadığının ortaya çıkarılmasında işe yaradığı söylenebilir. Hesap verebilirlik bağlamında ülkeleri okul geliştirmeye zorlayan süreçler için Cheng ve Tam (2007, s. 248) şunları belirtmişlerdir:

Bir okulun halka karşı hesap verebilirliği, genellikle kilit paydaşların gereksinimlerini karşılamak için önemli bir göstere olarak algılanır. Bu nedenle, okul etkinliğinin güvence altına alınması, genellikle okullar tarafından sağlanan eğitim hizmetlerinin paydaşların gereksinimlerini karşılamasını ve kamuya karşı sorumlu olmasını sağlama çabaları anlamına gelir.

Okul geliştirmenin tarihsel gelişim dönemlerine ilişkin analiz bulgularında uygulamada genel kabul gören ve okul geliştirmede etkili olduğu düşünülen yaklaşımların ve uygulamaların sırasıyla şunlar olduğu görülmüştür:

Olumlu ve destekleyici okul kültürü ve iklimin geliştirilmesi: Okul geliştirmede kabul gören ve etkili olduğu anlaşılan en önemli uygulamanın, okul gelişimi için belirlenen uygulamaların okulun kültürel dokusuna uyarlanması gerektiğine yöneliktir. Buna göre okul gelişiminin okul kültürüyle birlikte ele alınması gerektiği söylenebilir. Bu durum şöyle bir benzetmeyle de açıklanabilir. Daha önce vurgulandığı üzere her bedene uygun tek bir okul gelişim modeli yoktur. Okulun kendi gelişimi için de belirli düzeyde gelişimi sağlayabilen modeller tasarlanabilir ve bunlar farklı okullara da uygulanabilir. Okul geliştirme uygulamalarının okulun bağlamına (okulun kültürel yapısına, iklimine, örgütsel yapısına, işleyişine ve çevresine) göre düzenlenmesi gelişimde sürdürülebilirlik açısından önemli bir etkidir. Alanyazında birçok araştırmacı tarafından okul geliştirme uygulamalarının okul bağlamına uygun olması gerektiğini vurgulanmıştır (Bellei ve diğ., 2006; Harris, 2000; Hopkins ve Levin, 2000; Hopkins ve Reynolds, 2001; Hopkins ve diğ., 2014).

Okul müdürünün liderlik rollerinin tanımlanması: Okul gelişiminde etkili olduğu düşünülen ikinci bulgu, okul müdürünün liderlik rollerine ilişkindir. Bu araştırmada okul müdürünün ortaya çıkan liderlik rollerinin öğretimsel liderlik, paylaşılan liderlik ve sistem liderliği rolleri olduğu görülmüştür. Alanyazında okul liderliğinin öğrencilerin öğrenme sonuçları üzerinde etkisini belirlemeye yönelik bazı araştırmaların (Hallinger, 2010; Hallinger ve Heck, 1996; Hallinger ve Heck, 2011;

Heck ve Hallinger, 2010b; Heck ve Hallinger, 2014; Leithwood ve diğ., 2010; Louis ve diğ., 2010; Mulford ve Silins, 2003; Mulford ve Silins, 2011; Robinson ve diğ., 2008; Robinson ve diğ., 2009; Silins ve Mulford, 2002; Silins ve Mulford, 2007) yanı sıra öğrencilerin öğrenme çıktıkları üzerinde önemli bulgular veren paylaşılan liderlik (Gronn, 2002a, Gronn, 2002b; Harris, 2004, Harris, 2013; Heck ve Hallinger, 2010a; Leithwood ve diğ., 2008, Leithwood ve diğ., 2020; Spillane, 2004; Spillane ve diğ., 2004) de bu araştırmada öne çıkan liderlik yaklaşımı olmuştur.

Öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi: Araştırma bulgularına göre, okul geliştirmede etkili olduğu düşünülen üçüncü bulgu öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin desteklenmesi ve geliştirilmesidir. Okul geliştirmede en önemli paydaşlardan biri öğretmenlerdir. Bu nedenle okulun gelişiminde belirlenen hedeflere ulaşılmasında kilit rolleri olan öğretmenlerin, mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesinin okul geliştirmede önemli bir yerinin olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine gerektiği alanyazında bazı yazarlar tarafından da vurgulanmıştır (Chapman ve Muijs, 2014; Earl ve Katz, 2007; Harris, 2001; Harris, 2011; Harris ve Jones, 2010; Harris ve Jones, 2017; Katz ve Earl, 2010; Lezotte, 1990; Stoll, 2009; Stoll, 2010).

Öğretim uygulamaları ve öğrenci öğrenme sonuçlarının geliştirilmesi: Okul geliştirmede kabul gören dördüncü bulgu, öğretim uygulamaları ve öğrenci öğrenme sonuçlarının geliştirilmesine yöneliktir. Bu okulun gelişiminde öncelikli bir amaçtır.

Öğretmenler arası işbirliği ve yardımlaşmanın özendirilmesi: Okul geliştirmede etkili olduğu görülen beşinci etkili uygulama, öğretmenler arası işbirliği ve yardımlaşmanın özendirilmesidir. Böylece okulda kapasite oluşturulmasıyla okul gelişimi desteklenebilir.

Okul öz değerlendirmesi ve veriye dayalı karar verme uygulamalarına yer verilmesi: Okul geliştirmede etkili olduğu görülen altıncı bulgu, okul öz değerlendirmesidir. Okul öz değerlendirmesi, okul özelinde belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığının saptanmasında ve okulun bulunduğu durumun karar vericilere raporlaması açısından önemli bir uygulama olduğu söylenebilir. Ayrıca bulgularda da görüldüğü üzere okul geliştirmede veriye dayalı karar verme yaklaşımlarının önemi vurgulanmıştır.

Okulun hesap verebilirliğinin sağlanması: Okul geliştirmede etkili olduğu görülen yedinci uygulama okul hesap verebilirliğidir. Hesap verebilirlikte yapısal olarak bir hesap soran ve bir hesap verenin olması gerekir. Oysa okul gelişiminde amaç bir hesap sorma işi değildir. Hesap verebilirlik, hedeflerin ulaşılp ulaşılmadığının ve okula yapılan yatırımların karşılığının ne kadar alındığının bilinmesi bakımından önemlidir. Okulun gelişiminin izlenmesi ve değerlendirilmesi için uygulayıcılara ve karar vericilere dönüt sağlaması bakımından okulların hesap verebilir yapılar olarak örgütlenmesi gerektiği belirtilebilir.

Dış destek (uzman desteği): Okul geliştirmede araştırma kapsamında incelenen dokümanlarda dış desteğin dış değişim temsilcisi olarak vurgulandığı

görülmüştür. Dış değişim temsilcisi kimdir? Ne iş yapar? Okul geliştirmede okula dışarıdan uzman desteği sağlayan kişiye değişim ajanı, değişim temsilcisi veya uzman denilebilir.

Öğretim programı (müfredat) değişimi: Okul geliştirmenin tarihsel gelişim dönemlerinin her birinde öğretim programı değişiminin gerekliliği gündeme gelmiştir. Her dönemde üzerinde önemle durulan bir konu olan öğretim programı değişimi, öğrenme içeriği, öğretim materyalleri gibi öğretim ve öğrenmeyle doğrudan ilişkilidir. Bilgi ediniminin dinamik bir süreç olduğu göz önüne alındığında, okul geliştirmede öğrenci öğrenme sonuçlarını doğrudan etkileyen öğrenme içeriğinin ve öğretim materyallerinin zamanın koşullarına uygun düzenlenmesi olması gereken bir durum olarak düşünülebilir. Bu açıdan okul geliştirmenin tarihsel gelişim süreci boyunca öğretim programı reformu yerini almış bir uygulama olmuştur.

Planlı okul gelişimi yaklaşımının benimsenmesi: Okul geliştirmede planlı bir yaklaşım izlenmesi önerilebilir. Planlı yaklaşım okul geliştirmede uygulayıcılara kılavuzluk etmektedir. Okul geliştirme uygulamalarının nasıl yürütüleceği ve sürecin nasıl işleyeceği bu plan çerçevesinde oluşturulmaktadır.

Aile ve toplum katılımının ve desteğinin alınması: Araştırmanın bulgularından biri de okul geliştirme sürecine ailelerin ve okul toplumunun katılım göstermeleri ve sürece destek olmalarıdır. Okul geliştirme, paydaşların bu süreci benimsemeleri ve gerekli desteği vermeleriyle olanaklı olabilir.

Son olarak da **sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır:** Okul geliştirme belirli bir zaman diliminde gerçekleşir. Bu nedenle sürekliliği olan ve sabır gerektiren bir süreçtir. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir.

- Okul geliştirme uygulamalarını planlamak ve süreci yönetmek için okul müdürü, müdür yardımcıları, öğretmenler, okul aile birliği temsilcisi, öğrenci temsilcisi gibi üyelerden “Okul Gelişim Ekibi’nin” oluşturulması. Bu aşamada ekip üyelerinin okul geliştirme alanında yeterli bilgi birikimine ve farkındalığa sahip olmaları çok önemlidir. Okul Gelişim Ekibi ve alan uzmanı gelişim sürecini birlikte yürütmelidirler. Bu amaçla ekip üyelerine okul geliştirme sürecinin her aşamasında (planlama, uygulama ve değerlendirme) okul dışından uzman rehberliğinin ve desteğinin verilmesi önerilmektedir.

- Her okul düzeyinde oluşturulan bu Okul Gelişim Ekibi tarafından okulun kendi iç koşullarına uygun bir okul gelişim planının hazırlanması ve planın zaman içinde okulun koşullarına uygun olarak sürekli güncellenmesi.

- Okul geliştirmenin planlama aşamasında okul bağlamının (okulun kültürünün, ikliminin, olanaklarının, zorluklarının, örgüt (organizasyon) yapısının, işleyişinin ve çevresel özelliklerinin) dikkate alınması.

- Okul geliştirmede öğrencilerin öğrenme sonuçlarının geliştirilmesinin öncelikli amaç olarak belirlenmesi.

- Okul geliştirmede öğretmenlerin mesleki bilgi ve beceri gelişimlerinin desteklenmesi.
- Okul geliştirme sürecindeki uygulamalar sonrasında yapılan okul öz değerlendirme sonuçlarının okul paydaşlarıyla saydam (şeffaf) olarak paylaşılması.
- Okul geliştirmede okul aile işbirliğinin sağlanması gerektiği önerilebilir.

Bunun yanında bu araştırmada elde edilen okul geliştirme bileşenleri ile okul geliştirmenin ilişkisine yönelik araştırmalar tasarlanabilir, okul geliştirme yaklaşımları ve uygulamalarına ilişkin veri çeşitliliğinin artırılmasına yönelik hem doküman incelemesi hem de paydaş görüşlerinin alındığı nitel araştırmalar yapılabilir.

References

- Ary, D., Jacobs, L. C., & Sorensen C. K. (2010). *Introduction to research in education*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul: Okul geliştirme teori, uygulama ve araştırma [Effective school: School development theory, practice and research.]* (6.Baskı) Pegema Yayıncılık.
- Bellei, C., Vanni, X., Valenzuela, J. P., & Contreras, D. (2016). School improvement trajectories: an empirical typology. *School Effectiveness and School Improvement, 27*(3), 275-292. <https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1083038>
- Ceylan, M. (2009). *Okul yöneticilerinin okul geliştirme danışmanlık hizmetine ilişkin görüşleri: Eskişehir ili örneği*. (Yayın No. 249399) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi]. [Views of school administrators on school development consultancy service: (Example of Eskişehir province)]. (Publication No. 249399). Doctoral dissertation, Anadolu University]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Chapman, C., & Muijs, D. (2014). Does school-to-school collaboration promote school improvement? A study of the impact of school federations on student outcomes. *School effectiveness and school improvement, 25*(3), 351-393. <https://doi.org/10.1080/09243453.2013.840319>
- Cheng, Y. C., & Tam, W. M. (2007). School effectiveness and improvement in Asia: Three waves, nine trends and challenges. In T. Townsend (Ed.), *International handbook of school effectiveness and improvement* (pp. 245-268). https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5747-2_13
- Creemers, B. P. (2007). Educational effectiveness and improvement: The development of the field in mainland Europe. In T. Townsend (Ed.), *International handbook of school effectiveness and improvement* (pp. 223-242). https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5747-2_12

- Creemers, B. P., & Reezigt, G. J. (1997). School effectiveness and school improvement: Sustaining links. *School effectiveness and school improvement*, 8(4), 396-429. <https://doi.org/10.1080/0924345970080402>
- Darling-Hammond, L. (2010). Teaching and educational transformation. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan and D. Hopkins (Eds.), *Second international handbook of educational change* (pp. 505-520). https://doi.org/10.1007/978-90-481-2660-6_30
- Dönmez, B. (2002). Bir okul geliştirme modeli olarak laboratuvar okulları uygulamasının değerlendirilmesi. [Evaluation of laboratory schools practice as a school development model.] *Eğitim ve Bilim*, 27(126), 70-83. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5145/1227>
- Earl, L., & Katz, S. (2007). Leadership in networked learning communities: Defining the terrain. *School Leadership and Management*, 27(3), 239-258. <https://doi.org/10.1080/13632430701379503>
- Elgart, M. A. (2017). Can schools meet the promise of continuous improvement?. *Phi Delta Kappan*, 99(4), 54-59. <https://doi.org/10.1177/0031721717745546>
- Feldhoff, T., Radisch, F., & Bischof, L. M. (2016). Designs and methods in school improvement research: a systematic review. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 209-240. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2014-0083>
- Fullan, M. (1999). *Change forces: The sequel*. Routledge Falmer Press. <https://doi.org/10.4324/9780203976708>
- Gronn, P. (2002a). Distributed leadership. In K. Leithwood and P. Hallingers (Eds.). *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 653-696). https://doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9_23
- Gronn, P. (2002b). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hallinger, P. (2010, March). *Leadership for learning: What we have learned from 30 years of empirical research*. [Conference presentation]. Riding the Tide, The Hong Kong Institute of Education, China. <https://repository.eduhk.hk/en/publications/leadership-for-learning-what-we-have-learned-from-30-years-of-emp-3>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational administration quarterly*, 32(1), 5-44. <https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>
- Hargreaves, D. H., & Hopkins, D. (Eds.). (1994). *Development planning for school improvement*. Cassell.

- Harris, A. (2000). What works in school improvement? Lessons from the field and future directions. *Educational research*, 42(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/001318800363872>
- Harris, A. (2001). Building the capacity for school improvement. *School Leadership and Management*, 21(3), 261-270. <https://doi.org/10.1080/13632430120074419>
- Harris, A. (2002). *School Improvement: What's in it for Schools?* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203471968>
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: leading or misleading? *Educational Management Administration and Leadership*, 32(1), 11-24. <https://doi.org/10.1177/1741143204039297>
- Harris, A. (2011). System improvement through collective capacity building. *Journal of Educational Administration*, 49, 624-636. <https://doi.org/10.1108/09578231111174785>
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration and Leadership*, 41(5), 545-554. <https://doi.org/10.1177/1741143213497635>
- Harris, A., & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving schools*, 13(2), 172-181. <https://doi.org/10.1177/1365480210376487>
- Harris, A., & Jones, M. S. (2017). Professional learning communities: A strategy for school and system improvement?. *Cylchgrawn addysg cymru/wales journal of education*, 19(1), 16-38. <https://doi.org/10.16922/wje.19.1.2>
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010a). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The leadership quarterly*, 21(5), 867-885. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.013>
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010b). Collaborative leadership effects on school improvement: Integrating unidirectional-and reciprocal-effects models. *The Elementary School Journal*, 111(2), 226-252. <https://doi.org/10.1086/656299>
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2014). Modeling the longitudinal effects of school leadership on teaching and learning. *Journal of Educational Administration*, 52(5), 653-681. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2013-0097>
- Hopkins, D. (1994). Process indicators for school improvement. Thomas J. Alexander (Ed.), *Making Education Count: Developing and Using International Indicators* (pp.145-170). Head of Publications Service, OECD.
- Hopkins, D. (2001). *School improvement for real. Educational change and Development*. Routledge Falmer. <https://doi.org/10.4324/9780203165799>

- Hopkins, D., (Ed.). (2005). Tensions in and prospects for school improvement. *The practice and theory of school improvement: International handbook of educational change*, (pp.1-21). Springer.
- Hopkins, D. (2016). School improvement and system reform. In C. Chapman, D. Mujs, D. Reynolds, P. Sammons and C. Teddlie (Eds.), *International handbook of educational effectiveness and improvement. Research, policy and practice*, (pp.124-148). <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.08.001>
- Hopkins, D., & Levin, B. (2000). Educational reform and school improvement. *NIRA review*, 7(3), 21-26. https://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_9388729_po_hopkins.pdf?contentNo=1&alternativeNo=
- Hopkins, D., & Reynolds, D. (2001). The past, present and future of school improvement: Towards the third age. *British educational research journal*, 27(4), 459-475. <https://doi.org/10.1080/01411920120071461>
- Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L., & Mackay, T. (2014). School and system improvement: A narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257-281. <https://doi.org/10.1080/09243453.2014.885452>
- Katz, S., & Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. *School effectiveness and school improvement*, 21(1), 27-51. <https://doi.org/10.1080/09243450903569718>
- Kidron, Y., & Darwin, M. J. (2007). A systematic review of whole school improvement models. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 12(1), 9-35. <https://doi.org/10.1080/10824660701247226>
- Kurum, G. (2019). *Okul gelişimini destekleyen bir okul öz-değerlendirme modeli. [A school self-evaluation model that supports school improvement, Doktoral dissertation, Ankara Üniversitesi.]*, (Publication No. 552230), <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership and management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706. <https://doi.org/10.1177/0013161X10377347>

- Lezotte, L. W. (1990). Lessons learned. B. O. Taylor (Ed.) *Case Studies in Effective Schools Research*. (pp.196-206). <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED353682.pdf>
- Levin, B. (2010). The challenge of large-scale literacy improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(4), 359-376. <https://doi.org/10.1080/09243453.2010.486589>
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. E. (2010). *Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. Wallace Foundation. <https://conservancy.umn.edu/handle/11299/140885>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (Edition 3). SAGE Publications.
- Mulford, B., & Silins, H. (2003). Leadership for organisational learning and improved student outcomes—What do we know?. *Cambridge Journal of Education*, 33(2), 175-195. <https://doi.org/10.1080/03057640302041>
- Mulford, B., & Silins, H. (2011). Revised models and conceptualisation of successful school principalship for improved student outcomes. *International Journal of Educational Management* 25(1), 61-82. <https://doi.org/10.1108/09513541111100125>
- Murphy, J. (2013). The architecture of school improvement. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 252-263. <https://doi.org/10.1108/09578231311311465>
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1988). Characteristics of instructionally effective school districts. *The Journal of educational research*, 81(3), 175-181. <https://doi.org/10.1080/00220671.1988.10885819>
- Parlar, H. (2012). *Okul geliştirme literatürünün modeller ve yeni yaklaşımlar açısından incelenmesi: kuramsal analitik bir yaklaşım*. [Examining the school improvement literature in terms of models and new approaches: a theoretical analytical approach. [Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Publication No. 320411) Doctoral dissertation, Marmara University]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Potter, D., Reynolds, D., & Chapman, C. (2002). School improvement for schools facing challenging circumstances: A review of research and practice. *School leadership & management*, 22(3), 243-256. <https://doi.org/10.1080/1363243022000020381>
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types.

- Educational administration quarterly*, 44(5), 635-674.
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis*. Wellington: New Zealand Ministry of Education.
- Sackney, L. (2007). History of the school effectiveness and improvement movement in Canada over the past 25 years. In T. Townsend (Ed.) *International handbook of school effectiveness and improvement* (pp. 167-182).
https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5747-2_9
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). Leadership and school results. In K. Leithwood and P. Hallingers (Eds.). *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 561-612). https://doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9_21
- Silins, H., & Mulford, B. (2007). Leadership and school effectiveness and improvement. In T. Townsend (Ed.), *International handbook of school effectiveness and improvement* (pp. 635-658). https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5747-2_35
- Spillane, J. P. (2004). Educational leadership. *Educational evaluation and policy analysis*, 26(2), 169-172. <https://doi.org/10.3102/01623737026002169>
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice. A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Stoll, L. (2009). Capacity building for school improvement or creating capacity for learning? A changing landscape. *Journal of Educational Change*, 10, 115-127. <https://doi.org/10.1007/s10833-009-9104-3>
- Stoll, L. (2010). Connecting learning communities: Capacity building for systemic change. In A. Hargreaves, A. Lieberman, M. Fullan and D. Hopkins (Eds.), *Second international handbook of educational change* (pp. 469-484). https://doi.org/10.1007/978-90-481-2660-6_28
- Stringfield, S., Reynolds, D., & Schaffer, E. C. (2008). Improving secondary students' academic achievement through a focus on reform reliability: 4-and 9-year findings from the High Reliability Schools project. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(4), 409-428. <https://doi.org/10.1080/09243450802535190>
- Şahin, İ. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin okul geliştirme stratejileri ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. [Primary school principals' views on school development strategies and practices]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 229-250. <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/146855>

- Şişman, M. (2013). *Eğitimde mükemmellik arayışı, etkili okullar [The pursuit of excellence in education, effective schools.]* (4. Baskı). Pegem Yayıncılık.
- Topçu, İ. (2013). *Okulu geliştirmede velilerin rolü: Sivas il merkezinde bir durum çalışması. [The role of parents in school improvement: A case study in Sivas city center, Doctoral disertation, İnönü Üniversitesi].* (Publication No.350918) <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yıldırım A. ve Şimşek H.(2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. [Qualitative research methods in the social sciences.]* Seçkin Yayıncılık.

Ethical Declaration and Committee Approval

In this research, the principles of scientific research and publication ethics were followed.

This research has been approved by Inonu University Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Committee with decision number 13 dated 09/09/2021.

Bu araştırma İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 09.09.2021 tarih 13 nolu karar sayılı izni ile uygun bulunmuştur.

Proportion of Author's Contribution

The authors declared that they contributed equally to this study.

The authors declared that there is no conflict of interest within the scope of this study.

The authors declared that they have not received any financial support for this study.