



# JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

**Received/Makale Geliş** 04.10.2022  
**Published /Yayınlanma** 30.11.2022  
**Article Type/Makale Türü** Research Article

**Citation/Alıntı:** Bozkuş, M., Bozkurt, İ., Temiz, İ., Demirel, B., Yüce, M.S., Demirkan, M.N... & Amaç, Ü.Y. (2022). Okul yöneticilerinin okul gelişimi ve yönetiminin planlamasına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 9(89), 2336-2344.  
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3339>

**Mustafa BOZKUŞ**  
<https://orcid.org/0000-0001-5578-9940>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

**İlhan BOZKURT**  
<https://orcid.org/0000-0002-5942-2289>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

**İdris TEMİZ**  
<https://orcid.org/0000-0002-1780-9282>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

**Berrak DEMİREL**  
<https://orcid.org/0000-0001-9345-9512>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

**Muhammet Seyfi YÜCE**  
<https://orcid.org/0000-0003-0160-0553>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

**Mehmet Nuri DEMİRKAN**  
<https://orcid.org/0000-0002-9339-4920>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

**Mehmet AMAÇ**  
<https://orcid.org/0000-0003-2294-4021>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

**Ümit Yaşar AMAÇ**  
<https://orcid.org/0000-0002-9966-2076>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN OKUL GELİŞİMİ VE YÖNETİMİNİN PLANLAMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

### EXAMINATION OF SCHOOL HEADQUARTERS' OPINIONS ON SCHOOL DEVELOPMENT AND PLANNING OF MANAGEMENT

#### ÖZET

Öğretmenler ve yöneticiler, gelişmekte olan dünyaya ayak uydurmak, küreselleşme ile birlikte öğrenci merkezli eğitimi temel almak, değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap vermek ve okulları daha verimli hale getirmek için verimli ve aktif bir şekilde çalışmalıdır. Günümüz eğitim sisteminin birçok sorunu vardır. Geleneksel yönetim biçimi günümüzde değerini kaybetmiştir. Artık eğitim etkinlikleri düzenlenirken ekip çalışması gerekmektedir. Okulun geliştirilmesinin amacı, okulda kaliteli bir eğitim vermek, öğrenci başarısını artırmak ve çevrenin okula katılımını sağlayarak artırmaktır. Bu bağlamda, bu araştırmanın temel amacı, ilkokul müdürlerinin okul geliştirmeye yönelik görüşlerini ve okullarını geliştirmek için kullandıkları stratejileri öğrenmektir. Nitel araştırma deseni ile yürütülen araştırmada durum çalışması deseni kullanılmıştır. Çalışma grubu, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Diyarbakır ilinde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 20 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Toplanan veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, müdürlerin yarısının sınırlı kaynaklarla, mevcut yetki ve sorumlulukları çerçevesinde okulunu geliştirmeye çalıştıkları, diğerlerinin ise okulun rutin işleri dışında herhangi bir iş yapmadıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin de belirttiği gibi bu durum muhtemelen Türk eğitim sisteminin bürokratik merkeziyetçi yapısı, devlet okullarının kaynak kullanımı, ders atamaları, personel ve program seçimi konusunda karar verme gücünün sınırlı olması ile ilgilidir. Bu nedenle, okulları her alanda iyileştirmek, daha verimli hale getirmek ve eğitim kalitesini artırmak için kapsamlı, tutarlı bütünsel bir yaklaşıma ihtiyaç vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul gelişim, okul, planlama.

#### ABSTRACT

Teachers and administrators must work efficiently and actively to keep up with the developing world, base student-centered education on globalization, respond to changing educational needs, and make schools more efficient. Today's education system has many problems. The traditional management style has lost its value today. Teamwork is now required when organizing educational events. The purpose of the development of the school is to provide quality education at school, to increase student success, and to increase the participation of the environment in the school. In this context, the main purpose of this research is to learn primary school principals' views on school improvement and the strategies they use to improve their schools. The case study design was used in the research conducted with the qualitative

research design. The study group consists of 20 school administrators working in primary and secondary schools in Diyarbakır in the 2021-2022 academic year. The collected data were collected using a semi-structured interview form. Descriptive analysis and content analysis were used in the analysis of the data. As a result of the research, it is seen that half of the principals are trying to improve their school with limited resources, within the framework of their existing authorities and responsibilities, while the others do not do any work other than the routine work of the school. As school administrators stated, this situation is probably related to the bureaucratic centralized structure of the Turkish education system, the limited decision-making power of public schools regarding resource use, course assignments, personnel and program selection. Therefore, a comprehensive, coherent holistic approach is needed to improve schools in all areas, make them more efficient and increase the quality of education.

**Keywords:** School development, school, planning.

## 1. GİRİŞ

Okul geliştirme, okulu geliştirmeyi ve öğrenci başarısını artırmayı, daha genel olarak eğitimin sağlanmasını ve okul hedeflerinin etkililiğini amaçlayan bir yaklaşım olarak düşünülebilir. Bu bağlamda okul geliştirme, temel olarak öğrenme-öğretme süreçlerine odaklanmak ve bu süreci destekleyen koşullarda öğrenci başarısını artırmak olduğundan planlı, sürekli ve sistemli olmalıdır (Reynolds, Harris, Clarke, Harris ve James, 2006; Şahin, 2006; Balcı, 2011). Benzer şekilde Hopkins (2004), okul geliştirme modelinin, okulların sorunlarının bütün olarak ele alındığı bir süreç olduğunu ve amacın bu sorunları durumun koşullarını da dikkate alarak süreç odaklı bir şekilde çözmek olduğunu savunmuştur.

Okulun gelişimi, geliştirmenin nasıl yapılacağı, hangi kaynakların ve kimler tarafından nasıl kullanıldığını değerlendirerek okulun geliştirilecek yönünü belirler ve okul yapılacak uygulamalar için bir çerçeve oluşturur (Şahin, 2013). Okulun gelişim planı çerçevesinde okulun gelişimine dışarıdan katkı sağlanması gerektiğini ifade ederek, okul ve çevre arasındaki ilişkinin geliştirilmesine katkıda bulunacak velilerin, hayırseverlerin ve diğer kuruluşların yardımlarının olması gerekliliği vurgulanmıştır (Balkar, 2010).

Bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap veren okullarda eğitim, ancak çağımıza uygun planlı bir çalışma sistemi ile sağlanabilir. Okul Gelişim Modeli, okul toplumunun gelişim sürecine katılımıyla ve sürekli gelişimi hedefleyen planlı bir çalışma sisteminin kurulmasını öngörmektedir. Okul Gelişim Modeli, toplam kalite yönetimi anlayışının okullara nasıl yerleştirilebileceğini ve toplam kalite yönetimi felsefesinin temel kavramları olan “sürekli gelişim, takım çalışması, karar alma sürecine katılım, planlama, sürekli eğitim, hedef kitlenin isteklerinin ve beklentilerin belirlenmesi” gibi kavramların Türk eğitim sisteminde nasıl uygulanacağını gösteren bir süreçtir.” (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2007:5).

Okulun gelişiminde okulun gelişim basamaklarının planlanması ve uygulanması önemlidir. Okul Gelişim Sürecinin basamakları, okulun fiziki ve insan kaynaklarını geliştirerek eğitimin kalitesini ve öğrenci başarısını artırmayı amaçlayan sistematik bir süreçtir. Bu süreç okulda iyi bir planlama ve koordinasyon gerektirir (MEB, 2007: 5).

Bir okul gelişim planı, bir okulu etkili bir kurum haline getirmek için önemli bir araçtır. Okulun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için bir yol haritasıdır. Okuldaki eğitimin kalitesini sağlar. Plan, okul performansını iyileştirmek için kritik olan stratejik hedefleri ele alacaktır. Okul gelişim planlaması, okul topluluğunun hayal gücünü ve bu gücü kullanmak için gerekli yetkinlikleri yerinde ve zamanında kullanmasıdır (MEB, 2007:10).

Kalite Geliştirme Kurulu, okulun toplam kalite yönetimi uygulamalarından sorumludur. Bu kurul, okul toplumunu temsil eden her kesimi temsil etmek üzere demokratik seçimle seçilir. Kurula üyelerinin seçimi her yıl tekrarlanır. Okulun müdürü ve yardımcıları, üst yönetimin toplam kalite yönetimine bağlılığını ifade eden Kalite Geliştirme Kurulu'nun doğal üyeleridir. Kalite Geliştirme Kurulu, okul müdürü, müdür yardımcısı, meslek öğretmenleri, kültür öğretmenleri, öğretmenler, öğrenciler, destek personeli, veli, aile birliği temsilcileri ve çevredeki okulların görevli öğretmenlerinden oluşur. Ayrıca STK temsilcileri, üniversite öğretim üyeleri, ildeki meslek odaları temsilcileri, il veya ilçelerdeki millî eğitim temsilcileri de üye olarak katılabilir (Yıldırım, 2002: 111–112).

Etkili okul liderlerinin önemli özellikleri arasında değişimi yönetmek ve çalışanların mesleki gelişimlerini sağlamak olduğu vurgulanmaktadır. Toplumsal gelişim ve ihtiyaçları karşılamak adına, okul yönetim anlayışlarının da değişimi ve gelişimi kaçınılmaz olmuştur. Bu nedenle, okul yöneticileri 21. Yüzyıla uygun bireyler yetiştirirken kendi gelişimlerini ve yönetsel anlayış ve becerilerini bu değişime bütünleşmiş ederek oluşturmalıdırlar. Bu bağlamda, planlama ve yönlendirme temel yönetim

süreci olmalıdır (Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015). Okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını okulun amaçları doğrultusunda kullanmak ve okul ile ilgili planlamalar yapmak okul müdürünün yetkisindedir. Okul müdürünün okulun amaçlarını gerçekleştirmek için belli bir strateji çerçevesinde planlama yapmaları beklenmektedir (Şişman, 2012).

## 2. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama yöntem ve teknikleri, veri toplama aracının geliştirilmesi ve uygulanması, verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

### 2.1. Modeli

Bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Bir konu ile ilgili ayrıntılı incelemenin yapıldığı durum çalışması, araştırmacıya konu hakkında derinlemesine inceleme fırsatı sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2021-2022 öğretim yılında Diyarbakır il merkezinde bulunan ilkökuller ve ortaokullarda çalışan okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla Diyarbakır il merkezinde toplam 86 ilkökuller ve ortaokuller bulunmaktaydı. Evren çok geniş olduğu için 20 örneklem alınmıştır. Grup üyelerinin 20 tanesi de görüşme sorularını yanıtlamıştır.

Bu bölümde, araştırmaya katılan müdürlerin branş, eğitim durumu, yöneticilikteki kıdem yılı ve bulunduğu okuldaki yöneticilik kıdem yılı değişkenlerine göre frekansları ve bununla ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

#### 2.2.1. Müdürlerin Branş Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan müdürlerin branş durumlarına ilişkin bulgular Tablo 1 'de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Müdürlerin Branş Durumlarına Göre Dağılımı

Okul Türü	N	%
Sınıf Öğretmenliği	14	70
Branş öğretmenliği	6	30
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 1'de görüldüğü gibi müdürlerin yarısından fazlası (%70) sınıf öğretmenliği mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Müdürlerin % 30'u ise branş öğretmeni olduklarını belirtmişlerdir.

#### 2.2.2. Müdürlerin Mezun Olduğu Okul Türüne Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan müdürlerin okul türüne göre dağılımlarına ait bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Müdürlerin Alanlarına Göre Dağılımı

Alan	N	%
Lisans Mezunu	17	85
Yüksek Lisans Mezunu	3	15
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmada yer alan müdürlerin % 85'inin lisans mezunu olduğu, % 15'inin de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

#### 2.2.3. Müdürlerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan müdürlerin yöneticilikteki kıdemlerine ilişkin bulgular Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Müdürlerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	N	%
0-10 yıl	8	40
11-20 yıl	7	35
21-30 yıl	3	15
30 yıl ve üzeri	2	10
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 3'te araştırmaya katılan müdürlerin %40'nın yöneticilikte yeni oldukları, %60'nın da tecrübeli yöneticilerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

#### 2.2.4. Müdürlerin Okuldaki Yöneticilik Yıllarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan müdürlerin okuldaki yöneticilik sürelerine ilişkin bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4:** Müdürlerin okuldaki Yöneticilik Yıllarına Göre Dağılımı

Okuldaki Yöneticilik Kıdemi	N	%
0-3 yıl	7	35
4-6 yıl	10	50
7-10 yıl	3	15
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Tablo 4'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan müdürlerinlerin çoğunluğu okullarında yeni oldukları saptanmıştır.

#### 2.2.5. Okulların Sosyoekonomik Düzeylerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan okulların sosyoekonomik düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5:** Okulların Sosyoekonomik Düzeylerine Göre Dağılımı

Okuldaki Yöneticilik Kıdemi	N	%
Kötü	9	45
Orta	7	35
İyi	4	20
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Okulların bulunduğu çevre, velilerin sosyo ekonomik durumu ve okul başarısı müdürlerin verdiği görüşlere göre sınıflandırılmıştır. Okulların 4'ü iyi, 7'si orta, 9'i de kötü sosyoekonomik düzeydedir.

#### 2.2.6. Okulu Geliştirmek İçin Yapılması Gerekenler

Okul müdürleri, okul gelişimini sahip oldukları bilgi ve birikimleri, eğitim alanındaki gelişmeleri izlemeleri ve çevresel koşullara bağlı olarak farklı düzeylerde algılayabilirler. Okul müdürlerine göre okul gelişimi için yapılacak işler Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Okul Müdürlerine Göre Okul Gelişimi İçin Yapılması Gerekenler

	N	%
İletişim ve işbirliğini geliştirme	11	55
Sınıf mevcutlarının azaltılması ve tekli öğretim yapma	10	50
Fiziksel yapıyı iyileştirme	9	45
Öğretmen geliştirme	8	40
Personel gereksinimi karşılama	8	40
Okullara maddi destek sağlama	7	35
Eğitim teknolojisi sağlama ve kullanımını artırma	6	30
İyi bir planlama yapma	6	30
Okul kültürü oluşturma	5	25
Müdürün sorumluluklarını azaltma, yetkisini artırma,	4	20

Tablo 6'da görüldüğü gibi okul gelişimi için yapılması gerekenlerin başında okulda "işbirliğini ve iletişimi geliştirme" (n=11, %55,0) öne çıkmaktadır. Bu kategori okulun tüm bileşenlerinin yani yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin iletişiminin daha da artırılmasını, işbirliğinin güçlendirilerek ekip çalışması yapılmasının sağlanması; okul kültürü oluşturularak benim okulum anlayışının yerleştirilmesi ve okulda biz kavramının oluşmasını içermektedir.

İkinci sırada "Sınıf mevcutlarının azaltılması ve tekli öğretim yapma" (n=10, %50) da sınıftaki mevcut öğrenci sayılarının azaltılması ve ikili öğretim uygulamasının kaldırılmasını içermektedir.

Üçüncü sırada, "Fiziksel yapıyı iyileştirme" (n=9,%45) yer almaktadır. Müdürler okullarının fiziki yapısının yetersiz olduğunu; okullarının fiziksel yapısını ve koşullarını iyileştirmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Fiziksel yapının iyileştirilmesiyle okul bahçesi binasının gereksinimleri karşılması; bakım ve onarımın tüm alanlarda yapılması, okulda her türlü sportif, kültürel ve sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için alanların oluşturulması kastedilmektedir.

Dördüncü sırada "öğretmen geliştirme" (n=8, %40) ve "personel gereksinimini karşılama" (n=8, %40) yer almaktadır. Öğretmenlerin alanlarında geliştirmeyle, görev öncesi iyi yetiştirilmesi, eğitim alanında ortaya çıkan yeni gelişmeler ışığında eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, karşılanması ve özlük

haklarının iyileştirilmesini ifade edilmektedir. Okulun personel ihtiyaçlarının karşılanması ile öğretmen, her alandaki personel ihtiyacının giderilmesi; öğretmenlerin kadrolu olması; geçici görevlendirme, ücretli veya vekil öğretmen çalıştırılmaması, öğretmen atama ve yer değiştirmelerinin eğitim-öğretim başlamadan yapılması dile getirilmektedir.

Beşinci sırada “Okula maddi destek sağlama” (n=7, %35) yer almaktadır. Bu kategori, okullara ödenek verilmesini böylelikle okulların mali yönden güçlendirilmesini ifade etmektedir.

Altıncı sırada “İyi bir Planlama yapma” (n=6,%30) ile “Eğitim teknolojisi sağlama ve kullanımını arttırma” (n=6, %30) yer almaktadır. Okulun amaç ve hedeflerinin belirlenmesi için iyi bir planlama yapılması ifade edilmektedir. Eğitim teknolojilerinin gelişmesi ve eğitim alanında kullanımının artırılmasıyla okulun teknolojik donatım ihtiyacının karşılanması ve eğitim-öğretim faaliyetlerinde kullanılması ifade edilmektedir.

Ayrıca okul gelişimi için yapılması gerekenler arasında sayılan “İyi bir okul iklimi oluşturma” (n=5, %25), okulda kültürünün oluşması ile birlikte samimi bir ortamın oluşturulması; okulun demokratik olarak yönetilmesi ve yeniliklere açık olmasını içermektedir. “Müdürlerin sorumluluklarını azaltma, yetkilerini artırma” (n=4, %20), müdürlerin üzerlerindeki sorumluluklarının fazla olduğunu, sınırlı yetkilerinin olduğunu, yetkileri ve sorumlulukları arasında dengesizlik olduğunu ve üst kademedeki yöneticilerin okullara fazla müdahale ettiğini dile getirmektedirler.

### 3. VERİ TOPLAMA YÖNTEM ve TEKNİKLERİ

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

#### 3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Veriler, 2022 yılının Haziran ayında araştırmacılar tarafından toplanmıştır. Okul müdürlerine veri toplama aracı araştırmacılar tarafından verilmiş, kendilerine araştırmanın önemi açıklanmış, araştırma sorularının içten ve doğru yanıtlanması için bilgilendirme yapılmıştır. Görüşme yoluyla formlar doldurulmuştur.

Araştırmamızda kullandığımız ölçme aracının bölümleri ve her bir bölümün kapsadığı madde sayısı aşağıdaki gibidir:

I. Bölümde kişisel bilgilere ait sorular yer almaktadır. Bölümü, beş sorudan oluşmaktadır.

II. Bölümde görüşme sorunları adı altında yedi soru yer almaktadır.

#### 3.2. Verilerin Analizi ve Yorumu

Veri analizinde Strauss ve Corby'nin (1998) kuramsal geliştirme yöntemindeki “açık kodlama” (open coding), “eksen çerçevesinde kodlama” (axial coding) ve “seçici kodlama” (selective coding) olmak üzere üç temel adım kullanılmıştır. Kodlama süreci, temaları keşfetme, tema ve kodlara göre verileri yeniden düzenleme, sonuçları yorumlama ve her bir nitel çalışmanın benzersizliğine esnek bir yaklaşım sergileme aşamalarını takip edilmiştir. Veriler, dikkatli bir biçimde okunularak ve yanlarına açıklamalar yazılmıştır. Bu açıklamalara dayanarak, tümevarımsal analiz yoluyla doğrudan verilerden kod oluşturulmuştur.

Veri analizinde bazı müdürlerin görüşleri birden fazla temada yer aldığı için tablodaki frekansların toplamı katılımcı sayısını geçmektedir. Aynı durum oranlarda da olduğundan oranlar %100'ü geçmektedir. Kategoriler katılımcılar tarafından belirtilen alıntılarla açıklanmıştır. Doğrudan yapılan alıntılar için, müdürlere bir numarası verilmiştir ve yanında okul bulunduğu yerin sosyoekonomik durumu belirtilmiştir.

### 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bulguların yorumlanması yer almaktadır. Konunun daha net anlaşılması için gereken yerlerde tablolar kullanılmıştır.

Müdürlerin okul gelişimi için yaptıkları çalışmalara ilişkin bulgular Tablo 7'de verilmektedir.



**Tablo 7: Okul Gelişimi Amacıyla Yapılan Çalışmalar**

	N	%
Fiziksel yapıyı iyileştirme	15	75
Teknolojik donanımı ve teknoloji kullanımını artırma	10	50
Destekleme kursları	9	45
Sosyal etkinlikler yapma	7	35
Velilere yönelik eğitim çalışması	6	30
Öğretmen geliştirme	3	15

Birinci sırada, “Fiziksel yapıyı iyileştirme” (n=15,%75) yer almaktadır. Müdürler okullarının fiziki yapısının eski ve yetersiz kaldığını; okullarının fiziki koşullarını iyileştirmeye ve fiziki yapıyı yenilemeye çalıştıklarını belirtmektedir.

İkinci sırada, okulda “Teknolojik donanımı ve teknolojinin kullanımını artırma” (n=10, %50) gelmektedir. Müdürler, teknik alt yapıyı tamamlamak, ders araçlarını güncellemek ve eğitim teknolojisinin kullanımı artırmak için çaba göstermektedir. Örneğin okulunun başarısını “orta” düzeyde gören müdürlerden biri “*Fiziki alt yapıyı tamamladığımızı düşünüyorum. Her sınıfa akıllı tahta, bilgisayar, projeksiyon ve interneti sağlamak için uğraşıyorum.*” (M12, orta sosyoekonomik durum) ifadesini kullanmıştır.

Üçüncü sırada “Öğrencilere destekleme kursları açma ” (n=9, %45) bulunmaktadır. Veli eğitimleriyle, velilere çocuklarının sınavlara hazırlanması, ödevlerini eksiksiz yapmaları ve okulda uygun davranışları sergilemeleri, çocuklarına nasıl davranmaları ve neler yapmaları gerektiği, rehberlik servisine bilgilendirme yapılmasını kastedilmektedir. Okulunun başarı düzeyini “iyi” olarak tanımlayan okul müdürü, “*Rehberlik servisi, veliye öğrencilerinin kişisel gelişimi hakkında bilgilendirmeler yapıyor, biz de sınavlar hakkında bilgi veriyoruz.*” (M6, orta sosyoekonomik durum);

Dördüncü sırada “Sosyal Etkinlikler yapma” (n=7, %35) bulunmaktadır. Müdürler öğrencileri spor faaliyetlerinde yarışmalara katılımını sağlamaktadırlar. Sosyal etkinlik olarak gezi ve sinema etkinliklerinde yapıyor.

Ayrıca müdürler, “Öğretmen geliştirme” (n=3, %15) ve “Velilere yönelik eğitim çalışması” (n=6, %30) çalışmalarıyla da okullarını geliştirmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler.

#### 4.1. Müdürlerin okul gelişimi (OG) İçin Yapmak İsteyip de Yapamadıkları

Okul müdürleri çeşitli gerekçelerle okul gelişimi için yapmak istediklerini yapamayabilir. Okul müdürlerinin okul gelişimi için yapmak isteyip de yapamadıklarına ilişkin bulgular Tablo 8’de verilmektedir.

**Tablo 8: Müdürlerin Okul Gelişimi İçin Yapmak İsteyip de Yapamadıkları**

	N	%
Tekli öğretim yapma, sınıf mevcutlarını azaltma	16	80
Fiziksel koşulları iyileştirme	11	55
Eğitim teknolojilerinden daha fazla yararlanma	9	45
Personel eksikliğini giderme	8	40
Öğretmen geliştirme	5	20
Öğretimsel liderlik yapma	3	15

Tablo 8’deki verilere göre müdürlerin okul gelişimi için yapmak isteyip de yapamadıklarının başında, “Çantasız eğitim, tekli öğretim yapma, sınıf mevcutlarını azaltma” (n=16, %80) gelmektedir. Doğu illerindeki nüfus artışının fazla olmasından dolayı sınıf mevcutlarının çok kalabalık olması okulların ikili öğretim yapmasına neden oluyor. Okulun sosyoekonomik düzeyi kötü olan okul müdürlerinden biri “*Elektrik kesintilerinden dolayı çoğunlukla kış aylarında son dersler işlenemiyor.*” (M9, alt sosyoekonomik düzey).

Okul gelişimi için yapılmak istenip, yapılamayanlarda ikinci sırada “fiziksel koşulları iyileştirme” (n=11, %55) gelmektedir. Bu okul müdürleri, fiziksel koşulların iyileştirilmesiyle okulların öncelikle eğitim teknolojileri ile donatılmış dersliklere, kültürel, sportif ve sosyal etkinlikleri için çok amaçlı salona sahip olacağı, bina ve eklentilerinin hijyen ve sağlık koşullarına uygun, bakımlı ve temiz olacağını düşünmektedir.

Okul gelişimi için yapılmak istenip, yapılamayanlarda üçüncü sırada “eğitim teknolojilerinden daha fazla yararlanma” (n=8, %40) bulunmaktadır. Bununla dersliklerde kullanılacak eğitim teknolojisi

araçları ve internet bağlantısı ifade edilmektedir. Müdürler eğitim teknolojilerinden faydalanmak, dersliklere internet bağlantısı ve akıllı tahta almak istediklerini; dersliklerin teknolojik donatılarının tamamlamaya çalıştıklarını ve bunları kısmen sağladıklarını belirtmektedir.

Dördüncü sırada “personel eksikliğini giderme” (n=8, %20) yer almaktadır. Bununla okul ve kurumların, hem öğretmen hem de destek personeline ihtiyaç duyduğu ifade edilmektedir.

Ayrıca, müdürlerin okul gelişimi için yapmak isteyip de yapamadıkları: “Öğretmen geliştirme” ve “Öğretimsel liderlik yapma” şeklindedir.

#### 4.2. Müdürlerin Yapmak İstediklerini Yapamama Nedenleri

Müdürler, okul gelişimi için yapmak isteyip de yapamadıkları çalışmaların bazılarını çeşitli nedenlerle yapamadıklarını ifade etmektedir. Bu nedenlerin nelerde olduğuna ilişkin bulgular Tablo 9’da verilmektedir.

**Tablo 9.** Müdürlerin Okul Gelişimi İçin Çalışmaları Yapamama Nedenleri

	N	%
Ödenek Yokluğu	17	85
Fiziksel Alan yetersizliği	12	60
Personel eksikliği	7	35
Bürokratik Engeller	7	35
Öğretmenlerin Niteliği	7	35
Çevreden yeterince Katkı alamamak	6	30

Tablo 9’da görüldüğü gibi müdürlerin okul gelişimi için yapmak istediklerini yapamama nedenlerinin başında “ödenek yokluğu, maddi kaynak sıkıntısı” (n=17,%85) bulunmaktadır. Üst sosyoekonomik durumda olan okulların müdürleri (M1, M2, M7) dışındaki müdürlerin çoğunluğu “ekonomik sebepler, bütçe ödenek yokluğu ve maddi sıkıntı” nedeniyle yapmak istediklerini yapamadıklarını vurgulamaktadır. Okulunun başarı düzeyini “yetersiz” bulan bir müdür, bu durumu “Okula ödenek verilmemesi nedeniyle fiziki şartların iyileştirilememesi. Ailelerin ekonomik durumlarının düşük olması nedeniyle de öğrencilerin okula hazır gelmemeleri.” (M17, alt sosyoekonomik durum) şeklinde açıklamaktadır. Okul müdürleri, devlet okullarında eğitim öğretimin ücretsiz olmasına rağmen, ödenek yokluğunun sorun olduğunu belirtmişlerdir.

“Fiziksel alan yetersizliği” (n=12, %60) ikinci sırada gelmektedir (üst sosyoekonomik durum okullar hariç). Okul müdürleri, okullarının fiziksel olarak hem bina hem de bahçe olarak yetersiz olduğunu, bundan dolayı istediklerini yapamadıklarını düşünmektedir. Örneğin okulunun başarı düzeyini “düşük” gören bir müdür bu durum için “Etkinlik salonu yapmak istiyoruz, bunun için ne binada ne de bahçede alan yok, bahçe yok.” (M15, alt sosyoekonomik durum) ifadesini kullanmıştır.

“Personel eksikliği” (n=7, %35) üçüncü sırada yer almaktadır. Okul müdürleri (üst sosyoekonomik durum okullar hariç), öğretmen ve destek personeli eksikliği olduğunu, bundan dolayı da yapmak istediklerinin bir kısmını yapamadıklarını düşünmektedir. Okulunun başarı düzeyini “iyi” gören bir müdür, bu durum için “En önemli sorun, öğretmen eksikliği. Sürekli öğretmen değişimi oluyor. Kadrolu öğretmen olmayınca geçici olarak ücretli öğretmen veriliyor. Ücretli öğretmenlerle de bu iş yürümüyor.” (M16, alt sosyoekonomik düzey) ifadesini kullanmıştır.

Dördüncü sırada “bürokratik engeller”, “öğretmenlerin niteliği” ve “çevrede yeterince katkı alamamak” (n=6, %30) bulunmaktadır. Okul müdürleri katı merkezîyetçi yapısından dolayı sistemin, hareket alanlarını daralttığını, önlerinde birçok bürokratik engellerin olduğunu, mevcut engellerin aşılması ve okul gelişimi için desteklenmeleri gerektiğini düşünmektedir. Yapmak istediklerini yapamama nedeni olarak “öğretmenlerin niteliğini gösteren ve okulunu “başarılı” bulan bir müdür de bu durumu “Geçmiş yıllarda eğitim fakültesinden mezun olmayan, pedagojik formasyon görmeyen çeşitli mesleklere sahip kişilerin öğretmenlik mesleğine atanmış olması”na (M20, alt sosyoekonomik düzey) bağlamaktadır.

#### 4.3. Müdürlerin Okul Gelişim Plan veya Projeleri

Araştırmada yer alan 20 müdürden 5’i (%25) okul gelişimi için bir planlama veya projesinin olmadığını; 15’i (%75) ise okul gelişimi için bir planlamanın olduğunu ifade etmiştir.

#### 4.4. Müdürlerin Okul Gelişim Ve Yönetimine İlişkin Belirtmek İsteddiği Diğer Hususlar

Okul müdürlerin çoğu belirtmek istedikleri diğer hususların olmadığını söylemişlerdir. Birkaç okul müdürü ise bu soruya ilişkin cevapları: “Okulların özerk yapıları olmalı kararları alan ve uygulayanlar okulun birleşenleri olmalıdır.” (M1, orta sosyoekonomik durum), “Bakanlık okul gelişimi ve yönetimine daha fazla destek sağlamalı, yerel yönetimler okulları muhatap almalı, OGYE parçalarının bir araya gelip aktif olarak çalışması gerekiyor.” (M6, orta sosyoekonomik durum), “Bürokrasi engelleri kalkarsa yani tabanın görüşüne önem verilmeli. Her okul bölge şartlarına göre değerlendirilirse okul gelişimi daha üst seviyeye gelir.” (M13, alt sosyoekonomik durum), “OGYE okullarda faal bir şekilde uygulanmıyor sadece kâğıt üzerinde kalıyor.” (M8, alt sosyoekonomik durum) şeklindedir.

#### 5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Okul gelişimi için yapılması gerekenleri (Tablo 1), “merkezi yönetimin, hiyerarşik bürokratik yapının” ve “okul müdürlerinin” yapması gerekenler şeklinde ikiye ayrılabiliriz. Ancak okullarda yapılması gereken bazı çalışmalarda hem merkezi yapı hem de okul müdürleri etkili olabileceğinden bu ayrım mutlak olarak kabul edilmemelidir.

Merkezi bürokratik yapıya sahip okullarda okul müdürlerinin yetki ve sınırlı kaynaklarından dolayı bazı iyileştirmelerin merkezi yapı tarafından yapılması gerektiği söylenebilir. İyi bir okul gelişim planının ön koşulları; velileri eğitim, öğretim ve öğrenci gelişimi konusunda eğitmek, daha iyi öğretim yöntemleri aramak, bulmak ve uygulamak, okulda iyi bir okul kültürü ve iklimi oluşturmak yani okulun demokratik bir biçimde yönetimi ve yeniliklere açık olması olarak sayılabilir. Bu tür stratejilerin yardımıyla okul müdürü, öğretimin kalitesini iyileştirebilir ve öğrencilerin ve öğretmenlerin öğrenme yeteneğini geliştiren koşullar ve atmosfer yaratabilir.

Müdürlerin okul gelişimi için yaptıkları çalışmalarda ilk üç sırada sırasıyla “teknolojik donanımı ve teknoloji kullanımını artırma”; “iletişimi geliştirme” ve “fiziksel yapıyı iyileştirme” yer almaktadır (Tablo 2). Bu sonuçlar müdürlerin okul gelişimi için öncelikle dersliklerin eğitim teknolojisi donatımıyla donatılmasını, bu eğitim teknolojilerinin kullanımını artırmaya, okullarda iletişimi geliştirerek iyi bir okul iklimi oluşturmaya ve tüm birimlerde okulun fiziki yapısını iyileştirmeye çaba harcadıklarını göstermektedir.

Müdürlerin okul gelişimi için yapmak isteyip de yapamadıklarının başında “fiziksel koşulları iyileştirme”, “eğitim teknolojilerinden daha fazla yararlanma” ve “personel eksikliğini giderme” gelmektedir. Bunlar, merkezi otoritesinin ve bürokratik yapının desteği olmadan, özellikle alt ve orta sosyoekonomik çevrede bulunan okulların, kendi olanaklarıyla kolayca çözemeyeceği kadar büyük sorunlar olarak görülmektedir.

Okul müdürlerinin okul gelişimi için istediklerini yapamama nedenlerinden biri de okul gelişiminde önemli rolü olan öğretmenlerin niteliklerini geliştirememeleridir. Eğitimin kalitesini belirleyen en önemli faktörlerden biri de şüphesiz öğretmen kalitesidir. Çünkü etkili öğrenme kendiliğinden oluşmayan, çoğunlukla nitelikli öğretmenler tarafından oluşturulan etkili bir öğrenme ortamı ürünü olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın en son problemine ilişkin bulgularda, okul müdürlerinin neredeyse yarısının okul gelişimi gelişim planına, programına veya projesine sahip olmadıklarını göstermektedir. Mevcut okul gelişimi program ve projelerinin çoğunun okulların fiziki yapısını iyileştirmeye ve teknoloji ile donatmaya yönelik olduğu görülmüştür. Okul müdürünün okul gelişim stratejisini uygulaması için okul çevresinin sosyoekonomik durumunun etkili olduğu anlaşılmaktadır. Orta-üst sosyoekonomik duruma sahip mahallelerinde bulunan okullarda velilerin de yardımıyla klima, bilgisayar, projeksiyon gibi araçlar satın alma, dersliklere internet bağlama ve binaların bakımını yapılmakta, bu çalışmalar ile bazı okulların altyapısını görece de olsa iyileştirilmiştir.

Sonuç olarak araştırmaya katılan okul müdürlerin yarısı, sahip oldukları yetki ve sorumlulukları çerçevesinde, sınırlı kaynaklarla okullarını her alanda geliştirmeye çabalarken, diğerleri ise okulun resmi işleyişinin dışında bir çalışma yürütmedikleri anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin de belirttiği gibi bu durum muhtemelen Türk eğitim sisteminin bürokratik merkezî yapısı, devlet okullarının kaynak kullanımı, eğitim öğretim zamanını belirleme, personel ve program seçimi konusunda karar verme gücünün sınırlı olması ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle okulları iyileştirmek, daha



verimli hale getirmek ve eğitim kalitesini artırmak için kapsamlı, tutarlı bütünsel bir yaklaşıma ihtiyaç vardır.

## ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin okul gelişimi ve yönetiminin planlaması araştırmasına ilişkin görüşlerinin incelendiği bu araştırmanın sonuç ve bulguları çerçevesinde öneriler aşağıda sıralanmıştır.

1. Okul gelişim çalışmalarının başarılı olması için hem merkezi bütçeden hem de okul aile birliği bütçesinden yeterli kaynak ayrılmalıdır.

2. Okul gelişim çalışmaları ile ilgili bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından verilen hizmet içi eğitim kursları daha fazla yönetici ve öğretmeni kapsayacak şekilde planlanmalı ve düzenlenmelidir.

3. Okul gelişimi için iyileştirme ekiplerinin çalışmalarını daha etkin bir şekilde değerlendirmeli ve izlemelidir.

4. Okul gelişim yönetimi ekibi, diğer kurum ve kuruluşlar ile okul yönetimi arasındaki koordinasyonu ve işbirliğini sağlamak için daha etkin çalışmalıdır.

5. Okul gelişim yönetim ekibinin başarılı olması için okul gelişim çalışmalarının tüm paydaşlar tarafından tam desteklenmesi gerekmektedir. Bunun için okul yönetimine destek verilmelidir.

## KAYNAKÇA

Balcı, A. (2011). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram Uygulama ve Araştırma* (5. Basım). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balkar, B. (2010). Okul Gelişim Planı Ve Etkililiğinin Sağlanması Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 165-181.

Hopkins, D. (2004). *School Improvement For Real*. Canada: Routledge Falmer.

Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2007). *Planlı Okul Gelişim Modeli*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Özdemir, S., Sezgin, F. Ve Kılıç, D. (2015). Okul Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Yeterlikleri. *Eğitim Ve Bilim Dergisi*, 40 (177),365-388.

Reynolds, D., Harris, A., Clarke, P., Harris, B., Ve James, S. (2006). Challenging The Challenged: Developing An Improvement Programme For Schools Facing Exceptionally Challenging Circumstances. *School Effectiveness And School Improvement*, 17(4), 425-439.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics Of Qualitative Research: Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory* (2nd Ed.). Sage Publications, Inc.

Şahin, İ. (2006). *İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okullarının Okul Geliştirme Süreci Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Şahin, İ. (2013). İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Geliştirme Stratejileri Ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1),229-250.

Şişman, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pagem Akademi.

Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, H. A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.