

# Perceptions of School Principals Regarding Their Schools (A Study of a Swot Analysis)

**Dr. Ramazan Özkul**

Ministry of National Education - Türkiye  
ORCID: 0000-0001-9757-6062  
ramazanozkul4427@gmail.com

**Prof. Dr. Hasan Demirtaş**

Inonu University - Türkiye  
ORCID: 0000-0003-4159-8937  
hasan.demirtas@inonu.edu.tr

**Prof. Dr. Mehmet Üstüner**

Inonu University - Türkiye  
ORCID: 0000-0002-1724-8825  
mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

## Abstract

In this study, based on the perspective of SWOT analysis, when school principals compared their schools with other schools. The study aims to determine school principals views on the advantages/strengths, disadvantages/weaknesses, opportunities and threats of their schools. The research was designed according to the case study, one of the qualitative approaches. In this context, the study group of the research consists of 66 school principals working in public preschool, primary, secondary and high schools in Malatya in the 2021-2022 academic year. Maximum variation sampling technique was used to determine the study group. Research data were collected through a semi-structured interview form consisting of four open-ended questions. The data were analyzed by using descriptive and content analysis techniques. Data saturation was taken into account for the determined themes and categories. In order to increase the reliability of the research, first of all, the questions and the number of questions were determined by taking expert opinions during the preparation process of the research questions. As for the advantages/strengths of the school, the school principals primarily mentioned the opportunities and position of their schools, the teachers of the school in the second place, and the students in the third place. In terms of the disadvantaged/weak aspects of their schools, school principals expressed the situation and location of their school in the first place, the students of the school in the second place, and the parents in the third place. As a result of the research, school principals found their schools both advantageous/strong; both the disadvantage/weak side; see it as both an opportunity and a threat. In this context, it is recommended to conduct research to determine what inequalities are due to the opportunities and location of schools.

**Keywords:** School, School principal, Management style, Teacher, Student, SWOT analysis



**E-International  
Journal of Educational  
Research**

Vol: 14, No: 2, pp. 184-201

Research Article

Received: 2023-01-03

Accepted: 2023-03-14

## Suggested Citation

Özkul, R., Demirtaş, H. & Üstüner, M. (2023). Perceptions of school principals regarding their schools (A study of a swot analysis), *E-International Journal of Educational Research*, 14(2), 184-201. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1228864>

## Extended Abstract

**Problem:** The current changes in technological, social, scientific, cultural and economic fields require a more systematic and contemporary organizational management perspective. In an organization, the management needs to develop itself in the face of this change and transform the organization in a way that can keep up with the change (Ağar, 2019). In particular, the duties and responsibilities of the administration play an important role in the realization of the determined goals of the school. The primary function of management is to ensure that employees contribute to the organization in line with the goals and objectives of the organization (Kaya, 1993). School principals / administrators have a critical importance in terms of realizing the aims and objectives of Schools as educational organizations. However, our country's education administrator training policy may be argued not to form a theoretical basis, although it has a long history (Çelik, 2002).

Education is crucial for the development of a country. The element / factor that manages the education system and ensures its existence in a healthy way is the administrators. Management is the appropriate and efficient use of human and material resources of an organization. The concept of educational administration considers education as a whole and aims to examine it holistically (Kochhar, 2011). The ability of managers to fulfill their expected roles and achieve organizational goals is closely related to their competencies (Bursalıoğlu, 1991).

SWOT analysis predicts four different strategies that emerge with the mutual matching of strengths and weaknesses, opportunities and threats (Aköz, 2019). The first of these strategies is to minimize the weaknesses of educational organizations through opportunities. Ülgen and Mirze (2004) consider it important for an efficient management to reduce the weaknesses of the organization through opportunities. The second strategy is to identify and combat the weak aspects of the organization's internal environment and the threats in the external environment (Aköz, 2019). The third strategy is to identify the advantages in the internal environment of the organization and the opportunities in the external environment and integrate them (Hatipoğlu, 1995). The fourth strategy is aimed at preventing the advantages of educational organizations in their internal environment from threats in the external environment (Aktan, 1999).

School principals' regulation of the functioning of schools and their directing the socio-cultural activities and projects will affect the success in education. For this reason, the competence and vision of the school principal also directly affect the educational vision of the school where he works. It is considered important for the success of the Turkish Education System that school principals are active in the process of determining the main goals and objectives of the system, seeing themselves as an important part of the system, and feeling the responsibility to fulfill the roles expected from them. The findings obtained from the research are important in terms of improving the competence level of school principals and contributing to the determination of their duties, authorities and responsibilities.

In this study, it is aimed to determine the advantages, disadvantages, opportunities and threats of schools according to the opinions of the school principal. The focus of the research is how school principals evaluate their schools. In this context, answers to the following questions were sought:

1. According to school principals, what are the advantages/strengths of their schools compared to other schools?
2. According to the school principals, what are the disadvantages/weaknesses of their schools compared to other schools?
3. According to school principals, what are the opportunities of their schools compared to other schools?
4. According to the school principals, what are the threats of their schools compared to other schools?

**Method:** The research was carried out in the case study (multiple case study) pattern, one of the qualitative research designs. The study group of the research consists of 66 school principals working in the province of Malatya, determined by the maximum diversity sampling method. In order to increase diversity, school principals from different genders, different age groups, different seniority and different branches were selected. According to gender variable, 62 of the participants are male, 4 are female, according to age variable, 9 of them are 25-35 years old, 34 of them are 36-45 years old, 15 of them are 46-55 years old, 8 of them are 55 years old and over. According to the seniority variable, 15 of them are

1-5 years, 22 of them are 6-10 years, 11 of them are 11-15 years, 8 of them are 16-20 years and 10 of them are 21 years and above, and according to the branch variable they are 31 classroom teachers, 35 of them are in various branches. Research data were collected using a semi-structured interview form. The interview form was created by scanning the literature and taking expert opinion. The data collection process was in the form of face-to-face interviews. Face-to-face interviews were recorded in writing. Kappa test was performed to increase reliability.

The data were analyzed using descriptive and content analysis techniques. The obtained data has been transferred to electronic media. In order to ensure the validity of this research, attention was paid to measure the situations tried to be measured as objectively as possible and as they are. During the analysis of the data and the creation of the findings, themes, sub-themes and categories were determined by descriptive and content analysis and direct opinions of the participants were included in order for the research to be approved. Depending on the previously created and defined theoretical framework, internal reliability was tried to be enriched with the data analysis process. Before the interview, the participant consent form was signed and the interview form was explained to the participants.

**Conclusions:** It is a result that should be taken into account that school principals express their school's opportunity and position in the first place. What is meant by the facilities and location of the schools is the environment in which the school is located, the neighborhood, the socio-economic level of the families, their perspective on education and school, and of course the financial and moral support of the families to the school. Today, it is a fact of our education system that schools will have difficulty in sustaining their lives without the support of families. In addition, the fact that the schools are in a central location or close to the center is seen as an advantage by the participants. It is thought that especially the presence of school principals or the establishment of a commission in the construction and arrangement of schools may be beneficial. Including school principals in the building design process will increase the quality of the school environment (Flutter & Rudduck, 2005).

While the facilities and locations of the schools and the student characteristics may be advantageous/strong for some schools, they may be disadvantageous/weak aspects for others. In this context, the points seen as both advantages and disadvantages are actually different sides of similar themes. For example, in the context of the school's facilities and possibilities, the fact that the school is in a central location or its income is high is seen as an advantage, while the distance of the school from the center or the low income of the school is seen as a disadvantage. Distinguishing points especially emphasized the attitudes and behaviors of the senior management as a disadvantage for the schools of the school principals, and the activities and studies carried out as an advantage.

It is another situation that should be taken into account since school principals state that the parents are one of the disadvantages/weaknesses of their schools. That the conscious support of the parents in the education process of children is thought to be important and the more support the parents provide to their children is also considered to be another positive reflection on the school success of the child.

Considering the inequalities between regions, provinces, districts and even schools in the same school districts in our education system, this answer can be evaluated as that school principals have identified this situation and are aware of the truth. On the other hand, school principals stated students (f=12) in the second row of threats. This finding reflects the fact that student characteristics are an important variable of school success. Ozcan et al. (2018) stated that factors such as educational staff, physical and technical infrastructure deficiencies in schools play an important role in preventing students from being successful.

**Suggestions:** School principals both advantageous/strong; both the disadvantage/weak side; see it as both an opportunity and a threat. This result can be considered as a reflection of the inequalities between schools. MEB should take the necessary measures in favor of disadvantaged/weak schools in order to eliminate inequalities between schools. School principals should be given training in the fields of management, education and distance education technology. This study was carried out with school principals. A similar study should be carried out with teachers. Research should be conducted to determine what inequalities are due to the opportunities and location of schools.

## Okul Müdürlerinin Okullarına İlişkin Alguları (Bir Swot Analizi Çalışması)

**Dr. Ramazan Özkul**

Milli Eğitim Bakanlığı - Türkiye  
ORCID: 0000-0001-9757-6062  
ramazanozkul4427@gmail.com

**Prof. Dr. Hasan Demirtaş**

İnönü Üniversitesi - Türkiye  
ORCID: 0000-0003-4159-8937  
hasan.demirtas@inonu.edu.tr

**Prof. Dr. Mehmet Üstüner**

İnönü Üniversitesi - Türkiye  
ORCID: 0000-0002-1724-8825  
mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

### Özet

Bu çalışmada SWOT analizi perspektifinden yola çıkılarak okul müdürlerinin kendi okullarını diğer okullarla kıyasladıklarında, okullarının avantajlı/güçlü, dezavantajlı/zayıf yanlarına, fırsat ve tehditlerine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma, nitel yaklaşımlardan durum çalışmasına göre desenlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 Eğitim-öğretim yılında Malatya ilinde kamuya ait okul öncesi, ilköğretim, ortaokul ve liselerde görevli 66 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitleme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Çeşitliliği arttırmak için farklı cinsiyetten, farklı yaş grubundan, farklı kıdemden ve farklı branşlardan olan okul müdürleri seçilmiştir. Araştırma verileri açık uçlu dört sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Veriler betimsel ve içerik analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Belirlenen tema ve kategoriler için veri doygunluğu dikkate alınmıştır. Bu araştırmanın geçerliğinin sağlanması için ölçülmeye çalışılan durumların olabildiğince yansız ve olduğu gibi ölçülmesine dikkat edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğinin artırılmasında, öncelikli olarak araştırma sorularının hazırlanma sürecinde uzman görüşleri alınarak sorular ve soru sayısı belirlenmiştir. Okul müdürleri okulları ile ilgili avantajlar/güçlü yönler olarak ilk sırada okullarının imkân ve konumunu, ikinci sırada okulun öğretmenlerini, üçüncü sırada ise öğrencilerini dile getirilmiştir. Okul müdürleri, okullarının dezavantajlı/zayıf yönleri açısından ilk sırada okullarının imkân ve konumundan, ikinci sırada okulun öğrencilerinden, üçüncü sırada ise velilerden kaynaklı durumları ifade etmiştir. Okul müdürleri okullarının fırsatları açısından ilk sırada okullarının imkân ve konumunu, ikinci sırada okulun öğrencilerini, üçüncü sırada ise okulun öğretmenlerini ifade etmiştir. Ayrıca okul müdürleri okulun imkân ve konumu okullarını tehdit eden unsurların başında ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda okul müdürleri okullarının imkân ve konumunu hem avantajlı/güçlü; hem dezavantajlı/zayıf yan; hem fırsat hem de tehdit olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda okulların imkân ve konumundan kaynaklı eşitsizliklerin neler olduğunu belirlemeye dönük araştırmalar yapılması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Okul müdürü, Yönetim tarzı, Öğretmen, Öğrenci, SWOT analiz



**E-Uluslararası  
Eğitim Araştırmaları  
Dergisi**

Cilt: 14, No: 2, ss. 184-201

187

Araştırma Makalesi

Gönderim: 2023-01-03

Kabul: 2023-03-14

### Önerilen Atıf

Özkul, R., Demirtaş, H. ve Üstüner, M. (2023). Okul müdürlerinin okullarına ilişkin algıları (Bir swot analizi çalışması), *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 184-201. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1228864>

## GİRİŞ

Günümüzde teknolojik, sosyal, bilimsel, kültürel ve ekonomik alanlarda yaşanan değişimler örgütlerin daha sistemli ve çağa uygun yönetimini gerektirmektedir. Bir örgütte yönetimin bu değişim karşısında kendini geliştirmesi ve örgütü değişime ayak uydurabilecek şekilde dönüştürmesi gerekir (Ağar, 2019). Özellikle yönetimin görev ve sorumlulukları, okulun belirlenen hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Yönetimin birincil işlevi, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda örgüte katkı sunmalarını sağlamaktır (Kaya, 1993). Eğitim örgütleri olan okulların amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri açısından okul yöneticileri olan okul müdürleri kritik bir öneme sahiptir (Toprakçı, 2002). Ancak ülkemizin eğitim yöneticisi yetiştirme politikası, çalışmalarının köklü bir geçmişi olmasına rağmen henüz kuramsal bir temel oluşturamamıştır (Çelik, 2002). Okullar, eğitim ve öğretim hizmetlerinin sunulduğu kurumlardır. Eğitim kurumlarının fiziki mekânları okul binaları ve diğer ek bölümlerden oluşmakta ve eğitim-öğretimin devamı için önem arz etmektedir. Mekânsal açıdan yeterli fiziki özelliklere sahip okullarda öğretmenlerin daha etkin eğitim hizmeti vermeleri, öğrencilerin ise daha nitelikli, sağlıklı ve güvenli eğitim hizmeti almaları mümkün olacaktır (Bozak vd., 2019). Eğitim sistemini yöneten ve sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürmesini sağlayan unsur/etken yöneticilerdir. Yönetim, bir örgütün insan ve maddi kaynaklarının yerinde ve verimli kullanımınıdır. Eğitim yönetimi kavramı, eğitimi bir bütün olarak ele almakta ve bütüncül olarak incelemeyi amaçlamaktadır (Kochhar, 2011). Yöneticilerin beklenen rollerini yerine getirmeleri ve örgütsel hedeflere ulaşmaları, onların yetkinlikleri ile yakından ilişkilidir (Bursalıoğlu, 1991).

Liderlik ve yönetim, bir okulun etkin işleyişi için kritik öneme sahiptir ve okul ne kadar büyük ve karmaşık olursa, özellikle günümüzün hızlı çevresel, sosyal ve ekonomik değişim çağında liderlik ve yönetim arasındaki bütünleşmenin ve uyumun önemi o kadar büyük olur (Kellerman, 2004). Bu amaçla, okul müdürlerinin lider ve yönetici olarak mesleki yeterliğe sahip olmaları gerekmektedir (Toprakçı, 2001-b; Toprakçı, 2000). Bu konudaki en önemli soru, çağdaş okul müdürlerinin lider ve yönetici olarak mesleki yeterliğinin ne anlama geldiğidir? On yıllardır, yönetim ve liderlik alanında kamu ve özel sektör kuruluşları üzerinde yapılan araştırmalar geniş bir alan yazının oluşmasını sağlamıştır (Northfield, 2014). Eğitim yönetimi alanında çalışan araştırmacılar ve eğitim yöneticileri elde edilen bilgileri ve kuramları genelde eğitime özelde okul yönetimine uyarlamaya ve bu alandaki bilginin gelişimine katkı sunmaya çalışmaktadırlar.

Okulların eğitim planları bağlamında kendi planlarını yapması eğitim sistemlerinin amaçlarına ulaşmasında önemlidir (Toprakçı, 2001-a). Plan için de varolan durumun anlaşılması gerekmektedir. Durum analizi 1970'lerde, firmaların ve kurumlarının kaynak ve çevresel koşulları uzlaştırmak için, bu kurum ve firma yöneticilerinin çalışmaları aracılığıyla sağlandı (Novicevic vd., 2004). Örgütlerin mevcut durum analizi, yöneticilere karar süreçlerinde yol göstermesi açısından stratejik yönetimde ve planlama aşamasında temel oluşturabilmektedir (Pickton ve Wright, 1998). Mevcut durum analizinin iki yönü kurumun mevcut durumunu belirlemek ve kurumun geleceğine ışık tutmaktadır. Mevcut durum analiziyle örgütün iç çevresine dönük güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresine dönük fırsat ve tehditler belirlenmeye çalışılır (Toprakçı, 2017). Bu durum söz konusu örgütün güncel fotoğrafının çekildiği şeklinde yorumlanabilir (Aktan, 1999). Bu açıdan bakıldığında, okullar bir toplumun sembelleri, göstergeleri olarak düşünülebilir (Karaküçük, 2008). Türkiye'de milyonlarca öğrencinin öğrenim gördüğü okullar daha çok aynı mimari özellikte yapılan tip proje olarak tasarlanmaktadır. Bölgenin ve illerin coğrafi şartları çok fazla dikkate alınmamaktadır. Öğrenciler zamanlarının büyük bölümünü okulda geçirdiklerinden dolayı okulların fiziksel durumunun eğitim ve öğretime uygun olması gerekmektedir. Bu kapsamda okulların fiziki olarak donanımlı, temiz ve hijyen olması, ihtiyaçlar çerçevesinde farklı bölümlerin olması, okul bahçelerinin uygunluğu gibi durumların ön planda olması önemli görülmektedir (Yılmaz, 2012).

SWOT analizi, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditlerin karşılıklı eşleşmesiyle ortaya çıkan dört farklı strateji ön görmektedir (Aköz, 2019). Bu stratejilerden ilki eğitim örgütlerinin zayıf yönlerini fırsatlar aracılığıyla en aza indirgemesidir. Ülgen ve Mirze (2004) fırsatlar aracılığıyla örgütün zayıf yönlerinin azaltılmasını verimli bir yönetim gerçekleşmesi için önemli görmektedir. İkinci strateji örgütün iç çevresindeki zayıf yönleri ile dış çevredeki tehditlerin belirlenmesi ve mücadele edilmesidir (Aköz, 2019). Üçüncü strateji örgütün iç çevresindeki avantajları ile dış çevredeki fırsatları belirleyip bunları

bütünleştirmesidir (Hatipoğlu, 1995). Dördüncü strateji ise eğitim örgütlerinin iç çevrelerindeki avantajlarının dış çevredeki tehditleri önlemesine yöneliktir (Aktan, 1999).

Bu araştırma SWOT analizi perspektifinden ele alınmıştır. SWOT analizi ile kast edilen kurumların güçlü (Strengths), zayıf (Weaknesses), fırsat (Opportunities) ve tehdit (Threats) yönlerinin belirlenmeye çalışılmasıdır. SWOT analizi; kurumların, teknolojilerin, süreçlerin ve durumların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, iç ve dış ortamlardan gelen fırsat ve tehditleri belirlemek için kullanılan stratejik bir tekniktir (Bryson, 1995; İçelloğlu, 2014). SWOT analizi, bir kişi veya kuruluşun ilgili alandaki güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesine veya gelecekteki fırsat ve tehditleri belirlemesine ve buna göre hareket etmesine olanak tanır (Erol, 2019).

Bu bağlamda okul müdürlerinin, okulların işleyişini düzenlemesi, yapılacak sosyo-kültürel etkinlikler ve projeleri yönlendirmesi eğitimde başarıyı etkileyecektir. Bu sebeple okul müdürünün yetkinliği ve vizyonu aynı zamanda görev yaptığı okulun eğitim vizyonunu da doğrudan etkilemektedir. Okul müdürlerinin, sistemin temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi süreçlerinde etkin olması, kendilerini sistemin önemli bir parçası olarak görmeleri, kendilerinden beklenen rolleri gerçekleştirebilecek sorumluluğu hissetmeleri Türk Eğitim Sisteminin başarısı için önemli görülmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular, okul müdürlerinin yeterli düzeyinin geliştirilmesi, görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesine katkı sağlaması bakımından önemlidir.

Bu araştırmada, okulların avantaj, dezavantaj, fırsat ve tehditlerinin neler olduğunun okul müdürü görüşlerine belirlenmesi amaçlanmıştır. Okul müdürlerinin okullarını nasıl değerlendirdikleri araştırmanın özegini oluşturmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürlerine göre okullarının diğer okullara göre avantajları/güçlü yönleri nelerdir?
2. Okul müdürlerine göre okullarının diğer okullara göre dezavantajları/zayıf yönleri nelerdir?
3. Okul müdürlerine göre okullarının diğer okullara göre fırsatları nelerdir?
4. Okul müdürlerine göre okullarının diğer okullara göre tehditleri nelerdir?

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili başlıklara yer verilmiştir.

### 1.Araştırmanın Deseni

Araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması (çoklu durum çalışması) deseninde yürütülmüştür. Nitel araştırma, araştırmacının gözlem ve görüşme yoluyla verileri topladığı, içerik ve betimsel analiz gibi yöntemleri kullandığı bir yaklaşımdır (Yıldırım, 1999).

Bu araştırmada betimsel ve içerik analizi birlikte kullanılmıştır. Betimsel analiz, derinlemesine analiz gerektirmeyen verilerin işlenmesinde kullanılırken, içerik analizi elde edilen verilerin daha yakından incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram ve temalara ulaşılmasını gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 89)

### 2.Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen ve Malatya ilinde görev yapan 66 okul müdürü oluşturmaktadır. Çeşitliliği arttırmak için farklı cinsiyetten, farklı yaş grubundan, farklı kıdemden ve farklı branşlardan olan okul müdürleri seçilmiştir. Okul müdürlerinin oluşturduğu çalışma grubunun demografik bilgileri Çizelge 1'de yer almaktadır.

Çizelge 1 incelendiğinde görüleceği üzere katılımcıların cinsiyet değişkenine göre 62' si erkek 4' ü kadın, yaş değişkenine göre 9'u 25-35 yaş aralığı, 34' ü 36-45 yaş aralığı, 15'i 46-55 yaş aralığı, 8' i 55 yaş ve üzeri, kıdem değişkenine göre 15'i 1-5 yıl, 22' si 6-10 yıl, 11'i 11-15 yıl, 8'i 16-20 yıl ve 10' u 21 yıl ve üzeri, branş değişkenine göre ise 31' i sınıf öğretmeni, 35' i çeşitli branşlardadır.

**Çizelge 1. Çalışma grubuna ilişkin demografik bilgiler**

Değişkenler		Katılımcılar	Frekan s
Cinsiyet	Kadın	M3, M11, M37, M54, M1,M2,M4,M5,M6,M7, M8, M9, M10, M12, M13, M14,M15,M16, M17, M18, M19, M20, M21, M22, M23,M24,M25,M26, M27, M28, M29, M30, M31, M32,M33,M34, M35, M36, M38, M39, M40, M41, M42,M43,M44,M45,M46,M47,M48,M49,M50, M51,M52,M53,M55,M56,M57,M58, M59, M60, M61, M62, M63, M64, M65, M66	4
	Erkek		62
Yaş	25-35	M10, M17, M19, M28, M40, M45, M47, M48, M53	9
	36-45	M1,M3,M4,M5,M6,M9,M11,M12,M13,M14,M15,M16,M18,M23,M31,M35,M36,M37,M42, M43, M44,M46,M51,M52,M54,M55,M56,M57,M58,M59, M60,M63,M65,M66	33
	46-55	M21,M22,M24,M25,M27,M29,M30,M32,M33, M41,M49,M50,M61,M62,M64	15
	55+	M2,M7,M8,M20,M26,M34,M38,M39	9
Kıdem	1-5 yıl	M9,M10,M11,M12,M15,M16,M19,M28,M40,M48,M50,M52,M53,M63,M66	15
	6-10 yıl	M1,M4,M14,M17,M18,M23,M26,M30,M31,M36M37,M42,M43,M44,M45,M51,M54,M56,M 58, M59,M60,M62	22
	11-15 yıl	M21,M24,M25,M29,M35,M41,M46,M47,M55, M61,M64	11
	16-20 yıl	M5,M13,M22,M27,M34,M38,M57,M65	8
	21+ yıl	M2,M3,M6,M7,M8,M20,M32,M33,M39,M49	10
Branş	Sınıf	M19,M21,M22,M23,M24,M25,M26,M27,M28, M29,M30,M32,M33,M34,M35,M36,M37,M38, M39,	31
	Öğretmeni	M40,M41,M42,M44,M45,M46,M47,M55,M60, M61,M62,M65	
	Branş Öğretmeni	M1,M2,M3,M4,M5,M6,M7,M8,M9,M10,M11,M12,M13,M14,M15,M16,M17,M18,M20,M31, M43, M48,M49,M50,M51,M52,M53,M54,M56,M57, M58,M59,M63,M64,M66	35
Toplam			66

### 3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Görüşme formu alanyazın taraması yapılarak ve uzman görüşü alınarak oluşturulmuştur. Veri toplama süreci yüz yüze görüşme şeklinde olmuştur. Yapılan yüz yüze görüşmeler yazılı bir şekilde kayıt altına alınmıştır.

Guba (1981) güvenilirlikle ilgili araştırmalarda dört soruya cevap aranması gerektiğini ifade etmiştir. Bu sorular ve bu araştırma açısından anlamı ve yerindeligi şöyledir: Geçerlik. Araştırmanın yürütüldüğü konular (yanıt verenler) için belirli bir araştırmanın bulguların "geçerliğine" nasıl güvenilebilir? Bu soru kapsamında katılımcıların zihinlerindeki ve yaşamlarındaki düşünceler belirttikleri şekilde doğrudan elde edilmeye çalışılmıştır. Uygulanabilirlik. Belirli bir araştırmanın bulgularının başka bağlamlarda veya diğer konularda uygulanabilir olabileceği nasıl belirlenebilir? Bu soru kapsamında katılımcılarla uzun süreli ve etkileşim içinde görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların görüşleri titizlikle kontrol edilerek kod ve temalar belirlenmiştir. Tutarlılık. Araştırma bulgularının tutarlı bir şekilde tekrarlanıp tekrarlanmayacağını nasıl belirleyebiliriz? Bu soru kapsamında görüşmeler sırasında gözlem yapma ve katılımcıların yeteri kadar bilgilendirilmesine özen gösterilmiştir. Tarafsızlık. Bir araştırmanın bulgularının, araştırmacının önyargıları, motivasyonları, ilgileri, bakış açıları vb. yerine, yalnızca araştırma konularının (yanıtlayanların) ve koşullarının bir işlevi olduğu nasıl belirlenebilir? Bu soru kapsamında ise araştırmacılar taraf olmamıştır.

Veriler betimsel ve içerik analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler elektronik ortama aktarılmıştır. Aktarma işlemi yapılırken tüm görüşlerin aslına uygun olarak yapılmasına özen gösterilmiştir. Araştırma verileri 12 punto ve 1.5 satır aralığında Word programında birleştirilmiş ve 60 sayfa 14500 kelimelik veri seti oluşturulmuştur. Analiz sürecinde ortaya çıkan yeni temalar ve kategoriler oluşturulmuştur. Belirlenen tema ve kategoriler için veri doygunluğuna ulaşıldığı anlaşıldıktan sonra analiz işlemi sonlandırılmıştır. Oluşturulan tema ve kategorilerin frekansları belirlenerek elde edilen bulgular çizelgeler halinde sunulmuştur.

### 4. Geçerlik ve Güvenirlik

Bu araştırmanın geçerliğinin sağlanması için ölçülmeye çalışılan durumların olabildiğince yansız ve olduğu gibi ölçülmesine dikkat edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın iç geçerliğinin artırılması adına üç araştırmacı elde edilen verilerin doğrulanmasına, sonuç ve çıkarımların makul olmasına ve çalışmanın kuramsal kısmından bulguların yazım aşamasına kadar süreçte yer almıştır. Araştırmanın dış geçerliğinin artırılması için tüm aşamaların ve katılımcıların demografik bilgileri ayrıntılı olarak verilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğinin artırılmasında, öncelikli olarak araştırma sorularının hazırlanma sürecinde uzman görüşleri alınarak sorular ve soru sayısı belirlenmiştir. Soruların katılımcıların görüşlerini yansıtması ve cevap vermeye uygun olması dikkate alınmıştır. Güvenirliğin artırılması ile ilgili olarak kappa testi yapılmıştır. Kappa testi ile iki veya daha fazla gözlemci arasındaki uyumun güvenilirliği ölçülmektedir (Gordis, 2014). Kappa değerinin ".75" ve üzeri olması mükemmel, ".40 ve .75" arası orta-iyi, ".40" altında değer alması ise zayıf uyum olarak sınıflandırılmıştır (Fleiss, 1981). Kappa katsayısı belirlenirken Pr(a) ve Pr(e) gibi iki farklı olasılık hesaplanır. Pr(a) iki değerlendirici için gözlemlenen uyumların toplam orantısı iken, Pr(e) bu uyumun şansa bağlı olma olasılığıdır. Bu iki olasılık üzerinden kappa değeri hesaplanarak,  $\kappa = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)} = \frac{(0.730 - 0.494)}{(1 - 0.494)} = 0.46$  bulunmuş ve güvenilirlik açısından orta-iyi uyum olarak değerlendirilmiştir.

Verilerin analizi ve bulguların oluşturulması sürecinde temalar, alt temalar ve kategoriler betimsel ve içerik analizi ile belirlenmiş ve araştırmanın onaylanabilir olması açısından katılımcıların doğrudan görüşlerine yer verilmiştir. Önceden oluşturulan ve tanımlanmış olan kuramsal çerçeveye bağlı olarak veri analizi süreci ile iç güvenilirlik zenginleştirilmeye çalışılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcı onam formu imzalatılarak görüşme formu katılımcılara açıklanmıştır.

## BULGULAR

Bu bölümde toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Araştırma kapsamında sorulan sorular tema olarak belirlenerek sınıflama ve analizler bu temalara göre belirlenmiştir. Her tema ile ilgili alt temalar ve alt temalara ilişkinde kategoriler belirlenmiştir. Araştırma bulguları, araştırma alt problemlerinin düzenlenişindeki sıraya göre başlıklar halinde verilmiştir.

### 1. Okullarının diğer okullara göre avantajları/güçlü yönleri

Araştırmanın birinci alt problemi "okul müdürlerine göre okullarının diğer okullara göre avantajları/güçlü yönleri nelerdir?" şeklindedir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla katılımcılara yöneltilen soru "Şu anda müdürlüğünü yapmakta olduğunuz okulun sahip olduğu tüm özellikleri dikkate aldığınızda okulunuzun diğer okullara göre avantajları/güçlü yönlerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz?" şeklindedir. Okul müdürlerinin bu soruya yazılı olarak vermiş oldukları cevapların analizi Çizelge 2'de verilmiştir.

Çizelge 2 incelendiğinde okulların avantajlı ve güçlü yönleri temasında yedi alt tema belirlenmiştir. Alt temalardan ilki okulların herhangi bir avantajları/güçlü yönlerinin olmadığıdır. İkinci alt tema öğrencilerden kaynaklı avantajları/güçlü yönlerdir. Bu alt temada üç kategori belirlenmiştir. Üçüncü alt tema okulun imkân ve konumundan kaynaklı avantajları/güçlü yönlerdir. Bu alt temada dört kategori belirlenmiştir. Dördüncü alt tema öğretmenlerden kaynaklı avantajları/güçlü yönlerdir. Bu alt temada dört kategori belirlenmiştir. Beşinci alt tema velilerden kaynaklı avantajları/güçlü yönlerdir. Altıncı alt tema okulun yaptığı etkinliklerden kaynaklı avantaj/güçlü yönlerdir. Bu alt temada üç kategori belirlenmiştir. Yedinci alt tema okul yönetiminden kaynaklı avantajları/güçlü yönlerdir.

Okul müdürleri, okullarının avantajları/güçlü yönleri açısından ilk sırada okullarının imkân ve konumunu (f=47), ikinci sırada ise okulun öğretmenlerini (f=36) ifade etmiştir. Üçüncü sırada ise öğrenciler (f=33) avantajlı/güçlü yan olarak dile getirilmiştir. Bu üç bileşenin okullar için ne derece önemli olduğu ortadadır.

Belirlenen tema ve alt temalarla ilgili bazı katılımcı görüşleri doğrudan alıntı yoluyla ifade edilmiştir. Okulların herhangi bir avantajları/güçlü yönlerinin olmadığını belirten bazı katılımcı görüşleri "Bulduğum okulu avantajlı olarak göremiyorum." (M2) "Maalesef yoktur." (M26) dikkate alındığında herhangi bir avantajlı yönü ifade etmedikleri görülmektedir.

Avantajlı yönleri belirten okul müdürleri ise öğrencilerden kaynaklı avantajları/güçlü yönleri belirtirken "Öğrenci sayısının az olması ve çevrenin de güvenli olması avantaj olarak düşünülebilir." (M31) nicelik yönünde, "Öğrenci profili belirli bir seviyenin üzerinde, gerek akademik yönden gerekse bilimsel projelere katılım yönünden avantajlı durumdayız." (M49) nitelik yönünde söylemde bulunmuşlardır.



**Çizelge 2. Okulların avantajları/güçlü yönlerinin neler olduğuna ilişkin okul müdürü görüşleri**

Tema: Okulların avantaj ve güçlü yönleri		Katılımcılar	f
Alt Tema-1: Öğrencilerden kaynaklı avantajlar/güçlü yönler		M1, M3, M5, M8, M9, M11, M12, M13, M15, M16, M18, M19, M21, M22, M25, M26, M28, M30, M31, M33, M34, M36, M42, M44, M46, M49, M50, M51, M52, M54, M55, M56, M61	33
Kategori-1: Öğrenci sayısı	Öğrenci sayılarının az olması	M8, M9, M11, M12, M13, M22, M31, M34, M36, M44, M46, M50, M54, M55, M56	15
	Derslik başına düşen öğrenci sayısının az olması	M16, M19, M21, M42, M52	5
Kategori-2: Akademik başarı	Öğrenci çeşitliliğinin fazla olması	M25, M30, M33	3
	Homojen öğrenci dağılımı	M1, M42	2
Kategori-3: Öğrenci davranışları ve değerler	Öğrencilerin akademik seviyeleri	M49, M51	2
	Öğrencilerin sınav başarıları	M3	1
Kategori-3: Öğrenci davranışları ve değerler	Disiplin sorununun az olması	M5, M15, M18, M26	4
	Öğrencilerin saygılı olması	M28	1
Alt Tema-2: Okulun imkân ve konumundan kaynaklı avantajlar/güçlü yönler		M1, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M15, M16, M18, M19, M21, M22, M23, M24, M25, M27, M28, M29, M30, M31, M32, M33, M34, M35, M37, M38, M39, M40, M41, M43, M45, M46, M47, M48, M49, M50, M52, M55, M56, M58, M59, M63, M65	47
Kategori-1: Okulun imkânları	Okul gelirleri	M5, M18, M19, M34, M38, M39, M52	7
	Teknolojik alt yapı	M21	1
Kategori-2: Okulun konumu	Atölyeler	M22	1
	Materyaller	M31	1
Kategori-2: Okulun konumu	Maddi olanaklar	M1	1
	Merkeze yakın olması	M6, M7, M8, M12, M13, M28, M29, M30, M35, M37, M40,	11
Kategori-3: Okul çalışanları ve ilişkiler	Okulun yakın çevresi	M15, M16, M40, M46	4
	Okul güvenliği	M23, M41, M43	3
Kategori-3: Okul çalışanları ve ilişkiler	Öğrencilerin evlerinin yakın olması	M32, M33	2
	Ulaşım	M45, M48	2
Kategori-3: Okul çalışanları ve ilişkiler	Okul binasının yeni olması	M24, M47	2
	Okulun fiziki yapısı	M58, M65	2
Kategori-4: Okul çalışanları ve ilişkiler	Pozitif okul kültürü	M9, M10, M11, , M49, M50, M55, M56, M63	8
	Okul ikliminin olumlu olması	M27	1
Kategori-4: Okul çalışanları ve ilişkiler	Yardımcı personel sayısı	M25	1
	Alt Tema-3: Öğretmenlerden kaynaklı avantajlar/güçlü yönler		M7, M8, M9, M12, M13, M14, M15, M19, M20, M21, M24, M25, M27, M32, M34, M35, M36, M37, M38, M39, M40, M41, M42, M43, M44, M47, M48, M49, M51, M52, M53, M55, M60, M61, M62, M65
Kategori-1: Öğretmen sayısı	Her branştan yeterli öğretmen olması	M8, M9, M14, M35, M44	5
	Öğretmen başına düşen öğrenci sayısının düşük olması	M7	1
Kategori-2: Öğretmen niteliği	Genç öğretmenlerin fazla olması	M12, M13, M36, M38, M39, M40, M43, M47, M52	9
	Deneyimli öğretmenler	M32	1
Kategori-3: Öğretmen motivasyonu	Kariyer durumları	M19, M37, M41, M42, M51, M55	6
	İstekli öğretmen kadrosu	M27	1
Kategori-4: Öğretmen işbirliği	Motivasyonu Yüksek öğretmenler	M24, M25, M48, M49	4
	Öğrenci ve velilerle işbirliği	M34	1
Kategori-4: Öğretmen işbirliği	Okul Yönetimi ile işbirliği	M62	1
	Meslektaşlar arası işbirliği	M15, M20, M21, M53, M60, M61, M65	7
Alt Tema-4: Velilerden kaynaklı avantajlar/güçlü yönler		M16, M18, M24, M25, M29, M33, M34, M38, M41, M42, M43, M49, M51, M53, M62, M65	16
Kategori-1: Projeler	Velilerle güçlü işbirliği	M16, M18, M24, M38, M42, M43, M53, M65	8
	Okula karşı duyarlı veliler	M25, M29, M41, M49, M51	5
	Velilerin okula bakış açıları	M33, M34, M62	3
Alt Tema-5: Okulun yaptığı etkinliklerden kaynaklı avantajlar/güçlü yönler		M3, M4, M6, M13, M15, M16, M40, M41, M44, M49, M59	11
Kategori-1: Projeler	Yerel projeler	M6	1
	Avrupa Birliği projeleri	M40	1
Kategori-2: Rehberlik faaliyetleri	eTwinning projeleri	M41	1
	Tübitak projeleri	M13	1
Kategori-2: Rehberlik faaliyetleri	Okul rehberlik servisi	M4, M44	2
	Danışmanlık hizmetleri	M16	1
Kategori-3: Kurslar	Destekleme ve yetiştirme kursları	M49, M59	2
	Yaz kursları	M15	1
Kategori-3: Kurslar	Egzersiz çalışmaları	M3	1
	Alt Tema-6: Okul yönetiminden kaynaklı avantajlar/güçlü yönler		M14, M20, M21, M32, M37, M38, M43, M44, M54, M66
Kategori-1: Yönetim tarzı	Yönetim tarzı	M38, M43, M44, M54	4
	Yönetime katılım	M21, M32, M37, M66	4
	İletişim	M14, M20	2
Alt Tema-7: Okulunun herhangi bir güçlü ve avantajlı yönü yoktur.		M2, M17, M26, M57, M64	5

Okulun imkân ve konumundan kaynaklı avantajları/güçlü yönlerle ilgili katılımcılar "Görev yapmakta olduğum okulu Milli Eğitim Bakanlığı Proje kapsamına aldılar. Dolayısıyla öğretmen ve öğrenciler seçilerek gelecek. Zaten okul imkânlarım iyiydi. Bu durumu avantaj olarak görüyorum." (M15) ve "Okulun merkezi konumda olması ve öğrenciler tarafından tercih edilen bir okul olması." (M33) derken öğretmen ve öğrenci seçme imkânının olduğunu, "Milli eğitim müdürlüğü okulumuza güvenlik görevlisi

verdi bizde imkânlarımızla güvenlik kulübesi yaptık, ayrıca okul polisimizde var. Bu sebeple güvenlik konusunda okulumuz diğer okullara göre daha avantajlı diyebiliriz.”(M23), “Okul binamız yeni ve maddi olarak herhangi bir sıkıntımız yoktur.” (M40) ve “Okul imkânlarımız çok iyi ve okulum temiz belgesini de aldık. İyi bir öğrenme ortamı okulun fiziki olarak temiz ve ferah olması ile ilişkilidir.” (M58) ifadeleri ile fiziksel koşulları ön plana çıkardığı, “Okulun konumu itibarıyla diğer kurumlara yakınız ve ulaşım noktasında herhangi bir sorun yaşamıyoruz.” (M48) ifadeleri ile ulaşım vurgu yaptıkları söylenebilir

Öğretmenlerden kaynaklı avantajları/güçlü yönleri belirten katılımcılar eksik öğretmen olmasını ve kadronun dinamik olduğunu “Öğretmen kadrosu çok iyi. Eksik öğretmenimiz yok. Bu çok büyük bir avantaj” (M14) ve “Genç öğretmen kadrosuna sahibiz.”(M36), öğretmenlerin istekli ve işbirliğine açık olduklarını “Öğretmenler arası işbirliği en büyük avantajımız.” (M21) ve “İstekli öğretmenlere sahibiz. Farklı çalışmalar yapıyorlar ve veliler ile sürekli işbirliği içindeler.”(M27) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Velilerden kaynaklı avantajları/güçlü yönleri belirten katılımcılar “Duyarlı veli profiline sahibiz. Bizi öğrencilerin ihtiyaçları noktasında hiç yalnız bırakmıyorlar.” (M41) şeklinde görüş belirtirken okulla olan işbirliğini ön plana çıkarmışlardır.

Okulun yaptığı etkinliklerden kaynaklı avantajları/güçlü yönleri belirten katılımcılar, okul kültürüne vurgu yaparken “Gerek projeler gerekse kurslar görev yaptığım süre içerisinde hep devam etti. Okulda bu kültürü oluşturduğumuza inanıyorum.” (M6), rehberlik servisi ile ilgili olarak “Rehberlik servisi ile bu sene öğrencilerin birebir takibi noktasında başarılı çalışmalar yaptık ve çok büyük bir ilgi topladık.”(M4), okul kurslarıyla ilgili olarak “Destekleme ve yetiştirme kursları her sene açıyoruz. Öğrencilerimizin geri kaldıkları ya da tekrar yapmak istedikleri derslerine yönelik öğretmenlerimiz çok büyük fedakârlık yapıyor.” (M59) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Okul yönetiminden kaynaklı avantajları/güçlü yönleri belirten katılımcılar velilerle olan diyalogu ön plana çıkarmış, “Öğrenci velileri ile iyi bir diyalog geliştirdik. Böylece okul aile birliğine ve okulun ihtiyaçlarına yönelik veli katılımı olması bizi rahatlatıyor.” (M37) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

## **2. Okullarının diğer okullara göre dezavantajları/zayıf yönleri**

Araştırmanın ikinci alt problemi “okul müdürlerine göre okullarının diğer okullara göre dezavantajları/zayıf yönleri nelerdir?” şeklindedir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla katılımcılara yöneltilen soru “Şu anda müdürlüğünü yapmakta olduğunuz okulun sahip olduğu tüm özellikleri dikkate aldığınızda okulunuzun diğer okullara göre dezavantajlarının/zayıf yönlerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz?” şeklindedir. Okul müdürlerinin bu soruya yazılı olarak vermiş oldukları cevapların analizi Çizelge 3’te verilmiştir.

Çizelge 3 incelendiğinde görüleceği üzere okulların dezavantajları/zayıf yönleri temasında altı alt tema belirlenmiştir. Alt temalardan ilki okulların herhangi bir dezavantajları/zayıf yönlerinin olmadığıdır. İkinci alt tema öğrencilerden kaynaklı dezavantajları/zayıf yönlerdir. Bu alt temada dört kategori belirlenmiştir. Üçüncü alt tema okulun imkân ve konumundan kaynaklı dezavantajları/zayıf yönlerdir. Bu alt temada dört kategori belirlenmiştir. Dördüncü alt tema öğretmenlerden kaynaklı dezavantajları/zayıf yönlerdir. Bu alt temada iki kategori belirlenmiştir. Beşinci alt tema velilerden kaynaklı dezavantajları/zayıf yönlerdir. Altıncı alt tema üst yönetiminden kaynaklı dezavantajları/zayıf yönlerdir.

Okulların imkân ve konumları ile öğrenci özellikleri bazı okullar için avantaj/güçlü yan olabilirken, bazıları için dezavantajlı/zayıf yan olabilmektedir. Belirlenen tema ve alt temalarla ilgili bazı katılımcı görüşleri doğrudan alıntı yoluyla ifade edilmiştir.

Katılımcıların en fazla dile getirdikleri okullarının imkân ve konumundan (f=61) kaynaklı dezavantajları/zayıf yönlerdir. Bu kapsamda bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Ekonomik sıkıntılarımız var kantin gelirimiz yok çok fazla başış alamıyoruz. Yapmak istediğimiz bazı etkinlikleri ertelemek zorunda kalıyoruz.” (M48) şeklinde görüş belirterek ekonomik durumlara dikkati çekmektedir. Diğer katılımcılar “Okulun konumu merkezden uzak. Öğretmenlerimiz sadece derslere geliyor ve artı bir çalışma yapamıyoruz.” (M59) ve “Okul servisleri en büyük dezavantajımız. Servis sorunun okullara bırakılması bence doğru değil. Denetimde il ilçe yönetiminin daha aktif olması gerekiyor.” (M32) okulun ulaşım ve merkeze uzaklığını ön plana çıkarmıştır. Diğer katılımcılar ise “İkili öğretim yapıyoruz. Sabah çok erken saatte, akşam ise geç saatte dersler bitiyor. Hafta sonu da kurslar var. Çok

yoğun bir mesai ile karşı karşıyayız.” (M63), “Yardımcı personel yetersiz.” (M33) yoğun iş yüküne ve personel yetersizliğine vurgu yapmışlardır.

**Çizelge 3.** Okulların dezavantajlarının/zayıf yönlerinin neler olduğuna ilişkin okul müdürü görüşleri

Tema:		Katılımcılar	f
<b>Okulların dezavantaj ve zayıf yönleri</b>			
<b>Alt Tema-1:</b>			
Öğrencilerden kaynaklı dezavantaj/zayıf yönler		M1, M2, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M15, M21, M22, M24, M25, M26, M27, M28, M29, M34, M35, M36, M37, M38, M41, M42, M43, M44, M46, M49, M52, M53, M54, M55, M59, M60, M62, M63	36
<b>Kategori-1:</b>	Öğrenci sayılarının fazla olması	M2, M10, M24, M37, M41, M60, M63	7
	Derslik başına düşen öğrenci sayısının fazla olması	M42	1
	Öğrenci çeşitliliğinin az olması	M12, M46, M52	3
	Yabancı uyruklu öğrenci sayısının fazla olması	M1, M27, M34, M35, M62	5
<b>Kategori-2:</b>	Öğrencilerin düşük akademik seviyeleri	M8, M13, M43, M54, M59	5
<b>Akademik başarı</b>	Rekabet ortamının oluşmaması	M11, M21, M49	3
<b>Kategori-3:</b>	Öğrenci motivasyonu	M9, M22, M55	3
	Olumsuz akran ilişkileri	M15, M38	2
<b>Öğrenci davranışları</b>	Uyum sorunları	M26, M53	2
	Devamsızlık	M25, M44	2
<b>Kategori-4:</b>	Adrese dayalı nakil sorunları	M28	1
<b>Nakil sistemi</b>	Not sisteminden kaynaklı sorunlar	M29	1
	Yabancı uyruklu öğrencilerin okula kayıtları	M36	1
<b>Alt Tema-2:</b>			
Okulun imkân ve konumundan kaynaklı dezavantaj/zayıf yönler		M1, M2, M3, M4, M5, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M15, M16, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M25, M26, M27, M28, M29, M30, M31, M32, M33, M34, M35, M36, M37, M38, M39, M40, M41, M42, M43, M44, M45, M46, M47, M48, M49, M50, M51, M52, M53, M54, M55, M56, M57, M58, M59, M60, M61, M62, M63, M65, M66	61
<b>Kategori-1:</b>	Okul gelirleri	M2, M3, M34, M36, M37, M61	6
	Teknolojik alt yapı	M8, M35	2
	İkili öğretim	M59, M63	2
	Materyaller	M43, M57	2
<b>Okulun imkânları</b>	Sosyal alanlar yetersiz	M1, M65	2
	Yardımcı personel sayısı	M24, M33	2
	Maddi olanaklar	M5, M9, M11, M12, M13, M28, M29, M47, M48, M54, M66	11
	Derslik sayısı	M62	1
<b>Kategori-2:</b>	Merkeze uzak olması	M16, M26, M50	3
	İklim şartları	M4	1
<b>Okulun konumu</b>	Ulaşım	M10, M23, M39, M46,	4
	Taşımali eğitim	M15, M19, M30, M40, M41, M44	6
	Okul servisleri	M20, M32	2
<b>Kategori-3:</b>	Sosyo-ekonomik düzey	M18, M27, M31, M38, M45, M55, M56,	7
<b>Okulun çevresi</b>	Göç alması	M25, M42, M53,	3
<b>Kategori-4:</b>	Okul binası	M22, M49, M51, M58, M60	5
<b>Okulun fiziki yapısı</b>	Ortak kullanım alanları	M21, M52	2
<b>Alt Tema-3:</b>			
Öğretmenlerden kaynaklı dezavantaj/zayıf yönler		M9, M24, M25, M26, M32, M44, M49, M59, M61	9
<b>Kategori-1:</b>	Uzun süre aynı okulda görev yapma	M9, M24, M25, M32, M49	5
<b>Öğretmen atama sistemi</b>	Düşük okul bağlılığı	M26, M59	2
<b>Kategori-2:</b>	Etkinliklerde görev almak istemeyen öğretmenler	M44	1
<b>Öğretmen tükenmişliği</b>	Nöbetlerde yaşanan sorunlar	M61	1
<b>Alt Tema-4:</b>			
Velilerden kaynaklı dezavantaj/zayıf yönler		M3, M5, M8, M9, M11, M12, M13, M21, M22, M23, M27, M36, M38, M41, M43, M44, M46, M48, M50, M52, M53, M54, M55, M56	24
	Okula karşı duyarısız veliler	M3, M5, M9, M11, M12, M13, M21, M23, M27, M36, M38, M41, M44, M46, M48, M50, M52, M53, M55, M56	20
	Parçalanmış aileler	M8, M22, M43, M54	4
<b>Alt Tema-5:</b>			
Üst yönetiminden kaynaklı dezavantaj/zayıf yönler		Y38, Y66	2
	Yönetim tarzı	M66	1
	İletişim	M38	1
<b>Alt Tema-6:</b>			
Okulların herhangi bir dezavantaj/zayıf yönleri yoktur		M6, M7, M14, M17, M64	5

Katılımcıların en fazla dile getirdikleri diğer hususlardan birisi okulun öğrencilerinden (f=36) kaynaklı dezavantajları/zayıf yönlerdir. Bu kapsamda katılımcı görüşleri öğrenci sayısına yoğunlaşmış ve “Öğrenci sayısının az olması avantaj gibi görülse de rekabet ortamı oluşmuyor ve öğrencilerin potansiyellerini ortaya çıkarma noktasında yeteri kadar çalışmadıklarını düşünüyorum.” (M21) şeklinde görüş belirtmişlerdir. Öğrenci nakil işlemleri ile ilgili olarak “Öğrenci nakilleri en çok uğraştığımız durum.

Öğrenci velilerine nakillerin adrese dayalı olduğunu ve sistemde öğrencinin olmaması durumunda herhangi bir şey yapamayacağımız anlatmakla çoğu günümüz geçiyor." (M28) görüşü belirtilmiştir. Yabancı uyruklu öğrencilerle ilgili "Yabancı uyruklu öğrenci sayımız çok fazla, okulun çevresi alt sosyo-ekonomik düzeyde diyebiliriz. Bu iki sorun dezavantaj olarak görülüyor." (M34) dezavantajlı durum ifade edilmiştir.

Katılımcılar üçüncü sırada velilerden (f=24) kaynaklı dezavantajları/zayıf yönleri belirtmişlerdir. Bu kapsamda görüşler incelendiğinde, velilerin okulla olan ilişkilerine "Velilerimizin büyük bir kısmı çalıştığı için okula ve öğrencilere karşı yeteri kadar ilgi göstermiyorlar." (M44) ve ailevi durumlara "Özellikle okulun konumu itibari ile parçalanmış aile çocukları ve bunların karşılaştıkları sorunlarla çok uğraşyoruz. Toplu konutlar inşa edilirken homojen bir dağılım oluyor ve tüm sorunlar o bölgedeki okula kalıyor." (M22) vurgu yapılmıştır.

Katılımcılar ayrıca, öğretmenlerden kaynaklı dezavantajları/zayıf yönleri belirtirken düşük öğretmen motivasyonuna ve sosyal etkinliklerin yetersizliğine vurgu yapılarak "Özellikle okul dışı saatleri etkin kullanamıyoruz. Dolayısıyla sosyal etkinliklere de yer veremiyoruz." (M44) ve "Okulun imkânları kısıtlı ve öğretmenlerimizin de çoğu uzun süredir okulumuzda çalışıyor. Bu durum motivasyon düşüklüğüne neden oluyor." (M25) görüşleri belirtilmiştir.

Üst yönetiminden kaynaklı dezavantajları/zayıf yönleri belirten katılımcı görüşü "Üst yönetimle sağlıklı iletişim kuramıyoruz. Herkes kendi penceresinden olaylara bakıyor. Okul ile ilgili konularda orta yol bulmak gerekir." (M38) şeklindedir.

Okulların herhangi bir dezavantajları/zayıf yönlerinin olmadığını belirten katılımcılar "Herhangi bir dezavantaj bulunmamaktadır" (M14) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

### **3.Okullarının diğer okullara göre fırsatları**

Araştırmanın üçüncü alt problemi "okul müdürlerine göre okullarının diğer okullara göre fırsatları nelerdir?" şeklindedir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla katılımcılara yöneltilen soru "Şu anda müdürlüğünü yapmakta olduğunuz okulun sahip olduğu tüm özellikleri dikkate aldığınızda okulunuzun diğer okullara göre fırsatlarının neler olduğunu düşünüyorsunuz?" şeklindedir. Okul müdürlerinin bu soruya yazılı olarak vermiş oldukları cevapların analizi Çizelge 4'te verilmiştir.

Çizelge 4 incelendiğinde görüleceği üzere, okulların fırsatları temasında yedi alt tema belirlenmiştir. Alt temalardan ilki okulların herhangi bir fırsatları olmadığıdır. İkinci alt tema öğrencilerden kaynaklı fırsatlardır. Bu alt temada üç kategori belirlenmiştir. Üçüncü alt tema okulun imkân ve konumundan kaynaklı fırsatlardır. Bu alt temada dört kategori belirlenmiştir. Dördüncü alt tema öğretmenlerden kaynaklı fırsatlardır. Bu alt temada üç kategori belirlenmiştir. Beşinci alt tema velilerden kaynaklı fırsatlardır. Altıncı alt tema okulun yaptığı etkinliklerden kaynaklı fırsatlardır. Yedinci alt tema okul yönetiminden kaynaklı fırsatlardır.

Belirlenen tema ve alt temalarla ilgili bazı katılımcı görüşleri doğrudan alıntı yoluyla ifade edilmiştir.

Katılımcıların en fazla dile getirdikleri okullarının imkân ve konumundan (f=35) kaynaklı fırsatlardır. Bu kapsamda "Okulun fiziki imkânlarını fırsata çeviriyoruz." (M15), "Spor salonu ve pansiyonlu okul olmanın fırsatları çok fazla." (M49) ve "Teknolojik olarak hiçbir sorunumuz yok." (M50) şeklindeki görüşlerde okulla ilgili olarak mevcut olanakların fırsata dönüştürülebildiği söylenebilir. "Okulun merkezi konumda olması ve genç öğretmenlerin görev yapıyor olması fırsat olarak değerlendirilebilir. Çünkü merkezi konumda olan okullarda genelde daha yaşça büyük öğretmenler oluyor." (M48) görüşü ile merkezi konumun fırsat olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Katılımcıların en fazla dile getirdikleri öğrencilerden kaynaklı (f=32) fırsatlardır. Bu kapsamda katılımcılar "Okulun çevresi yeşil ve çok fazla trafik yoktur. Ayrıca öğrenci sayımızın da az olması en büyük fırsat olarak düşünülebilir." (M16) ve "Öğrenci sayısı az ve öğretmenlerimiz her öğrenci ile ilgilenilebilir." (M42) görüşleri dikkate alındığında öğrenci sayısının az olması ve beraberinde öğretmenlerin öğrencilerle daha fazla ilgilenme fırsatı buldukları anlaşılmaktadır. Diğer görüşler öğrenci başarısına ve disiplin sorunlarına odaklanmaktadır. Bu kapsamda "Sınavlarda başarılı öğrenciler olduğu için alt sınıflardaki öğrencilerin sürekli motivasyonları yüksek." (M14) ve "Öğrenciler arası uyumu önemsiyorum. Disiplin sorunlarını en aza indiriyor ve fırsata dönüşüyor." (M9)

**Çizelge 4. Okulların fırsatlarının neler olduğuna ilişkin okul müdürü görüşleri**

Tema:		Katılımcılar	f
<b>Okulların fırsatları</b>			
<i>Alt Tema-1:</i> Öğrencilerden kaynaklı fırsatlar		M2, M3, M4, M5, M8, M9, M11, M13, M14, M16, M18, M19, M20, M22, M24, M25, M33, M34, M39, M42, M44, M48, M50, M57, M58, M59, M60, M61, M62, M63, M65, M66	32
<i>Kategori-1:</i> Öğrenci sayısı	Öğrenci sayılarının az olması	M2, M16, M18, M19, M20, M22, M24, M25, M33, M34, M39, M42, M61, M62, M63, M66	16
	Derslik başına düşen öğrenci sayısının az olması	M3, M65	2
<i>Kategori-2:</i> Öğrencilerin katkısı	Başarılı öğrenciler	M4, M9, M11, M13, M48, M50, M57, M58, M59	9
	Yetenekli öğrenciler	M8, M44	2
	Yabancı uyruklu öğrencilerden dolayı okula katkı	M5, M60	2
<i>Kategori-3:</i> Öğrenci davranışları	Öğrenci motivasyonu	M14	1
<i>Alt Tema-2:</i> Okulun imkân ve konumundan kaynaklı fırsatlar		M2, M5, M9, M13, M14, M16, M18, M19, M21, M22, M24, M25, M26, M27, M28, M29, M30, M31, M36, M37, M40, M41, M45, M47, M48, M49, M50, M51, M52, M53, M54, M56, M58, M61, M62	35
<i>Kategori-1:</i> Okulun imkânları	Kütüphane	M2	1
	Teknolojik alt yapı	M28, M41, M45, M50	4
	Atölyeler	M37	1
	Materyaller	M5	1
<i>Kategori-2:</i> Okulun konumu	Merkeze yakın olması	M13, M14, M24, M25, M26, M48, M52, M54, M56	9
	Okulun yakın çevresi	M16, M31, M53	3
	Ulaşım	M18, M29, M58	3
<i>Kategori-3:</i> Okulun fiziki yapısı	Okul binası	M30, M61	2
	Okulun spor alanları	M19, M21, M51, M49	4
	Okul kültürü	M22, M27, M36, M62	4
<i>Kategori-4:</i> Okul çalışanları ve ilişkiler	Okul iklimi	M40	1
	Okuldaki uyum	M9, M47	2
<i>Alt Tema-3:</i> Öğretmenlerden kaynaklı fırsatlar		M3, M4, M8, M9, M10, M11, M12, M15, M20, M22, M23, M27, M28, M29, M36, M38, M39, M40, M42, M44, M45, M48, M52, M55, M56, M58, M60, M65, M66	29
<i>Kategori-1:</i> Öğretmen sayısı	Her branştan yeterli öğretmen olması	M4, M8, M11, M12, M20, M22, M29, M36, M39, M40, M42, M44, M48, M56, M60	15
	Öğretmen başına düşen öğrenci sayısının düşük olması	M3, M38, M52	3
<i>Kategori-2:</i> Çalışma ortamı	Sosyal ilişkiler	M9, M65	2
	İşbirliği	M15, M55	2
	Rahat çalışma ortamı	M45	1
	Esnek çalışma	M66	1
<i>Kategori-3:</i> Öğretmen motivasyonu	İstekli öğretmen kadrosu	M10, M27, M58	3
	Motivasyonu yüksek öğretmenler	M23, M28	2
<i>Alt Tema-4:</i> Velilerden kaynaklı fırsatlar		M10, M16, M22, M33, M59, M61, M65	7
	Velilerle işbirliği	M10, M16, M61, M65	4
	Okula karşı duyarlı veliler	M22, M33, M59	3
<i>Alt Tema-5:</i> Okulun yaptığı etkinliklerden kaynaklı fırsatlar		M9, M24, M31, M35, M38, M46, M57	7
	Spor etkinlikleri	M9, M31, M57	3
	Akademik etkinlikler	M24, M38	2
	Sosyal etkinlikler	M35, M46	2
<i>Alt Tema-6:</i> Okul yönetiminden kaynaklı fırsatlar		M20, M35, M55, M56, M59	5
	Yönetim tarzı	M20, M35	2
	Problem çözme ve sorunlarla mücadele yeteneği	M55, M56	2
	İletişim	M59	1
<i>Alt Tema-7:</i> Okulların herhangi bir fırsatı yoktur		M1, M6, M7, M17, M32, M43, M64	7

Katılımcıların en fazla dile getirdikleri öğretmenlerden kaynaklı (f=29) fırsatlardır. Bu kapsamda katılımcılar öğretmen motivasyonuna ve öğretmen niteliğine vurgu yaparak "Öğretmenlerimizin motivasyonlarının yüksek olmasını fırsat biliyoruz." (M28) ve "Her branştan alanında yetkin öğretmenlerimiz bulunmaktadır." (M36) görüşlerini belirtmişlerdir.

Katılımcılar ayrıca, velilerden kaynaklı fırsatlar olduğunu belirtmiş ve "Velilerin okula olan ilgileri ve uyumlu çalışmamız." (M10) veli işbirliğine vurgu yapmışlardır.

Okulun yaptığı etkinliklerden kaynaklı fırsatlar olduğunu belirten katılımcı görüşleri "Okulumuzda her sene TÜBİTAK 4006 proje sergisi yapıyoruz. Öğrenciler hem etkinlik yapıyor hem de proje üretiyorlar." (M38) şeklindedir.

Okul yönetiminden kaynaklı fırsatlar olduğunu belirten katılımcı görüşleri pozitif okul kültürüne "Benimsediğim yönetim anlayışı ile okul kültürü oluşturmaya çalıştık. Okulda her hafta etkinlikler düzenliyoruz." (M35) ve yönetim becerilerine "Dezavantajlı bölgede görev yaptığım için problem çözme ve sorunlarla mücadele yeteneğimin gelişti ve bunu fırsata dönüştürdüm." (M55) dikkati çekmiştir.

Okullar için herhangi bir fırsat olmadığını belirten "Çok fazla fırsata sahip değiliz" (M64) görüşlerde vardır.

#### 4.Okullarının diğer okullara göre tehdit oluşturan unsurları

Araştırmının dördüncü alt problemi "okul müdürlerine göre okullarının diğer okullara göre tehditleri nelerdir?" şeklindedir. Bu alt probleme yanıt bulmak amacıyla katılımcılara yöneltilen soru "Şu anda müdürlüğünü yapmakta olduğunuz okulun sahip olduğu tüm özellikleri dikkate aldığınızda okulunuz için tehdit oluşturan unsurlar var mı? Var ise, neler olduğunu düşünüyorsunuz?" şeklindedir. Okul müdürlerinin bu soruya yazılı olarak vermiş oldukları cevapların analizi Çizelge 5'te verilmiştir.

Çizelge 5. Okullar için tehdit oluşturan unsurların neler olduğuna ilişkin okul müdürü görüşleri

Tema:	Katılımcılar	f	
<b>Okullar için tehdit oluşturan unsurlar</b>			
<i>Alt Tema-1:</i> Okullar için tehdit oluşturan unsurlar yoktur	M1, M6, M7, M8, M15, M18, M28, M30, M31, M32, M36, M39, M44, M63, M64	15	
<i>Alt Tema-2:</i> Öğrencilerden kaynaklı tehdit oluşturan unsurlar	M13, M16, M22, M24, M26, M29, M33, M40, M46, M48, M49, M55	12	
<i>Kategori-1:</i> Öğrenci sayısı	Öğrenci sayılarının fazla olması Yabancı uyruklu öğrenci sayısının fazla olması Öğrenci motivasyonunun düşük olması	M13, M40 M16, M24, M46, M48 M22	2 4 1
<i>Kategori-2:</i> Öğrenci davranışları	Uyum sorunları Devamsızlık	M49 M26, M29, M33, M55	1 4
<i>Alt Tema-3:</i> Okulun imkân ve konumundan kaynaklı tehdit oluşturan unsurlar	M3, M5, M9, M10, M11, M12, M14, M17, M19, M21, M23, M25, M27, M34, M35, M37, M38, M42, M43, M46, M47, M48, M50, M51, M52, M53, M54, M56, M57, M58, M59, M60, M61, M62, M65	35	
<i>Kategori-1:</i> Okulun imkânları	Okul gelirleri Okulun kapanma riski Sosyal alanlar yetersiz Amaçtan uzaklaşma Maddi olanaklar Derslik sayısı az Okul güvenliği Göç alması Okul giriş ve çıkışları	M23, M50, M65 M3, M21 M5 M14 M34, M42, M43, M9, M47 M12, M51, M53, M58, M61 M10, M60, M17	3 2 1 1 3 2 5 2 1
<i>Kategori-2:</i> Okulun çevresi	Ders dışı ortamların yetersizliği Trafik Olumsuz rol modeller Servisler Sokak hayvanları Zararlı madde alışkanlıkları Okul binası	M25, M59 M11, M54, M57 M38 M46 M56 M27, M37, M62 M19	2 3 1 1 1 3 1
<i>Kategori-3:</i> Okulun fiziki yapısı	Okul tesisatı Yakıt sistemi Okul bahçesi	M35 M52 M48	1 1 1
<i>Alt Tema-4:</i> Toplumdan kaynaklı tehdit oluşturan unsurlar	M4, M20, M22, M26, M66	5	
<i>Kategori-1:</i>	Yönetim tarzı Eğitime karşı duyarsızlık Gereksiz şikâyetler Kültürel yozlaşma Sosyal medya	M66 M22 M20 M26 M4	1 1 1 1 1

Çizelge 5 incelendiğinde görüleceği üzere okullar için tehdit oluşturan unsurlar temasında dört alt tema belirlenmiştir. Alt temalardan ilki okullar için tehdit oluşturan unsurlar olmadığıdır. İkinci alt tema öğrencilerden kaynaklı tehdit oluşturan unsurlardır. Bu alt temada iki kategori belirlenmiştir. Üçüncü alt tema okulun imkân ve konumundan kaynaklı tehdit oluşturan unsurlardır. Bu alt temada üç kategori belirlenmiştir. Dördüncü alt tema toplumdan kaynaklı tehdit oluşturan unsurlardır.

Belirlenen tema ve alt temalarla ilgili bazı katılımcı görüşleri doğrudan alıntı yoluyla ifade edilmiştir.

Katılımcıların en fazla dile getirdikleri okullarının imkân ve konumundan (f=35) kaynaklı okulları tehdit eden unsurlardır. Bu kapsamda farklı noktalara vurgu yapan katılımcılar özellikle okul çevresindeki, istenmeyen davranışları “Okul çevresinde istenmeyen durumlarla karşılaşabiliyoruz.” (M37), sokak hayvanlarını “Sokak hayvanları tehdit oluşturuyor.” (M56) ve trafik durumuna “Trafik çok fazla özellikle okul giriş çıkışlarında doğrudan anayol olması tehlike arz ediyor.” (M54) dikkati çekmişlerdir. Diğer bir katılımcı “Okul servisleri sorununun bir an önce çözülmesi gerekir.” (M46) şeklinde görüş belirtirken taşıma sistemine, Yine başka katılımcılar okulun bina ve bahçesi ile ilgili olarak “Okul bahçesi okula uygun değil. Öğrenciler için geniş bir alan olması gerekir.” (M48) ve “Okul binası çok yüksek yapılmış.” (M19) görüşlerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların en fazla dile getirdikleri öğrencilerden (f=12) kaynaklı tehdit oluşturan unsurlardır. Bu kapsamda “Göçer aileler ve yabancı uyruklu öğrencilerin çok fazla olması, okul çevresinin de yeteri kadar güvenli olduğunu düşünmüyorum.” (M24) görüşü ile yabancı uyruklu öğrenciler, “Devamsızlık oranları çok fazla olduğu için eksik kazanımla öğrenciler mezun oluyor.” (M55) görüşü ile okula devam sorunu, “Öğrenci motivasyonu ve yeni gelen öğrencilerin hazırbulunuşluk seviyesi çok düşük.” (M22) görüşü ile de düşük öğrenci başarısı vurgulanmıştır.

Katılımcılar ayrıca, toplumdan kaynaklı tehdit oluşturan unsurlar olduğunu “Öğrenciler arasında sosyal medya kullanımı çok yüksek. Denetimi de yok.” (M4) şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Okullar için tehdit oluşturan unsurlar olmadığını belirten “Okullar en güvenilir kurumlardır. Bizim okulumuzda herhangi bir tehditle karşılaşmadık. Umarım hiç karşılaşmayız.” (M30) katılımcı görüşleride bulunmaktadır.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada öncelikle okul müdürlerinin kendi okullarını diğer okullarla kıyasladıklarında, okullarının avantajlı/güçlü, dezavantajlı/zayıf yanlarına, fırsat ve tehditlerine ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada okul müdürlerine öncelikle “Şu anda yöneticiliğini yapmakta olduğunuz okulun sahip olduğu tüm özellikleri dikkate aldığınızda okulunuzun diğer okullara göre avantajları/güçlü yönlerinin neler olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde, okullarının avantajları/güçlü yönleri açısından ilk sırada okullarının imkân ve konumunu, ikinci sırada ise okulun öğretmenlerini ifade etmişlerdir. Üçüncü sırada ise öğrenciler avantajlı/güçlü yan olarak dile getirilmiştir. Okul müdürlerinin ilk sırada okullarının imkân ve konumunu ifade etmeleri dikkate alınması gereken bir sonuçtur. Okullarının imkân ve konumundan kasıt, okulun içinde yer aldığı çevrenin, mahallenin, ailelerin sosyo-ekonomik düzeyi, eğitime ve okula bakış açısı ve elbette ailelerin okula maddi ve manevi destekleridir. Günümüzde ailelerin desteği olmadan okulların yaşamlarını sürdürmekte zorlanacakları eğitim sistemimizin bir gerçeği olarak karşımızda durmaktadır. Bu desteği alırken okulun amaçlarından taviz vermemek önemlidir (Toprakçı, 2001-c). Ayrıca okulların merkezi konumda olması ya da merkeze yakın olması katılımcılar tarafından avantaj olarak görülmektedir. Okulların inşa ve düzenlenmesinde özellikle okul müdürlerinin bulunması ya da bir komisyon oluşturulmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin bina tasarımı sürecine dahil edilmesi, okul çevresinin niteliğini artıracaktır (Flutter ve Rudduck, 2005). Diğer yanda avantajlı/güçlü yanlar olarak ikinci sırada öğretmenlerin ve üçüncü sırada öğrencilerin ifade edilmesi isabetli bir belirleme gibi durmaktadır. Zira bu iki öge eğitimde başarının iki önemli parçasıdır. Okul müdürlerinin bunun farkında olması önemlidir. Özellikle genç öğretmenlerin okulları için avantaj olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çiftçi’ ye (2017) göre okul müdürleri öğretmenlerin olumlu gördükleri çalışmalarını ve sergiledikleri performansını takdir etmesi, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin artırılmasında pozitif yönde etkili olmaktadır Cemaloğlu (2002). Okul müdürlerinin öğretmenle olan olumlu iletişimi (Toprakçı, 2001-d) ve öğretmenin mesleki gelişimlerini desteklemesinin okulda öğretmenlerin performans düzeylerini artırabileceğini belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre özellikle rehberlik ve danışma hizmetlerinin yeteri kadar avantaja dönüşmediği görülmektedir. Tok (2002) araştırmasında okul

yöneticilerinin daha çok sorun olarak gördüğü başlıkları rehberlik ve psikolojik danışma, okul gelirleri, yardımcı personel eksikliği ve denetim olarak belirlemiştir. Köybaşı vd.' ne (2017) göre okul müdürleri kendilerinin de yol gösterici ve rehberlik edici olmalarının ve eğitim-öğretim süreci içinde aktif olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Doğal olarak bunun için de kendilerini sürekli geliştirmeleri özellikle önemlidir (Gürkan ve Topakçı, 2018).

Okul müdürlerine ikinci olarak yöneticiliği yapılan okulun sahip olduğu tüm özellikleri dikkate aldığınızda okulun diğer okullara göre dezavantajlarının/zayıf yönlerinin neler olduğuna ilişkin sonuçlar incelendiğinde, okul müdürleri okullarının dezavantajlı/zayıf yönleri açısından ilk sırada okullarının imkân ve konumundan, ikinci sırada okulun öğrencilerinden, üçüncü sırada ise velilerden kaynaklı durumları ifade etmiştir. Okulların imkân ve konumları ile öğrenci özellikleri bazı okullar için avantajlı/güçlü yan olabilirken, bazıları için dezavantajlı/zayıf yan olabilmektedir. Bu kapsamda hem avantaj hem de dezavantaj olarak görülen noktalar aslında benzer temaların farklı taraflarıdır. Örneğin okulun olanakları temasında okulun merkezi konumda olması ya da gelirlerinin yüksek olması avantaj olarak görülürken, okulun merkezden uzak olması ya da okul gelirlerinin düşük olması dezavantaj olarak görülmektedir. Ayrışan noktalar özellikle okul müdürlerinin okulları için dezavantaj olarak üst yönetimin tutum ve davranışlarını, avantaj olarak ise yapılan etkinlikler ve çalışmaları vurgulamışlardır.

Okul müdürlerinin, okullarının dezavantajlarının/zayıf yönlerinin üçüncü sırasında velileri ifade etmeleri de dikkate alınması gereken bir başka durumdur. Bugün çocukların eğitim süreçlerinde velilerin bilinçli desteğinin ne kadar önemli olduğu ve veliler çocuklarına ne kadar destek sağlarsa bunun çocuğun okul başarısına olumlu yansıtacağı düşünülmektedir (Toprakçı ve Gülmez, 2018). Soyly (2022) ailenin eğitim öğretim sürecine katılımının öğrencilerin okula uyumunu kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Veli desteğinin ve velilerin eğitim sürecine katılımları öğrenci başarısında önemli görülmektedir (Shriner vd., 2010; Vincent, 2017). Okul rehber öğretmenleri okul paydaşları arasındaki iletişimi güçlendirmek için etkinlikler düzenlemeli ve öğrenci ile velilere okul kurallarını anlatan toplantılar yapmalıdır (Yetim ve Toprakçı, 2020).

Okul müdürlerine üçüncü olarak yöneticiliği yapılan okulun sahip olduğu tüm özellikleri dikkate aldığınızda okulun diğer okullara göre fırsatlarının neler olduğuna ilişkin sonuçlar incelendiğinde, okul müdürleri okullarının fırsatları açısından ilk sırada okullarının imkân ve konumunu, ikinci sırada okulun öğrencilerini, üçüncü sırada ise okulun öğretmenlerini ifade etmiştir. Okul müdürleri, okullarının avantajlı/güçlü yanlarının aynı zamanda fırsatlar olarak değerlendirmişlerdir. ERG Eğitim Değerlendirme Raporunda (2019) öğrencilerin nitelikli eğitim alması için olumlu öğrenme yaşantılarının oluşturulması, okulların fiziki imkân ve olanaklarının geliştirilmesine yönelik vurgu yapılmıştır. Bu bağlamda okulların öğrenci ve öğretmenleri başta olmak üzere bütün paydaşları ile birlikte bütüncül düşünülerek geliştirilmesi, okulların nitelikli eğitim ortamlarına dönüştürülebilmesi için fırsat olarak değerlendirilebilir (Tosun vd., 2020).

Okul müdürlerine dördüncü olarak yöneticiliği yapılan okulun sahip olduğu tüm özellikleri dikkate aldığınızda okulun diğer okullara göre tehdit oluşturan unsurlarının neler olduğuna ilişkin sonuçlar incelendiğinde, okul müdürleri bu soruya da ilk sırada okulun imkân ve konumu cevabını vermiş ve bu durumu okulları tehdit eden unsurların başında ifade etmişlerdir. Eğitim sistemimizde bölgeler, iller, ilçeler ve hatta aynı okul bölgelerinde yer alan okullar arasındaki eşitsizlikler dikkate alındığında bu cevap, okul müdürlerinin bu durumu tespit ettikleri ve gerçeğin farkında oldukları biçiminde değerlendirilebilir. Diğer yandan okul müdürleri tehditlerin ikinci sırasında öğrencileri ifade etmişlerdir. Bu tespit öğrenci özelliklerinin okul başarısının önemli bir değişkeni gerçeğini yansıtmaktadır. Özcan vd. (2018) öğrencilerin başarılı olmalarına engel olma noktasında okullardaki eğitim kadrosu, fiziki ve teknik altyapı yetersizlikleri gibi etkenlerin önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Kondakçı vd. (2016) ise okullar arasındaki nitelik farklarının öğrenci başarısını etkilediğini; bu bağlamda farklı ülkelerde dezavantajlı okulların geliştirilmesi için önemli çalışmalar yapıldığını ifade etmişlerdir. Ünsal-Özberk vd. (2018) araştırmalarında, dezavantajlı olsa da okul imkânlarının geliştirilmesinin öğrenci başarısı üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırma sonuçlarından hareketle okul müdürleri okullarının imkân ve konumunu hem avantajlı hem de dezavantajlı olarak değerlendirebilmektedir. Bu sonuç okullar arasındaki eşitsizliklerin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. MEB, okullar arasındaki bu farkları gidermeye dönük olarak



dezavantajlı okullar lehine gerekli önlemleri almalıdır. Araştırma sonuçlarından hareketle okul müdürlerine özellikle okul imkânlarını ve insan kaynağını etkili kullanma açısından yönetim, eğitim ve uzaktan öğretim teknolojisi alanlarına yönelik eğitimler verilebilir. Bu çalışma okul müdürleri ile yürütülmüştür. Benzer bir çalışma öğretmenlerle yürütülebilir. Okulların imkân ve konumundan kaynaklı eşitsizliklerin neler olduğunu belirlemeye dönük araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA/REFERENCES

- Ağar, M. (2019). *İl milli eğitim müdürlerinin yeterlikleri, seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesi* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aköz, Ö. (2019). *Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı yurt dışı okulların swot analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aktan, C. C. (1999). 2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri 2 (stratejik yönetim). İstanbul: TÜGIAD.
- Bozak, A., Korkmaz, C. ve Bolat, Y. (2019). What do the school directors want to change in their school buildings? An evaluation of physical competences of primary, secondary and high school buildings. *International Journal of Progressive Education*, 15(5), 238-256.
- Bryson, J. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Revised Edition.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çiftçi, N. (2017). *Öğretmenlerin algularına göre motivasyon kaynaklarının belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erol, Y. (2019). *Stratejik yönetimde SWOT analizi ve bir işletmede uygulanması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERG. (2019). *Eğitimin yönetimi ve finansmanı*. <https://www.egitimreformugirisimi.org/yayin/egitim-izleme-raporu-2019-egitimin-yonetisimi-vefinansmani/>
- Fleiss, J. L. (1981). *Statistical methods for rates and proportions* (2nd ed.) New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Flutter, J. & Rudduck, J.(2005). *Student voice and the architecture of change: mapping the territory*. [www.educ.cam.ac.uk/randd/reportfull/0706rudduck1.doc,2](http://www.educ.cam.ac.uk/randd/reportfull/0706rudduck1.doc,2)
- Gordis, L. (2014). *Epidemiology fifth edition*, Elsevier Saunders Inc. 107-110.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75-91.
- Gürkan, H. ve Toprakçı, E. (2018). İlkokul müdürlerinin mesleki gelişimi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 64-81. Retrieved from <http://www.e-ijer.com/tr/download/article-file/536345>
- Hatipoğlu, Z. (1995). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Sedok Yayınları.
- İçelloğlu, C. Ş. (2014). Kent turizmi ve marka kentler: Turizm potansiyeli açısından İstanbul'un SWOT analizi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 37-55.
- Karaküçük, S. A. (2008). Okul öncesi eğitim kurumlarında fiziksel/mekânsal koşulların incelenmesi: Sivas İli Örneği. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (2), 307-320.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters?* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Kochhar, S. K. (2011). *School administration and management*. Sterling Publishers Pvt. Ltd.
- Kondakçı, Y., Kurtay, M. Z., Oldaç, Y. İ. ve Şenay, H. H. (2016). *Türkiye'de okul müdürlerinin sosyal adalet rolleri*. Eğitim Yönetimi Araştırmaları içinde. (Ed. K. Beycioğlu, N. Özer, D. Koşar, İ. Şahin, pp.353-361). Pegem Akademi.
- Köybaşı, F., Beycioğlu, K., Uğurlu, C. T. ve Özer, N. (2017). Müdürlerin okul liderliği davranışları: öğretimsel destek, ilişki ve açıklık düzeyleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 781-808.
- Northfields, S. (2014). Multidimensional trust: how beginning principals build upon trust with their Staff. *International Journal of Leadership in Education*, 17, 410-441. <https://doi.org/10.1080/13603124.2013.825011>

- Novicenic, M. M., Harvey, M., Autry, C. W. & Bond III, Edward U. (2004). Dualperspective SWOT: A synthesis of marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(1), 84-94.
- Özcan, K., Balyer, A. ve Yıldız, A. (2018). Ekonomik olarak dezavantajlı bölgelerde görev yapan ortaokul müdürlerinin liderlik davranışları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 532-547.
- Pickton, D. W. & Wright, S. (1998). What's current situation in strategic analysis?. *Strategic Change*, John Wiley & Sons, Ltd., 7, 101-109.
- Shriner, M., Mullis, R. L., & Shriner, B. M. (2010). Variations in family structure and school-age children's academic achievement: A social and resource capital perspective. *Marriage & Family Review*, 46(6), 445-467. DOI:10.1080/01494929.2010.528709
- Soylu, A. (2022). Okulun sosyal ve kültürel avantajlara ve dezavantajlara karşılık verme biçimlerine ilişkin öğrencilik deneyimleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 1-39.
- Tok, E. (2002). *Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Toprakçı, E. (2000). Geleceğin müdürleri açısından okul müdürlerinin liderlik yeterliği, *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 24, 117-128. (Basılı dergi) Elektronik Erişim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/geleceğin-müdürleri2.pdf>
- Toprakçı, E. (2001-a). Okul müdürlerinin planlama yeterliği, *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 57-67. Erişim: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuefd/issue/1506/18260> İkinci erişim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/plaanlama-yeterligi.pdf>
- Toprakçı, E. (2001-b). Okul yönetimi süreci ve liderlik, *Eğitim Araştırmaları Dergisi* 1(3-4), 139-149. Erisim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/okul-yonetimi-sureci-ve-liderlik.pdf>
- Toprakçı, E. (2001-c). Güç merkezleri açısından okulun örgütsel farklılıkları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 26(26), 277-287. Erişim: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108501>
- Toprakçı, E. (2001-d) Okul müdürlerinin iletişim yeterliği. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 71(71), 29-33. Erişim: <http://journals.iku.edu.tr/yed/index.php/yed/issue/view/86/83> ikinci erişim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2019/09/OKUL-MÜDÜRLERİNİN-İLETİŞİM-YETERLİLİĞİ.pdf>
- Toprakçı, E. (2002). Okul müdürlerinin eşgüdümleme yeterliği. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (3)3, 87-94 Erisim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/Essgüdümleme-Yeterligi.pdf>
- Toprakçı, E. (2017). Sınıf Yönetimi Ankara Pegem Yayınları (3.Baskı)
- Toprakçı, E. ve Gülmez, D. (2018). Velilerin penceresinden öğrencilerin eğitim hayatı (Anılar bağlamında nitel bir analiz). *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - Journal of Qualitative Research in Education*, 6(1), 253-275. Erişim: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/455404>
- Tosun, A., Ay, M. H. ve Koçak, S. (2020). Yönetici gözüyle dezavantajlı okullar: sosyal adaletin sağlanması için çözüm önerileri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 980-999. doi: 10.14689/issn.2148-2624.1.8c.3s.9m
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ünsal-Özberk, E. B., Yılmaz-Fındık, L. ve Özberk, E. H. (2018). Dezavantajlı yüksek başarılı öğrencilerin okul ve öğrenci düzeyinde matematik başarılarını etkileyen değişkenlerin incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 43(194), 111-129.
- Vincent, C. (2017). The children have only got one education and you have to make sure it's a good one: Parenting and parent-school relations in a neoliberal age. *Gender and Education*, 29(5), 541-557. DOI: 10.1080/09540253.2016.1274387
- Yetim, G. ve Toprakçı, E. (2020). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-32. DOI: 10.17679/inuefd.538914
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seckin Yayınları.
- Yılmaz, A. (2012). İlköğretim okullarının fiziksel yapılarının eğitim ve öğretim açısından değerlendirilmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), 77-107.