

## Alt Sosyo-Ekonomik Düzeydeki Bölgelerde Çalışan Okul Müdürlerinin Okul Geliştirme Deneyimleri: Bir Anlatı Araştırması<sup>a</sup>

Cengiz Safa Yıldırım<sup>b</sup> ve Mahmut Kalman<sup>c</sup>

### Öz

*Bu araştırmanın amacı, sosyoekonomik düzeyi düşük olan bölgelerdeki okullarda görev yapan okul müdürlerinin okul geliştirme konusundaki deneyimlerini anlamak ve okul düzeyinde değişimi gerçekleştirme konusundaki bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Çalışma grubu, 2020-2021 eğitim-öğretim yılında ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan 25 okul müdüründen oluşmaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden anlatı araştırması deseni kullanılmış; araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Ayrıca araştırmada veri kaynağı olarak okul gelişim raporları, fotoğraflar, dergiler, stratejik planlar, videolar ve notlar gibi dokümanlardan yararlanılmıştır. Katılımcılar, iyi insan yetiştirme idealini, fiziksel gelişimi sağlamayı, kurumsal ilerleme kat etmeyi, devamsızlığı önlemeyi, akademik başarıyı arttırmayı okul geliştirme hedefleri olarak vurgulamışlardır. Okul müdürlerinin, fiziksel kapasite, öğrenci davranışları ve çıktıları, okul yönetimi ve okul etkinlikleri konusunda başarılı değişimler gerçekleştirdikleri anlaşılmıştır. Maddi yetersizlikler, bürokratik engeller ve takım ruhunun oluşturulmaması okul geliştirme çalışmalarını güçleştirmiştir. Okul çevresinin sosyo-ekonomik özellikleri, velilerin desteğini ve öğrencilerle ilgili çalışmaları olumsuz etkilemiştir.*

*Anahtar Kelimeler:* okul geliştirme, okul müdürü, deneyimler, anlatı araştırması

### Makale Hakkında

Gönderim tarihi: 11.02.2022

Düzeltilme tarihi: 20.05.2023

Kabul tarihi: 16.06.2023

Elektronik Yayın Tarihi: 21.11.2023

### Giriş

Bir değişim yaklaşımı olarak okul geliştirme, okulları öğrenciler için daha iyi yerler haline getirme, öğrencilerin öğrenmesi için gayret sarf etme ve okullarda gerçekleşecek olan değişimi yönetme kapasitesini güçlendirme anlamına gelmektedir (Hopkins, 2001; Hopkins ve Levin, 2000). Okul geliştirme, okulun hedef ve amaçlarına ulaşabilmesini ve

<sup>a</sup>Bu araştırma, birinci yazarın ikinci yazarın danışmanlığında tamamladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>b</sup>Sorumlu yazar, Ali Topçuoğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, [cengiz\\_vldrm27@hotmail.com](mailto:cengiz_vldrm27@hotmail.com), ORCID: 0000-0002-9772-3824

<sup>c</sup>Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [mkalman@gantep.edu.tr](mailto:mkalman@gantep.edu.tr), ORCID: 0000-0002-6281-4427

**Alıntılanak için:** Yıldırım, C. S., ve Kalman, M. (2023). Alt sosyo-ekonomik düzeydeki bölgelerde çalışan okul müdürlerinin okul geliştirme deneyimleri: Bir anlatı araştırması. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 40-2(2), 195-226. <https://doi.org/10.52597/buje.1072159>

öğrencilerin başarısını arttırmayı hedefleyen bir süreçtir (Balcı, 2011; Reynolds vd., 2006; Şahin, 2006). Okul geliştirmenin odağında, okulun fiziki ve insan kaynaklarını geliştirerek, eğitimin niteliğini ve öğrenci başarısını arttırmayı hedefleyen sistematik bir süreç vardır (Parlar, 2012). Bu yönüyle okul geliştirme, okul düzeyinde değişim ve gelişim sağlamanın sistematik bir yoludur (Harris, 2002). Okulların gelişmesi, okul düzeyinde yapılan değişimler yoluyla öğrencilere öğrenme konusunda yeni fırsatlar sunulduğu anlamına gelir (Feldhoff vd., 2016; Spillane ve Louis, 2002).

Barth'a (1990) göre, okul geliştirme ile ulaşılmak istenen amaç okulun değişimi yönetme kapasitesini güçlendirerek daha güçlü bir örgüt yapısının ortaya çıkmasını sağlamak ve öğrenci başarısını üst düzeye çıkartmaktır. Okulun problem çözme kapasitesinin iyileştirilmesi, Parlar (2014) tarafından okul geliştirmenin temel amacı olarak ifade edilmiştir. Harris'e (2020) göre, bütün bunlar yapılırken üzerinde durulması gereken konular, örgütsel açıdan önemli olan temel süreçleri değiştirmek ve okul geliştirmeye bağlam odaklı bir bakış açısı edinmektir. Bunlar, okuldaki dönüşümler ve ilgili süreçlerle ilgili ayrıntılı bilgiler elde etmek açısından gereklidir.

### **Okul Geliştirme ve Bağlamsal Faktörler**

Politik, sosyal ve ekonomik değişkenlerin içinde olduğu geniş ölçekli birtakım etkenler, okul geliştirmeyi etkileyebilmektedir (Murphy, 2013). Eğitim sisteminin etkileşimli bir yapıda olması nedeniyle eğitimsel çıktılar, okul içi ve okul dışı birçok unsurla ilişki içindedir. Okul içi faktörlerin (müfredat, öğrenci-öğretmen etkileşimi, okulun fiziksel yapısı gibi) eğitim çıktıları ile güçlü bir bağı olduğu gibi, okul dışı faktörler olarak nitelendirilen bireysel ve ailevi özellikler de okul örgütünü derinden etkilemektedir (Hampden-Thompson ve Johnston, 2006; Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü [Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD], 2005; Suna vd., 2021). Nitekim bu etkileri inceleyen Coleman raporu (1966), öğrencilerin sosyoekonomik ve ırksal özelliklerinin akademik başarıları açısından belirleyici olduğunu göstermiştir. Türkiye'yle ilgili yapılan ulusal ve uluslararası araştırmalarda, okul dışı faktörler içerisinde yer alan sosyo-ekonomik özelliklerin öğrenci başarısını etkileyen en güçlü unsurlardan biri olduğu saptanmıştır (Arifoğlu, 2019; Aydın, 2015; Çimen, 2021; Ersan ve Rodriguez, 2020; Özer ve Suna, 2022; Suna vd., 2021). Dinçer ve Uysal (2010), Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (Programme for International Student Assessment, PISA) 2006 verileri üzerinde yaptıkları bir araştırmada, ailelerin sosyo-ekonomik statülerinin öğrencilerin sınav puanlarını etkilediğini saptamıştır. Benzer şekilde Cingöz ve Gür (2020) tarafından PISA 2015 ve Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş Sistemi (TEOG) 2017 sonuçları üzerinde yapılan araştırmaya göre, öğrencilerin ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklerinin akademik başarılarıyla güçlü şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şirin (2005), okul düzeyinde okulun sosyo-ekonomik yapısının ülkelerin öğrenci başarılarının tespitinde önemli bir parametre olarak değerlendirildiğini belirtmektedir.

Murphy (2013), yapmış olduğu araştırmada okul geliştirme ve reform adı altında yapılan bütün uygulamalarda kabul edilen ortak bir hususun bağlam olduğunu ve bunun kritik düzeyde önemli olduğunu aktarmaktadır. Ana hatlarıyla bağlamın; okulun türü,

toplumun yapısı, okulun bulunduğu bölge, eğitim düzeyi gibi etkenlerle açıklandığı; bu etkenlerin de öğrenme süreçlerini ve dolayısıyla da okul geliştirme sürecini etkilediği belirtilmektedir. 2023 Vizyon Belgesi'nde (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2018) okulların ve eğitim sisteminin yaşanılan bölgenin önceliklerini gözeten amaçları gerçekleştirebilecek etkinlikleri ve faaliyetleri düzenlemelerinin, sistemin bütününde gerçekleşecek olan iyileşmenin bir ön koşulu olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Ancak genel bir varsayım olarak, okul müdürlerinin okullarını geliştirmek için bürokratik yapı nedeniyle yeterince inisiyatif sahibi olmamaları, sosyoekonomik düzeyi düşük çevrede bulunan okulların da yeterli kaynağa sahip olmamaları gerekçesiyle gerçek anlamda ya da etkili bir okul geliştirme çalışması yürütemeyeceklerine dair bir önyargı söz konusudur (Şahin, 2013).

### **Okul Müdürü ve Okul Geliştirme**

Okulda meydana gelecek değişim ve gelişim sürecini başlatacak olan temel unsur, okul yönetimi dolayısıyla da okul müdürüdür. Planlı bir biçimde gelişim ve değişim sürecini yürüten, okulun ve bireylerin öğrenme ortamını iyileştirecek olan koşulların ve iklimin oluşturulmasında okul müdürünün kritik bir rolü vardır. Okul müdürünün desteği ve liderliği olmadan yürütülecek bir okul geliştirme çalışması eksik kalacaktır (Beycioğlu ve Aslan, 2010; Şahin, 2013). Yapılmış olan uluslararası araştırmalar, okul yöneticilerinin liderliğinin öğrenme ve öğretme süreçlerinin niteliğini (Leithwood vd., 2020) ve öğrenci başarısını (Heck ve Hallinger, 2010; Karadağ, 2020) etkilediğini ortaya koymuştur.

Okul müdürleri, okullarda geliştirme çabalarını koordine etme konusunda kilit bir rol oynamaktadır (Robinson vd., 2017). Okul müdürlerinin bu rolü, Murphy (2013) tarafından geliştirilmiş olan okul geliştirme mimarisi çerçevesinde bütünleştirici bir unsur olarak ele alınmıştır. Yani okul geliştirme için gerekli olan pek çok etken mevcut olsa da okul müdürünün liderliği olmadan istenen gelişimin sağlanamayacağı vurgulanmıştır. Son yıllarda okul müdürlerinin mevcut görev ve sorumlulukları büyük ölçüde değişimler geçirmiş ve yeni roller tanımlanmıştır. Öğretim sürecine liderlik eden, öğretmenlerin gelişimine katkı sunan, okul içi süreçleri yöneten, program geliştirmeye katkı sağlayan, denetim konusunda sorumluluklar üstelenen ve okulun toplumsal ilişkilerini kuran bir okul müdürü tipolojisi ortaya konulmuştur. Okul geliştirme açısından bu önemli değişimleri ve yenilikleri gerçekleştirebilmek için güçlü ve etkin okul müdürlerine ihtiyaç vardır (Gümüşeli, 2001). Dolayısıyla okul müdürlerinin bu alanlarda göstermiş oldukları performans okullarda hedefledikleri gelişimi gerçekleştirmedeki başarının en önemli kıstaslarından biri olarak görüldüğü anlaşılmaktadır (Balyer, 2012).

Okul geliştirme sürecinde okul müdürlerinin öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimlerini destekleyen, veliler ve diğer paydaşlar arasındaki iş birliği ve koordinasyonu sağlayan ve çalışanlarının işlerini kolaylaştıran bir rolde olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Okul geliştirme sürecinde, bütün paydaşların karar alma süreçlerinde aktif rol alması ve okulun mevcut kapasitesinin güçlenmesini sağlayacak bir şekilde planlı ve süregelen gelişimin sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşte bu gelişim sürecinin sağlanmasının yolunun da okul müdürlerinin insan kaynağı faktörünü verimli bir biçimde

kullanabilmesine ve koordine edebilmesine bağlı olduğu söylenebilir (Bozbayındır ve Alev, 2020).

Okul müdürleri, yaptıkları gözlem ve denetim faaliyetleriyle, verdikleri kritik kararlarla, nitelikli bir eğitim öğretim için gerekli tüm kaynakları sağlamalarıyla, olumlu bir okul iklimi oluşturma sürecine vermiş olduğu katkılarıyla öğrenci başarısını büyük ölçüde etkileyebilmektedirler (Şişman, 2020). Dolayısıyla okul müdürlerinin, seçilen okullarda hangi koşullar altında okulu geliştirmeye ve dönüştürmeye çalıştıkları, hangi zorluklarla karşılaştıkları, bu süreçte okul geliştirmeye ilişkin yapmış oldukları çalışmalar, sosyoekonomik açıdan dezavantajlı bölgelerde bulunan benzer koşullara sahip okullar için örnek uygulama ve stratejilerin ortaya konulmasını sağlayabilir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerindeki alt sosyoekonomik düzeydeki bölgelerde bulunan okullarda görev yapan okul müdürlerinin okul geliştirme konusundaki deneyimlerini anlamak ve okul düzeyinde değişimi gerçekleştirme konusundaki bakış açılarını ortaya koymaktır. Bu amaçla, okul müdürlerinin okul geliştirme konusunda yaptıkları çalışmaları kendi kişisel deneyimleri yoluyla yansıtmak hedeflenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın ana problemi “okul müdürlerinin okul geliştirme ve okulda değişimi gerçekleştirme sürecindeki deneyimleri nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Ana probleme dayalı olarak aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Alt sosyo-ekonomik düzeydeki bölgelerde uygulanan okul geliştirme etkinlikleri ve/veya çalışmaları nelerdir?
2. Alt sosyo-ekonomik düzeydeki bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin okul geliştirme konusunda yaşadıkları zorluklar nelerdir?
3. Alt sosyo-ekonomik düzeydeki bölgelerdeki okullarda okul geliştirme sürecini etkileyen bağlamsal faktörler nelerdir?
4. Alt sosyo-ekonomik düzeydeki bölgelerdeki okullarda çalışan okul müdürlerinin okul geliştirme sürecindeki rolü nedir?

### **Yöntem**

#### **Araştırmanın Deseni**

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan anlatı araştırması (narrative research) deseninden yararlanılmıştır. Anlatı araştırmalarında, bireylerin yaşamış oldukları kişisel deneyimler derinlemesine araştırılıp, ortaya çıkan hayat hikâyelerinin bir araya getirilmesiyle veri toplama gerçekleştirilir. Bununla beraber bireylerin kişisel deneyimleriyle ortaya konulan anlamlar çok değerlidir (Creswell, 2013).

Anlatı araştırması, bireysel deneyimlerle ortaya çıkan olaylar serisinin hikâyeleştirilerek başka bireylerle paylaşılması anlamına gelmektedir. Anlatı araştırmalarında kişilerin yaşamış olduğu olaylar ve deneyimleri ile ilgili hikâyeleri

toplanır. Aktarılan bu hikâyeler, araştırmacıya anlatılan bir hayat tecrübesi veya araştırmacı ve katılımcının birlikte kurguladıkları bir hikâyeden ve buna bağlı olan mesajlardan ortaya çıkmış olduğu söylenebilmektedir (Riessman, 2008). Anlatı araştırması, hem bireysel deneyimlerin hem de iç ve dış çevreyle olan etkileşimin kronolojik olarak sunulmasına olanak tanıdığı için okul müdürlerinin okul geliştirme konusundaki deneyimlerini, okullarda görev yapılan zaman bağlamında inceleyebilmek adına araştırmacının deseni olarak belirlenmiştir. Anlatı araştırması kullanılarak okul geliştirme sürecinde okul müdürlerinin bireysel deneyimlerinin okul geliştirme sürecini nasıl etkilediği ve okul müdürlerinin okul geliştirmeyle ilgili bakış açılarının nasıl olduğu incelenmek istenmiştir.

### Çalışma Grubu

Bu araştırmanın katılımcıları, Gaziantep ilinin Şahinbey ve Şehitkâmil merkez ilçelerindeki alt sosyo-ekonomik bölgelerde bulunan resmi ilkökul, ortaokul ve liselerde göre yapan 25 okul müdürüdür. Araştırmanın katılımcıları belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kartopu örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminde, araştırmacı bir dedektif misali öncelikle birtakım kişilerle görüşür ve bu görüşeceği kişileri bir önceki kişilerin söylemlerinden hareketle tespit etmeye çalışır (Baştürk ve Taştepe, 2013). Araştırmada, katılımcılar belirlenirken ilk aşamada okul geliştirme açısından önemli çalışmalar yapan birkaç okul müdürünün kişisel beyanlarından hareket edilmiştir. Görüşme yapılan okul müdürlerinin görüş ve önerileriyle alt sosyoekonomik düzeydeki okullarda görev yapan farklı okul müdürlerine ulaşılmıştır. Okul çevresinin sosyo-ekonomik düzeyinin belirlenmesinde katılımcı beyanları dikkate alınmıştır. Araştırmada veri toplama sürecinde veri doyumuna ulaşıldığı görüldüğünden, araştırma 25 katılımcı ile sınırlı tutulmuştur. Katılımcılara ait demografik özellikler, Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1**

*Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerine İlişkin Demografik Bilgiler*

Katılımcı	Okul Türü	Yaş	Eğitim Düzeyi	Öğretmenlik Kıdemi (yıl)	Yöneticilik Kıdemi (yıl)
K1	İlkokul	44	Yüksek Lisans	5	17
K2	Meslek Lisesi	58	Lisans	8	25
K3	Meslek Lisesi	56	Lisans	15	12
K4	İlkokul	39	Yüksek Lisans	8	10
K5	İmam Hatip Ortaokulu	41	Yüksek Lisans	7	10
K6	İlkokul ve Ortaokul	44	Yüksek Lisans	3	20
K7	Anadolu Lisesi	46	Lisans	11	13
K8	Ortaokul	33	Lisans	3	9
K9	Ortaokul	50	Lisans	10	16
K10	İlkokul	41	Yüksek Lisans	8	11

Katılımcı	Okul Türü	Yaş	Eğitim Düzeyi	Öğretmenlik Kıdemi (yıl)	Yöneticilik Kıdemi (yıl)
K11	İlkokul	37	Yüksek Lisans	7	5
K12	İlkokul	56	Lisans	8	24
K13	İmam Hatip Ortaokulu	40	Yüksek Lisans	6	13
K14	Ortaokul	42	Lisans	8	12
K15	Ortaokul	39	Yüksek Lisans	10	7
K16	İmam Hatip Ortaokulu	53	Lisans	15	17
K17	Ortaokul	58	Lisans	11	19
K18	İlkokul	31	Yüksek Lisans	8	2
K19	Ortaokul	49	Yüksek Lisans	2	23
K20	İmam Hatip Ortaokulu	34	Lisans	10	4
K21	Ortaokul	46	Lisans	10	14
K22	İlkokul	40	Lisans	9	10
K23	Ortaokul	47	Yüksek Lisans	14	12
K24	Ortaokul	41	Lisans	8	10
K25	İlkokul	45	Lisans	10	9

Tablo 1’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin 14’ü lisans ve 11’i yüksek lisans derecesine sahiptir. Katılımcıların hepsi erkektir. Katılımcıların 6’sı 30 ile 40 yaş grubu, 13’ü 40 ile 50 yaş grubu ve 6’sı da 50 ile 60 yaş grubu içerisinde yer almaktadır. Araştırma, Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerinde yer alan 21 ayrı mahallede bulunan okullarda yapılmıştır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada verilerin elde edilmesinde görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmayla ilgili nitel verilere ulaşmak amacıyla araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme sorularını oluşturabilmek için ilgili alanyazın incelenmiş; oluşturulan taslak üç uzman akademisyenin değerlendirmesine sunulmuştur. Uzmanların önerilerine dayalı olarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Görüşme formunda yer alan sorular, dilsel özellikler ve anlaşılabilirlik açısından iki Türkçe öğretmeni tarafından incelenmiştir. Araştırmaya başlanmadan önce iki okul müdürüyle pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu pilot görüşmeler sonucunda görüşme formuna son şekli verilmiştir. Hazırlanan görüşme formu yarı yapılandırılmış formatta 13 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada ayrıca katılımcıların okullarına ait 12 stratejik plan, 5 okul gelişim planı, 185 fotoğraf, 3 video, 2 okul dergisi, 1 slayt ve 2 kanıt düzeyindeki belge de incelenmiştir.

### **Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları**

Nitel çalışmalarda inandırıcılığı arttırmak amacıyla katılımcılarla uzun süreli etkileşimler, katılımcı teyidi ve uzman incelemesi önemli görülmektedir (Başkale, 2016). Bu bağlamda araştırmada katılımcı görüşlerinin derinlemesine anlaşılabilmesi için veri toplama sürecinde okul müdürleriyle toplamda 1010 dakika süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırma sürecinin planlanması ve görüşme sorularının belirlenmesi sürecinde uzman görüşlerine başvurulmuştur. Veri toplamadan önce pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kartopu örnekleme yöntemi kullanılmış, böylece alt sosyo-ekonomik bölgelerde görev yapan okul müdürleri arasından konuyla ilgili zengin bilgiler verebilecek olan katılımcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma süresince okul geliştirme konusundaki deneyimlerini içtenlikle ve rahat bir şekilde yansıtacak birkaç okul müdürüne ulaşılmış, görüşme yapılan okul müdürlerinden alınan tavsiyeler üzerine diğer katılımcılara ulaşılmıştır. Yapılan görüşmeler ses cihazıyla kayıt altına alınarak olası yanlış anlaşılmaların önüne geçilmeye çalışılmış ve yine görüşme sonrası süreçte katılımcıların geribildirimlerine başvurulmuştur. Bulgular sunulurken okul müdürlerinin kimlikleri, K1, K2, K3... (K = katılımcı, 1 = birinci) şeklinde şifrelenmiştir. Güvenirliği arttırmak adına görüşmeler dışında katılımcılar tarafından sunulan okul gelişim planı, stratejik plan vb. dokümanlar da incelenmiş; böylelikle mümkün olduğunca çeşitleme yapılmaya çalışılmıştır. Katılımcı ifadelerini teyit eden bölümler doğrudan alıntılar yapılarak araştırmanın bulgular kısmında sunulmuştur. Araştırma süresince, etik kurallara azami ölçüde riayet edilmiş ve katılımcılarla yapılan görüşmeler gönüllük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara görüşme öncesinde araştırma hakkında gerekli bilgiler verilmiş olup, gönüllü olarak araştırmaya dâhil olduklarına dair yazılı onayları alınmıştır.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırma verileri, 2020-2021 eğitim öğretim yılında 25 okul müdürüyle yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Katılımcılarla uygun oldukları tarihlerde önceden randevu alınarak kendi okullarında görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler, toplamda 1010 dakika sürmüş, görüşmelerden 203 sayfalık görüşme dökümü elde edilmiştir. Ayrıca araştırmada destekleyici veriler olarak, katılımcıların okullarına ait 12 stratejik plan, 5 okul gelişim planı, 185 fotoğraf, 3 video, 2 okul dergisi, 1 slayt sunumu ve 2 kanıt düzeyindeki belge, görüşmeler için okullara gidildiğinde toplanmıştır.

Deşifre edilen görüşmeler, içerik analizi kullanılarak kodlama işlemine tabi tutulmuştur. Bu araştırmada, elde edilen ham veriler, genel bir çerçevede içerisinde kodlanarak belirli kategorilere ayrılmıştır. Analizin ilk etabında, deşifre edilen görüşme metinleri üzerine bir çalışma yürütülerek ön kodlama yapılmıştır. Yapılan ön kodlamanın akabinde görüşmelerde ifade edilen deneyimlerden ortaya çıkan anlamlı söz öbekleri ve araştırma soruları karşılaştırılarak temalar oluşturulmuştur. Yapılan analiz ve çözümlenmelerin akabinde anlamlı hale gelmiş deneyim örüntüleri yorumlanarak araştırma bulguları oluşturulmuştur.

## Bulgular

Okul müdürlerinin okul geliştirme deneyimleriyle ilgili elde edilen bulgular katılımcıların söylemlerinden alıntılar yapılarak desteklenmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca, okul müdürlerinin okul geliştirme deneyimlerine ilişkin kanıt düzeydeki belgeler (örn., okul gelişim planları, fotoğraflar, dergiler, kişisel notlar vb.) de incelenmiş, bulgular arasındaki ilişkiler incelenmiş ve yorumlanmıştır.

### Okulların Amaç ve Hedeflerine İlişkin Bulgular

Araştırmada öncelikle okul müdürlerinin kendi okullarının gelişimi için belirledikleri amaç ve hedeflerin neler olduğu incelenmiştir. Verilere dayalı olarak geliştirilen tema ve kodlar, Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2**

#### *Okulun Amaç ve Hedefleri*

Tema	Kod	Kişi
Okulun amaç ve hedefleri	Hayata hazırlama çabasında olma	K1, K11, K19
	İyi insan yetiştirme ideali içerisinde olma	K1, K2, K7, K9, K11, K14, K16, K17, K18, K19
	Akademik başarıyı artırma	K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K19, K21, K22, K23, K25
	Devamsızlığı azaltma	K3, K10
	Fiziksel imkânları iyileştirme	K4, K6, K12, K15, K16, K18, K20, K24
	Kurum kültürü oluşturma	K3, K6, K8, K16, K17, K20, K21, K24, K25
	Okul içi uyumu artırma	K25

Tablo 2’de görüldüğü üzere, okul müdürlerinin kendi okullarıyla ilgili geliştirdikleri amaç ve hedefler 7 farklı kod altında toplanmıştır. Amaç ve hedefler arasında en çok öne çıkan konunun okul geliştirme alanyazınıyla tutarlı olarak akademik başarıyı artırma olduğu görülmüştür. Öğrencileri hayata hazırlama ve iyi insan yetiştirme ideali içinde olma, okul geliştirme açısından öne çıkan diğer amaç ve hedefler arasında yer almıştır. Bazı katılımcıların, okul geliştirme için gerekli olan araçsal etmenlere (fiziksel kapasite ve kurum kültürü gibi) vurgu yaptıkları görülmüştür. Akademik başarıyı artırma hedefi bağlamında sınavla öğrenci alan liselere öğrenci gönderebilme konusunda hedefleri olduğunu belirten iki katılımcı görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir:

... Fen lisesine en az her yıl 3-4 öğrenci göndermek. Bursluluk kazanan öğrenci sayısını uzun vadede 3 yıl içerisinde 50-60 arasına çekmek, çıkarmak. (K8)



İlçede şu an 15. sıradayız. Tabi ki ilk 5'e girme hedefimiz var. Evet, inşallah uzun vadede böyle Şehitkâmil'de ilk 5'e girecek bir okul. Kısa sürede de işte böyle en azından mezun olan yüz öğrencimizin böyle 20 tanesi 25 tanesi fen lisesine giderse kalan 30-40 tanesi de Anadolu lisesine veya proje imam hatiplere giderse bizim için çok daha güzeldir. (K13)

Bazı katılımcılar ise okullarının temel amaç ve hedeflerinin iyi insan yetiştirme olduğunu belirtmişlerdir:

Yani insanların robotik birer biyolojik canlı olarak değil, duygusal, düşünen ve üreten yani bu sadece bilimsel anlamda değil, edebiyat ve sanat alanında da çocukların özgüvenli olması, spor alanında da yani dünyanın ortak değerlerini de edinebilen çocuklar yetişsin isterim. Müzik, spor, sanat, resim. Bunlar aslında miğfer derslerden soyutlanmayacak ve insani özellikleri açığa çıkarabilecek dersler... Bir filmi müziksiz düşünün mesela... nasıl bir zevk alacaksınız. (K1)

Uzun vadeli hedeflerimiz var... Öğrencilerimizde burada iyi bir insan olarak yetişmesi en büyük hedefimiz. En baştaki hedefimiz vatanına bağlı, ailesine bağlı, ülkesine bağlı, bayrağına bağlı bir insan olarak yetişmesi en büyük hedefimiz. (K17)

Okul gelişim planları ve stratejik planlar incelediğinde, katılımcıların iyi insan yetiştirme amacını gerçekleştirmeyi planladıkları anlaşılmaktadır. Bu yönüyle müdürlerin söylemlerinin, ilgili belgelere yansıdığı görülmektedir. Bu konuda, K1'in okul stratejik planında yer alan amaç ve eylem ifadeleri, öğrencileri hayata hazırlama ve iyi insan yetiştirme idealinin yansımaları olarak değerlendirilebilir:

**Stratejik amaç 2:** Öğrencilerimizin gelişmiş dünyaya uyum sağlayacak şekilde donanımlı bireyler olabilmesi için eğitim ve öğretimde kalite artırılacaktır.

**Eylem 1.1.5-** Öğrencilere iyi bir meslek ve başarılı bir toplumsal yaşam için akademik kariyerin tek başına yeterli olmadığı bunun yanında sosyal becerilerin de önemli olduğunun kavratılması.

Okul içi etmenlerin ve özelliklerin geliştirilmesi bağlamında bazı katılımcılar, fiziksel imkânları iyileştirmeye vurgu yapmışlardır. K18, fiziksel imkânları iyileştirmek konusunda şunları ifade etmiştir:

Bizim kısa vadeli hedeflerimize şu ana kadar ulaşmış sayılırız. Kütüphaneyi yaptık. Öğretmenlerimizin işte beklentisi şu yöndeydi: öğretmenler odası çok işlevsizdi, küçüktü. Bunlar, muzdariplerdi. Birazdan size de gezdireyim buraları. İşte bu öğretmenler odasını öğretmenlerimizin istediği gibi daha geniş daha ferah böyle teneffüse çıktıklarında kendilerini rahat hissedecekleri bir mekân haline getirdik. (K18)

K18'in okuluna yapılan gezide çekilen fotoğraflar fiziksel imkânları iyileştirmek konusunda önemli mesafeler kat edildiğini göstermektedir. Fotoğraflanmış çalışmalar,

okul müdürünün ifade ettiği iyileştirmeyi doğrular niteliktedir. Okulda meydana gelen fiziksel gelişmelerle ilgili yapılan gezide çekilen bir fotoğraf Şekil 1’de paylaşılmıştır:

### Şekil 1

#### *Fiziksel Değişim ve Gelişim*



Bazı okul müdürleri ise, okul geliştirme açısından kurum kültürünü geliştirmeyi önemli bir hedef olarak değerlendirmişlerdir. Okul kültürü, K25 tarafından okulun en önemli özelliği olarak ifade edilmiştir:

Okulun harcı dediğimiz ruhu dediğimiz kurum kültüründen bahsediyoruz, biz özellikle kurum kültürünün geliştirilmesini de kastediyoruz.

#### **Okul Geliştirmede Başarı Ölçütüne İlişkin Bulgular**

Okul müdürlerinin okul geliştirme çalışmalarını başarılı olarak kabul etmek için belirledikleri başarı ölçütleri, okul, okul çalışanları ve öğrencilerle ilgili konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Tablo 3, katılımcıların okul geliştirme konusundaki başarı ölçütlerini göstermektedir.

Tablo 3’te sunulan kodlar incelendiğinde, katılımcıların en çok üzerinde durdukları kodların, kurumsal ilerleme kat etme, akademik başarının artması ve istendik davranışların kazandırılması olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların önemli bir kısmı, kurumsal olarak ilerleme kat etmelerini okulun gelişmesi açısından bir başarı olarak kabul ettiklerini belirtmişlerdir. Kurumsal ilerleme bağlamında ise belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi ve bir sonraki hedefe ulaşılması konusunda çalışmaların sürdürülmesine odaklanıldığı anlaşılmıştır. Kurumsal olarak ilerleme kat etmeyle ilgili K4’ün ve K19’un görüşleri dikkat çekmektedir:

**Tablo 3***Okul Geliştirmede Başarı Ölçütleri*

Tema	Kod	Kişi
Okul geliştirmede başarı ölçütü	Çalışma ortamının uygun hale getirilmesi	K1, K11, K12
	Personelin görev bilinci içerisinde olması	K1
	İstendik davranışların kazandırılması	K1, K2, K9, K14
	Akademik başarının artması	K3, K5, K7, K8, K10
	Devamsızlığın azaltılma	K3, K24
	Kurumsal ilerleme kat etme	K4, K2, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K14, K15, K16, K18, K19, K22, K23, K24
	Fiziksel kapasitenin iyileştirilmesi	K6, K8, K24
	Verimliliğin artırılması	K18

Tabii ki her okulun kendi durumu, pozisyonu, şartları farklı olduğu için biz öncelikle kendi içimizde bir kriter belirliyoruz ve her defasında kendi rekorumuzu eğer kırabiliyorsak okulumuzu belli bir seviyeden belli bir seviyeye taşıyabiliyorsak. Bu öncelikle bizim bir başarı kriterimizdir. (K4)

Her yıl bir adım öndeysen bir adım iyi bir noktaya gelmişsek bir önceki yıla göre bu sayısal istatistiklerden tutun da okuldaki huzurdan, güvenden, öğretmenlerin memnuniyet düzeyinden bir adım öndeysen demek ki birazcık da iyi yola girmiş, geliştirme çabası olmuş diye düşünüyoruz. (K19)

K19'un okul gelişim planında yer bulan istatistiksel hedeflerin, söylemlerini destekler mahiyette olduğu görülmektedir. Aşağıda okul gelişim planından örnek olarak verilen hedef ifadeleri, kurumsal ilerleme kat etmenin okul gelişiminde başarı ölçütü olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır:

- Toplam öğrenci sayısının en az %50'nin destekleme yetiştirme kurslarına devam etmesini sağlama
- Her öğrencinin ilgi ve yeteneklerine uygun olan en az bir sosyal ve kültürel etkinliğe katılımının sağlanması

Okul geliştirmede başarı ölçütlerinden biri olarak kabul edilen akademik başarının artmasına ilişkin olarak K5 şunları ifade etmiştir:

Başarı ölçütümüz şu oluyor. Örneğin 2015'e geldiğimizde bu okulun daha önce fen lisesi öğrencisi yoktu. Biz o sene dedik ki biz fen lisesine öğrenci vereceğiz. Hani bizim hedefimiz bu olsun dedik, verdik çok şükür bir sonraki sene verdik. Bir sonraki sene. En sonunda öğrencimiz bu sene Sosyal Bilimler Lisesi'ne girdi. (K5)

### Okulda Oluşan Değişimlere İlişkin Bulgular

Okul müdürleri, okul geliştirme çalışmaları sonucunda okullarında oluşan değişimleri farklı yönleriyle belirtmişlerdir. Tablo 4'te okullarda gerçekleşen değişimlerle ilgili tema ve kodlar sunulmuştur.

**Tablo 4**

#### *Okulda Oluşan Değişimler*

Tema	Kod	Kişi
Okulda oluşan değişimler	Demokratik yönetimin anlayışının okula kazandırılması	K1
	Devamsızlık sorununda önemli ölçüde başarı sağlanması	K2, K17, K18
	Bilimsel çalışmalara ve sosyal etkinliklere etkin katılımın sağlanması	K2, K4, K6, K19, K23, K25
	Okula ve yönetime karşı olumlu bir bakış açısının gelişmesi	K3, K6, K8, K11, K17, K18
	Fiziksel koşulların iyileştirilmesi	K4, K6, K7, K9, K10, K12, K15, K16, K18, K21, K24, K25
	Akademik başarının yükselmesi	K7, K13, K14, K19, K20, K23
	Olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması	K9, K14, K16, K17, K19, K20

Katılımcılar, fiziksel kapasite, öğrenci davranışları ve çıktıları, okul yönetimi ve okul etkinlikleri konusunda başarılı değişimler gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir (Tablo 4). Okulda oluşan değişimlerle ilgili olarak akademik başarısının yükselmesini vurgulayan K23 şöyle demiştir:

Akademik anlamda baktığımızda 2013 yılında yüzde olarak bakıyoruz biz sıralama olarak bakmıyoruz ilin yüzdeleri var ders açısından. Yani düşük yüzdelerdeyken %30, %40'lardeyken %55, %60'a çıkmış seviyedeyiz. Bunlar bizim için gösterge o anlamda da başarılı olduğumuzu düşünüyorum.

Okulun stratejik planında da katılımcı görüşlerini destekleyici nitelikteki ifadeler yer verilmiştir. Yıllara göre akademik başarı anlamında bir gelişim olduğunu doğrulayıcı nitelikte bir kanıt olarak değerlendirilmiştir. Stratejik plandaki ilgili bölüm aşağıda ve Şekil 2'de sunulmuştur:

#### **Stratejik amaç 1: Başarılı bir okul olmak**

**Stratejik hedef:** Okul başarımızın plan dönemi içerisinde %60 olmasını sağlamak.

## Şekil 2

### Performans Göstergeleri

SAM	1	Performans Göstergeleri	Veri Türü	Mevcut Durum	2011	2012	2013	2014	SP Dönemi Hedefi
SH	1.1								
PG	1	TEOG başarı oranı	Oran	40	45	50	55	60	%60

Okullarda yaşanan değişimlerden birisinin de olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması olduğu belirtilmiştir. Bu doğrultuda görüş belirten katılımcıların ifadelerinden bazıları:

Kesinlikle çok büyük farklar... ilk başta öğrencilerimizdeki davranış bozuklukları işte konuşmamın başında da söylerken devamsızlık problemleri, öğrencilerin okuldan kaçmaları veya işte çevredeki gençlerin işte rahatsız edici davranışları bunlar baya sıkıntı yaratıyordu ama şu anda hepsi minimize oldu. (K17)

Daha önce yani benden önceki sorunlardan bahsedeyim. Her hafta diyor her hafta en az rehberlik servisinin tuttuğu tutanaklardan yani 3 tane, 4 tane ciddi manada öğrenci davranışları bozukluğu ortaya çıkan sorunlar geliyor. Yani ne yapmış sınıfta öğretmene küfür etmiş, ondan sonra işte dışarıda öğretmenin arabasının tekerini patlatmış diyelim ki. Her hafta 3-4 tane olan sorun yani işte sokakta öğretmenine farklı davranmış; işte A arkadaşını ciddi manada dövmüş, burnunu kanatmış, kolunu kırmış vs. haftalık en az 3-4 tane buna benzer olaylar olurmuş ve biz son iki yıldır neredeyse bu tür sorunları hiç yaşamadık. Öğrenci davranışları yönünden yani. Yani öğrencilerdeki olumsuz davranışların olumluya döndüğünü görmek. Çok büyük fark var evet. (K20)

Bilimsel çalışmalara ve sosyal etkinliklere etkin katılımın sağlanması da yine katılımcılar tarafından okulda meydana gelen değişimlerden birisi olarak vurgulanmıştır. K19, bu konudaki görüşlerini aktarmıştır:

25 Aralık tiyatrosunda birinci olduk. Başkan bile şaşırıldı. O taraftan çıkar mı öğrenci öyle vatansever bir tiyatro oyunu diyor. Biz orada birinci olduk. İstiklal marşı törenlerinde yaptık. Vatan konulu şiir yarışmasında çocukların eserleri kitaba girdi. Türkiye genelinde bir yarışma. Şahinbey belediyesinin yaptığı bir yarışma... buna 4-5 öğrenci katıldık. Bir öğrencinin şiiri buna girdi. Bunlarla çocukların bakış açısı değişti.

Okula ve yönetime karşı olumlu bir bakış açısının gelişmesi de okulda yaşanan değişimlerden birisi olduğu ifade edilmiştir. Nitekim K11 şunları aktarmaktadır:

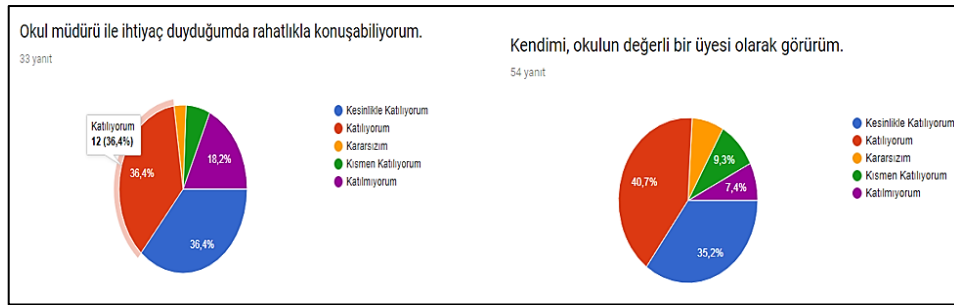
... Önceki idareyle öğretmenler arasında kopukluk ya da bir pasiflik varmış bir iletişim eksikliği varmış. Onu biraz giderdiğimi düşünüyorum. Öğretmenler en

azından rahatlıkla gelip bir şey sorabiliyorlar. Benden bir şey isteyebiliyorlar ya da ben onlardan bir şey rica edebiliyorum. İletişim güçlendi bu okulda başladığımdan sonra.

Okulun stratejik planında da okulun temel paydaşları olan öğrenci, öğretmen ve velilere yapılan anket sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre okula ve yönetime karşı olumlu bir tutumun güçlendiği ifadesini doğrulamaktadır. Anket sonuçlarından bir örnek, Şekil 3'te verilmiştir.

### Şekil 3

#### Anket Sonuçları



### Okul Geliştirme Sürecinde Yapılamayan veya Başarılı Olunamayan Çalışmalarla İlişkin Bulgular

Okul müdürleri, okul geliştirme konusunda geliştirdikleri amaç ve hedeflere ulaşma konusunda her zaman başarılı olamadıklarını belirtmişlerdir. Yapılamayan ve başarı olunamayan çalışmalar, okul düzeyinde geliştirilmek istenen farklı konulara odaklanmıştır. Ortaya çıkan bulgular, Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5'te verilen tema ve kodlar incelendiğinde, devamsızlığı önleme, akademik başarıyı artırma, sportif, kültürel ve sosyal etkinlikler gerçekleştirme ve fiziksel ve donanımsal yeterliliklerin sağlanması kodlarının okul geliştirme sürecinde istenen sonuçlara ulaşılamayan çalışmalar arasında öne çıktığı görülmektedir. Her okulun içinde bulunduğu bağlamsal koşullar farklı olduğu için okul müdürleri, kendi okullarına özgü birtakım çalışmalara değinmişlerdir.

**Tablo 5**  
*Okul Geliştirme Sürecinde Okul Müdürlerinin Yapamadıkları veya Başarısız Oldukları Çalışmalar*

Tema	Kod	Kişi
Okul geliştirme sürecinde yapılamayan veya başarısız olan çalışma/lar	Uluslararası değişim programlarına katılma	K1
	El becerisi kazandırma	K2
	Kurum kültürü oluşturma	K3
	Devamsızlığı önleme	K3, K6, K16, K18, K19
	Akademik başarıyı artırma	K5, K8, K13, K20, K24
	Amaca yönelik ekip oluşturma	K7
	Sportif, kültürel ve sosyal etkinlikler gerçekleştirme	K11, K8, K25
	Fiziksel ve donanımsal yeterliliklerin sağlanması	K12, K15, K19
	İngilizce öğretiminin niteliğini artırma	K13
	Güvenlik eksiklerini giderme	K15
	Gönüllülük esaslı çalışmalar gerçekleştirilebilme	K16
	Çocuk işçiliğini önleme	K18
Mentörlük çalışmalarını gerçekleştirilebilme	K20	

Genel olarak değerlendirildiğinde, birçok okul müdürünün okul geliştirme sürecinde başarılı olamadıkları ve okullarda önemli bir sorun alanı olarak belirttikleri devamsızlığı önleme konusuna değindikleri görülmüştür. Devamsızlığı önleme konusunda başarısız olunmasıyla ilgili K19 şunları aktarmıştır:

Okula devamını arttıramadık. Çevremizde okula devamsızlık fazla. Ortalama %15 gibi. Türkiye ortalaması daha azdır. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olan okullarda sınıflarda günde gelmeyen öğrenci birdir ikidir ama bizde beştir altıdır. Hastalığı şuydu buydu. Ekonomik nedenlerdi, aile parçalanmaydı, boşanmaydı derken ortama günlük yüzde 12 ile yüzde 15 arasında devamsızlık oranımız var.

K19'un yapmış olduğu açıklamaların yanı sıra, bu sorunun okulun gelişim planında da yer aldığı görülmüştür. Okul gelişim planında mevcut durumda öğrenci devamsızlığının fazla olduğu ifade edilmektedir. Nitekim yine okul gelişim planında öğrenci devamsızlığının %10'un altına çekilmesi hedefi konulduğu görülmektedir.

Sportif, kültürel ve sosyal etkinlikler gerçekleştirilmede yaşanan sorunlar, bazı okul müdürlerinin yaptıkları bu konularla ilgili yaptıkları çalışmalarda başarılı sonuçlar

elde etmesini engellemiştir. Birçok etkinliğin gerçekleştirilememesinde fiziksel ve donanımsal yetersizliklerin etkili olduğu vurgulanmıştır:

Mesela bizim okulun binasının eski olması bazen etkiliyor, bazı şeylerimizi etkiliyor, alan dar zaten artı yer yok. Bir de okul eski olunca haliyle bir yerlere müdahale çok edemiyorsun. Onun dışında da mesela biz spor alanında çok farklı şeyler yapabiliriz salonumuz yok ama yine yapıyoruz şöyle mesela geçen yıl, iki atletizm halk oyunu bağlama kursu... badminton kurslarıyla onları bile herhangi bir salon olmadan bahçede götürebilirdik. Hayalimde ne var mesela iyi bir salonumuz olsa çok farklı etkinliklere katılabiliriz, hayalimde ne var? Mesela belki kimsenin düşünmediği botanik sınıfı var, her sınıfa bir köşe verip, bitkilerle toprakla uğraşmaları için bir mekân istiyorum mesela o yok. Yani okulun yapısı uygun değil. (K25)

Dolayısıyla K25, okulun fiziki yapısının okul içi birçok sosyal, sportif ve kültürel faaliyeti gerçekleştirilmeyi sınırladığını veya imkânsız hale getirdiğini aktarmaktadır. Okulla ilgili bazı fotoğraflar yeterli fiziksel alanın olmadığını göstermektedir. Şekil 4'te okulun tamamen betondan oluşan küçük bir bahçesinin olduğu görülmektedir:

#### Şekil 4

*Fiziksel Alan Yetersizliği*



#### Okul Geliştirmede Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

Okul müdürleri, okul geliştirme sürecinde birtakım sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Yaşanan sorunların pek çok farklı nedeni olduğu vurgulansa da, maddi imkânların yetersizliği, bürokratik engeller ve takım ruhunun olmaması en çok vurgulanan sorunlar olmuştur. Tablo 6, geliştirilen tema ve kodları göstermektedir.



**Tablo 6***Okul Müdürlerinin Okul Geliştirmede Karşılaştıkları Sorunlar*

Tema	Kod	Kişi
Okul geliştirmede karşılaşılan sorunlar	Okul kadrosunun yeni öğretmenlerden oluşması	K19
	Mesleki yönlendirme faaliyetlerinin yetersiz olması	K13
	Öğrenci oryantasyon çalışmalarının yetersiz olması	K3, K4, K20
	Maddi imkânların yetersizliği	K2, K6, K7, K8, K13, K14, K1, K18, K19, K21, K22, K23
	Personelin performans kriterlerine göre desteklenmemesi	K2
	Başarıya olan inancın düşük olması	K3
	Bürokratik engeller	K4, K6, K9, K13
	Ekip ruhunun oluşmaması	K3, K10, K12
	Velilerin ilgisizliği	K15, K21
	Olumsuz öğrenci davranışlarının yaygın olması	K19
	Öğretmenlerin veliyle iletişime geçme isteksizliği	K20
	Öğretmenlerin değişime direnmesi	K16, K25

Tablo 6'da sunulduğu üzere, elde edilen verilerden 12 kod geliştirilmiştir. Öğretmenlerle ve velilerle ilgili farklı sorunlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, veliyle iletişime geçme isteksizliği, öğretmenlerin değişime direnmeleri, velilerin ilgisizliği, okul kadrosunun yeni öğretmenlerden oluşması gibi sorunlar ifade edilmiştir.

Katılımcıların ifadelerine göre okul geliştirmede yaşanan sorunların en önemlilerinden birinin maddi imkânların yetersizliği olduğu anlaşılmaktadır. K6, okul geliştirme konusunda yaşanan maddi sorunlarla ilgili şunları aktarmıştır:

Mesela A blokta sıraların neredeyse hepsi kırık oyulmuş, eğitim öğretim yapmak için uygun olmayan sıraları yaz döneminde hepsini dört kat zımparalattık. Lastiklerine kadar değiştirdik boyadık şu anda A bloktakiler mutlu. Benim şu anda benim C blokta öğretmenlerimin A bloktakiler kadar mutlu olmaması beni üzüyor. Mesela sınıflar, çünkü ekonomik imkânların kısıtlı olması gelişimin önünde bir engeldir diye düşünüyorum.

K6'nın okul stratejik planında okulun güçlü ve zayıf yönleri analiz edilmiş ve yine katılımcı ifadelerini destekler mahiyette, okulun zayıf yönlerinden biri olarak okulun

maddi kaynaklarının yetersizliğinden bahsedilmiştir. Stratejik planın ilgili bölümünden bir kesit:

**Bütçe:** Ekonomik kaynak yetersizliği, genel bütçe haricindeki sabit okul gelirinin sadece kantin kirası olması.

Bürokratik engeller ve okulda ekip ruhunun oluşmaması da bazı katılımcılar tarafından okul geliştirmede karşılaşılan sorunlar olarak görülmektedir:

Bazen bir bürokrasi engel oluyor, bir şeyler yapmak istiyorsun olmuyor. Bazen kurumlardan, mesela diyelim sportif manada çok aşırı bir şeyimiz olmasına rağmen. Mesela biz Belediye Büyükşehir ve Şehitkâmil Belediyesi ile görüşmemize rağmen arka tarafa bir spor sahası yapamamam benim için... başarısızlık olarak görüyorum. Bürokrasi de bizim için bir engel oluyor maalesef. (K6)

Mesela örnek veriyorum yalnız kalıyorum, mesela bu kadar iş yapıyoruz müdür yardımcısı arkadaşlar sorumluluk almıyor. Bu arkadaşlar için söylemiyorum. Mesela ben salonu yapıyorum, birisi bir müdür yardımcısı gelip burada ne yapıyor demedi. El atmadı... ben tatilden geri döndüm iznimi kestim geldim, geri kendi işime devam ettim. (K12)

### Sosyo-Ekonomik Özelliklerin Okul Geliştirme Çalışmalarına Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevaplar doğrultusunda sosyo-ekonomik düzeyin okul geliştirme çalışmalarına ilişkin etkisi yorumlanmaya çalışılmıştır. Ekonomik imkânsızlıkların veli desteğini engellediğini, öğrencilerin öğrenmesini olumsuz etkilediğini ve okul bazlı çalışmaları aksattığını gösteren bulgular, Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7**

*Sosyo-Ekonomik Özelliklerin Okul Geliştirme Çalışmalarına Etkisi*

Tema	Kod	Kişi
Sosyo-ekonomik düzeyin okul geliştirme çalışmalarına etkisi	Velinin öğrenciye yeterli ilgiyi gösterememesi	K1, K9, K11, K13, K15, K21, K22
	Öğrencinin hazırbulunmuşluk düzeyinin farklılaşması	K1, K2, K5, K19
	Öğrencinin öğretim materyallerine sahip olamaması	K4, K15, K19
	Velilerin okula maddi katkı sunamamaları	K6, K8, K12, K13, K14, K15, K19, K23, K25
	Fiziki eksiklikleri giderme çabalarının akademik ve sosyal etkinlikleri sekteye uğratması	K7, K8, K14, K18

Sosyo-ekonomik özelliklerin okul geliştirme çalışmalarına etkisiyle ilgili olarak geliştirilen 5 farklı kod, Tablo 7’de gösterilmiştir. Bu kodlar arasından en çok, velinin öğrenciye yeterli ilgiyi göstermemesi ve velilerin okula maddi katkı sunamamalarının vurgulandığı görülmektedir. Yine fiziki eksiklikleri giderme çabalarının akademik ve sosyal etkinlikleri sekteye uğratması ve öğrencilerin öğretim materyallerine sahip olamaması, doğrudan ekonomik yetersizliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan durumlar olarak kabul edilmiştir.

Velilerin öğrencilere yeterli ilgiyi göstermemesi bazı katılımcıların özellikle vurguladığı bir konu olmuştur. K1, bu konuda şunları aktarmaktadır:

Sosyo ekonomik yönden düşük olan bir bölgede anne babanın çocuğuna ayırdığı vakit düşük demektir. Yani babanın bütün işi gücü, ekonomik göstergeleri ayakta tutabilmek ve onların yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere olduğu için annenin de bütün iş ve çabası diğer küçük çocuklara ilgilenmek ev yaşamıyla ilgilenmek olduğu için burada bütün sorumluluk bütün demeyelim, çünkü bu iş ailede bittiğini bilimsel veriler söylüyor. Yani okulun eğitimde faydası yüzde 15 yüzde 20 civarındır yani bu iş ailede biter.

K1’in ifadelerinin okulun stratejik planında da karşılık bulduğu görülmektedir. Bu noktada geliştirilmesi gereken bir alan olarak okul-veli ilişkilerine temas edilmiştir. Ayrıca okul-veli ilişkilerinin geliştirilmesi stratejik amaç olarak sunulmuştur. Okulun stratejik planında geçen ilgili stratejik amaç maddesi Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8**

*Okul Stratejik Planında Yer Alan Stratejik Amaç ve Hedefler*

Tema	Stratejik Amaç	Stratejik Hedefler
Paydaş İlişkileri	3.Okul-veli ilişkisini geliştirerek velilerin okul ve öğrencilere katkısını arttırmak.	3.1 Velilerle sık sık toplantılar yapmak. 3.2 Velilerin öğrencilere yararlı olabileceği yolları göstermek. 3.3 Okulun ihtiyaçları konusunda velilerin ilgisini arttırmak. 3.4 Ev ziyaretleri yapmak.

Sosyo-ekonomik açıdan öğrenci velilerinin okula maddi katkı sunamamalarının okul geliştirme çalışmalarını önemli ölçüde etkilediği katılımcı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili olarak K6 ve K13 şu ifadeleri aktarmışlardır:

Şimdi biz de okul aile birliğini tamamen başlıklarla, dışarıda ki hayırseverlerin başlıklarıyla ya da öğrenci velilerimizin okulumuza yapmış olduğu başlıklarla okulun fiziksel mekânlarını geliştiriyorsun. Biraz önce temizlikten bahsettik Temizlik için fırça lazım, çöp kovası lazım, poşet lazım, yüzey temizleyici

lazım; kapı kırılır yenisini yapmak için paraya ihtiyacın var tabii ki. Yani sosyo-ekonomik durumu kötü olan ailelerde bulunduğu mahallerde okulunda bu mahallede bulunduğu için söylüyorum. Yani o sıkıntıyı yaşıyorsun, yaşamıyor desek yalan olur. (K6)

Yani zengin mahallelerindeki velilerin desteğiyle, okulların maddi hiçbir sıkıntısı kalmıyor. Daha böyle işte, projeler yapabiliyorlar, atölyeleri açabiliyorlar, daha çok gezi daha çok etkinlik yapabiliyorlar. Bu da yani en azından okulların bence performansını % 20, % 30 oranında arttırıyor. (K13)

### Çevrenin Okul Geliştirme Sürecine Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmada, okul çevresinin okul geliştirme sürecine olumlu ve olumsuz etkileri olabildiği vurgulanmıştır. Okul müdürlerinin çevresel etkilere ilişkin görüşleri doğrultusunda geliştirilen tema ve kodlar Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9**

#### Çevrenin Okul Geliştirme Sürecine Etkileri

Ana tema	Alt tema	Kod	Kişi
Çevrenin okul geliştirme sürecine etkileri	Olumsuz Etkiler	Toplumsal değerlerin okul iklimini etkilemesi	K2
		Ailelerin maddi durumunun gelişimi sekteye uğratması	K3, K8, K12, K14, K19, K20, K25
		Velilerin öğrenciye yeterli ilgi ve desteği göstermemesi	K5, K8, K9, K13, K14, K19, K20, K24
	Olumlu Etkiler	Dışsal faktörlerin okul işleyişine fazla müdahil olmaması	K9, K7, K11, K15
		Olumlu iletişim iklimi kurulmasıyla okula bağlılığın artması	K1
		Öğrencilerin öğrenmeye daha açık olması	K17
		Okulun eğitsel çalışmaları planlarken bölgesel sorunları dikkate alması	K18

Tablo 9’da gösterilen tema ve kodlar, çevresel etkilerle ilgili olarak en çok üç konunun vurgulandığına işaret etmektedir. Bunlar; ailelerin maddi durumunun gelişimi sekteye uğratması, velinin öğrenciye yeterli ilgi ve desteği göstermemesi ve dışsal faktörlerin okul işleyişine fazla müdahil olmaması kodlarıdır. Özellikle sosyo-ekonomik özelliklerle ilgili kodların çevrenin okul geliştirme sürecine etkisi ile ilgili olarak sunulan kodlarla benzer olduğu görülmüştür.

Bazı katılımcılar, sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan bölgelerdeki ailelerin maddi durumunun yetersiz oluşunun okul geliştirmeyi sekteye uğratmasından bahsetmişlerdir. Bu bağlamda K19 şu ifadeleri aktarmıştır:

Ben bu çocuğa kitap alacam, ayakkabı alacam, çanta alacam diyor zaten asgari ücret alıyorum diyor. Evde otursun diyor, bir de haftalık 200 liraya bir yere veririm diyor daha iyi, öncelikler değişmiş. Ondan dolayı okul gelişimine çok katkı sağlayan bir durum elde edemiyoruz. Dezavantajlı olarak kalıyor bizde.

K19 ailelerin maddi durumunun okul gelişimini sekteye uğratmasından bahsetmekle beraber okulun gelişim planında maddiyat gerektiren bazı fiziki çalışmalarda dışsal destek olarak sponsor bulma çalışmaları yapılacağı ifade edilmektedir. Gelişim planındaki ilgili bölüm şöyledir:

*Mevcut durum:* Okul kütüphanesinin öğrenci sayısına göre yetersiz olması

*Hedefler:* Z kütüphane yapılması

*Yapılacak çalışmalar:* Onarım ve tadilat için sponsor bulma çalışmaları

Velilerin öğrencilere yeterli ilgi ve desteği göstermemesi de yine katılımcılar tarafından çevrenin okul geliştirme sürecine olumsuz bir etkisi olarak değerlendirilmiştir. Bu husustaki katılımcı ifadelerinden örnekler aşağıda aktarılmıştır:

... Veli, öğrenciyle ilgili olmadığı için başarıyı artırmak için çok fazla... çaba sarf etmemiz gerekiyor. Diğer bölgelere göre avantajlı bölgelere göre. Çünkü konuşmamın başında da söyledim. Bizim mahallemizde öğrencinin öğrenmesini etkileyen, öğrenmesine etki eden tek etken okul. Biz burada bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. En büyük dezavantajlarımızdan birisi işte çocuğun aile desteği olmayınca bizim de burada ekstra çaba sarf etmemiz gerek. (K8)

Veliyi çağırıyorsun niye beni çağırdın diyor, problem yaşamış diyorsun, okumasın diyor okuyup ne olacak diyor. Yani 5 kişi çağırırım üçü bunu der. Eğitime karşı okusa ne olacak diyor fırına gitse ... yevmiye alacak diyor. (K19)

Yukarıda geçen ifadelerin okul gelişim planlarında ve okul gelişimine kaynaklık eden belgelerde de doğrulandığı görülmektedir. K19'un okulunun gelişim planında mevcut durumda okul-veli bütünleşmesinin yetersizliğinden bahsedilmekte; bu noktada velilerin okula ve öğrenciye daha fazla ilgi göstermesi amacıyla gelişim hedeflerinin konulduğu görülmektedir. Gelişim planındaki ilgili kısım şöyledir:

*Mevcut durum:* Okul veli bütünleşmesinin yetersizliği.

*Hedefler:* 1- Sınıf ve genel veli toplantılarında %80'e ulaşılması

2-Okul eğitsel amaçları ve öğrenci ders çalışma programları hakkında veli bilgilendirmeleri

Velilerin okula ve öğrenciye olan ilgisini arttırmak adına, ayrıca velilere gösterilen değer bir göstergesi olarak K8'in okulu tarafından veli görüşme köşesi yaptırılması, okulun gelişimine dair hazırlanan slaytta velilerin okula ilgisini arttırmaya

yönelik bir sorun çözme yöntemi olarak dikkat çekmektedir. Veli görüşme köşesiyle ilgili slaytta geçen görsel Şekil 5'teki gibidir:

### Şekil 5

*Veli Görüşme Köşesi*



### Okul Geliştirme Sürecinde Aktif Rol Alması Gerekenlere İlişkin Bulgular

Okul geliştirme sürecinde aktif rol alması gereken kişilere ilişkin olarak katılımcılar, bütün okul paydaşlarının ve okul çalışanlarının (müdür ve öğretmenler) katkısının altını çizmişlerdir. Bu bağlamda farklı aktörlerin okul geliştirme sürecinde yer alması gerektiğini belirten katılımcılar da olmuştur. Tablo 10, bu konuda geliştirilen tema ve kodları göstermektedir.

**Tablo 10**

*Okul Geliştirme Sürecinde Aktif Rol Alması Gerekenler*

Tema	Kod	Kişi
Okul geliştirme sürecinde aktif rol alması gerekenler	Okul müdürü	K1, K3, K15, K16, K18, K19, K21
	Veliler	K1, K7, K10, K15, K23
	Yardımcı personel	K1
	Öğretmenler	K2, K7, K9, K11, K17, K18, K19, K23, K24
	Bütün aktörler	K3, K4, K7, K8, K11, K12, K14, K18, K19, K20, K21, K25
	Merkezi üst yönetim	K13
	Okul işletmecileri	K16
	Dış aktörler	K20, K22

Tablo 10'da görüldüğü üzere katılımcılar tarafından ortaya konulan bulgular, 8 ayrı kod halinde sunulmuştur. Bunlar içerisinde bütün aktörler, öğretmenler, okul müdürü ve

veliler kodlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Ekip çalışmasının, yani bütün aktörlerin birlikte hareket etmesinin en çok vurgulanan kod olduğu anlaşılmaktadır. K4, okul geliştirme sürecinde bütün aktörlerin rol alması gerektiği ifade etmiştir:

En başta okul müdürü, sonra da müdür yardımcıları, sonra öğretmenler, sonra öğrenciler ve veliler diyebiliriz. Diğer personel, öğretmenlerden sonra diğer personeli koyabiliriz. Onlar olmadan olmuyor. Bizim elimiz ayağımız. Genelde okul müdürü, müdür yardımcıları, öğretmenlerimiz, yardımcı personelimiz. Bu bir ekip işi, tek başına yapılan bir şey de değil yani.

K4 ile yapılan görüşmeden sonra, okulun stratejik planında yapılan incelemede katılımcı söylemlerini doğrular nitelikteki ifadelerle ulaşılmıştır. Okulun stratejik planda yer alan temel değerlerimiz maddelerinden birisinin ekip çalışmasını vurguladığı görülmüştür:

4. Çalışmalarda etkililik ve verimliliğin ekip çalışmalarıyla sağlanacağı anlayışı kabullenilerek ekip çalışmalarına gereken önemi veririz.

Okul geliştirme sürecinde okul müdürünün ve velinin aktif rol olması gerektiğini ifade eden katılımcılar da oldukça fazladır. Okul müdürünün aktif rol alması gerektiğini ifade eden K1 şunları aktarmıştır:

Okul müdürü, okulun tüm paydaşlarını bir koro şefi gibi ... koro şefi edasıyla tüm karışık, kaos oluşturabilecek sesleri düzenli bir bütün haline getirip insanlığa faydaya çevirebilecek koro şefi olarak orkestra şefi olarak algılıyorum.

Öğrenci velilerinin de okul geliştirme sürecinde aktif rol almasının gerekli olduğu bazı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bu görüşte olan bir katılımcı şu ifadeleri aktarmıştır:

Bir velimiz vardı. Sıralarımız oldukça yıpranmıştı. O velimizle beraber, velimiz kendi ailesiyle, marangoz bir velimiz, kendi ailesiyle geceli gündüzlü bir hafta içerisinde okulumuzun bütün sıralarını sildi, silme makinasıyla cilaladı, hepsini gece boyunca ailesiyle arkadaşlarıyla birlikte sıraları yerlerine taşıdı. İnanılmaz bir değişimi onlar oluşturdular ben değil. (K1)

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Bu araştırmada, alt sosyoekonomik düzeydeki bölgelerde bulunan okullarda görev yapan okul müdürlerinin okul geliştirme konusundaki deneyimlerini anlamak ve okul düzeyinde değişimi gerçekleştirme konusundaki bakış açılarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda, okul geliştirme konusundaki amaç ve hedefler, başarı ölçütleri, okulda gerçekleştirilen değişimler, okul geliştirme açısından başarısız olunan veya yapılamayan çalışmalar, yaşanan zorluklar, okul çevresinin özelliklerinin etkisi ve okul geliştirmede katkısı olan aktörlerle ilgili bulgulara ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin okullarını geliştirmek amacıyla akademik başarıyı artırma, fiziksel imkânları iyileştirme, iyi insan yetiştirme ideali içerisinde olma ve kurum kültürü

oluşturma konusunda birtakım amaç ve hedefler geliştirdikleri görülmüştür. En çok öne çıkan konunun, okul düzeyinde akademik başarının artırılması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, okul geliştirme alanyazınıyla tutarlıdır. Nitekim okul geliştirmenin nihai hedefinin, okul içi koşulların iyileştirilmesi yoluyla öğrenci başarısının ve öğrenmesinin artırılması olduğu belirtilmektedir (Hopkins, 2001; Reynolds vd., 2006). Benzer şekilde, Sarier ve Uysal (2021) yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin okullarının fiziksel imkânlarını geliştirmeye önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda katılımcılar okul bahçesini, spor salonunu, kütüphaneyi, sınıfları ve laboratuvarları fiziksel açıdan geliştirdiklerini aktarmışlardır. Altun ve Bebek (2016) çalışmalarında, okul gelişiminin okulun fiziksel imkânlarını geliştirebilmeye ve öğrencilerin akademik başarısıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Topal ve Yapalıal'ın (2021) çalışmasında katılımcılar için okul geliştirme bağlamında en etkili kriter öğrenen okul kültürü oluşturmayı önemsemek olarak ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmada okulun fiziksel gelişimine dair sunulan fotoğraf, video, okul gelişim planı ve stratejik plan gibi belgeler değerlendirildiğinde, fiziksel gelişimin okul gelişimi bağlamında önemli bir hedef alanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuya ilişkin olarak Uline ve Tschannen-Moran (2008), okul binalarının kalitesinin öğrenci başarısını ve öğrenmesini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bunların dışında katılımcı ifadeleri ve kanıt düzeyindeki belgeler, okulların amaç ve hedefleri arasında devamsızlığı azaltmanın ve okula uyumu artırmanın önemli görüldüğünü ortaya koymuştur. Bu hedef alanları, okul geliştirmenin tanımı ve kapsamıyla orantılı olarak öğrenci başarısını ve eğitimin niteliğini artırma bakımından önemlidir.

Okul müdürlerinin okul geliştirme bağlamında yaptıkları çalışmaları değerlendirmek amacıyla bir takım kıstaslar geliştirdikleri saptanmıştır. Okul müdürleri, özellikle kurumsal ilerleme kat etmeyi önemli bir başarı ölçütü olarak kabul etmişlerdir. Müdürlerin söylemlerinin okul geliştirme planlarıyla uyumlu olduğu görülmüştür. Çalışmada incelenen bir okul gelişim planında, her öğrencinin ilgi ve yeteneklerine uygun olan en az bir sosyal ve kültürel etkinliğe katılımının sağlanmasına ilişkin ortaya konan gelişim hedefi kurumsal ilerleme kat etme bağlamında bir gelişim hedefi olarak değerlendirilebilir. Bu bulgularla tutarlı olarak Sarier ve Uysal'ın (2021) çalışma sonuçlarına göre de okul müdürleri, öğrenci başarısının sadece akademik başarı ile değerlendirilmesinin doğru olmayacağını belirtmişlerdir. Bu bağlamda okulların, sportif ve kültürel etkinlikler yaptıklarını, projeler ürettiklerini, yerel, ulusal ve uluslararası yarışmalara katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Okulda oluşan değişimlere ilişkin olarak okul müdürlerinin fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılmasını sıkça vurguladıkları görülmüştür. Okul müdürlerinin bu ifadeleri dışında kanıt düzeyindeki belgeler olarak nitelendirilebilecek dokümanlarda (fotoğraf, video vb.) okullarda meydana gelen değişimler ortaya konulmuştur. Aynı zamanda akademik başarının artırılmasına ve bilimsel, sosyal etkinliklere yönelik okulların birçok gelişim hedefi belirlediklerine ve nihayetinde yaşanan bu değişimlerin somut biçimde ortaya konulabilmesinin son derece değerli olduğu görülmüştür. Barış (2002) çalışmasında, istenmeyen öğrenci davranışlarının azaltılmasında ailelerle işbirliği yapılması gerektiğini savunmuştur. Ayrıca okul müdürlerinin büyük çoğunluğu istenmeyen öğrenci davranışlarına karşı ortak



bir anlayışın hâkim olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla farklı araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, okul müdürlerinin olumsuz öğrenci davranışlarını azaltma hedefi doğrultusunda okullarında çeşitli çalışmalar yaptıkları ve bu konuda bazı değişimlerin yaşandığı görülmektedir. Şahin'in (2013) araştırmasında okul müdürlerinin okul gelişim sürecinde yapmış oldukları çalışmalar içerisinde fiziksel yapıyı iyileştirmenin üçüncü sırada yer aldığı görülmüştür. Okul müdürlerinin okullarının fiziki yapısının eski ve yetersiz kalması sebebiyle okullarının fiziksel koşullarını iyileştirmeye ve fiziki yapılarını yenilemeye çalıştıkları anlaşılmıştır.

Okul geliştirme sürecinde yapılamayan veya başarılı olunamayan çalışmalara ilişkin elde edilen bulgular değerlendirildiğinde devamsızlığı önleme ve akademik başarıyı artırma konularının ön plana çıktığı görülmektedir. Amaca yönelik ekip oluşturma, sportif, kültürel ve sosyal etkinlikler gerçekleştirme ve fiziksel ve donanımsal yeterliliklerin sağlanması en çok vurgulanan diğer konular olmuştur. Diyu (2001) yapmış olduğu araştırmaya göre alt sosyo-ekonomik düzeydeki bölgelerde yaşayan çocuklar ekonomik olarak ailelerine katkıda bulunmak adına çalışmak zorundadırlar. Dolayısıyla bu bölgelerdeki aileler çocuklarının eğitimlerine yeterli desteği verememeleri sebebiyle okullar devamsızlığı önleme konusunda yeterince başarılı olamamaktadır. Araştırmada alt sosyo-ekonomik düzeyde bulunan okullarda okul gelişim süreçlerinde başarılı olunamayan ve yapılamayan çalışmalarla ilgili okul gelişim planlarında devamsızlığı azaltma bağlamında bir takım sayısal hedeflerin belirlendiği de görülmüştür. Araştırmada üzerinde durulan önemli konulardan bir diğeri de fiziksel ve donanımsal yetersizliklerin okul gelişimini sekteye uğratmasıdır. Katılımcıların söylemleri ve sunulan görseller incelendiğinde birçok sosyal, sportif ve kültürel faaliyetin fiziksel ve donanımsal eksiklikler sebebiyle yürütülemediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Topal ve Yapalıal'm (2021) araştırmasında katılımcılar, fiziksel eksiklerin okul geliştirme sürecini olumsuz etkilediğini ve maddi kaynak sıkıntısı nedeniyle istedikleri çalışmaları yerine getiremediklerini ifade etmişlerdir. Değinilen diğer bir husus, akademik başarıyı artırma konusunda okulların başarılı olamamasıdır. Buna karşın okullardan elde edilen kanıt düzeyindeki belgeler incelendiğinde akademik başarıyı artırma noktasında okul yönetimi tarafından okul öğretmenlerinin organize edilmeye çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin okul geliştirme sürecinde yaşadıkları sorunlara ilişkin ulaşılan bulgular içerisinde maddi imkânların yeterli olmayışı sıklıkla vurgulanmıştır. Şahin'in (2013) araştırmasında da okul müdürleri, okul geliştirme bağlamında yapmak istedikleri çalışmaları yapamamaların temel sebebi olarak ödenek yetersizliğini ve maddi kaynak sıkıntısını göstermişlerdir. Ayrıca yine araştırmada ulaşılan bulgulardan bir diğeri de okul müdürlerinin sistemin merkezî yapısı sebebiyle hareket alanlarının sınırlandığı ve çok sayıda bürokratik engelin olduğunu; bu nedenle okul gelişimi için bürokratik engellerin aşılması ve desteklenmeleri gerektiğini bildirmişlerdir. Okullarda fiziksel durum ve alan yetersizliği ve gerekli materyallerin sağlanamaması okulların akademik alan dışında etkili olmaya yönelik isteklerini engellemektedir (Uğurlu ve Demir, 2016). Ceylan'ın (2009) araştırmasında da okul yöneticileri, okulun fiziki ve donanımsal eksiklerini çözmekle uğraştıkları ve yaşanan mali sorunlar sebebiyle diğer yönetim hizmetlerine yeterince yoğunlaşamamalarını gerekçe göstererek okul gelişimi açısından mali sorunların önemli bir engel teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. Araştırma

sonucunda katılımcıların sunduğu belgelerde geçen gelişim hedefleri ve stratejik hedeflerde de maddi kaynakların yetersizliği vurgulanmış; bu açıdan araştırma sonuçlarının diğer araştırma sonuçlarıyla tutarlı olduğu değerlendirilmiştir. Yine araştırmada bazı katılımcılar bürokratik engellerin, okul gelişimine ilişkin önemli bir sorun olduğunu vurgulamışlardır. Son olarak vurgulanan diğer bir husus olan veli ilgisizliğine ilişkin olarak, Arabacı ve Namlı'nın (2016) araştırma sonuçlarında da, velilerle ilgili sorunların ön plana çıktığı, velilerle yaşanan iletişim problemi, velilerin ilgisizliği ve velilerin olumsuz tutumu ve velilerin okula zorla gelmesi şeklindeki sorun alanları dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Bellibaş ve Gümüş (2013), özellikle aile katılımının yetersiz olduğu bölgelerde okul müdürlerinin okul-aile işbirliğini geliştirecek stratejiler geliştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Çimen (2021) okul yöneticilerinin özellikle dezavantajlı olan öğrencilerin eğitimlerinin daha nitelikli olabilmesi için kendi okullarının özelliklerini dikkate alarak stratejiler geliştirmeleri gerektiğini, diğer okul yöneticileriyle birlikte hareket etmeleri gerektiğini önermiştir. Bu araştırmada, az sayıda katılımcı tarafından vurgulansa da, öğretmenlerin değişime direnç göstermeleri ve velilerle iletişime geçme konusunda isteksiz olmaları da okul geliştirme açısından sorun olarak değerlendirilmiştir.

Sosyoekonomik düzeyin okul geliştirme çalışmalarına etkisine ilişkin olarak okul müdürlerinin, velinin öğrenciye yeterli ilgiyi göstermemesi ve velilerin okula gerekli maddi katkı sunamamaları üzerinde durdukları görülmüştür. Okul paydaşları içerisinde önemli bir yere sahip olan velilerin okul gelişimine doğrudan ve dolaylı desteği sağlanması gerekmektedir (Bozbayındır ve Alev, 2020). Ceylan (2009) araştırmasındaki bulgulardan hareketle velilerin öğrenciye yeterli ilgi göstermemesi ve okula maddi kaynak sağlayamamalarında bölgenin sosyoekonomik düzeyinin önemli bir etken olduğunu ve alt sosyoekonomik düzeydeki okullarda okul-veli ilişkilerinin önemli sorunlarıyla karşı karşıya olduğu görülmektedir. Şahin'in (2013) araştırmasında benzer şekilde velilerden yeterli maddi kaynak sağlayamama ve velinin eğitime katkısının ve katılımının yeterli olmayışı alt sosyoekonomik düzeydeki okul müdürlerinin dile getirdiği sorunlar arasında yer almıştır. Sarier ve Uysal (2021), aileler veli toplantılarına daha az ilgi gösterdiklerini ve öğretmen ve yöneticilerle görüşme sıklığının azaldığını aktarmışlardır. Araştırmada okul-veli ilişkisini geliştirerek velilerin okul ve öğrencilere katkısını arttırmak konusu katılımcılar tarafından vurgulanmış; aynı zamanda gelişim planı ve stratejik planlarında da bu ifadeler doğrulanmaktadır. Yine Şahin'in (2006) araştırmasında ulaşılan bulgulardan bir diğeri de velinin okula karşı ilgisinin okulun bulunduğu bölgeye göre değişmesidir. Dolayısıyla okulun bulunduğu bölgenin sosyoekonomik düzeyi yükseldikçe veli ilgisi artmakta; okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi düştükçe veli ilgisi azalmaktadır. Alt sosyoekonomik düzeyde bulunan bölgelerdeki okulların mevcut şartlardan olumsuz etkilendiği saptanmıştır. Benzer araştırmalar da sosyoekonomik düzeyin okul geliştirmenin nihai amacı olan öğrenci başarısıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Türkiye'de 2020 yılında yapılmış olan bir merkezi sınav (LGS) sonuçları kullanılarak gerçekleştirilen bir araştırma (Suna vd., 2021), okul büyüklüğü, sınıf mevcudu, öğretmen kıdemi, okul ve öğrenci sosyoekonomik düzeyi gibi okul içi ve okul dışı etkenlerin öğrenci başarısıyla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Çevrenin okul geliştirme sürecine etkilerine ilişkin bulgulara dayalı olarak, okul müdürlerinin üzerinde durdukları temel hususların ailelerin maddi durumunun gelişimi sekteye uğratması ve velinin öğrenciye yeterli ilgi ve desteği göstermemesi olduğu görülmektedir. Araştırmada çevrenin okul gelişimine etkilerine ilişkin katılımcı söylemlerinden ve edinilen dokümanlarda okul-veli bütünleşmesinin yetersizliğinden bahsedilmiş, buna karşın okul-aile işbirliğine yönelik birtakım gelişim hedeflerin konulduğu da görülmüştür. Ayrıca ailelerin maddi durumlarının okul gelişimini sekteye uğratmasından bahsedilmekle beraber dışsal destek arayışlarının (sponsor vb.) sürdürüldüğü gelişim planlarından anlaşılmaktadır. Çalık'ın (2007) araştırmasında ekonomik sıkıntı içerisinde olan velilerin okula çağrılmalarının temel nedeni olarak okula maddi kaynak istenmesi olduğu saptanmıştır. Bu yanlış yaklaşımdan ötürü maddi durumu yetersiz olan velilerin okula sağlayabilecekleri olumlu katkıları ortadan kaldırılabileceği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, Çimen (2021) okul-aile etkileşiminin artması için ailelere farklı sorumlulukların verilmesini, okul süreçlerine katılmalarının desteklenmesini ve rehberlik konusunda programlara katılmalarının sağlanmasını önermektedir. Araştırmada ayrıca, dışsal faktörlerin okul işleyişine fazla müdahil olmaması, öğrencilerin öğrenmeye daha açık olması ve okulun eğitsel çalışmaları planlanırken bölgesel sorunların dikkate alınması olumlu etkiler olarak öne çıkmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, alt sosyoekonomik düzeyde bulunan okullarda çevresel etkenlerin okul geliştirme açısından dezavantajlı yönünün daha ağır bastığı söylenebilir.

Okul geliştirme sürecinde aktif rol alması gerekenlere ilişkin okul müdürlerinin sıkça vurguladıkları temel bulgunun ekip çalışması, yani tüm aktörlerin okul geliştirme sürecinde rol almasıdır. Bunun dışında öğretmenlerin, okul müdürünün ve velilerin okul geliştirme sürecindeki önemli aktörler olduğu katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. En çok vurgulanan kişilerin başında öğretmenler gelmiştir. Bu bulguyla tutarlı olarak, Fullan'ın (1992) araştırmasında öğretmenlerin çoğunluğunun desteği olmadan gerçek manada bir okul geliştirme çalışması yapılamayacağı ortaya konulmuştur. Sarier ve Uysal'ın (2021) araştırmasında da okul müdürleri, karar alma süreçlerinde tüm paydaşların sürece dâhil edildiğini ve her türlü sorunu ekip ruhu içerisinde çözdüklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde Şahin'in (2013) araştırmasında da okul geliştirme için yapılması gerekenler içerisinde ekip çalışmasına da yer verilmiştir. Araştırma sonucunda ekip çalışmasına yönelik vurgunun sadece söylemde kalmadığı, aynı zamanda okulların stratejik planlarında ve okul gelişim planlarında da yer aldığı anlaşılmıştır. Bu bağlamda ekip çalışmasının önemine ilişkin benzer araştırmalarda ortaya çıkan bulguların araştırma sonuçlarıyla paralellik arz ettiği görülmüştür.

Araştırma sonucunda, akademik başarıyı arttırmanın, fiziksel imkânları iyileştirmenin, iyi insan yetiştirme idealinin ve kurum kültürü oluşturma öne çıkan amaçlar ve hedefler arasında yer aldığı görülmüştür. Kurumsal olarak ilerleme kat etme en önemli başarı ölçütü olarak görülmüştür. Okul düzeyindeki çabalara rağmen, bazı okullarda devamsızlığı önleme ve akademik başarıyı arttırma konusunda sorunlar yaşandığı; ancak bazılarında size önemli sonuçlar elde edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Okulların buldukları çevrenin sosyo-ekonomik özelliklerinden olumsuz yönde etkilendiği, maddi imkânsızlıkların yaşandığı ve veli desteğinin ve katılımının yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Okul geliştirme sürecinde ekip çalışmasının önemli görüldüğü

saptanmıştır. Okullarda deneyimlenen olumlu gelişmelerin, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve olumsuz öğrenci davranışlarının azaltılması olduğu görülmüştür. Araştırmada alt sosyo-ekonomik düzeyde bulunan okulların okul gelişim planlarında devamsızlığı azaltma bağlamında birtakım sayısal hedeflerin belirlenmesi; bu hedeflere de kısmen ulaşılması var olan sorunların çözülmeye çalışıldığının bir göstergesidir. Yine kanıt düzeyindeki belgelerden biri olan okul gelişim planlarında okulların akademik başarıyı arttırmayı gelişim hedefi olarak sunmaları ve bu hedefe yönelik önemli çalışmalar yapmaları da var olan sorunları çözmeye yönelik birtakım adımların atıldığını göstermektedir. Okulda yaşanan değişimlere ilişkin yine okul müdürlerinin farklı sorun alanlarına yönelik çeşitli proje, etkinlikler geliştirerek okullarını geliştirmeye çalıştıkları anlaşılmıştır.

Sosyoekonomik özelliklerin okul geliştirme açısından olumsuz etkilerini azaltmak için bu konuda dezavantajları olan okullara daha fazla destek sunulabilir. Bu araştırma kapsamında sadece alt sosyo-ekonomik düzeydeki bölgelerde yer alan okullarla ilgili veriler toplanmıştır. Farklı sosyo-ekonomik düzeylerdeki bölgelerde yer alan okulların incelenmesi, okul geliştirme konusunda daha bütüncül sonuçların elde edilmesine olanak tanyabilir.

#### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan erkek okul müdürleri ile gerçekleştirilmiştir. Seçilen örnekleme yaklaşımı (kartopu metodu) nedeniyle kadın okul müdürleri araştırmada yer almamıştır. Araştırmanın verileri, okul müdürleriyle gerçekleştirilen görüşmelerden ve okul müdürleri tarafından sunulan belgelerden elde edilmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin söylemlerinin ve sundukları belgelerin okul bazında uygulamayla örtüşüp örtüşmediği incelenmemiştir. Araştırma grubunun sınırlı sayıda okul müdürünü kapsamaması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellenebilirliği söz konusu değildir.

#### **Araştırma Etiği**

Bu araştırma, Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 20.03.2020 tarihli 4 nolu toplantı kararı (Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 15504) gereğince alınan izinle yürütülmüştür.

#### **Kaynakça**

- Altun, T., & Bebek, G. (2016). Öğretim elemanlarının okul geliştirme ve etkili okul paradigmalarının temel bileşenleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Alan Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 96–107.
- Arabacı, İ. B., & Namlı, A. (2016). Okul geliştirme konusunda yöneticilerin yaşadıkları sorunlar. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 9(2), 245–265.

- Arifoğlu, A. (2019). *Öğrenci başarısına okul etkisinin araştırılması: TIMSS 2015 Türkiye verisine göre çok düzeyli bir analiz*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Aydın, M. (2015). *Öğrenci ve okul kaynaklı faktörlerin TIMSS matematik başarısına etkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma* (5. baskı). Pegem.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75–93.
- Barış, B. (2002). *İlköğretim okullarında uygulanan davranış yönetim politikalarının okul geliştirme sürecine etkileri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Barth, R. S. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principals can make the difference*. Jossey-Bass.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23–28.
- Baştürk, S., & Taştepe, M. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Vize.
- Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2013). The impact of socio-economic status on parental involvement in Turkish primary schools: Perspective of teachers. *International Journal of Progressive Education*, 9(3), 178–193.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153–173.
- Bozbayındır, F., & Alev, S. (2020). Okul yöneticilerinin okul gelişim modeli ile ilgili görüşleri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(24), 2640–2673. <https://doi.org/10.26466/opus.667359>
- Ceylan, M. (2009). *Okul yöneticilerinin okul geliştirme danışmanlık hizmetine ilişkin görüşleri: Eskişehir İli örneği*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Cingöz, Z. K., & Gür, B. S. (2020). Ekonomik, sosyal ve kültürel statünün akademik başarıya etkisi: PISA 2015 ve TEOG 2017 sonuçlarının karşılaştırılması. *İnsan ve Toplum*, 10(4), 247–288.
- Coleman, J. S., Campbell, E. Q., Hobson, C. J., McPartland, J., Mood, A. M., Weinfeld, F. D., & York, R. L. (1966). *Equality of educational opportunity*. US Office of Education.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.

- Çalık, C. (2007). Okul çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: kavramsal bir çözümleme. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123–140.
- Çimen, İ. (2021). *Eğitimde fırsat eşitliği temelinde okul profillerine yönelik okul avantajları endeksi geliştirme*. [Yayınlanmamış doktora tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Dinçer, M. A., & Uysal, G. (2010). The determinants of student achievement in Turkey. *International Journal of Educational Development*, 30(6), 592–598. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2010.05.005>
- Diyu, X. (2001). Investigation and discussion on the problem of primary and secondary school drop outs in poor areas. *Chinese Education and Society*, 33(5), 49–58. <https://doi.org/10.2753/CED1061-1932340549>
- Ersan, O., & Rodriguez, M. C. (2020). Socioeconomic status and beyond: A multilevel analysis of TIMSS mathematics achievement given student and school context in Turkey. *Large-scale Assess Educ*, 8(15), 1–32. <https://doi.org/10.1186/s40536-020-00093-y>
- Feldhoff, T., Radisch, F., & Bischof, L. M. (2016). Designs and methods in school improvement research: A systematic review. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 209–240. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2014-0083>
- Fullan, M. (1992). *Successful school improvement: The implementation perspective and beyond*. Open University Press.
- Gümüseli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Eğitim Yönetimi*, 28, 531–584.
- Hampden-Thompson, G., & Johnston, J. (2006). *Variation in the relationship between non-school factors and student achievement on international assessments*. Research Report. U.S. Government Printing Office. [http://eprints.whiterose.ac.uk/72575/1/Non\\_school\\_factors.pdf](http://eprints.whiterose.ac.uk/72575/1/Non_school_factors.pdf)
- Harris, A. (2002). *School improvement: What's in it for schools?*. RoutledgeFalmer.
- Harris, A. (2020). Leading school and system improvement: Why context matters. *European Journal of Education*, 55(2), 143–145. <https://doi.org/10.1111/ejed.12393>
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The Leadership Quarterly*, 21, 867–885. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.013>
- Hopkins, D., & Levin, B. (2000). Government policy and school development. *School Leadership & Management*, 20(1), 15–30. <https://doi.org/10.1080/13632430068851>
- Hopkins, D. (2001). *School improvement for real*. RoutledgeFalmer.
- Karadağ, E. (2020). The effect of educational leadership on students' achievement: A cross-cultural meta-analysis research on studies between 2008 and 2018. *Asia*

- Pacific Education Review*, 21, 49–64. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09612-1>
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of “The four paths model”. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570–599. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
- MEB (2018). *2023 Eğitim Vizyonu*. <https://2023vizyonu.meb.gov.tr>
- Murphy, J. (2013). The architecture of school improvement. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 252–263.
- OECD (2005). *School factors related to quality and equity results from PISA 2000*. <https://www.oecd.org/education/school/programmeforinternationalstudentassesmentpisa/34668095.pdf>
- Özer, M., & Suna, H.E. (2022). The relationship between school socioeconomic composition and academic achievement in Türkiye. *Journal of Economy Culture and Society*, 66, 17–27. <https://doi.org/10.26650/JECS2022-1116979>
- Parlar, H. (2012). *Okul geliştirme literatürünün modeller ve yeni yaklaşımlar açısından incelenmesi: Kuramsal analitik bir yaklaşım*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Parlar, H. (2014). *Tüm yönleriyle okul geliştirme*. Nobel.
- Reynolds, D., Harris, A., Clarke, P., Harris, B., & 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. <https://doi.org/10.1080/09243450600743509>
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.
- Robinson, V., Bendikson, L., McNaughton, S., Wilson, A., & Zhu, T. (2017). Joining the dots: The challenge of creating coherent school improvement. *Teachers College Record*, 119(8), 1–44. <https://doi.org/10.1177/016146811711900803>
- Sarıer, Y., & Uysal, Ş. (2021). Okul gelişim alanlarındaki uygulamalara ilişkin okul müdürlerinin görüşleri. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(2), 609–636. <https://doi.org/10.18039/ajesi.855457>
- Spillane, J. P., & Louis, K. S. (2002). School improvement processes and practices: Professional learning for building instructional capacity. *Teachers College Record*, 104(9), 83–104. <https://doi.org/10.1177/016146810210400905>
- Suna, H. E., Özer, M., Şensoy, S., Gür, B. S., Gelbal, S., & Aşkar, P. (2021). Türkiye’de akademik başarının belirleyicileri. *Journal of Economy Culture and Society*, 64, 1–20. <https://doi.org/10.26650/JECS2021-934211>
- Şahin, İ. (2006). *İlköğretim müfredat laboratuvar okullarının okul geliştirme süreci açısından incelenmesi*. [Yayımlanmamış doktora tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi.

- Şahin, İ. (2013). İlköğretim okul müdürlerinin okul geliştirme stratejileri ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(1), 229–250.
- Şirin, S. R. (2005). Socioeconomic status and academic achievement: A meta-analytic review of research. *Review of Educational Research*, 75(3), 417–453. <https://doi.org/10.3102/00346543075003417>
- Şişman, M. (2020). *Eğitimde mükemmellik arayışı* (5. baskı). Pegem.
- Topal, M., & Yapalı, S. (2021). Okul geliştirme kriterlerinin etki derecelerinin okul yöneticileri açısından çok kriterli karar verme ile belirlenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 77–102.
- Uğurlu, C., & Demir, A. (2016). Etkili okullar için kim ne yapmalı?. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 53–75. <https://doi.org/10.17860/efd.16514>
- Uline, C., & Tschannen-Moran, M. (2008). The walls speak: The interplay of quality facilities, school climate, and student achievement. *Journal of Educational Administration*, 46, 55–73.

### **School Improvement Experiences of School Principals Working in Low Socio-Economic Environments: A Narrative Inquiry**

#### **Abstract**

*This research aimed at understanding school improvement experiences of school principals working in low socio-economic environments and revealing their perspectives on initiating changes at the school level. The study group included 25 school principals working in primary, middle, and high schools in the 2020-2021 academic year. Narrative inquiry, a qualitative research design, was used; and data were collected through semi-structured interview forms. School improvement reports, photographs, magazines, strategic plans, videos, and notes were also utilized as data sources. School principals focused on having the ideal of raising good people, ensuring physical development, making organizational progress, preventing absenteeism, and increasing academic achievement. School principals could make successful changes in terms of physical capacity, student behaviors and outcomes, school management, and school activities. Financial inadequacies, bureaucratic obstacles, and lack of team spirit made school improvement efforts difficult. Socio-economic characteristics of school environments negatively affected parental support and the work related to students.*

**Keywords:** school improvement, school principals, experiences, narrative research