

Okul Müdürlerine Göre İlköğretim Okullarının SWOT(GZFT) Analizi^a

Nail YILDIRIM^b

Özet

Bu araştırmadaki amaç, ilköğretim okul müdürlerine SWOT analizinin yapılış sürecini yaparak yaşayarak öğretmek ve elde edilen verileri inceleyip ilköğretim okulları hakkında sonuçlar çıkarmaktır. Araştırma nitel bir çalışmadır. Araştırmanın verileri, İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün yürüttüğü ilköğretim müdürlerine yönelik olarak OYGEP (Okul Yönetimini Geliştirme Projesi) kapsamında Amasya, Çorum, Tokat illerinde bulunan toplam 517 müdürden toplanmıştır. Okul müdürlerinin görüşleri içerik analizi yapılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin çalıştıkları okulların yerleşim yerine göre ilköğretim okullarının güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri ortaya çıkmış ve öneriler geliştirilmiştir. Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde; ilköğretim okullarının yerleşim yerlerine göre (il/ilçe merkezi, kasaba, köy), güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri değişmektedir. Bu durum göz önüne alınarak planlamalar ve uygulamalar yapılabilir.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim Okulu, SWOT analizi, ilköğretim Okul Müdürü

SWOT Analysis of Primary Schools According to Principals' Views

Abstract

The aim of this study is to teach the principals of primary education school the period how SWOT analyses is done by doing-experiencing and to examine obtained data and to get results about primary education schools. The research is qualitative study. The data of the research were collected from 517 school principals from Amasya, Çorum, Tokat provinces which are ISAP (Improving School Administration Project) that Primary Education General Management implemented primary education principals oriented. Content analysis was made of the views of school principals. According to the setting area of the schools which school principals work; strengths, weaknesses, opportunities and threats of primary schools have emerged and recommendations have been developed. When the views of the school principal were examined, according to the setting area of the primary schools (province / county town, town, village), strengths, weaknesses, opportunities and threats have changed. Considering this situation, planning and applications can be made.

Key words: Primary education school, SWOT analyses, principal

^a Bu makale 3. Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

^b Yrd. Doç. Dr., Gaziosman Paşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Tokat.

1. Giriş

1.1. İlköğretim

Zorunlu eğitim kademesi olan ilköğretimin amacı toplumdaki "ortak vatandaş tipi" ni yetiştirmektir. Bu açıdan bakıldığında toplumsal faydası diğer öğretim kademelerinden daha fazladır. Toplumsal faydası diğer öğretim kademelerinden daha fazla olduğundan toplumlar ilköğretim kademesine her zaman ayrı bir önem vermişlerdir (Erdem, 2005).

Birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de ilköğretim, eğitim sisteminin temeli olarak kabul edilmektedir. İlköğretim kurumları, eğitim sisteminin ilk basamağını oluşturmaktadır. Diğer eğitim kurumları, ilköğretime dayalı olarak çalışmalarını sürdürür. Temel eğitim, sadece eğitim sistemini değil, toplumun tamamını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun için ilköğretimi düzenlemek, ilköğretim olanaklarını vatandaşa açmak ve vatandaşlara ilköğrenimi zorunlu kılmak, devletin temel görevleri arasında sayılmıştır. İlköğretimin temel hedefi, erken çocukluk yıllarından başlayarak etkili bir rehberlik ve danışmanlık hizmeti ile çocukları, ilgi, yetenek, gelişim ve öğrenme özellikleri doğrultusunda yaşama ve bir üst öğrenim kurumuna hazırlamaktır. Bu hedefi gerçekleştirmek üzere bedensel, ruhsal, sosyal yönden sağlıklı, çağdaş bir insan ve iyi üretici, iyi tüketicisi, iyi vatandaş olmanın temellerini oluşturmak gerekmektedir (Senemoğlu ve Çelik, 2000:186).

1997-1998 öğretim yılından itibaren sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretime geçilmesini sağlayan "İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Milli Eğitim Temel Kanunu, Çıracılık ve Meslek Eğitimi Kanunu, Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile 24.03.1988 Tarihli ve 3418 Sayılı Kanunda Değişiklik Yapılması ve Bazı Kağıt ve İşlemlerden Eğitime Katkı Payı Alınması Hakkındaki 4306 Sayılı Kanun" 18.08.1997 tarih ve 23084 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girdi.

4306 Sayılı Kanun ile; 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanununun 9. maddesi ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 23. maddesi "İlköğretim Kurumları sekiz yıllık okullardan oluşur. Bu okullarda kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir." şeklinde değiştirildi

Nüfusu az ve dağınık yerleşim birimlerindeki çocuklar ile taşıma olanağı olmayan yerleşim birimlerindeki çocuklara eğitim öğretim imkânları "Yatılı Bölge İlköğretim Okulları" (YİBO) ile sağlandı. YİBO'ların yanında

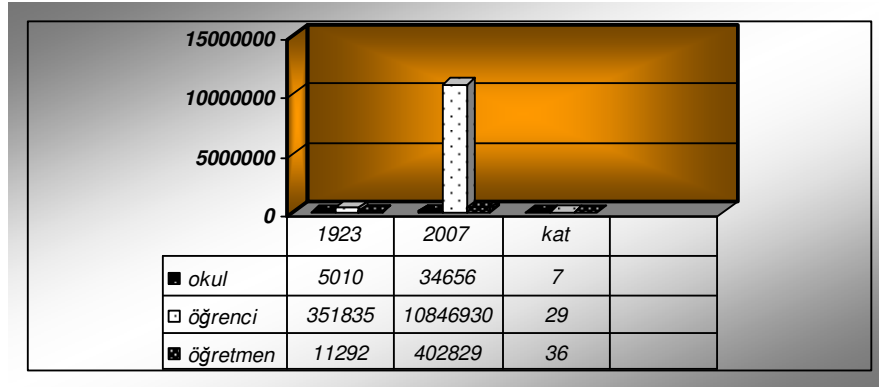
hem yatılı öğrencilerin hem de gündüzlü öğrencilerin devam ettikleri "Pansiyonlu İlköğretim Okulu" PİO'lar açıldı (Arı, 2002: 153).

İlköğretimin toplum ve birey için taşıdığı önem her türlü tartışmanın dışında tutulmaktadır. Çünkü, ilköğretim dönemi çocuk için gerçek fırsat eşitliği ve şanstır. Çocuğun yaşadığı topluma ait bir varlık ve öge olması ancak ilköğretim sayesinde olmaktadır. O yüzden de eğitimin bu kademesi, çoğu ülkede olduğu gibi Türkiyede de, "temel eğitim" olarak adlandırılmaktadır (Arslan, 1995).

Bu önemi nedeniyledir ki, ilköğrenim hakkı Anayasanın 42. maddesinde olduğu gibi, hemen bütün ülke Anayasalarında garanti altına alınmış ve eğitimin bu kademesinin istisnasız herkese zorunlu ve parasız olduğu vurgulanmış, bunun sağlanmasının da devletlerin görevi olduğu belirtilmiştir.

Rosovsky (1990; 99) "Dünya'da Temel Eğitim problemini çözersek, 3. dünya savaşını önleriz." diyerek ilköğretimin dünya barışı için de önemli olduğunu vurgulamaktadır. Öyle ise, İlköğretim bir toplumun varlığı ile eşdeğerdedir. Bu kadar önemli eğitim kurumlarını amacına uygun yönetmek için belirli ölçülerde yeterliğe ulaşmış yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Mevcut Durum



Çizelge 1.1. 1923 ve 2007 Yıllarında İlköğretimde Öğrenci Okul Ve Öğretmen Durumu(Kaynak; www.meb.gov.tr)

Çizelge 1.1'de görüldüğü gibi, Cumhuriyet döneminde ilköğretimde okul sayısı 5.010 dan 34.656'ye çıkmıştır. Yaklaşık 7 kat bir artış görülmektedir. Öğrenci sayısı 351.835' den 10.846.930'a çıkmıştır. Yaklaşık 29 kat artış görülmektedir. Öğretmen sayısı 11.292'den 402.829'a çıkmıştır. Yaklaşık 36 kat bir artış görülmektedir. Öğretmen ve öğrenci sayılarındaki artışta paralellik

görülmektedir. Bu sayıdaki genç nüfusun okullarda olması hem ilköğretimin hem de ilköğretim okulu yönetiminin işlevini ve önemini artırmaktadır. Sistemin çıktılarının toplumun girdileri olması dolayısıyla toplumu etkilemesi ilköğretimi işlevsel kılan en önemli etkenlerden biri olmaktadır. Rakamlara bakıldığında ilköğretimin, eğitim sisteminin temelini oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Türkiye’de eğitim üzerinde düşünürken ilköğretimden başlanarak düşünülmelidir (Çağlar, 1999: 1). İlköğretim kurumlarını amaçlarına ulaştıracak politikaların saptanmasında da bu durum göz önünde bulundurulmalıdır. Göz önünde bulundurulması gereken konulardan bir tanesi de bu kurumların buldukları yerleşim yerlerine göre (il/ilçe merkezi, kasaba, köy) durumlarının farklılık arz edebileceğidir. Çünkü her ilköğretim okulu kendine has farklılıklar gösterebileceğidir. Farklı sosyo-ekonomik çevre, farklı eğitim çevresi gibi. Bu farklılıklar beraberinde farklı sorunları da getirmektedir. Bu farklılıkların bilinerek politika üretilmesi, okulları amacına ulaşmasında yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu farklılıkları ortaya koyabilecek bir yöntem mevcut durumu tüm yönleriyle ortaya koyan SWOT analizidir.

1.2.Swot(Gzft) Analizi

SWOT kısaltılması, örgütün güçlü yönleri (Strenghts), zayıf yönleri (Weaknesses), fırsatları (Opportunites) ve olası tehditleri (Threats) sözcüklerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmuştur. Dış çevre analizi ile saptanan, sektörde beliren olanaklar ve tehditlerin iç çevre analizinde saptanan örgütün kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönleri ile karşılaştırılmasıdır (Bryson, 1995; 127). Değerlendirme süresinde elde edilen veriler stratejilerin oluşturulmasına olanak verir (Rue ve Byars, 1995; 173). Aşağıda SWOT analizinin öğeleri olan güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlere ilişkin ayrıntılı açıklamalar yer almaktadır.

Güçlü Yönler: Örgütlerin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması durumudur. Çevreden gelen olanaklar, örgütlerin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması durumunda değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu nedenle örgütler bir gelişmeyle karşılaşmadan önce hangi yönlerin üstün olduklarını bilmek ve ona göre stratejiler belirlemek zorundadırlar. Örgütler üstün olduğu yönleri belirleyerek, önce çabalarını yoğunlaştıracağı etkinlik alanlarını belirlemiş olur, daha sonrada rakipleriyle

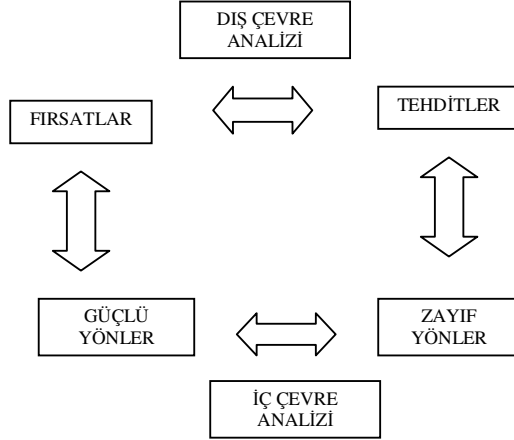
hangi alanlarda mücadele edeceğini açığa çıkarıp rekabet alanını kendisinin belirleyebilmesi avantajını elinde tutar (Schermerhorn, 1996; 167).

Zayıf Yönler: Örgüt için rakiplerine kıyasla daha az verimli ve etkili olması ve rakiplerine göre daha kötü olduğu durumlardır. Zayıf olan örgütler değişime ayak uyduramaz ve zamanında değişikliğe yanıt verip gelişme sağlayamazlarsa, çevrede meydana gelen bu değişiklikler zamanla örgütlerin aleyhine işlemeye başlar. Bu nedenle, bir örgütün üstün taraflarını bilmesi kadar, zayıf taraflarını da bilmesi önemlidir. Çünkü zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır. Rekabetin her sektörde çok keskin bir biçimde yaşandığı 21. yüzyılda zayıflıkların tamamen ortadan kaldırılacağı söylenemez. Ancak örgüt bunların farkında olduğunda, kendisi için zararlı adımları atmaktan ve başaramayacağı işlere girmekten kaçınacaktır (Dinçer, 2002; 147)

Fırsatlar: stratejik planlama açısından incelendiğinde, amaçların başarılmasında çevrenin örgüte sunduğu elverişli koşullardır. Örgütler fırsatları anlamak ve onlardan yararlanabilmek için devamlı olarak çevreyi anlamaya ve öngörmeye çalışmalıdırlar. Fırsatlar farklı biçimlerde örgütlerin karşısına çıkabilir.

Tehditler: Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya olanaksız hale getiren yeni bir durum demektir. Tehdit örgütün başarısını engelleyecek ve onu zarara uğratacak her şeydir. Her örgüt, hayatının her aşamasında üstesinden gelmek zorunda kalacağı kendisine yakın veya uzak birçok olumsuzlukla karşılaşacaktır. Olumsuz gelişmeler örgütler tarafından her zaman izlenmeli ve açığa çıkarılmalıdır (Dinçer, 2002; 143-144)

Şekil 1’de SWOT, iç çevre ve dış çevre analizinin ilişkilendirilmesi yer almaktadır.



Şekil 1. İç Çevre, Dış Çevre ve SWOT Analizi İlişkisi (Kaynak: Dinçer, 2002; 143)

Şekil 1'de görüldüğü gibi, çevre koşulları sürekli meydana gelen değişiklikler nedeniyle örgütleri fırsat veya tehditler ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bunun yanında örgütlerin kendi sahip oldukları kaynak ve becerilere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Stratejik planlamanın temel odağı bu öğeler arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu ilişkilerden örgüt için üst düzeyde yarar elde etmektir (Dinçer, 2002; 151).

Küreselleşme ile eş zamanlı olarak eğitim sistemlerinin de değişim gerekliliği yadsınamaz. Sistematik değişimi başlatmanın ve devam ettirmenin en geçerli yöntemlerinden biri okulun kuvvetli ve zayıf olduğu yanları ortaya çıkarmak ve bu doğrultuda öncelikleri belirlemektir (Saban, 1999: 395). Eğitim örgütlerinde SWOT analizi kullanılarak yapılacak olan durum saptamalarının, örgütlerin hedeflerini ve stratejilerini belirlemede kolaylıklar sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3.Problem Durumu

İlköğretim okul müdürlerinin görev yaptıkları yerleşim yerine göre okullarının SWOT analizi nasıldır?

Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- İlköğretim okullarının güçlü yönleri, müdürlerin görev yaptığı yerleşim yerine (köy-kasaba-il/ilçe merkezi) göre nasıldır?
- İlköğretim okullarının zayıf yönleri, müdürlerin görev yaptığı yerleşim yerine (köy-kasaba-il/ilçe merkezi) göre nasıldır?
- İlköğretim okullarının fırsatları, müdürlerin görev yaptığı yerleşim yerine (köy-kasaba-il/ilçe merkezi) göre nasıldır?

- İlköğretim okullarına yönelik tehditler, müdürlerin görev yaptığı yerleşim yerine (köy-kasaba-il/ilçe merkezi) göre nasıldır?

1.4. Araştırmanın Amacı

İlköğretim okullarında okul müdürlerinin okullarını tanımaları, onların yönetim işlerine büyük kolaylık sağlayabilecek ve süreci daha iyi yönetebileceklerdir. Tanıma yollarından birisi de okulu içten ve dıştan tanıma olanağı veren SWOT analizidir. Bu araştırmada, müdürlere göre ilköğretim okullarının mevcut durumu tüm yönleriyle ortaya konmaktadır. Araştırmanın amacı, uygulamada ki ilköğretim okul müdürlerinin görüşleri SWOT analizi ile elde etmek ve ilköğretim okulları hakkında sonuçlar çıkarmaktır.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Modeli,

Araştırma nitel bir çalışmadır. Okul müdürlerinin görüşleri içerik analizi yapılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Tokat, Amasya, Çorum illerinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin tamamını kapsamaktadır. Evrenin tamamı üzerinde çalışılmıştır.

Tablo 1. Araştırma kapsamında görüşlerine başvuru alan ilköğretim okul müdürleri tablosu

İller	İl/İlçe	%	Kasaba, Köy	%	Toplam
Amasya	47	46	56	54	103
Çorum	91	53	79	47	170
Tokat	119	48	125	52	244
Toplam	257	49	260	51	517

Tablo 1’de müstakil ilköğretim (1-8.sınıflar) okul müdürlerinin sayısal verileri verilmektedir. Buna göre il/ilçe merkezinde çalışan okul müdürleri ile kasaba ve köylerde çalışan okul müdürleri sayılarının 257 il/ilçe merkezi; 260’da kasaba köy; toplamda 517 okul müdürü ve yerleşim yeri açısından sayıca birbirine yakın olduğu görülmektedir.

2.3. Verilerin Toplanması ve değerlendirilmesi

Yıldırım (2007)’in yapmış olduğu İlköğretim okul müdürlerinin öğrenme stilleri araştırmasına okul müdürlerinin baskın öğrenme stili 1. sırada “yerleştiren,(uyumsuz), 2. baskın öğrenme stili de “ayrıştıran” olarak

bulunmuştur. Her iki öğrenme stiline sahip bireylerin öğrenme yolu; “yaparak” öğrenmeyi tercih etmeleridir. Bu araştırmanın da sonucuna bağlı olarak OYGEP projesinde SWOT analizi, ilköğretim okulu müdürlerinin aktif olduğu bir etkinlik planlanarak yapılmıştır.

Araştırmanın verileri, İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün yürüttüğü ilköğretim müdürlerine yönelik olarak OYGEP (Okul Yönetimini Geliştirme Projesi) kapsamında Amasya, Çorum, Tokat illerinde bulunan toplam 517 müdürden toplanmıştır. Verilerin toplanması esnasında aşağıdaki çalışmalar yapılmıştır;

Araştırmacı tarafından ilköğretim okul müdürlerine;

- SWOT analizi hakkında bilgilendirme semineri verilmiştir. Seminer esnasında;

- Okul müdürleri okullarının bulunduğu yerleşim yerlerine (il/ilçe merkezi, kasaba, köy) göre gruplandırılmıştır. Buna göre, her üç ilde toplam 25 grup, il/ilçe merkezinde bulunan okul müdürü, 25 grup ta köy-kasabada bulunan okul müdürü oluşturulmuştur.

- Her grupta başkan seçilmiştir. Topluca SWOT analizi uygulaması yapılmıştır.

- Gruplar belirli süreyle önce görev yaptığı okulların güçlü yönlerini, sonra zayıf yönlerini, sonra okullarının fırsatlarını ve okullarına yönelik tehditleri büyük bir kartona yazarak diğer meslektaşlarıyla paylaşmışlar ve tartışmışlardır.

Araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin yazılı olarak okullarının güçlü, zayıf yanları, fırsatları ve tehditlerine ilişkin kendi özgün ifadelerine başvurulmuştur. Elde edilen sonuçlar, içerik analizi doğrultusunda, kategorileştirilmiş ve analiz edilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. İlköğretim okul müdürlerine göre okulların güçlü yönleri

a. İl/ilçe merkezlerinde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okulların güçlü yönleri;

SWOT analizinde kurumun güçlü yönleri, kuruma içsel ayna tutmadır. İl/ilçe, kasaba, köyde görev yapan ilköğretim okul müdürleri aynı gruplarda yer alarak kurumlarının güçlü yönlerini belirtmişlerdir. Buna göre il/ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarının güçlü yanlarının frekans, yüzde tablosu aşağıda verilmektedir.

Tablo 2. İl/ilçede bulunan ilköğretim okullarının güçlü yönleri tablosu

	İl/ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarının güçlü yönleri	Grup sayısı/ n	f	%
1	Eğitim materyallerinin yeterince olması	25	15	60
2	Öğrenci ihtiyaçlarının karşılanması	25	14	56
3	Rehber öğretmenlerin oluşu	25	13	51
4	Fiziki yapının yeterli olması	25	12	49
5	Okul -Aile birliğinin aktif çalışması	25	12	49
6	Öğrenci devamsızlığının az olması	25	11	44
7	Öğretmenlerin mesleki yönden tecrübeli oluşu	25	10	40

Tablo 2 incelendiğinde; il/ilçe okul müdürlerine göre frekansı yüksek olan okullarının güçlü yönlerine bakıldığında; malzeme konusunda eksiklerinin olmaması; rehber öğretmenlerin oluşu; tecrübeli öğretmenlere sahip olmaları; okul-aile birliğinin kendilerine yardımcı olması; öğrenci devamsızlığının az olması konularında okullarını güçlü görmektedirler. Okul müdürlerinin % 60'ı eğitim materyalleri yönünden eksiklerinin olmadığını ifade etmektedirler.

b) Kasaba ve köyde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okulların güçlü yönleri; Kasaba ve köyde görev yapan ilköğretim okul müdürleri aynı gruplarda yer alarak kurumlarının güçlü yönlerini belirtmişlerdir. Buna göre kasaba ve köylerde bulunan ilköğretim okullarının güçlü yönlerinin frekans, yüzde tablosu aşağıda verilmektedir.

Tablo 3. Kasaba ve köylerde bulunan ilköğr. okullarının güçlü yönleri tablosu

No	Kasaba ve köylerde bulunan ilköğretim okullarının güçlü yönleri	Grup n	f	%
1	Eğitim personelinin genç olması	25	23	92
2	Sınıflarda öğrenci sayılarının düşük olması	25	22	88
3	Öğrenciler arası disiplin olaylarının azlığı	25	18	72
4	Personel arası uyum	25	15	60
5	Bahçenin çok geniş olması	25	13	51
6	Branş sınıfı uygulamaları	25	10	40
7	Merkeze yakın olması	25	8	32

Tablo 3 incelendiğinde; kasaba ve köylerde görev yapan okul müdürlerine göre frekansı yüksek olan okulların güçlü yönlerine bakıldığında; Okul müdürlerinin % 92'si "eğitim personelinin genç olması" okulları için en büyük güç görmektedirler. Sınıflarda öğrenci sayısının azlığını % 88 ile ikinci

büyük güç görürlerken, merkeze yakın olmayı % 32 ile en az güçlü yön olarak görmektedirler. Ayrıca, bahçenin çok geniş olması, personel arası uyum, branş sınıfı uygulamaları, öğrenciler arası disiplin olaylarının azlığı kasaba ve köylerde bulunan okulların diğer güçlü yönleridir.

3.2. İlköğretim okul müdürlerine göre okulların zayıf yönleri

SWOT analizinde kurumun zayıf yönleri, kuruma içsel olarak güçsüz ve eksik yönlerinin ifadesidir. İl/ilçe, kasaba, köyde görev yapan ilköğretim okul müdürleri aynı gruplarda yer alarak kurumlarının zayıf yönlerini belirtmişlerdir. Buna göre il/ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarının zayıf yönlerinin frekans, yüzde tablosu aşağıda verilmektedir.

a) İl/ilçe merkezlerinde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okulların zayıf yönleri;

Tablo 4. İl/ilçe merkezinde bulunan okul müdürlerine göre okulların zayıf yönleri

No	İl/ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarının zayıf yönleri	Grup n	f	%
1	Sınıf mevcutlarının kalabalık olması	25	18	72
2	Okul bahçesinin yetersiz olması	25	17	68
3	Öğretmenler arası iletişim azlığı	25	14	56
4	Emekliliğim cebimde mantığında çalışan öğretmenler	25	13	51
5	Sağlık ve ilk yardım birimlerinin olmaması	25	11	44
6	İkili öğretim yapılması	25	8	32

Tablo 4 incelendiğinde; il ve ilçe merkezinde görev yapan okul müdürlerine göre frekansı yüksek olan okulların zayıf yönlerine bakıldığında; Okul müdürlerinin % 72'si "Sınıf mevcutlarının kalabalık olması" okulları için en büyük zayıflık olarak görmektedirler. İkili öğretim yapılması % 32 ile en az zayıflık olarak görülmektedir. Ayrıca, okul bahçesinin yetersiz olması, öğretmenler arası iletişim azlığı, sağlık ve ilk yardım birimlerinin olmaması, sağlık ve ilk yardım birimlerinin olmaması, emekliliğim cebimde mantığında çalışan öğretmenler, il/ilçe merkezlerinde bulunan okulların zayıf yönleri olarak görülmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere il/ilçe merkezlerinde bulunan okullarda zayıflıkları, kentli olma sorunlarına ve personel sorunu üzerinde odaklanmaktadır. Kentsel sorun olarak planlama eksikliğiyle; personel sorunu da il/ilçe merkezlerinde bulunan öğretmenlerin kıdemce fazla olması dolayısıyla meslekte tükenmişlikle açıklanabilir.

b) Kasaba ve köyde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okulların zayıf yönleri;

Kasaba ve köyde görev yapan ilköğretim okul müdürleri aynı gruplarda yer alarak kurumlarının zayıf yönlerini belirtmişlerdir. Buna göre kasaba ve köyde bulunan ilköğretim okullarının zayıf yönlerinin frekans, yüzde tablosu aşağıda verilmektedir.

Tablo 5. Kasaba ve köyde bulunan okul müdürlerine göre okulların zayıf yönleri

No	Kasaba ve köyde bulunan ilköğretim okullarının zayıf yönleri	Grup n	f	%
1	Birleştirilmiş sınıflardan gelen öğrencilerin yetersizliği (hem zayıf yön, hem tehdit)	25	24	96
2	Öğretmen akışının fazla olması	25	23	92
3	Veli toplantılarına katılım azlığı	25	22	88
4	Çok amaçlı salonun olmayışı	25	22	88
5	Okul bahçesinin toprak zemin olması	25	20	80
6	Materyal eksikliği	25	19	76
7	Çevre düzenlemesinin yapılamayışı	25	15	60
8	Binaların bakımsızlığı	25	15	60
9	Kütüphanede kitap yetersizliği	25	14	56
10	Okulda yeterli personelin bulunmaması	25	11	44
11	Birleştirilmiş sınıflar	25	11	44
12	Tek idarecinin bulunması	25	9	36

Tablo 5 incelendiğinde; kasaba ve köylerde görev yapan okul müdürlerine göre frekansı yüksek olan okulların zayıf yönlerine bakıldığında; Okul müdürlerinin % 96'sı "Birleştirilmiş sınıflardan gelen öğrencilerin yetersizliği (hem zayıf yön, hem tehdit)" okulları için en büyük zayıflık olarak görmektedirler. Öğretmen akışının fazla olması % 92 ile ikinci büyük zayıflık görülmektedir. Ayrıca, tek idarecinin bulunması, okulda yeterli personelin bulunmaması, binaların bakımsızlığı, çevre düzenlemesinin yapılamayışı, materyal eksikliği, kütüphanede kitap yetersizliği, çok amaçlı salonun olmayışı, birleştirilmiş sınıflar, veli toplantılarına katılım azlığı, okul bahçesinin toprak zemin olması kasaba ve köylerde bulunan okulların zayıf yönleri olarak görülmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere kasaba ve köyde bulunan okullarda bulunan zayıflıkları, personel, malzeme, bina, salon, bahçe yetersizlikleri üzerinde odaklanmaktadır. Bunu ülkenin ekonomik yönden az gelişmişliği ile

açıklayabiliriz. Okulların % 80'inin bahçelerinin toprak olduğu görülmektedir. Bu da okullarda yağış zamanlarında temizlik sorunlarına neden olmaktadır. Birleştirilmiş sınıflardan gelen öğrencilerin olması, hem zayıflık olarak hem de tehdit olarak görülmektedir.

c) İl, ilçe, kasaba, köyde görev yapan okul müdürlerinin görüşüne göre ilköğretim okullarının zayıf yönleri

İl, ilçe, kasaba, köyde görev yapan okul müdürlerinin ortak görüşüne göre ilköğretim okullarının zayıf yönleri tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 6. İl, ilçe, kasaba ve köyde bulunan okul müdürlerine göre okulların zayıf yönleri

No	Her üç yerleşim yerine göre ilköğretim okullarının zayıf yönleri	Grup n	f	%
1	1 ve 8. sınıf öğrencisinin aynı tuvaletleri kullanması	50	45	90
2	Öğrencinin hedefsizliği	50	45	90
3	Okul temizliğinin yetersiz oluşu	50	40	80
4	Yenilenen müfredata ilişkin bilgi eksikliği ve önceki alışkanlıklardan vazgeçilememesi		33	66
5	Yardımcı hizmet görevini yerine getirenlerin eğitim yetersizliği	50	30	60

Tablo 6 incelendiğinde, İlköğretim okullarının tamamında ortak olarak görülen zayıf yönler; 1. sınıf öğrencisiyle 8. sınıf öğrencisinin aynı bahçeyi ve tuvaletleri kullanması, öğrenci hedefsizliği, yenilenen müfredata ilişkin bilgi eksikliği ve önceki alışkanlıklardan vazgeçilememesi, okul temizliğini ve yardımcı hizmetleri yürütenlerin eğitim yetersizliğini görmektedirler. Öğrenci hedefsizliği okulun hem zayıflık hem de tehdit olarak dolayısıyla hem içsel olarak hem de dışsal olarak etkilediği görülmektedir. Bu durum, öğrenci hedefsizliğinin, öğrencinin akademik başarısını etkilemesiyle açıklanabilir.

3. 3. İlköğretim okul müdürlerine göre okulların fırsatları

SWOT analizinde kurumun fırsatları, kurumun dışsal güçlü yönleridir. İl/ilçe merkezinde, kasaba, köyde görev yapan ilköğretim okul müdürleri aynı gruplarda yer alarak kurumlarının fırsatlarını belirtmişlerdir. Buna göre il/ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarının fırsatlarının frekans, yüzde tablosu aşağıda verilmektedir.

a) İl/ilçe merkezlerinde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okulların fırsatları;

Tablo 7. İl/ilçe merkezinde bulunan okul müdürlerine göre okulların fırsatları

No	İl/ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarının fırsatları	Grup n	f	%
1	Merkezde olması	25	25	100
2	Kültürel etkinlikler için olanak bulunması	25	22	88
3	Kadro yeterliliği	25	20	80
4	Kütüphane ve kitapçılarının bulunması	25	20	80
5	Üst yönetime yakın olma	25	20	80
6	Velinin eğitim seviyesinin yüksek olması	25	15	60
7	Ekonomik durumu iyi velilerin olması	25	14	56

Tablo 7'ye göre il/ilçe merkezinde bulunan müdürler, okullarının merkezde bulunmasını en önemli fırsat olarak görmektedirler. Ayrıca, kadro yeterliliği, velinin eğitim seviyesinin yüksek olması, ekonomik durumu iyi velilerin olması, kütüphane ve kitapçılarının bulunması, üst yönetime yakın olma, kültürel etkinlikler için olanak bulunmasını okulları için fırsat olarak görmektedirler. Tablo 7 de görüldüğü üzere il/ilçe merkezinde bulunan okul müdürlerini yaşadıkları yeri ve olanaklarını kendilerini fırsat olarak görmektedirler.

b) Kasaba ve köyde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okulların fırsatları;

Tablo 8. Kasaba ve köyde bulunan okul müdürlerine göre okulların fırsatları

No	Kasaba ve köyde bulunan ilköğretim okullarının fırsatları	Grup n	f	%
1	Personelin genç olması	25	22	88
2	Geniş bahçeye sahip olunması	25	15	60
3	Belediyelerin okula yardımcı olmaları	25	11	44
4	YİBO ödenekleri (YİBO'lar için)	25	7	28

Tablo 8'e göre kasaba ve köyde bulunan müdürler, okullarında bulunan personelin genç olmasını kendileri için hem fırsat hem de güçlü yön olarak görmektedirler. Ayrıca, okul bahçesinin geniş olmasını, YİBO'lar için ödenek olmasını, belediyelerin okula yardımcı olmalarını kendileri için fırsat olarak görmektedirler.

c) Her üç yerleşim yerinde de görev yapan okul müdürlerine göre **ilköğretim okullarının fırsat olarak gördükleri konu**; “Okullarda bilgi teknoloji sınıflarının olması” dır. Okullardaki bilgi teknoloji sınıflarının halka açılması ve eğitim çalışanları da bu sınıflardan yararlanmaları okul müdürlerinin böyle düşünmelerine neden olabilir.

3.4.1. İlköğretim okul müdürlerine göre okullara yönelik tehditler

SWOT analizinde kuruma yönelik tehditler, kurumun dışsal olarak zayıf yönleridir. İl/ilçe, kasaba, köyde görev yapan ilköğretim okul müdürleri aynı gruplarda yer alarak kurumlarının zayıf yönlerini belirtmişlerdir. Buna göre il/ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarının zayıf yönlerinin frekans, yüzde tablosu aşağıda verilmektedir.

a) İl/ilçe merkezlerinde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okullarına yönelik tehditler;

Tablo 9. İl/ilçe merkezlerinde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okullarına yönelik tehditler;

No	İl/ilçe merkezlerinde bulunan ilköğretim okullarına yönelik tehditler	Grup n	f	%
1	İşsiz üniversite mezununun çok olması	25	24	96
2	Okul yollarının tehlikesi	25	22	88
3	Trafik sorunları.	25	18	72
4	İnternet kafelerin amacına uygun kullanılmayışı	25	16	64
5	Öğrenciler arasında kavgalar	25	14	56
6	Velinin müdahaleci olması	25	13	51
7	Kantinlerde veya dışarıda satılan kalitesiz gıdalar.	25	13	51
8	Gürültü	25	13	51
9	Velilerin öğretmen ve sınıf tercihleri nedeniyle okul ikliminin bozulması	25	12	49
10	Okul binalarının depreme karşı dayanıksız olması	25	12	49
11	Okul güvenliği	25	10	40
12	İkili öğretim	25	7	28
13	Parçalanmış aile çocuklarının olması	25	6	24

Tablo 9'a göre il/ilçe merkezlerinde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okullarına yönelik tehditlerin başında % 96 ile “işsiz üniversite mezununun çok olması” gelmektedir. Bu durum, eğitilmiş insanların işsiz

kalmasının öğrenciler üzerindeki olumsuz motivasyonu ile açıklanabilir. Okul müdürlerine göre diğer önemli bir tehdit % 88 ile “okul yollarının tehlikesi” gelmektedir. Ayrıca okul müdürleri, velinin müdahaleci olması, okulun şehrin içinde olması dolayısıyla yol, araba sorunları, internet kafelerin amacına uygun kullanılmayışı, öğrenciler arasında kavgalar, okul güvenliği, velilerin öğretmen ve sınıf tercihleri nedeniyle okul ikliminin bozulması, gürültü, ikili öğretim, parçalanmış aile çocuklarının olması, okul kantinlerinde veya dışarıda satılan kalitesiz gıdalar, okul binalarının depreme karşı dayanıksız olması konularını okullara yönelik tehditler olarak görmektedirler. Tehditler incelendiğinde, zayıflıklarda olduğu gibi kentsel sorunlar, veli boyutu, öğrenciler arası sorunlar olarak görülmektedir. Bu durum, stratejik planlama ve toplumun eğitim seviyesiyle açıklanabilir.

b) Kasaba ve köylerde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okullarına yönelik tehditler;

Tablo 10. Kasaba ve köylerde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okullarına yönelik tehditler;

No	Kasaba ve köylerde bulunan ilköğretim okullarına yönelik tehditler	Grup n	f	%
1	Velinin eğitime ilgisiz kalması	25	23	92
2	Öğrencilere model olacak insanların az olması	25	22	88
3	Göç	25	22	88
4	Taşıma sistemi	25	20	80
5	İyi (başarılı) öğrencilerin şehir merkezine taşınması	25	18	72
6	Çevresel şartlara bağlı öğrenci devamsızlığı	25	16	64
7	Kız öğrencilerin ilköğretimden sonra ortaöğretime gönderilmeyişi	25	12	49
8	Birleştirilmiş sınıflardan gelen öğrencilerin yetersizliği)(hem zayıf yön, hem tehdit)	25	11	44
9	İnternet bağlantısında sorunlar yaşanması	25	8	32
10	Farklı mezhebe sahip öğrenciler arasında gerginlik	25	5	20

Tablo 10’da göre kasaba ve köyde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okullarına yönelik tehditlerin başında % 92 ile “Velinin eğitime ilgisiz kalması” gelmektedir. Bu durum, velinin eğitim seviyesi ile açıklanabilir. İkinci sırada, % 88 ile “öğrencilere model olacak insanların az olması” gelmektedir. Bu durum, eğitilmiş bireylerin köyde veya kasabada kalmaması ile

açıklanabilir. Diğer aynı oranda tehdit olarak “göç” görülmektedir. Müdürlerin böyle düşünmesi, sosyo-ekonomik nedenlerden dolayı bölge büyük şehirlere büyük oranda göç vermesi dolayısıyla okullarda öğrenci sayıları düşmesi ve bazı okulların kapanma durumuna gelmesiyle açıklanabilir. Diğer tehdit olarak algılanan maddeler; “Çevresel şartlara bağlı öğrenci devamsızlığı, İyi (başarılı) öğrencilerin şehir merkezine taşınması, Taşıma sistemi, Birleştirilmiş sınıflardan gelen öğrencilerin yetersizliği, İnternet bağlantısında sorunlar yaşanması, Kız öğrencilerin ilköğretimden sonra ortaöğretime gönderilmeyişi” dir. Genel olarak bakıldığında köy ve kasabada bulunan okul müdürleri, okulun bulunduğu bölgedeki insan kaynağını ve yaşam şartlarını tehdit olarak algılamaktadırlar.

c) İl, ilçe, kasaba, köyde görev yapan okul müdürlerinin ortak görüşüne göre ilköğretim okullarına yönelik tehditler

Tablo 11. İl, ilçe, kasaba ve köylerde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okullarına yönelik tehditler;

No	Her üç yerleşim yerine göre ilköğretim okullarına yönelik tehditler	Grup n	f	%
1	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmemesi	50	50	100
2	Öğrencinin hedefsizliği(hem zayıf yön hem tehdit)		45	90
3	Maddi yetersizlikler	50	44	88
4	Televizyon	50	40	80
5	Okulun her sorununun sadece yönetime bırakılması	50	40	80
6	Gereksiz yazışmalar	50	40	80
7	Eğitim çalışanlarının düşük maaşı	50	40	80
8	Maddi konularda veli ile yönetimin karşı karşıya gelmesi	50	40	80
9	Okul temizliğini yapan personelin çalışmayışı	50	35	70

Tablo 11’de il/ilçe, kasaba, köylerde bulunan okul müdürlerinin ortak görüşüne göre ilköğretim okullarına yönelik tehditler verilmektedir. Tablo incelendiğinde okul müdürlerinin tamamı “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmemesi” ni 1. sırada tehdit olarak düşünmektedirler. Bu durum, genel olarak toplumdaki bireylerin “hayat boyu öğrenme” ve “örgütsel öğrenme” anlayışının eksikliği ile açıklanabilir. Okul müdürlerinin ortak olarak düşündüğü 2. sıradaki tehdit; % 90 ile “Öğrencinin hedefsizliği”dir. Bu konu hem zayıflık hem de tehdit olarak algılanmaktadır. “Okulun maddi

yetersizlikleri” % 88 ile 3. sırada tehdit olarak kabul edilmektedir. Diğer tehdit olarak algılanan noktalar; “Maddi konularda veli ile yönetimin karşı karşıya gelmesi, Eğitim çalışanlarının düşük maaşı, Gereksiz yazışmalar, Okulun her sorununun sadece yönetime bırakılması, Televizyon” dır. Genel olarak bakıldığında tehditler, dışsal kaynaklı tüm kurumları ilgilendiren konular olarak görülmektedir.

Bu araştırmayı, Küçüksüleymenoğlu'nun (2007) yapmış olduğu “İlköğretim Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci” araştırmasının SWOT bulguları desteklemektedir.

4. Sonuçlar

1. İl/ilçe okul müdürlerine göre ilköğretim okullarının güçlü yönleri;

Malzeme konusunda eksiklerinin olmaması, rehber öğretmenlerin olması, tecrübeli öğretmenlere sahip olmaları, okul-aile birliğinin kendilerine yardımcı olması, öğrenci devamsızlığının az olması konularında okullarını güçlü görmekteler.

2. Kasaba ve köylerde görev yapan okul müdürlerine göre okullarının güçlü yönleri;

Eğitim personelinin genç olması, sınıflarda öğrenci sayısının azlığı, merkeze yakın olmak, bahçenin çok geniş olması, personel arası uyum, branş sınıfı uygulamaları, öğrenciler arası disiplin olaylarının azlığı.

3. İl/ilçe merkezlerinde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okulların zayıf yönleri;

Sınıf mevcutlarının kalabalık olması, ikili öğretim yapılması, okul bahçesinin yetersiz olması, öğretmenler arası iletişim azlığı, sağlık ve ilk yardım birimlerinin olmaması, emekliliğim cebimde mantığında çalışan öğretmenler.

4. Kasaba ve köyde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okulların zayıf yönleri;

Birleştirilmiş sınıflardan gelen öğrencilerin yetersizliği (hem zayıf yön, hem tehdit)”, öğretmen akışının fazla olması, tek idarecinin bulunması, okulda yeterli personelin bulunmaması, binaların bakımsızlığı, çevre düzenlemesinin yapılamayışı, materyal eksikliği, kütüphanede kitap yetersizliği, çok amaçlı salonun olmayışı, birleştirilmiş sınıflar, veli toplantılarına katılım azlığı, okul bahçesinin toprak zemin olması

5. İl, ilçe, kasaba, köyde görev yapan okul müdürlerinin ortak görüşüne göre ilköğretim okullarının zayıf yönleri

Öğrenci hedefsizliği, okulun temizlik yetersizliği, yardımcı hizmetleri yürütenlerin eğitim yetersizliği, 1. sınıf öğrencisiyle 8. sınıf öğrencisinin aynı bahçeyi ve tuvaletleri kullanması, yenilenen müfredata bilgilenme eksikliği ve önceki alışkanlıklardan vazgeçilmemesi.

6.İl/ilçe merkezlerinde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okulların fırsatları;

Okullarının merkezde bulunması, kadro yeterliliği, velinin eğitim seviyesinin yüksek olması, ekonomik durumu iyi velilerin olması, kütüphane ve kitapçılarının bulunması, üst yönetime yakın olma, kültürel etkinlikler için olanak bulunması.

7.Kasaba ve köyde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okulların fırsatları;

Okullarında bulunan personelin genç olması, okul bahçesinin geniş olması, YİBO'lar için ödenek olması, belediyelerin okula yardımcı olmaları

8.Her üç yerleşim yerinde de (il/ilçe, kasaba,köy) görev yapan okul müdürlerine göre “Okullarda bilgi teknoloji sınıflarının olması” ilköğretim okulları için fırsat olarak görülmektedir.

9.İl/ilçe merkezlerinde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okullarına yönelik tehditler:

İşsiz üniversite mezununun çok olması, okul yollarının tehlikesi, velinin müdahaleci olması, okulun şehrin içinde olması dolayısıyla yol, araba sorunları, internet kafelerin amacına uygun kullanılmayışı, öğrenciler arasında kavgalar, okul güvenliği, velilerin öğretmen ve sınıf tercihleri nedeniyle okul ikliminin bozulması, gürültü, ikili öğretim, parçalanmış aile çocuklarının olması, okul kantinlerinde veya dışarıda satılan kalitesiz gıdalar, okul binalarının depreme karşı dayanıksız olması.

10. Kasaba ve köylerde görev yapan okul müdürlerine göre ilköğretim okullarına yönelik tehditler;

Velinin eğitime ilgisiz kalması, öğrencilere model olacak insanların az olması, göç, çevresel şartlara bağlı öğrenci devamsızlığı, iyi öğrencilerin şehir merkezine taşınması, taşıma sistemi, birleştirilmiş sınıflardan gelen öğrencilerin yetersizliği, internet bağlantısında sorunlar yaşanması, kız öğrencilerin ilköğretimden sonra ortaöğretime gönderilmeyişi.

11. İl, ilçe, kasaba, köyde görev yapan okul müdürlerinin ortak görüşüne göre ilköğretim okullarına yönelik tehditler

Öğretmenlerin kendilerini geliştirmemesi, öğrencinin hedefsizliği, okulun maddi yetersizlikleri, maddi konularda veli ile yönetimin karşı karşıya gelmesi, eğitim çalışanlarının düşük maaşı, gereksiz yazışmalar, okulun her sorununun sadece yönetime bırakılması, televizyon”

12. Okulların SWOT analizleri okulun bulunduğu yerleşim yerine göre değişmektedir.

5. Öneriler

5.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler:

- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim okullarına ilişkin SWOT analizlerini kullanarak politika geliştirebilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim okullarına ilişkin yasa, yönetmelik, genelge, yönerge hazırlarken SWOT analizlerinden yararlanabilir.
- Milli Eğitim Müdürlükleri ilköğretimle ilgili yapacakları çalışmalarda ilköğretim okullarının SWOT analizini dikkate alarak eylem planları hazırlayabilirler.
- İlköğretim okulları için öğrenci sayısına ve yerleşim yerine göre bütçeden ödenek ayrılabilir.
- İlköğretim okullarına atanacak okul müdürlerine okulun bulunduğu yere göre yeterli hale getirecek hizmet-içi eğitim verilebilir.
- İlköğretim okul müdürlerine zayıf noktaları güçlendirecek, tehditlere karşı önlem alabilecek inisiyatifler verilebilir.
- Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim çalışanlarının mesleki gelişimleri için ulusal, yerel, kurumsal hizmet-içi eğitimi ihtiyaçlara göre planlayarak, içeriğini ve ciddiyetini denetleyebilir.
- İlköğretim okul müdürleri, SWOT analizinde yer alan zayıflıkların güçlendirilmesi ve tehditlere karşı önlemler alınması için yönetimde proje yaklaşımını kullanabilir.
- İlköğretim okul müdürleri, kendi okullarından mezun olmuş, öğrencilere model olabilecek insanları okullarına davet ederek öğrencilerle söyleşi yapabilir.
- İl emniyet müdürlüğü ve okul arasındaki işbirliği yapılarak okul yollarının denetimi yapılabilir.

- Köy ve kasaba ilköğretim okullarının temizliği için öğrenciler okul kapısında ayakkabı değiştirebilir.
- Okul kantinleri için il sağlık müdürlüğü ile ortak çalışmalar yapılabilir.
- Yenilenen program için öğretmene yönelik olarak hizmet-içi eğitim çalışmaları üzerinde yoğunlaşılabilir.

5.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- İlköğretim okullarının SWOT analizleri yapılış biçimleri araştırılabilir.
- SWOT analizine uygun denetim çalışması yapılabilir.
- İlköğretim okullarının güçlü yönlerini kullanabilme ve fırsatlarını değerlendirebilme düzeyleri araştırılabilir.

Kaynakça

- Arı A. (2002). İlköğretim Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Normal, Taşımali ve Yatılı İlköğretim Okullarının Karşılaştırılması). **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı;153-154.
- Arslan, M. (1995). Türkiye de Cumhuriyetten Günümüze İlköğretimde Program Geliştirme Çalışmaları , **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Sayı:209.
- Bryson J (1995). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. Revised Edition. Sanfransisco: Jossey Publishers,.
- Çağlar A. (1999). **75. Yılında Cumhuriyet'in İlköğretim Birikimi"**; **75 Yılda Eğitim**; Türkiye İş Bankası ve Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Diñer, Ö. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları,
- Diñer, Ö. (2002). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Altıncı Basım. İstanbul: Beta Yayınları,
- Erdem A. (2005). İlköğretimimizin Gelişimi ve Bugün Gelinek Nokta. **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**. Haziran, Cilt 5, Sayı 2.
http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_organ_egitim_2006_2007.pdf.
- Küçüksüleymanoğlu R. (2004). **İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması**. Bursa İli Canaydın İlköğretim Okulu Örneği. Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Rosovski H. (1990). **Üniversite**. Çev: Süreyya Ersoy. Tubitak Yayınları.14.Basım.
- RUE D.Ve BYARS D. (1995). **Management Skills and Application**. Seventh Edition. Richard Irwin Inc.
- Saban, A. (1999). "Öğrenen Okulda SistematiK Değişim," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi** . 5-19: 393-409,
- Schermerhorn, J. (1996). **Management**, Fifth Editon. New York: John Wiley & Sons Inc,
- Senemoğlu, N.Ve Çelik, K. (2000); "**İlköğretimde Sayısal Gelişmeler ve 2000'li Yıllarda Nitelik Geliştirme**"; Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, Burdur.
- Yıldırım N. (2007). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğrenme Stilleri İle Yeterlikleri Arasındaki İlişki**. İnönü Üniversitesi. Yayınlanmamış Doktora tezi.