

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA HAZIRLANAN
STRATEJİK PLANLAR İLE İLGİLİ YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bahattin AKDOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Doç. Dr. Mustafa YAVUZ

Konya 2012

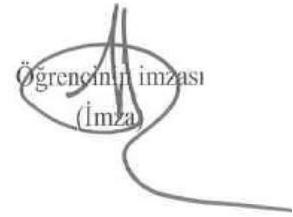
T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Bahattin AKDOĞAN
	Numarası	115216011002
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri /Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
Tezin Adı	İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi	

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası
(İmza)






T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Bahattin AKDOĞAN
	Numarası	115216011002
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri /Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mustafa YAVUZ
	Tezin Adı	İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “ **İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi** ” başlıklı bu çalışma 10/12/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Soyadı		İmza
Doç. Dr. Mustafa YAVUZ	Danışman	
Yard. Doç. Dr. Atila YILDIRIM	Üye	
Yard. Doç. Dr. Ali ÜNAL	Üye	

ÖN SÖZ

Geleceğimizin teminatı olan çocuklarımızın eğitiminin planlı bir şekilde yürütüldüğü okulların fonksiyonlarını en iyi şekilde yerine getirmelerinde önemli bir basamak teşkil edecek olan etkenlerden biri de stratejik planlardır. Bu araştırma okullarda yasal olarak yapılması zorunlu hale gelen stratejik planların hazırlanması ve uygulanması aşamalarında daha verimli çalışmalar yapılabilmesi için yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemek amacı ile yapılmıştır.

Beş bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde problem durumu; ikinci bölümde kuramsal çerçeve; üçüncü bölümde araştırma yöntemi; araştırma modeli, çalışma gurubu, veri toplama süreci, verilerin toplanması ve toplanan verilerin analizinin yapılmasına ilişkin çalışmalar ortaya konmuştur. Dördüncü bölümde bulgular ve bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde ise araştırmanın sonucu ve araştırma ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Yaptığım bu çalışmanın oluşma sürecinde yapmış olduğu katkı ve göstermiş olduğu sabırdan dolayı tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa YAVUZ'a, çalışmanın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Ali Meydan'a, Yard. Doç. Dr. Ali ÜNAL'a, Yard. Doç. Dr. Atila YILDIRIM'a ve araştırmanın uygulama kısmında bana yardımcı olan Konya ili Beyşehir ilçesinde ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlere teşekkürü bir borç bilir, şükranlarımı sunarım.

Bahattin AKDOĞAN

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA HAZIRLANAN STRATEJİK PLANLAR İLE İLGİLİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Akdoğan , Bahattin

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa YAVUZ

KASIM 2012, 145 Sayfa

Konya ili Beyşehir ilçesi ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlarla ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesinin hedeflendiği araştırmada nitel araştırma yöntemi ile içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2011-2012 eğitim öğretim yılında Konya ili Beyşehir ilçesinde görev yapan okul müdürü ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem ise evrenden çok amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen 14 ilköğretim okulu müdürü ve bu okulların stratejik planlama ekibinde görevli 29 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen 10 maddelik açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formu aracılığıyla toplanmış ve veriler “içerik analizi” tekniği ile çözümlenmiştir. Temel olarak birbirine benzeyen kavramlar bir araya getirilmiş bunlar okuyucunun anlayabileceği bir şekilde organize edilmiştir. Araştırmanın sonucunda katılımcılar stratejik planlarının stratejik amaç ve hedeflerinin uygulanabilirliği konusunda olumlu görüş belirtmişlerdir ama ilköğretim okullarına merkezi bütçeden yetersiz kaynak aktarımı nedeniyle stratejik amaç ve hedef belirlemede sıkıntı çektikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmı

belirledikleri stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda çalışma yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan yöneticilerin ve öğretmenlerin çoğu stratejik planlarıyla ilgili gerçekçi bir maliyetlendirme yapamadıklarından söz etmektedirler. Yine görüşlerine başvurduğumuz yönetici ve öğretmenlerin, uygulama aşamasındaki stratejik planlarla ilgili yeterli ve sistematik bir değerlendirme yapmadıkları ortaya çıkmıştır. Stratejik planların hazırlanması sürecinde problemler yaşadıkları görülen okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin bu problemlerinin ortadan kaldırılması için hizmet içi eğitim çalışmaları yapılması, planlama için yeteri kadar hazırlık zamanının verilmesi, hazırlanan stratejik planların üst birimlerce desteklenmesi, üniversitelerden destek alınması, stratejik planlama ekibinde görev alacak öğretmenlerin gönüllülük esasına göre seçilmesi ve seçilen öğretmenlerin ödülle motive edilmesi çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Ayrıca okullara yapılan atama ve görevlendirmelerin zamanında yapılmasının ve tutarlı hale getirilmesinin stratejik planların uygulama başarısını artıracakı görülmüştür.

SUMMARY

THE EVALUATION OF TEACHERS' AND ADMINISTRATORS ATTITUDE REGARDING STRATEGIC PLANS PREPARED AT PRIMARY SCHOOLS

Akdoğan , Bahattin

Educational Administration, Supervision, Planning and Economics Program

Thesis Advisor : Doç. Dr. Mustafa YAVUZ

November 2012, 145 Page

Content analysis has been done by qualitative searching method at the research that prepared at primary schools of Konya province, Beyşehir district, being aimed to evaluate the principal's and teacher's opinions related with strategic plans. Universe of the research is formed by principal who works in 2011-2012 Education Teaching Year in Konya province. Beyşehir district and teachers charged with strategic planning team. The model is formed by 14 primary school principals chosen from universe with multifunction model method and 29 teachers charged these schools' strategic planning team. Data of the research have been gathered by means of an interview form existed from ten topics various questions developed researcher and data have been analyzed by the technique of content analysis. Basically, similar concepts have been united and these have been organised in an comprehensible way by the reader. At the result of the research participants have stated positive opinions at the topic of practising of their strategic plans. Strategic aims and targets but because of in adequate source transferring from central budget to primary schools, it has been determined that they had difficulty at determining strategic aim and target. Most of the participants research in direction of their determined strategic aims and targets. Most of the principals and teachers participating the research mention that they couldn't estimate a price realistically related with their strategic plans. Again, it

is determined that principals and teachers being applied to their opinions couldn't make an adequate and a sistematic evalvation related with strategic plans at degree of practice. It's necessary that principals and teachers being seen to have some problems at the process of preparetion of strategic plans. To solve these problems education in duty studies must be done, adequate preparetion time for planning must be given, prepared strategic plans must be supported by superiors, to be supported by universities, teachers who will be charged vith strategic planning team must be chosen according to principal of being volunteer and studies for being motivated these chosen teachers with a prise must be done. On the other hand, it is determined that commission and appoinment must be done in time and being consistent success of strategic plans' practising will increase.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	1
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU.....	2
ÖN SÖZ.....	3
SUMMARY	6
İÇİNDEKİLER	8
KISALTMALAR	11
BÖLÜM I.....	12
GİRİŞ.....	12
Problem.....	12
Alt Problemler.....	15
Araştırmanın Önemi	17
Sınırlılıklar	18
Tanımlar	19
BÖLÜM II	22
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	22
STRATEJİ, PLANLAMA, STRATEJİK PLANLAMA VE SÜREÇLERİ.....	22
Strateji Nedir?	22
Stratejinin Önemi ve Yararları	24
Strateji İle İlgili Kavramlar	25
Plan, Planlama nedir?	27
Planlamanın Önemi, Faydaları ve Plan Türleri.....	28
Sürelerine göre plan türleri	30
Uygulama biçimine göre planlar	31
Biçim yönünden planlar:.....	31
Kullanım biçimlerine göre planlar:.....	31
Stratejik Planlama.....	31
Stratejik Planlamanın Tanımı.....	31
Stratejik Planlamanın Gelişimi.....	33
Stratejik Planlamanın Amaçları.....	34
Stratejik Planlamanın Özellikleri	36
Stratejik Planlamanın Yararları.....	38
Türkiye’de Stratejik Planlama.....	40
Stratejik Plan Hazırlama Sürecinde Uyulması Gereken Genel Hususlar:	44
Eğitimde Stratejik Planlama	46
Okullarda Stratejik Planlama	48
Okul/Kurumlarda Stratejik Planlama Süreci ve Aşamaları	51
Stratejik Planlama Yaparken Okul Yöneticilerinin Göz Önünde Bulundurması Gerekenler:.....	54

Hazırlık Süreci	56
Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması:.....	56
Durum Analizi.....	59
Stratejik planların Üst Politika Belgeleri:.....	61
Geleceğe Yönelim	62
A - Misyon Bildirimi:	62
B - Vizyon Bildirimi:.....	64
C - Temel Değerler:.....	66
Ç-Temalar	67
D – Stratejik Amaçlar	68
E – Stratejik Hedefler:	72
F - Performans Göstergeleri:.....	72
G – Faaliyet/Projeler ve Maliyetlendirme.....	74
H- Stratejiler:.....	75
İzleme ve Değerlendirme.....	76
Raporlama	77
İlgili Araştırmalar	78
BÖLÜM III.....	83
YÖNTEM	83
Araştırma Modeli.....	83
Çalışma Gurubu.....	84
Veri Toplama Süreci.....	87
Verilerin Analizi.....	90
BÖLÜM IV.....	92
BULGULAR.....	92
1-Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	92
Gerçekleşen Amaçlar, Yetersiz Bütçe	92
2-İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	94
Fiziki ve Sosyal Yapıda İyileşmeler, Akademik Başarıda Artış.....	94
3-Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	97
Amaçlara Uygun Hedefler, Yapılan Faaliyetler.....	97
4-Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	102
Amaç ve Hedef Ölçümü.....	102
5-Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	105
Analiz Yapma.....	105
6-Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	107
Gerçekçi Olmayan Maliyetlendirme	107
7-Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	110
İzleme ve Değerlendirme.....	110

8-Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	113
Kurumdaki Olumlu Değişiklik.....	113
9-Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	115
Planı Mali Yönden İyileştirme	115
10-Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	117
Gelecek Plan Hazırlıklarında	117
BÖLÜM V	120
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	120
Tartışma	120
1-Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma	120
Gerçekleşen Amaçlar, Yetersiz Bütçe	120
2-İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma.....	121
Fiziki ve Sosyal Yapıda İyileşmeler, Akademik Başarıda Artış.....	121
3- Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma.....	122
Amaçlara Uygun Hedefler, Yapılan Faaliyetler.....	122
4- Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma	123
Amaç ve Hedef Ölçümü.....	123
5- Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma	124
Analiz Yapma.....	124
6- Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma	125
Gerçekçi Olmayan Maliyetlendirme	125
7- Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma.....	127
İzleme ve Değerlendirme.....	127
8- Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma	128
Kurumdaki Olumlu Değişiklik.....	128
9- Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma.....	129
Planı Mali Yönden İyileştirme	129
10- Onuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma.....	130
Gelecek Plan Hazırlıklarında	130
Sonuç	133
Öneriler	135
KAYNAKÇA.....	136
EKLER	142
EK:1.....	142
MEB Stratejik Planlama süreci takvimi.....	142
EK-2.....	143
İlköğretim Kurumlarında Hazırlanan Stratejik Planların Değerlendirilmesi...	143
ÖZGEÇMİŞ	145

KISALTMALAR

DPT Devlet Planlama Teşkilatı

GZFT Güçlü, Zayıf, Fırsatlar, Tehditler

MEB Milli Eğitim Bakanlığı

TDK Türk Dil Kurumu

YPK Yüksek Planlama Kurulu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu açıklanmış, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımlar verilmiştir.

Problem

Zamanı durduramadığımız gibi değişimin önünde de durmamız mümkün değildir. Değişimi dahası gelişerek değişmeyi planlayabilmeyi amaç edinen örgütler, zamanı en iyi şekilde kullanarak gelecekteki hedeflerine ulaşmak için çalışmaktadırlar. Bu hızlı zaman akışı ve değişimden en çok etkilenenlerin başında eğitim örgütleri gelmektedir ve gelmek zorundadırlar da. Çünkü değişime ve gelişmeye açık olmayan eğitim örgütleri çağın gereklerini yerine getiremeyecekleri için, içinde buldukları toplumun çöküşüne ve yok oluşuna sebep olacaklardır.

Bilginin hızla yayıldığı dünyamızda bilgi toplumu olma yolunda hızlı değişme ve gelişmeler sonucunda ekonomik, kültürel ve toplumsal işlevi olan eğitimin sağlıklı bir şekilde yürüebilmesi için planlamaya ihtiyaç vardır. Eğitim okullarda ete kemiğe bürünmekte, bu da eğitimin yürütüldüğü okulları stratejik öneme sahip örgütlerin en önemlisi yapmaktadır (Çanakçı, 2008, 1; Şahin ve Aslan, 2009, 177).

Stratejik öneme sahip okullarda eğitimin planlı çalışmalarının yapılması hayati önem taşımaktadır. Nitekim toplumdaki her türlü değişim ve gelişmeden eğitimde aynı şekilde etkilenmektedir. Okullar bu değişme ve gelişmelere uygun şekilde kendilerini yenileyerek çağın gereklerini yerine getirmek için düzenleme yapmak durumundadırlar.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla'dan aldığı 2, 51'lik pay ve 19.935.227 öğrencisi ve 734.237 öğretmeniyle dev bir kamu kuruluşu olarak karşımıza çıkmaktadır (MEB, 2008, 55 ve 215). Ayrılan bu bütçenin verimli şekilde kullanılması için hazırlanan 2010–2014 stratejik planı ve sonraki hazırlanacak stratejik planlar önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik yönetimin aracı olan stratejik planlama ile ilgili 5018 kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 2003'te yürürlüğe girmesinden sonra çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında pilot çalışmalar yapılmıştır. 5018 Sayılı kanunda stratejik planlamayla ilgili 9. madde 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir (DPT, 2006, 1).

“Stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.” belirtildiği şekilde yetkili olarak Devlet Planlama Teşkilatı görevlendirilmiştir (5018 Sayılı Kanun, Madde 9).

DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 25.06.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Ayrıca DPT kamu idarecileri için Stratejik Planlama Kılavuzu yayımlamış ve ek–1 bölümünde kamu idarelerinin stratejik plan hazırlama süreçleri takvime bağlanmıştır. IV grupta yer alan MEB'den 2010–2014 Stratejik Planını 31.01.2009 tarihine kadar hazırlayarak uygulamaya koyması istenmiştir (DPT, 2006, 55).

MEB stratejik plan hazırlık çalışmalarına Ocak 2006'da Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzunu yayımlayarak başlamıştır (MEB, 2006). Yapılan hazırlık

çalışmaları sonucunda hazırlanan 2010–2014 MEB stratejik planı 05.11.2009 tarihinde bakan onayıyla birlikte yürürlüğe girmiştir.

Kanun ve yönetmeliklerde belirlenen zaman ve süreçlere uygun olarak sıra ile MEB, İl Milli Eğitim Müdürlükleri 2010–2014 stratejik planlarını hazırlamış ve onaylanmaları ile birlikte 2010 yılında uygulamaya koymuşlardır. İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile Okullar ise 2011–2014 stratejik planlarını hazırlamışlar ve 2011 yılı başında uygulamaya konulmuştur.

Uygulamaya koyulan stratejik planların hazırlık sürecinde, stratejik planlamayı anlayan ve gönüllü olarak bu planın tüm aşamalarında çalışarak planı hazırlayacak olan stratejik planlama ekibinin oluşturulması sırasında lider yönetici davranışlarının önemi çok büyüktür. Gönüllülük, planı anlamak ve plana sahip çıkmak için lider yöneticinin üstlerince desteklenmesi, yöneticinin de bütün liderlik özelliklerini ortaya çıkararak, planlama ekibini iyi seçmesi ve onlara liderlik etmesi gerekir.

Stratejik plan hazırlama sürecinde mutlaka stratejik plan hazırlama ekibine eğitim verilmesi gerekmektedir. Verilecek eğitim konusunda profesyonel yardım alınması hazırlanacak planın somut ve gerçekçi strateji ve eylemlere dönük olmasını sağlayacağı için planın uygulanma şansını da yükseltecektir.

Stratejik planlamayı hazırlayacak olan okul/kurumlarda iç ve dış paydaşların katılımı da çok önemlidir. Sürece dâhil edilecek tüm paydaşlar hem planın hazırlanması hem de uygulanması sırasında stratejik planlama ekibinin işini kolaylaştıracak ve okul/kurumun performansını artıracaktır.

Stratejik planların uygulanmaya konulmasından sonraki dönemde yapılacak izleme ve bir yıl sonra yapılacak değerlendirme çalışmaları yine ortaya konulan

performansın göstergelerini çözümlenebilen, ortaya çıkan sonuçlara göre yorumlama yaparak gerekli iyileştirmeleri yapabilecek yeterlilikte yöneticiye ihtiyaç bulunmaktadır. Bu yöneticilerin yetiştirilmesi için hizmet içi eğitim ihtiyaçları konusunda çalışma yapılması gerekir.

2010 yılında MEB tarafından hazırlanan Okul/Kurumlar İçin Stratejik Plan Hazırlama Rehberine göre yapılan planların değerlendirilmesi MEB, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından yapılacaktır. Yetkililerce kanun ve yönetmeliklerin kendilerine verdiği yetkiyi kullanarak yapılacak olan değerlendirmelerin yanında mutlaka konunun uzmanları ve üniversitelerin ilgili bölümlerince yapılacak değerlendirmelerde stratejik planların geliştirilmesi için önem arz etmektedir.

Önceki yıllarda okul/kurumlarda stratejik planın zorunlu olmaması nedeniyle bugün hazırlanan planların izlenmesi ve değerlendirilmesi hususunda herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Stratejik planların hazırlayıcı ve uygulayıcıları olan okul/kurumların yöneticileriyle yapılacak görüşmeler ve okul/kurumlarda yapılmış ve uygulamaya konmuş olan 2010–2014 stratejik planların incelenmesiyle ortaya çıkacak sonuçlar planlarda yapılacak değişikliklere ışık tutacaktır.

Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlar ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

Alt Problemler

Bu çalışmanın genel amacı; ilköğretim kurumlarında hazırlanan stratejik planların değerlendirmesini yapmaktır. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlar oluşturulmuştur.

1- Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planların stratejik amaçlarının gerçekleştirilebilirliğine ilişkin görüşleri nelerdir?

2- Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik amaçlarla ilgili yapılan çalışmaların okul gelişimine katkısına ilişkin görüşleri nelerdir?

3- Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik hedeflerin stratejik amaçlara uygunluğunun ve stratejik hedeflerle ilgili olarak yapılan faaliyetlere ilişkin görüşleri nelerdir?

4- - Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planın performans göstergelerinin stratejik amaç ve hedeflerin ölçülebilirliğini sağlayıp sağlayamayacağına ilişkin görüşleri nelerdir?

5- Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin yapılan GZFT analizlerinin yeterliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?

6- Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planın okul bütçesi ile ilişkisine ve maliyetlendirme bölümünün gerçekçiliğine ilişkin görüşleri nelerdir?

7- Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planın izleme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

8- Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planın okulda meydana getirdiği değişikliklere ilişkin görüşleri nelerdir?

9- Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planla ilgili yapılabilecek iyileştirme çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

10- Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin gelecek dönemlerde yapılacak stratejik planların hazırlık sürecinin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Okul/Kurumlarımızın değişime ayak uydurmak ve kendilerini geliştirmek için hazırladıkları stratejik planların hedeflerine ulaşma düzeyinin değerlendirilmesi okul/kurumların performanslarını artırmalarını sağlayacaktır. Eğitimde performansın artması diğer bütün alanları olumlu etkileyeceği için içinde bulunulan toplum gelişmeye devam edecektir.

Stratejik planlama, esas olarak en iyi neticeleri elde etmek için veri toplama, toplanan verilerle ilgili stratejiler geliştirme, araştırma ve şimdiki aldığımız kararların gelecekle ilgili tahminlerimizin geçerliliğini vurgulamaktır (Yılmaz, 2003, 71). Stratejik planların belirlenen stratejiler açısından önemli bir özelliği de uygulanabilir olmasıdır. Her yıl sonunda düzenlenecek olan raporlarla sürecin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan performansla ilgili üst yöneticilerin tutum ve davranışları stratejik planların hazırlanmasında ve nitelikli stratejik plan yapılması konusunda önem arz etmektedir.

Yasal metinlerde ifadesini bulan performansa dayalı ücret konusu hayata geçirilirse stratejik planın hazırlık aşaması uygulanabilirliği açısından çok önemli bir hale gelecektir. Kâğıt üzerinde kalan ve sanal olarak hazırlanan stratejik planlar yerini lider yönetici tarafından stratejik planlama esaslarına göre hazırlanacak ve uygulamaya konulacaktır.

İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında hazırlanıp uygulamaya konulan stratejik planların en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için

güncelleştirilebileceği (DPT, 2006, 48) göz önüne alınırsa planların hazırlanması konusunda çok dikkatli olunması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Okullar tarafından stratejik planların mevzuata ve stratejik plan hazırlama ilkelerine uygunluğu ayrıca önem arz etmektedir.

Alanyazın taraması sonucunda ilköğretim ve ortaöğretim okullarında stratejik planların uygulanabilirliğine ilişkin yurt içinde yeteri kadar araştırmaya rastlanmamıştır. Stratejik planların hazırlanmasında karşılaşılan sorunlar üzerine yapılan araştırmalar; (Işık ve Aypay, 2003) Çanakkale ilinde bir inceleme, (Şahin ve Aslan, 2008) Gaziantep ilinde hazırlanan stratejik planlara ilişkin okul yönetici görüşleri üzerine nitel bir araştırma, (Çanakçı, 2008) Elazığ ilinde hazırlanan stratejik planlar ile ilgili okul yöneticisi görüşleri, (Özmantar, 2011) Okullarda Stratejik Plan Hazırlama Süreci üzerine çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaların MEB tarafından hazırlanan 2010–2014 stratejik planından önce yapılan araştırmalar olduğu görülmektedir. Bir yönetici olarak okul müdürlerinin ve uygulamacılar olarak stratejik planlama ekibinde görevli olan öğretmenlerin görüşlerinin stratejik planların uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca hazırlanan Stratejik planların uygulanabilirliği konusunda da elde edilecek verilerin bir sonraki stratejik plan hazırlık aşamasında uygulamacılara katkı vereceği umulmaktadır.

Sınırlılıklar

1- Bu araştırma, 2011–2012 eğitim öğretim yılında Konya ili Beyşehir ilçesindeki kamu ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlarla sınırlıdır.

2-Araştırma, Konya ili Beyşehir ilçesindeki kamu ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerle sınırlıdır.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan kavramların tanımları şöyledir:

Stratejik planlama değişik yazar ve uzmanlarca farklı şekilde tanımlanmıştır. Araştırmada, stratejik planlamaya ait kavramların DPT Müsteşarlığı'nca yapılmış olan tanımları kullanılmıştır. Bunun nedeni ise DPT stratejik planlamaya geçme sürecinde kamu kuruluşlarına rehberlik yapmaktadır. Bu amaçla DPT Müsteşarlığı uzmanlarınca 2003 yılında “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmıştır. 2006 yılında yapılan yeni eklemelerle bu kılavuz güncellenmiştir. Ayrıca MEB tarafından hazırlanan “Eğitimde Stratejik Planlama Okul/Kurumlar İçin Kılavuzun Stratejik Yönetim Sözlüğü'nde yer alan kavramdan bazılarına yer verilecektir.

Stratejik Planlama: Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.

Stratejik Plan: Kamu yönetimlerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan.

Strateji: Örgütün amaç ve hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünüdür.

Stratejik Yönetim: Geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin saptanmasına olanak sağlayan bir yönetim tekniğidir.

Eğitimde stratejik planlama: Eğitim sistemi/okul ve çevresi arasındaki ilişkileri çözümlyerek yön ve amaçların belirlenmesi, örgütün yenileştirilerek etkinlik ve eylem planlarının yapılması ve bu doğrultuda eğitimsel kaynakların yeniden sağlanmasıdır (Tural, 2000, 76).

Durum Analizi: Kurumun “neredeyiz?” sorusuna cevabıdır. Kurumun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumunun, potansiyelinin ortaya konduğu, paydaşlarının belirlendiği, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edildiği ve kurumun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirildiği bir çalışmadır.

Misyon: Kurumun varlık sebebidir; kurumun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Kurumun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır, kısa, açık, çarpıcı ve net olmalıdır.

Vizyon: Kurumun ideal geleceğini sembolize eder, kurumun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Kurumun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik edici, diğer yandan da gerçekçi, iddialı ve ulaşılabilir bir ifadesidir.

Temel Değerler: Kurumun temel değerlerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eder. Kurumun vizyonunun ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. Kurumun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder.

Stratejik Amaç: Bir kuruluşun belirli bir süre itibarıyla misyonunu nasıl yerine getireceğini ve vizyonuna nasıl ulaşacağını ifade eden, sonuca yönelmiş orta ve uzun vadeli amaçlardır. Belirli bir zaman diliminde kurumun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek kavramsal sonuçlardır. Stratejik planın, genel çerçevesini amaçlar oluşturur ve kurumun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunur. Stratejik amaçlar, kurum için açık bir yön belirlemeli, hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici, iddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

Stratejik Hedef: Stratejik amaçların yerine getirilebilmesi için neler yapılması gerektiğinin formüle edilmiş halidir. Bir başka deyişle stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik, ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.

Performans Göstergesi: Kamu idarelerinin stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçları yani stratejik planın başarısını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve performans denetimine temel oluşturan araçlardır. Stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergesi gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasında kullanılır.

Faaliyet / Proje(Stratejik Plan kapsamında): Stratejik amaç ve hedefler kurumun neyi başaracağını, faaliyet ve projeler ise bunun nasıl başarılacağını ifade eder. Belirli bir amaca hizmet eden hedefi yakalayabilmek için gerçekleştirilmesi gereken, başlı başına bir bütünlük oluşturan yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir, çıktısı ürün veya hizmet olan işlerin tanımlanmış şeklidir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

STRATEJİ, PLANLAMA, STRATEJİK PLANLAMA VE SÜREÇLERİ

Bu bölümde stratejinin ve planlamanın tanımı yapıldıktan sonra stratejik planlama kavramı ile ilgili; tanımı, özellikleri ve stratejik planlama süreçleri incelenecektir.

Strateji Nedir?

İster öğrenilmiş isterse içgüdüsel olsun doğadaki tüm canlıların kendilerine özgü hareket tarzları vardır. İnsanoğlunu diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği onun düşünüp hareket etmesidir. İçgüdüleriyle hareket eden ve hayatta kalma mücadelesinde üstün yanlarını ve yeteneklerini kullanan diğer canlılar gibi insanoğlu da yüzyıllar boyu hem doğal yaşamla hem de diğer insanlarla verdiği mücadeleler sonucunda bir takım uzmanlaşmış hareket tarzları geliştirmiştir. Uygulama alanının farklılıklarına rağmen bu hareket tarzlarının ortak yanı hayatta kalmak için yapılmış olmasıdır.

Çağdaş dünyada ayakta kalmaya çalışan örgütlerin kullanmış oldukları hareket tarzları olarak nitelendirebileceğimiz strateji doğadaki canlı yaşamın ortaya çıkışından günümüze kadar çok değişiklikler geçirse de özünde hayatta kalmak için yapılan faaliyeti simgelemektedir.

Yönetimde kullanılan birçok kavramın olduğu gibi strateji kavramının da tarihi bir geçmişi vardır. Stratejiye yüzyıllarca askeri bir kavram olarak sevk etme, götürme ve gütmeye denmiştir. Eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına (Öztürk, 2011, 42) atfen kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde ise 1970'li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır (Dinçer, 2007, 16–17).

Etimolojik yönden kelimenin kökü “stratum” sözcüğünden türetilmiştir. Latince “stratum” “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir (Aktan, 2006, 168).

Strateji kelimesinin etimolojik ve tarihsel gelişimi incelenirken karşımıza çıkan açıklamalar günümüzdeki anlamıyla stratejiyi açıklamada yetersiz kalmaktadırlar. Stratejiyi daha iyi anlamak ve tanımlayabilmek için günümüz tanımlarından yararlanmak gerekir (Çanakçı, 2008, 9).

Günümüz tanımlarından bir kaç;

Strateji planlama ve bütçeleme ile ilgili uzun süreli değişime yönelik faaliyettir. Birkaç yıllık belirlenen hedefler doğrultusunda değişiklik yapmak demektir.(Betz, F, 2010, 10)

Kısaca Betz’e (2010, 10) göre strateji yön değişikliğidir.

Strateji; kurumların hedeflere varmak için niteliksel karakter taşıyan adımlarıdır (Kıngır, 2006, 239).

Strateji, gelecekle ilgili faaliyetlerin “önce ne yapılacağı” “sonrada nasıl yapılacağını” belirten bir kavramdır (Ergin, 2002, 25).

Dinçer (2007, 21) stratejiyi; işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini “sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, (Nakip ve Diğerleri, 2006, 174) faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir” şeklinde tanımlamaktadır.

Strateji; alınan tedbir ve yapılan düzenlemelerle hedeflere ulaşmayı kapsamaktadır. Örgütlerin etkinliklerini artırmak ve devamlarını sağlamak için takip edecekleri yol, yöntem olarak da değerlendirilebilir. “Savaşta kazanmak için taktik ve planlar içeren” sözcük anlamında kullanılan strateji günümüzde rekabet içindeki örgütlerin başarı ve üstünlük elde etmek için kullandıkları yol olarak ta değerlendirilmektedir (Güçlü, 2003, 69).

Stratejinin Önemi ve Yararları

Stratejinin önemi ve yararları açıklayan Dinçer (2007, 22–25) bunları şu şekilde belirtmiştir:

*İşletmenin çevreye uyumunun ve dolayısıyla uzun dönemli birliğin sağlanması.

*Strateji her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir.

*İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânını verir.

*Strateji içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar.

*Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli mecraya sevk eder ve planlar için çerçeve oluşturur.

*Strateji yönetimin kalitesini artırır.

Yukarıdaki maddeleri incelediğimizde örgütler meydana gelecek krizlerden korunmak, oluşacak fırsatlardan yararlanmak ve dahası yaşamlarını devam ettirmek için stratejinin önemi büyüktür. Burada daha önemli olan örgütlerin strateji hazırlama ile ilgili umursamaz bir tutum göstermeleridir. Belirlenen stratejik çalışmaların

uygulamaya konulmayarak ihmal edilmesi örgüte hem zaman hem de emek kaybettirecektir.

Stratejilerini oluşturan örgütler istedikleri değişimi elde etmek için belirledikleri yön doğrultusunda yeni hedefler belirleyeceklerdir. Stratejilerini oluşturamayan örgütler ise gelecekte planlanmamış bir belirsizliğin içinde kalacaklar ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Diğer taraftan derinlemesine stratejik analiz yaparak kaynakları etkin biçimde kullanarak örgütlenen kurumlar başarılı olacaklardır (Güçlü, 2003, 81).

Strateji İle İlgili Kavramlar

Strateji ile ilişkili kavramlar birbirlerini kuşatan anlamlar içerdiği gibi bazen de birbirlerinin yerine yanlış şekilde kullanılmaktadır. Burada çeşitli kaynaklarda belirtildiği şekilde strateji ile ilgili kavramlar açıklanmaya, benzer ve farklı yönleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Strateji ve Politika: Yönetim alanında birbiri ile karşılaştırılan bu iki kavramdan politika yol gösterici, amaçlara ulaşmak için takip edilen yol olarak ifade edilir. Politika belli bir ortamda alınan ve tanımlanmış sürekli kararlardan oluşur. Strateji ise gelecekte oluşabilecek durumlarla ilgili tahmin edilemeyen belirsizlik koşullarının olduğu ortamda alınan kararlardır. Strateji bir kurumun amaçlarının ve politik tercihlerinin tamamını içine alır. Politika ise belirlenmiş amaçlara varma yolu olarak tespit edilir. Şu halde strateji politikayı da içine alan daha geniş bir kavramdır (Güçlü, 2003, 68 ; Akgemci ve Güleş, 2009, 3).

Strateji ve Taktik: Taktik işletmenin imkânlarını değişen durumlara göre en etkili şekilde kullanmayı amaçlayan kısa dönemli kararlardır. Strateji ise gerçekleştirilmek istenen amaçlar için tahsis edilen kaynakların kullanılmasıyla ilgili

alınan genel kararlardır. Kısaca taktik daha özgün ve anlık uygulamalar kurumların tümünü değil bölümlerini ilgilendiren kararlar ve nihayet stratejinin gerçekleştirilmesinde yardımcı olan araçlardır (Dinçer, 2007, 25–26).

Strateji ve Yöntem: Politikaya kullanılış biçimi ile benzeyen yöntem; strateji ve politikanın uygulamadaki şekline ilişkindir. Politika ve stratejiden daha dar bir kapsamı olan yöntemin özellikle stratejiye nispeten standartlaşma özelliğine sahip olması önemli hususlardan biridir. Yöntemler problemlere çözüm üretilmesinde tercih edilen usullerden birisidir (Güçlü, 2003, 69 ; Akgemci ve Güleş, 2009, 4).

Strateji ve Program: Program, zamanı belirlemek, faaliyetlerin ayrıntılı uygulanacakları yer ve süreleri ve bunları kimin nasıl yapacağını saptamaktır. Program nettir ve çok kısmi riskleri barındırır. Bir olayla ilgili en ufak ayrıntıyı; yerini, zamanını kişi ve usul göstererek belirlemektir. Kısa sürelidir. Strateji örgütte zaman içinde meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun dönem içinde tahmin edilmesini ve bunların örgütün amaçları yönünden değerlendirilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademedeki uygulama ve uyuklayıcılarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği yeniden kullanılır olan planlardan oluşmasıdır. Bu tarafı ile de politikalardan ve stratejilerden ayrılırlar (Güçlü, 2003, 69).

Strateji ve Plan: Plan amaçları gerçekleştirmek için kısaca neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Plan daha geniş bir kapsama sahiptir ve strateji ve yöntem gibi kavramları bünyesinde barındırır. Planın strateji ile benzeyen yönü risk ve belirsizlik içermesidir (Güçlü, 2003, 69–70 ; Akgemci ve Güleş, 2009, 4).

Plan, Planlama nedir?

Dünyaya gelen insanoğlu kendini temel ihtiyaçlarının karşılanması için evinde, eğitim ihtiyaçlarının karşılanması içinse kendini okul denen devletin zorunlu olarak orada bulunmamızı sağladığı bir planlamanın içinde bulur.

Kişiler sürekli hareket halinde bulunulan günümüz yaşam tarzının getirdiği zamanın yetmemesi ve ihtiyaçların çeşitlenmesi nedeniyle somut düşünme döneminden soyut düşünmeye geçilen on bir on iki yaşından itibaren sürekli bir planın planlamanın içindedir.

Kişinin ihtiyaç duyduklarını sosyal yaşamında belirlediği hedeflere varmak için düzene koyması gerekir. Yapılan bu iş sistematik hale getirildiğinde planlama başlamış olur (Elma ve Demir, 2003, 277).

Genç'e (Aktaran: şahin ve Aslan, 2008, 172) göre; plan en geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi olarak, planlama ise amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya belirlenmesi olarak tanımlanır. Yani plan sonuç, planlama süreçtir.

Planlama temelinde amacı olan eylem hareketidir. Sadece ekonomik değil toplumsal anlamı da içerir. Bu çabada bize topluma ait istenmeyen olayların gerçekleşmemesini sağlamaya çalışırken arzu edilen olayların gerçekleşmesini istemektir (Hesapçioğlu, 2006, 69).

Planlama geleceği önceden görmek, belli bir hareketi olayın gerçekleşmesi sırasında değil öncesinde kararlaştırmaktır (Tortop ve Diğerleri, 1999, 51).

Planlama hareket tarzlarının önceden kararlaştırılmasıdır (Grsel, 2006, 69).

Plan ve planlama ile ilgili yukarıda vermiş olduğumuz tanımların dışında da tanımlar yapılmıştır. Buradakiler gibi birçok tanımda da planların ortak birtakım özellikleri olduğu görülmektedir.

Gürsel'e (2006, 69) göre planlama ile ilgili yapılan tanımların ortak özellikleri şöyle sıralanmıştır:

*Planlama geleceğe yönelik bir faaliyettir. Planlama geniş ölçüde gelecekteki koşulların ne olabileceği konusundaki tahminlere dayanır.

*Planlama bir kararlar sistemidir. Ancak her karar bir plan değildir. Karar çeşitli seçenekler arasından seçim yapmaktır. Oysa planlama mutlak olarak geleceğe yöneliktir ve bir faaliyet içerir.

*Planlama seçilen bir amaca yönelik olup, bu amaca ulaşabilmek için en uygun yöntem amaçların seçilmesi ile ilgilidir (Nakip ve Diğerleri, 2006, 151).

Planlamanın Önemi, Faydaları ve Plan Türleri

Planlamanın önemi ile ilgili olarak klişe bir söz olan "En kötü plan plansızlıktan iyidir." sözünü burada söylemek uygun olacaktır. İnsanoğlu sosyal yaşamı boyunca birçok plan yapmaktadır: Eğitim planı, evlilik planı, ekonomik planlar vb. Yapmış olduğu planlar neticesinde amaçlarına ulaşabilenler mutlu olmakta mıdır, sorusunun cevabını bilmek mümkün değildir ama planlı hareket edenlerin amaçlarına ulaştıkları muhakkaktır. Buradan topluma hizmet veren kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşların bir plan dâhilinde hareket ettiklerinde başarılı olduklarını söyleyebiliriz.

Planlama günümüzde özel yaşantımız dâhil her alanda kendini göstermekte ve plansız hareketlerin özel hayatımızda meydana getirdiği olumsuzluklar kamuda ve

büyük kuruluşlarda daha büyük sakıncalara neden olmaktadır (Tortop ve Diğerleri, 1999, 54).

Akılcı bir yönetim uygulamak isteyen yöneticinin yönetim biçiminin temelini oluşturan plan bu sayede yöneticiye neleri nasıl yapacağı ile ilgili önceden düşünme fırsatı verir.

İsabetli kararlar almak ve kurumların küresel rekabet ortamında oluşabilecek risklere önceden müdahale edebilmek için önceden düşünme ve değişik çözümler üretme isteğinde bulunan yöneticiler, planlama ile bunu sağlarlar. Kamu kurumlarındaki yöneticiler ise planlama ile ellerindeki kıt kaynakları verimli şekilde kullanmak için planlama yapmak durumundadırlar. Günümüzde planlamanın önemi artık iyice anlaşılmış olup planlama yapılıp yapılmaması değil hangi tür planlama ile en iyi sonuçlar alınırın tartışılması yapılmaktadır. İyi bir planlama ile elde edilecek başarılı sonuçların yanında planlama esnasında yapılacak hatalarla istenilmeyen sonuçların ortaya çıkması da mümkün olmaktadır.

Ülker (akt. Elma ve Demir, 2003, 280–281) planlamanın yararlarını şöyle sıralamıştır:

1. Yönetim sürecinde rastgele hareket edilmesine imkân vermez.
2. Yöneticiyi düşünmeye, olayların oluş biçimlerine karışmaya ve onları kendi amaçlarına uygun biçimde yönlendirmeye zorlar.
3. Rasyonel ve ekonomik davranışı özendirir.
4. Zaman tasarrufu sağlar (Kutluhan, 2003, 68).
5. Kontrol sürecinin kolay işlemlerini sağlar.

6. Faaliyetlerin uyumlu gerçekleşmesini sağlar.

7. İşlerin yürütülmesinde, yeni yöntem ve araçların kullanılmasına ve kaynaklar arasında uyumlu bir bütünleşmenin sağlanmasına imkân verir.

Kutluhan'a (2003, 68) göre ise planlamanın faydaları şunlardır:

*Zaman ve emek israfını önler.

*Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.

*Çabaları ortaklaştırmaya imkân sağlar.

*Tüm imkânların amaca yönelip yönelmediğinin kontrolünü temin eder

*Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.

*Yetki devrini kolaylaştırır.

*Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.

Kuruluşların faaliyetlerinin başarıya ulaşması, planları en iyi şekilde hazırlanmasına ve uygulanmasında başarı elde edilmesine bağlıdır (Tortop ve Diğerleri, 1999, 51).

Planlar; süre, uygulama biçimi, şekli ve kullanım biçimine göre çeşitlilik gösterirler (Tortop ve Diğerleri, 1999, 57–60):

Sürelerine göre plan türleri: (Şimşek, 1994, 151)

*Uzun süreli planlar: 5, 10, 15 yıllık hatta daha uzun süreli planlardır.

*Orta süreli planlar: Beş yıldan az süreli planlardır.

*Kısa süreli planlar: Bir yıldan az süreli planlardır.

Uygulama biçimine göre planlar:

*Zorlayıcı planlar: Bu tür planlar emredici bir şekilde bütün sektörler için hazırlanır. Halkın görüşü yoktur.

*Demokratik planlar: Demokratik ülkelerde halkın görüşüne başvurularak hazırlanırlar.

Biçim yönünden planlar:

*Yazılı planlar: Belirlenen politikalar yazılı dokümanlara aktarılırlar.

*Yazılı olmayan planlar: Yazılı planların ışığı altında sözlü uygulamalardır.

Kullanım biçimlerine göre planlar:

*Bir kez kullanılacak planlar: Amaçlara ulaşmak için bir kez hazırlanan ve amaçlara ulaşıldığında artık kullanılmayan planlardır.

*Sürekli planlar: Sürekli karşılaşılan durumlarla ilgili planlardır (Şimşek, 1994, 158).

Stratejik Planlama

Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlama insanların sosyal ve ekonomik yaşamında önemli iki kavramdan birisidir. Bu iki kavram birlikte kullanılmaya başlandığı günden itibaren yönetim alanına yeni bir heyecan katmışlardır. Özellikle kaynakların kıt olmasından öteye tükendiği, ekonomik ve sosyal şartların daha da ağırlaştığı günümüzde vatandaşa iyi hizmet vermek isteyen kamu ve ayakta kalmak için mücadele veren özel sektör için stratejik planın önemi çok büyüktür. Gelecekte oluşabilecek sıkıntılar

için önceden tedbir almak isteyen ve olumsuzlukları bile fırsata dönüştürmeye çalışan günümüz kamu sektörü ve özel sektör yöneticilerinin kullandıkları ve kamuda da bugün zorunluluk olan stratejik planlamanın önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Yönetimle ilgili birbiriyle ilişkili iki değişik kavramın bir araya gelmesiyle daha kapsamlı bir anlam içeren yeni bir kavram olarak stratejik planlama oluşmuştur (Çanakçı, 2008, 9).

Strateji ve planlamanın tanımları incelenirken farklı ama ortak özellikleri olan tanımların yapıldığını görülmüştür. Stratejik planlama kavramı ile de ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

En iyi sonucu almak için bilgilerin etkili bir şekilde toplanması, alternatif doğrultuların geliştirilmesi, şimdiki kararların gelecekle ilgili çıkarımlarının yapılmasıdır (Kutluhan, 2003, 71).

Bryson (Akt. Ereş, 2004, 21-29) stratejik planlamayı temelde yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar olarak tanımlamıştır.

Bircan'a (2002, 14) göre stratejik planlama:

*Bir yönetim planlaması modelidir.

*Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır.

*Giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır.

*Ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır.

*İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir.

Kurumun gelecekte nerede olduğu ile ilgili problemleri, dış çevreyi de göz önünde bulundurarak hazırlanan uzun dönemli planlardır (Şahin ve Aslan, 2008, 173; Nakip ve Diğerleri, 2006, 174).

MEB (2002, 21) stratejik plan okul/kurumun gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada izlenecek yol ve yöntemleri ortaya koyan ve okul/kuruma vizyon kazandıran bir plandır

DPT (2006, 7) Stratejik planlar kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder.

5018 Sayılı kanuna göre stratejik plan; kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade etmektedir.

Stratejik planlamayı benzer tanımlardan hareketle kısa ve öz olarak “uzun dönemli bir gelecekte nasıl bir doğrultu izleneceği konusuna eğilmek ve uygun doğrultuları belirlemek” (Betz, 2010, 245) şeklinde tanımlayabiliriz.

Stratejik Planlamanın Gelişimi

Doğal yaşamın başlamasıyla strateji, insanoğlunun hareketlerini sistematik hale getirmesiyle de planlamanın başladığını söyleyebiliriz. Strateji ve planlamanın

kullanıldıkları alanlara birçok avantaj sağlamış iki kavram olarak bir araya gelmeleri 20. yüzyılın ortalarına doğru olmuştur.

1900-1930 yılları arasında işletmeler basit bir şekilde faaliyetlerini planlamaya başlamışlardır. 1930-1950 arasında ise plan ve politikaların daha geniş kapsamda değerlendirildiği dönemdir. II. Dünya Savaşı sonrası büyüyen ekonomilerin dış çevredeki değişiklikler nedeniyle geleceği tahmin etmeyi istemeleri uzun dönemli planlama gereğini ortaya koymuştur (Çakır, 2008, 15-16).

İlk olarak savaşta düşmana galip gelmek için strateji belirleme süreçlerine dayanan strateji kavramının işletmelere uygulanmasıyla birlikte stratejik planlama başlamış oldu. 1960-1970'li yıllar da ise stratejik planlamanın örgüt yönetiminde vazgeçilmez eleman olarak görüldüğü yıllardır. 1980'lerin başında ise eleştirilere maruz kalan stratejik planlama 80'lerin sonlarına doğru yaygın olarak kamuda kullanılmaya başlamıştır. Drucker'in 1954 tarihli "Yönetim Pratikleri" adlı kitabının "Amaçlarla Yönetim" kısmı stratejik teorik bölümünü oluşturduğu belirtilmektedir (Arslan, 2009).

Stratejik planlama günümüzde özellikle kamu ve kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlarda önemli bir yönetim aracı ve planlama aracı olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik Planlamanın Amaçları

Stratejik planlama ile rekabet ortamının en yoğun şekilde yaşandığı özel sektör firmalarının başarılı olmalarını sağlamak için yapmış oldukları yoğunlaştırılmış geleceğe dönük tahmin faaliyetleri amaçlanmaktadır.

Kamuda ise hesap verilebilir bir ortam oluşturma ve performansa dayalı ücretlendirme amaçlanmaktadır.

Stratejik planlama ile;

*Politika belirleme ve maliyetlendirme kapasitenin güçlendirilmesi,

*Amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçeleme geliştirilmesi

*Kamu hizmetlerinin arzında yaratıcı taleplerine duyarlılığın artırılması

*Hesap verme zorunluluğunun tesis edilmesi amaçlanmaktadır

(<http://www.sp.gov.tr/sss.html> adresinden 05 Aralık 2011 tarihinde erişilmiştir.)

“Stratejik planlamanın amacı, firmaya kalıcı bir rekabet avantajı sağlamak, yani pazara ilişkin bazı sayısal analizler yapmak, geleceği başarılı bir biçimde öngörmek, firmanın hedeflerini belirlemek ve firmanın uzun vadeli stratejini belirlemektir. (Okan, 2011)

Planlama ile faaliyet ve projeler belirlenirken amaçlara ulaşmak için belirlenen faaliyet ve projelerin uygulanması süreci planlamacının elindedir. Stratejik planlamanın amacı olarak;

*Zaman kaybını azaltmak,

*Gereksiz işlemleri ortadan kaldırmak,

*Kontrolü kolaylaştırmak için standart belirlemek,

*Beklentilerde belirsizliliği azaltmak,

*İleriye bakmayı, değişiklikleri tahmin etmeyi ve değişikliklerin etkisini olumlu yönde kullanarak kurumun geliştirmeyi amaçlar. Ulaşmak istediğimiz hedeflerden emin olmamızı amaçlar (Çakır, 2008, 25-26).

Bircan'a göre (2002, 15) stratejik planlama ile:

*Gelecek etkilenebilir ve geleceğe yön verilebilir.

*Bugünün eğilimleri geleceği yordamada yardımcı olabilir.

*Bugünün kararları, geleceğin en iyi olma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler.

Stratejik planlamanın önde gelen hususlarından birisi en kıymetli ve farkında olmadan akıp giden zamanı kontrol altına almayı amaçlar. Diğer kıymetli bir hususta kısıt olan kaynakların en ekonomik şekilde yönetilmesidir. Bu iki hususa bağlı olan diğer amaçlar ise zorlu olan rekabet ortamında kurumların hayatta kalmalarının ve maksimum fayda sağlayarak yüksek performans göstermelerini amaçlamaktadır. Ayrıca günümüz kamu yönetiminin esaslarından olan “hesap verilebilirlik” ilkesi de stratejik planlama ile amaçlanmaktadır.

Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlama esas itibariyle önceden alınacak kararlarla sonuçlara olumlu yönde müdahale edebilme, gerçekçi hedeflerle iyi bir kamu hizmeti verebilme, tüm katılımcıların kendinden bir şeyler kattığı eylemi ve harekete geçme özelliğini taşır.

Stratejik planlama özellikleri itibariyle aşağıdaki şekilde sıralanabilir (DPT, 2006, 7-8).

***Sonuçların planlanmasıdır:** Girdilere değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlara odaklıdır.

***Değişimin planlanmasıdır:** Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre uyarlanması gerekir.

***Gerçekçidir:** Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.

***Kaliteli yönetimin aracıdır:** Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

*** Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur:** Sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

***Katılımcı bir yaklaşımdır:** Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

***Günü kurtarmaya yönelik değildir:** Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

***Bir şablon değildir:** Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.

***Salt bir belge değildir:** Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve eyleme geçirilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan belgesi değil, stratejik planlama sürecidir.

***Sadece bütçeye dönük değildir:** Stratejik planlama sürecinde kaynak kısıtları dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama yapan örgütlerin hep birlikte ürettikleri performansları bireylerinin tek tek ürettikleri performanslarının toplamından çok büyüktür. Kişiler birlikte hareket etmeye başladıkları zaman örgütün amaçlarına inanmaya ve onu geliştirmeye başlarlar. Sahiplenilen her amaç örgütü başarıya bir adım daha yaklaştırır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında yapılacak olan stratejik planların kâğıt üzerinde değil de uygulamada olması halinde sosyal, ekonomik ve hizmet yönünden hem çalışanlar hem de kamu adına başarılı bir yönetim sergilenecektir. Bu da çalışanların ve hizmet alanların menfaatine olacaktır.

Ekip çalışması ile örgütün bölümleri arasındaki bağlantıların kuvvetlenmesine, yöneticilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, örgütün çalışanlarının doğrudan menfaatlerine katkıda bulunan stratejik planlama; eğer iyi kullanılırsa aşağıda verilen bir dizi potansiyel faydayı daha ortaya koyacaktır (Yılmaz, 2003, 74–75);

*Stratejik düşünüp etkin stratejiler geliştirir

*Gelecek yönelimlerini açığa çıkarır.

*Öncelikler geliştirir.

*Bugünün kararlarını gelecekteki etkilerini göz önünde bulundurarak alır.

- *Karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.
- *Örgüt yetki alanları içerisinde azami takdir yetkisini kullanır.
- *Temel örgütsel problemler çözülür.
- *Örgütsel performans geliştirir.
- *Hızla değişen şartlarla etkin bir şekilde mücadele eder.
- *Örgüt içinde ekip çalışması ve uzmanlaşma gelişir.

Stratejik planlamanın yararlarını Saruhan (aktaran: Elma ve Demir, 2003, 288–289) aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- *Kurum içinde gösterilen çabaların daha iyi koordine edilmesini sağlar.
- *Yönetimi önceden sistemli bir şekilde düşünmeye zorlar.
- *Denetim için başarı standartlarının geliştirilmesi sonucunu yaratır.
- *Kurumun temel hedeflerini ve politikalarını daha keskin biçimde saptamaya yöneltir.
- *Beklenmedik gelişmelere karşı daha hazırlıklı olunması sonucunu verir.
- *Kaynakların en etkili biçimde kullanılmasına yardımcı olur.

Krizlerin bütün dünyayı etkisi altına aldığı günümüzde ülkemizde kamu kesimi açısından önemli bir yenilik ve dönüşüm sağlayan stratejik planlamanın kamuya olan dönüşümcü katkısını şu şekilde sıralayabiliriz (Yılmaz, 2003, 78):

- *Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.

*Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.

*Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.

*Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.

*Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.

*Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.

*Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.

*Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirecektir

Türkiye’de Stratejik Planlama

Stratejik planlama değişen dünya koşullarına göre; strateji belirleme ve plan yapma şeklindeki eğilimlerin bir araya gelmesi sonucunda önem kazanmış ve özel sektör ve kamu kuruluşlarında uygulanmaya başlanmıştır. Küreselleşen dünyada yönetim alanında meydana gelen bu değişim ve gelişmelerden Türkiye’nin de etkilenmesi gecikmemiştir.

Ülkemizde son on yılda önemli değişme ve gelişmeler meydana gelmiştir. Avrupa Birliğine üyelik müzakerelerinin başlamasıyla birlikte özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında yasal alt yapının da oluşturulması ile birlikte bir değişiklik gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu değişikliklerden biri de kamuda hesap verilebilirliği ortaya koymak için hazırlanması zorunlu hale getirilen stratejik plan hazırlama zorunluluğudur.

Türkiye’de özel sektör kuruluşlarınca uygulanan stratejik planlama kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001’de Dünya Bankası ile imzalanan 1. program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PEPSAL-1) ile olmuştur (Yılmaz, 2003, 77).

10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan kamu kaynağının kullanılmasının genel esasları mali saydamlık, hesap verme zorunluluğu ve stratejik planlama ve performans esaslı bütçeledir (Madde7, 8, 9). Kamu tarafından verilen hizmetlerde yapılan harcamalarla ilgili olarak mali saydamlık, verilen kamu hizmetini standartlara ve bütçeye uygun olarak yapmak, nihayetinde de ilgili kanunda yapılan tanımda da belirtildiği şekilde “orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı” hazırlamak 5018 sayılı kanunla kamu idarelerine zorunlu hale gelmiştir. Bu konuda sadece “Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin hassasiyeti nedeniyle Millî Savunma Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığının stratejik plan hazırlaması zorunlu değildir.” (DPT, 2006, 47) stratejik plan yapmaktan muaf tutulmuşlardır. Ayrıca nüfusu 50.000’in altındaki belediyeler de stratejik plan yapmayacaklardır.

24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimler kurulmuş ve 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik”le bu birimler stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmişlerdir (DPT, 2006, 3).

DPT tarafından hazırlanan ve 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”le kamu idarelerinin stratejik planlama sürecine ilişkin takvim, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi ilgili usul ve esaslar belirlenmiştir (DPT, 2006, 3).

Aşağıda sıralanan pilot kuruluşlarda 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu (YPK) kararları uyarınca stratejik planlama çalışmaları yürütülmüştür (YPK,2003,7) :

1-Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı

2-Türkiye İstatistik Kurumu

3-Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü

4-Karayolları Genel Müdürlüğü

5-Hacettepe Üniversitesi

6-Denizli Valiliği İl Özel İdaresi

7-İller Bankası Genel Müdürlüğü

8-Kayseri Büyükşehir Belediyesi

Stratejik planlama hazırlama konusunda pilot kuruluş uygulamalarından sonra Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in ekinde yer alan listeye göre kamu kuruluşları çalışmalarını tamamlayıp, belirlenen zaman süresinde DPT'ye teslim edeceklerdir. MEB 2010-2014 yıllarını kapsayan ilk stratejik planını 2006-55 sayılı genelge ile hazırlamak için çalışmaya başlamıştır. Hazırlanan stratejik plan ilgili yönetmelik gereği gerekli düzeltmeler yapılması için DPT'ye göndermiş ve gerekli düzeltmelerden sonra 03/06/2009 tarihinde MEB'e gönderilmiştir. MEB Strateji Geliştirme Birimi tarafından gerekli düzenlemeler yapılmış ve örnekleri DPT Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı, Sayıştay ve TBMM Başkanlığına gönderilmek üzere bakan onayına sunulmuş, Milli Eğitim Bakanı tarafından 05.11.2009 tarihinde onaylanarak plan yürürlüğe girmiştir (MEB, 2009, ek-5).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu idarelerinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalara devam edilmektedir. Uygulama "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik"te belirlenen geçiş programı ile hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. 188 merkezi kamu idaresinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye geçileceği belirtilmektedir. Merkezi yönetim kapsamında Mart 2011 itibarıyla 140 kamu idaresinin taslak planları Kalkınma Bakanlığınca değerlendirilmiş ve kuruluşlara değerlendirme raporu gönderilmiştir, bunlardan 124'ü için kamu idareleri tarafından nihai plan oluşturulmuş ve bakanlığa iletilmişlerdir, 16 kamu idaresi ise nihai plan çalışmalarına devam etmektedir. Stratejik planlarını tamamlaması gereken 48 kamu idaresinde ise sürecin gerektirdiği çalışmalar devam etmektedir (<http://www.sp.gov.tr/default.asp>, Erişim 05.12.2011).

12 Haziran 2011 tarihinde Milletvekili Genel Seçimi sonrasında hükümetin değişmesi nedeniyle stratejik planların yönetmeliğin 7. maddesi uyarınca mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin stratejik planları yenilenebilecektir. Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik planın yenilenmesi kararı, 61. hükümetin kurulma tarihi olan 6 Temmuz 2011'den itibaren en geç üç ay içinde ilgili bakan onayıyla alınacak ve Kalkınma Bakanlığına bilgi verilecektir. Bu kararı takip eden altı ay içinde 2013–2017 dönemi için stratejik plan hazırlanacaktır.

Hâlihazırda stratejik plan yenileme çalışmalarını sürdürmekte olan ve aşama kaydetmiş kamu idareleri ise 2012 mali yılı bütçe ve performans programı hazırlama takvimine uyum sağlamak kaydıyla 2012–2016 dönemi için stratejik plan hazırlayabilecektir. Bu durumda stratejik plan taslağının değerlendirilmek üzere en geç 1 Eylül 2011 tarihine kadar Kalkınma Bakanlığına gönderilmesi gerekmektedir (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ; No:1).

Stratejik Plan Hazırlama Sürecinde Uyulması Gereken Genel Hususlar:

Stratejik planlamanın yasal olarak zorunlu hale gelmesiyle birlikte kurumlar, yapılan pilot uygulamaları inceleyerek, DPT tarafından hazırlanan kılavuzdaki kurallara uyarak ve ilgili diğer yasal metinleri de dikkate alarak verilen süre içinde stratejik planlarını hazırlamışlardır. Ülkemiz yönetim anlayışına yeni bir dinamizm kazandırmaya çalışan stratejik planlamanın hazırlık sürecinde uyulması gereken hususlarla ilgili her ne kadar kılavuzlarda yeterli bilgi varsa da çeşitli eksiklikler meydana gelmiştir.

Yönetmelikle belirlenen 2006–2010 geçiş döneminde kamu idarelerince hazırlanmış olan stratejik planların Kalkınma Bakanlığınca değerlendirilmesi

sonucunda eksikliği tespit edilen ve aşağıda yer alan hususlar yeni plan hazırlıklarında dikkate alınacaktır:

*Durum analizi ile amaç ve hedeflerin bağlantısının açık bir şekilde gösterilmesi

*Dış paydaş katılımının yeterli düzeyde ve kalitede sağlanması

* Hedeflerin sonuç odaklı ve kuruluşun hizmet alanına uygun bir biçimde ifade edilmesi

* Performans programı hazırlıklarında güçlük yaratmayacak sayıda ve nitelikte amaç ve hedef belirlenmesi

* Hedeflere yönelik performans göstergelerinin, bu göstergeler cinsinden mevcut durumun ve plan döneminde ulaşılması arzulanan seviyenin belirtilmesi

* Amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını açıklayan stratejilerin planda yer alması

* Amaç ve hedefler seviyesinde maliyetlendirme ve bunlara ilişkin kaynak tablolarının yer alması

* Uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistem tasarımı yapılması

Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Bu kapsamda üst yöneticinin liderliğinde tüm çalışanlarca planlama sürecinin sahiplenilmesinin sağlanması, organizasyonun oluşturulması, ihtiyaçların tespit edilmesi, iş planının oluşturulması amacıyla bir hazırlık programı yapılması gerekmektedir. Stratejik planlama sürecinin

başlangıç aşamasında ve önemli aşamalarında Kalkınma Bakanlığı ile yakın işbirliği sağlanacaktır.

Plan hazırlama sürecinde strateji geliştirme birimi koordinasyonunda tüm birimlerin aktif katılımı esas olup stratejik planlama ekibinde ana hizmet birimlerinin temsil edilmesi gerekmektedir.

İkinci ve daha sonraki stratejik planını hazırlayacak kamu idareleri için, yürürlükteki stratejik planın uygulanmış olan dönemine ilişkin hedef ve göstergeler bazında gerçekleşme düzeyi ile başarı ve başarısızlık nedenlerini içeren özet değerlendirme bölümüne yeni hazırlanacak plan içinde yer verilecektir. Bir önceki plandan temel farklılıklar ve bu farklılıkların nedenleri açıklanacaktır. Ayrıca, daha önce Kalkınma Bakanlığınca kamu idarelerine gönderilmiş olan taslak stratejik plan değerlendirme raporlarında yer alan öneri ve uyarılar dikkate alınacaktır (Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ; No:1).

Eğitimde Stratejik Planlama

Eğitim toplumların geleceğinin oluşturulmasında en önemli etmenlerden birisi belki de en önemlisidir. Hızlı gelişen teknoloji, sürekli yenilenen bilgiler ve azalan kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi eğitimde planlamayı getirmiştir. Bilgi toplumuna ulaşmada en önemli yollardan birisi de eğitimin ekonomik yönden desteklenerek teknoloji ile donatılması ve bunları kullanan kişilerin yetiştirilmesidir. Ayrıca süreç değerlendirmesi ile ölçülebilen eğitimin amaçlarına ulaşmak için kullanılan kaynakların denetlenmesi ve bu kaynakları kullananların performanslarının ölçülmesi de süreç değerlendirmesi şeklinde olmaktadır.

Eğitim planlaması ilgi istidatları doğrultusunda bireyin var olan yeteneklerini ortaya çıkarmak, onları geliştirmek, ülkenin sosyal, kültürel ve mali yönden gelişmesine yardımcı olacak eğitim imkanlarını herkese sağlamak için, toplumun desteği ile sosyal araştırma usul ve ilkelerinin formasyon teknikleri ile birlikte uygulamaya geçirilmesi sürecini ortaya koyan devamlı idari ve ekonomik bir süreçtir (şahin ve Aslan, 2008, 177).

Dünyada stratejik planlamanın uygulandığı geniş alanlardan biri de eğitimidir. Kar amacı gütmeyen kamu kurumları içinde eğitim örgütleri özellikle ülkemizde çok geniş bir coğrafi bölgede ve sayısal olarak toplam altmış bine yakın okulda (2008 Okul Sayısı:57.837; MEB, 2008, 55) okulda stratejik plan yapılmış ve uygulamaya konulmuştur.

Eğitimde (İlköğretim-ortaöğrenim) stratejik planın uygulanması diğer kamu idarelerince uygulanmasında farklılıklar arz etmektedir. Eğitim kurumlarını işletme gibi görmemiz mümkün değildir. Bu bakımdan özel sektörde yapılan planlamada iş yeri sahibi veya yönetim kurulunda en çok söz sahibi olan yönetici stratejik planlarını yönlendirmeye çalışır. Eğitim kurumlarında ise bu durum söz konusu bile olamaz. (Işık ve Aypay, 2004, 350–351)

Eğitim kurumlarında stratejik plan hazırlanmasından ve stratejik planın uygulanmasından stratejik planlama ekibi sorumludur. Mutlaka uygulayıcıların stratejik planlama sürecine gönüllü olarak katılmaları gerekir (Ereş, 2004, 21-29). Zaten stratejik planın stratejik olması için karara katılınması gerekir.

Eğitimde stratejik plan hazırlığı aşamasında dış vre analizinde ve paydaşların belirlenmesinde dikkatli davranmak, oluşturulacak stratejiler üzerinde uzlaşma sağlamak stratejik planın uygulanabilirliğini artıracaktır.

Yapılacak stratejik planlar en üst MEB Teşkilatı, İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve okullar (İlköğretim-Ortaöğretim) toplumun tüm kesimlerinin görüşlerini almak ve onlara göre davranmak durumundadırlar.

Stratejik planların eğitimde uygulanması ile birlikte ortaya çıkacak performansı değerlendirmeye yönelik çalışmaların da süratle hayata geçirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde eğitim kurumlarınca yapılan stratejik planlar kâğıt üzerinde kalmaktan öteye gidemeyecektir.

Eğitim örgütleri gelecekle ilgili kararları alırken mutlaka stratejik planlarında bunların ilgili bütçe ilişkisini iyi kurarak ihtiyaçlarının karşılanması konusunu göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

Stratejik planların amacına ve sürecine uygun bir biçimde yapılması, uygulama esnasında sonuçların değerlendirilmesi eğitim örgütlerinde olumlu gelişmeleri ortaya çıkaracaktır.

Okullarda Stratejik Planlama

Okullarda stratejik planlama okulların aslında var olan ama okul yöneticileri de dâhil farkında olmadıkları fırsatları ve güçlü yönleri ortaya koymasından bakımından önemlidir. Gelecekte bulunulmak istenen noktaya ulaşmak için okulun tüm paydaşlarının görüş ve önerileri doğrultusunda, yasal metinler çerçevesinde hazırlanan stratejik planlar günümüzde, eğitimde meydana gelen hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurmayı sağlayarak okulların başarısını arttıracaktır.

Stratejik plarlarda yer alması gereken unsurlar aşağıda verilmiştir (DPT, 2006, 9):

*Durum analizi (özet)

*Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama

*Misyon, vizyon, temel değerler

*En az bir amaç

*Her amacın altında en az bir hedef

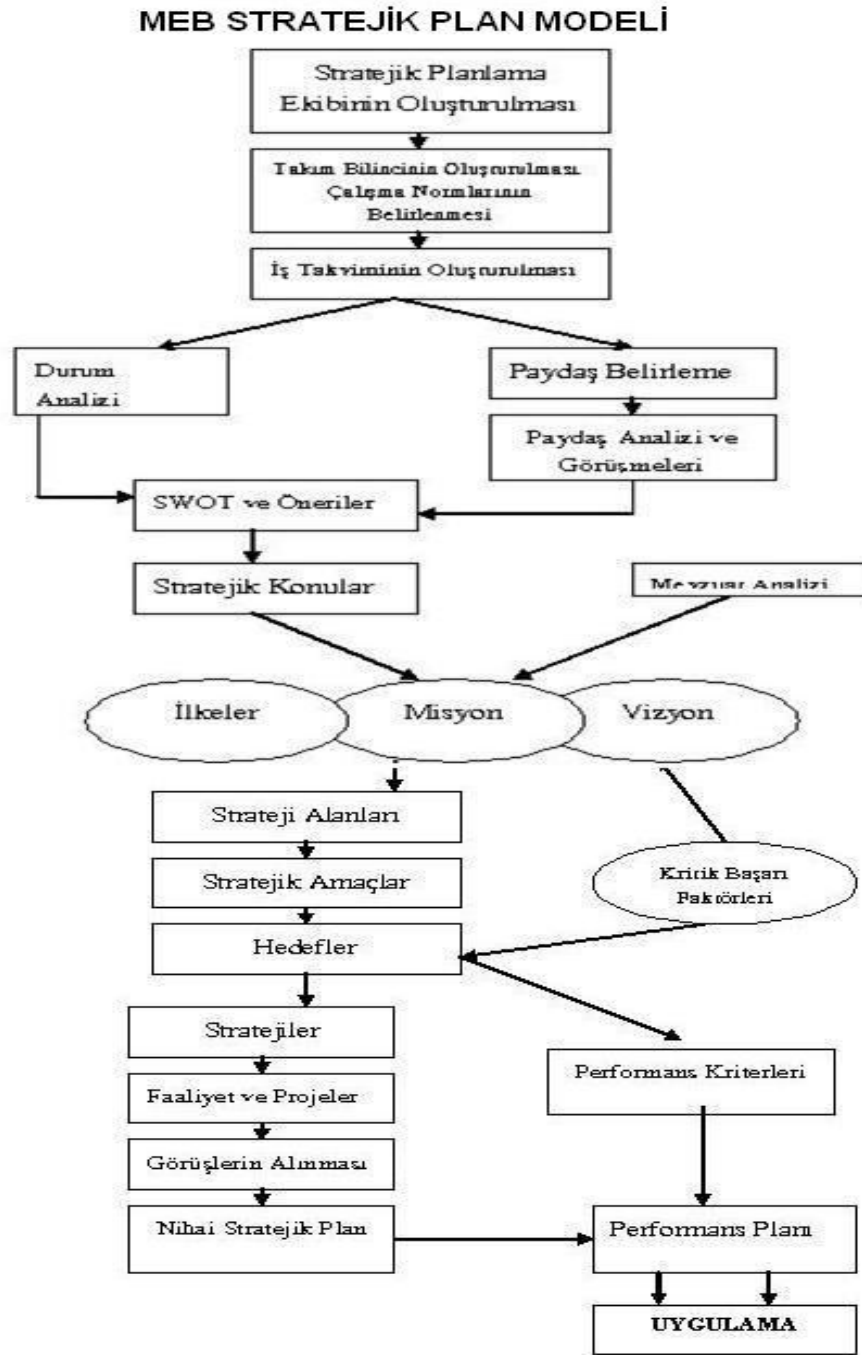
*Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i

*Stratejiler

*Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

Bu bağlamda okullarda kullanılacak stratejik plan modeli DPT tarafından hazırlanan kılavuzda örnek bir model aşağıda verilmiştir (MEB, 2006, 18):

Şekil 1 MEB Stratejik Plan Modeli

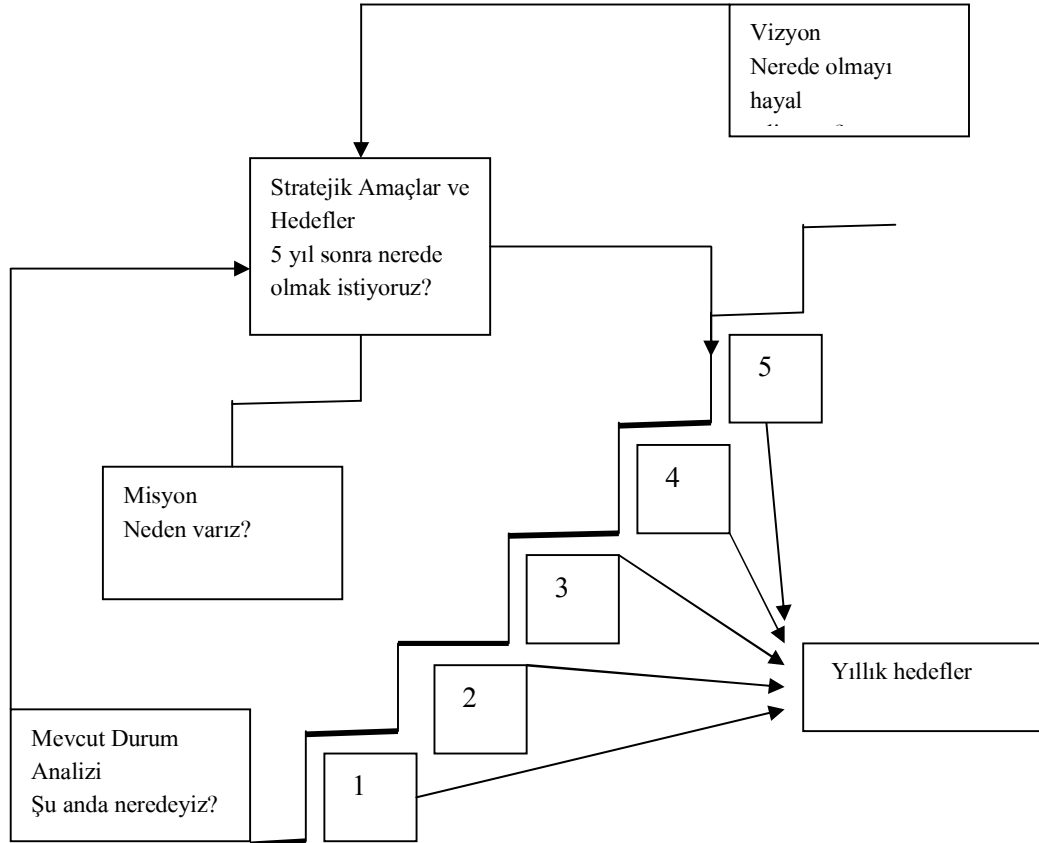


Kaynak: MEB, 2006: 18.

Okul/Kurumlarda Stratejik Planlama Süreci ve Aşamaları

MEB okul/kurumlarda stratejik plan hazırlama kılavuzunu DPT'nin kamu kurum ve kuruluşları için hazırlamış olduğu kılavuzdan da faydalanarak hazırlamıştır. Stratejik planlarda bulunması gerekenler ve uygulama modelleri ile ilgili bilgiler konusunda hazırlanan bu kılavuzlar dikkate alınarak okul/kurumlar stratejik planlarını hazırlamışlardır. Stratejik planlama süreci “stratejik yönetim süreci döngüsü”nün (Şekil 2) bütünüdür. Şu an neredeyiz? sorusu ile başlayan süreç nereye gitmek istiyorum? sorusunun cevabına hangi yolla ve nasıl gidileceğinin esaslarını belirleyerek başarı ile son bulmasını amaçlar. Stratejik plan belli bir zamanda başlayıp-biten bir plan olmayıp hazırlık ve uygulama sürecinde dinamiklik ve esneklik göstermesi bakımından diğer planlara benzememektedir (MEB, 2010, 19).

Şekil 2 Stratejik Yönetim Döngüsü



Kaynak: MEB, 2010: 19.

Tablo 1 Stratejik Planlama Süreci

İŞ VE İŞLEMLER	AŞAMALAR	CEVAPLANACAK SORU
Tarihçe Yasal Yükümlülükler Ürün/Hizmetler Kurum İçi ve Çevre Analizi GZFT (SWOT) Analizi Paydaş Analizi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
Okul/Kurumun Varoluş Gerekçesi Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
Arzu Edilen Gelecek	VİZYON	
Orta Vadede Ulaşılabilecek Kavramsal Amaçlar Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler	TEMA, AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri Eylem Planları Maliyetlendirme	STRATEJİLER FAALİYETLER VE PROJELER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
Raporlama Karşılaştırma	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL
Geri Besleme Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi Performans Göstergeleri	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?

Kaynak : DPT, 2006: 8,

Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur (DPT, 2006, 8):

- Neredeyiz?

- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

MEB (2010, 10); Tablodaki sorulara verilecek cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur. “Neredeyiz?” sorusu, okul/kurumun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı ise; kuruluşun var oluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilke ve değerler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.

Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve gerçekleştirilecek faaliyetler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır.

Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır.

Stratejik Planlama Yaparken Okul Yöneticilerinin Göz Önünde Bulundurması Gerekenler:

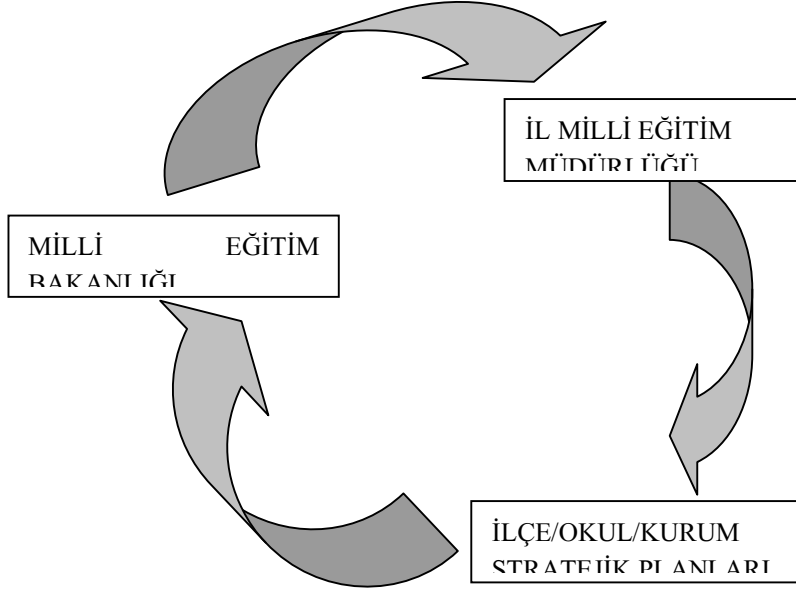
1. İnternet günümüzde bireysel hayatı ve okul hayatını etkilemektedir. Öğrenci ve öğretmenlerin alışageldikleri öğrenme etkinliklerini değiştirmeye zorlamaktadır.

2. Bilgiye erişme ve bilgiyi kullanma ve bilgi aktarmada internetin kullanılması, geleneksel erişim araçlarının önüne geçmekte, diğer araçların etkisini azaltmaktadır.

3. Milli Eğitim Bakanlığı'nın kurmuş olduğu e - okul vb. elektronik uygulamalar, gerek okul çalışanları gerekse öğrenci ve veli gibi paydaşa daha hızlı ve kolay ulaşımı getirmektedir.

4. İnternet sayesinde okul ve kurumlar yerel bir örgüt olmaktan çıkmakta bölgesel, ulusal hatta uluslar arası bir örgüt olabilmektedir. İnternet hem bilgiye erişimi hem de eldeki bilgilerin süratle ilgili yerlere ulaştırılmasını hızlandırmıştır. Bilgiye zamanında ve gerekli ölçüde sahip olan okullar, diğer okullardan daha başarılı olma olanağına kavuşmaktadırlar. Bu halde günümüzde bilgi, rekabet avantajının anahtarı konumuna gelmiştir. Adrese dayalı kayıt sistemi, okulların sınırları dışından öğrenci almalarına imkân vermese de öğrenci velileri başarılı olduğuna inandığı okullara öğrenci kaydı yaptırabilmek için o okulların sınırları içine taşınmaktadırlar. Bu da bu bölgelerdeki kira ücretlerini ve konut fiyatlarını yükseltebilmektedir.

Şekil 3 Stratejik Planlama Döngüsü



Kaynak: MEB, 2010: 15.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9'uncu maddesinde, "Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını, önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." denilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı ve İl Millî Eğitim Müdürlükleri hazırlamış oldukları stratejik planları 01.01.2010 itibariyle uygulamaya koymuştur.

Bu çerçevede ilçelerde İl Millî Eğitim Müdürlüklerinin yazıları doğrultusunda İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve Müdürlüklere bağlı okul/kurumlarda stratejik

planların hazırlanması sürecini sevk ve idare edecek Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur. Stratejik Planlama Ekibinin aldığı kararlar doğrultusunda Ocak 2007’de ilçelerde stratejik planlama ilgili çalışmalara başlanmıştır.

MEB yayınlamış olduğu 2010/14 nolu genelgede stratejik planlama sürecine ilişkin takvim yayınlamış ve bu genelgeye uygun olarak İlçe Milli Eğitim müdürlükleri de stratejik plan hazırlama sürecini uygulamaya koymuşlardır.

Hazırlık Süreci

Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması:

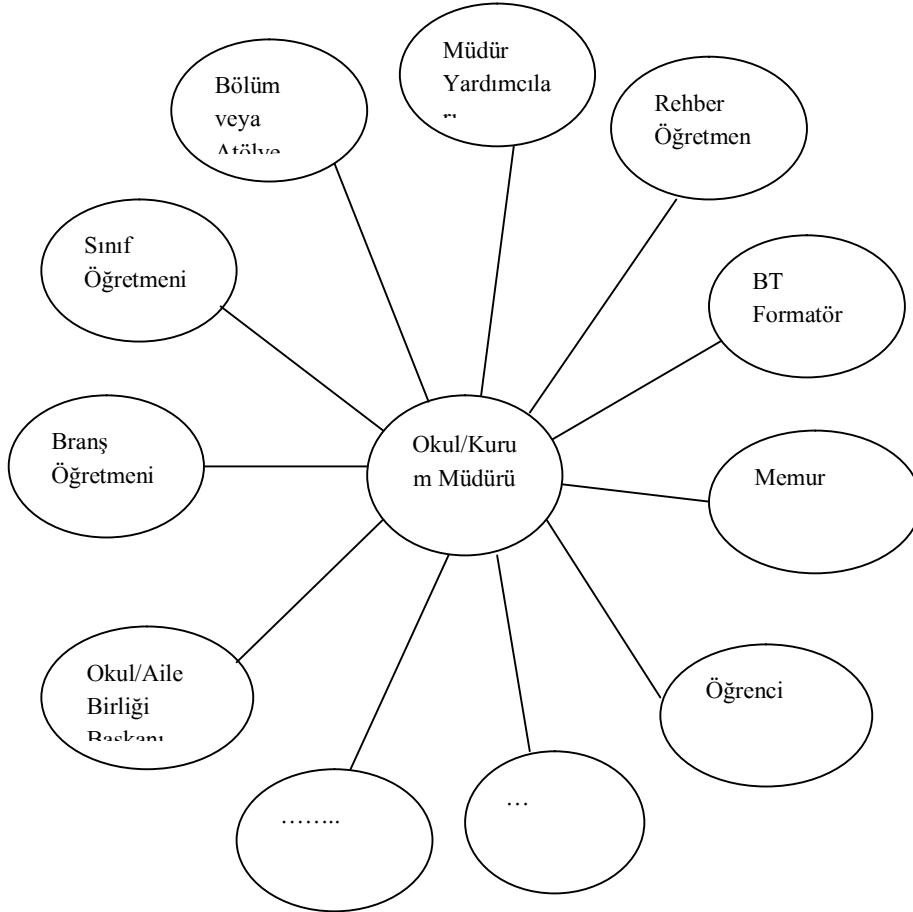
Stratejik planın planlanması için kurulacak ekibin oluşturulması hazırlık sürecinin en önemli basamağıdır. Bu aşamaya önem verilmesi planın hazırlanmasında kolaylık sağlayacak ve uygulanan stratejik planı başarıya ulaştıracaktır.

Stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için bütün aşamalarında önemli rol alacak olan planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama ekibi okul/kurumun liderlerinden oluşturulmalıdır. Bunlar müdür yardımcısı, rehber öğretmen, okul aile birliği başkanı, okul öğrenci meclisi başkanı, zümre başkanı, eğitici bilgisayar formatörleri, bölüm şefi olabilir. Stratejik planlamanın başarıya ulaşması için öncelikle planın okul/kurumdaki liderler tarafından benimsenmesi gerekir. Liderleri okulun gelişmesiyle ilgili stratejik planlamaya yönelten planın benimsenmesi stratejik plana dönük çalışmaları diğer çalışanlara süratle aktarabilirler. Böylece stratejik planın başarı ile hazırlanması ve uygulanması sağlanır.

Ekibin başkanlığını okul/kurumlarda okul/kurum müdürü yapmalıdır. Ekip içinden bir çalışana, gönüllülük ilkesine uygun şekilde planlama sorumlusu olarak

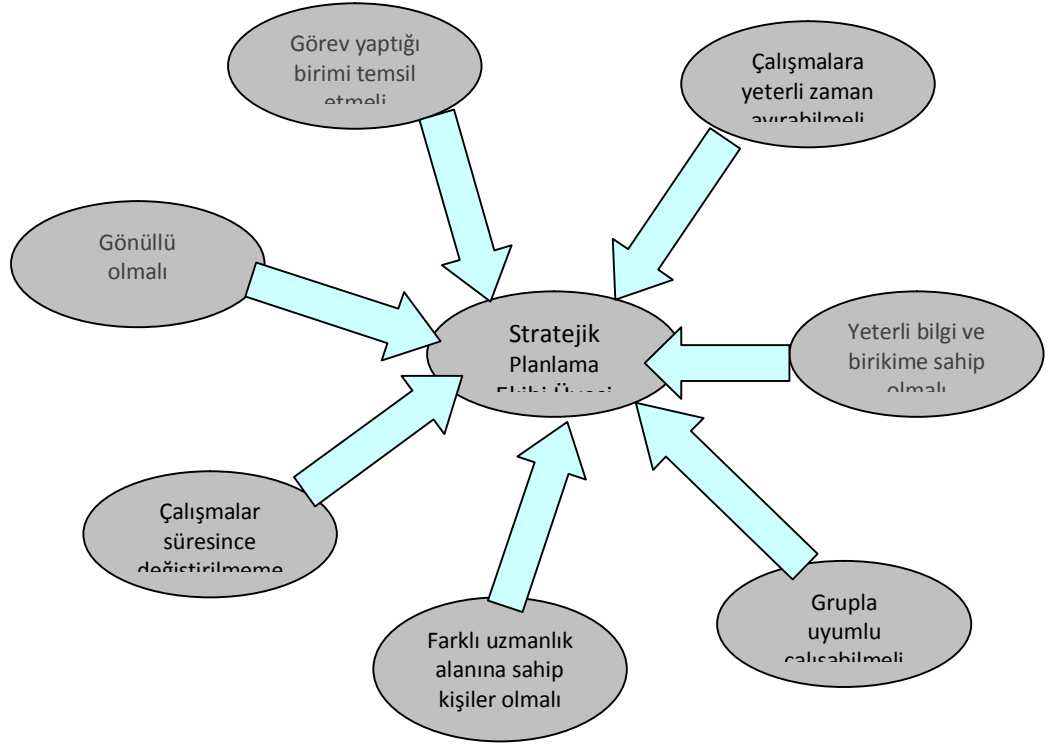
görev verilmelidir. Stratejik planlamadan sorumlu ekip üyesi stratejik planlama teknik ve süreçleri konusunda mutlaka eğitime tabi tutulmalı ve eğitimden edindiği bilgiler doğrultusunda okul/kurum müdürünü ve diğer liderleri yapılan planlama çalışmalarıyla ilgili olarak bilgilendirmeli, bilinçlendirmeli ve planın başarıyla sonuçlanmasında onlara destek olmalıdır (MEB, 2010, 15).

Şekil 4: Stratejik Planlama Ekibi



Kaynak: MEB, 2010: 15.

Şekil 5: Stratejik Planlama Ekip Üyelerinin Özellikleri



Kaynak: MEB, 2010: 15.

Planlama ekibi bu şekilde oluşturulduğunda birtakım yararları olacaktır (MEB, 2010, 21):

* Planlar liderler tarafından yapılırsa plan unsurlarının hayata geçirilmesi konusunda kendilerini yükümlü olarak hissedeceklerdir.

* Sunulan önerilere yapacakları eleştirilerde daha gerçekçi ve tutarlı olacaklardır. Bu da planın uygulanabilmesini kolaylaştıracak, etkinliğini arttıracaktır.

* Bu tür bir ekip, okul/kurum içinde devamlı ve etkili bir haberleşme ve bilgi alışveriş sistemini geliştirecektir.

* Planın hazırlanmasında görev alan liderler, motive olacaklar ve kendilerini onların gerçekleştirilmesine adayacaklardır.

Stratejik planlama ekibince oluşturulan hazırlık programında aşağıdaki hususlar yer alır (DPT, 2006, 14):

* Eğitim ihtiyacı

* Eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyacı

* Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı

* Zaman planı

* Stratejik planlama sürecine dahil olacak kişiler ve görevleri.

Durum Analizi

Okul/kurumların durum analizlerinin stratejik planın belirlenen hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak doğru bir şekilde yapılması gerekir. Başarılı bir stratejik planın yapılabilmesi için mutlaka durum analizi aşamaları dikkatlice ve sürece uygun şekilde yapılmalıdır.

Durum analizi aşamasında; okul/kurumun tarihi gelişimi, yasal yükümlülükleri ile ürün ve hizmetleri, paydaş analizi, kurum içi analiz, çevre analizi ve GZFT analizi yer almaktadır.

Durum analizi kapsamında DPT (2006, 15)'nin yayınladığı kılavuzda genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılacaktır:

* Tarihi gelişim; okulun kuruluş amaçları, kuruluşundan bu güne kadar geçirdiği aşamalar ve dönüşümlerin değerlendirmesi yapılır.

* Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi; okul/kurumun görev sorumluklarını belirleyen yasal mevzuat incelenir ve yükümlülükler listesi oluşturur.

* Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi; okul/kurumlar belirledikleri yasal yükümlülükleriyle ilgili analiz yaparak verdikleri hizmet ve ürettikleri ürünleri belirlerler.

* Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi);Gönüllülük esası ve katılımçılık ilkesi göz önünde bulundurarak hazırlanmak durumunda olan stratejik planlamanın okul/kurumun etkileşim içinde olduğu tarafların mutlaka görüşlerini dikkate alması, planın uygulanabilirliğini sağlayacaktır. Burada paydaş kavramını okul/kurum faaliyetlerini etkileyen, bu faaliyetlerden etkilenen kişi, grup ve kurumlar olarak açıklayabiliriz. Okul ve kurumun içindekiler iç paydaş, dışındakileri ise dış paydaş olarak adlandırabiliriz.

* Kuruluş içi analiz (kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi); Okul/Kurumun kontrol edebildiği şartların incelenerek mevcut durumu ve geleceğini etkileyebilecek iç ortam kaynaklı durumların incelenmesidir.

*Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi, üst politika belgeleri);okul/kurumun stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanabilir olması için, dış çevre faktörlerinin mutlaka bilinmesi ve bunun da stratejik plana yansıtılması gerekir. Bu aşamada PEST (Politik - Yasal, Ekonomik, Sosyo - Kültürel, Teknolojik, Ekolojik, Etik) Analizi ve GZFT (Güçlü, Zayıf,

Fırsatlar, Tehditler) Analizi ile Üst Politika Belgeleri incelenir.(MEB, 2010, 27 ve 47)

Dış çevrenin incelenmesi esnasında Ulusal Kalkınma Planı, MEB ve İl MEM Stratejik Planları ile birlikte yerel yönetim düzenlemeleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejik planın hazırlık aşamasında dikkate alınacak belgeleri MEB (2010, 47-48) de şöyle belirtmiştir:

Stratejik planların Üst Politika Belgeleri:

- * 9. Kalkınma Planı
- * Orta Vadeli Program
- * AB Müktesebatına Uyum Programı
- * TUBİTAK Vizyon 2023 Eğitim ve İnsan Kaynakları Raporu
- * MEB Sürekli Kurum Geliştirme Projesi, TÜSSİDE Sonuç Raporu
- * Bilgi Toplumu Stratejisi
- * Millî Eğitim Strateji Belgesi
- * Hayatboyu Öğrenme Strateji Belgesi
- * 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- * Stratejik Plan Hazırlama Yönetmeliği
- * Kamu Kurum ve Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu DPT
- * MEB Stratejik Plan Hazırlık Programı

* MEB Stratejik Plan Durum Analizi Raporu

* Hükümet Programı

* 60. Hükümet Eylem Planı

* MEB Bütçe Raporu

* Bakanlık ve İl MEM Stratejik Planları

* Millî Eğitim ile İlgili Mevzuat

Geleceğe Yönelim

A - Misyon Bildirimi:

Bazı kavramlar vardır; hayatın her alanında kişi, yöneticilerin karşısına çıkar ve onları etkiler. İşte bu kavramlardan biri de misyondur. Kısaca yüklenilen görev olarak ifade edilebilen bu kavram, okul/kurumların süslü cümlelerle ifade etmeye çalıştıkları yüklendikleri görevleri ifade eder.

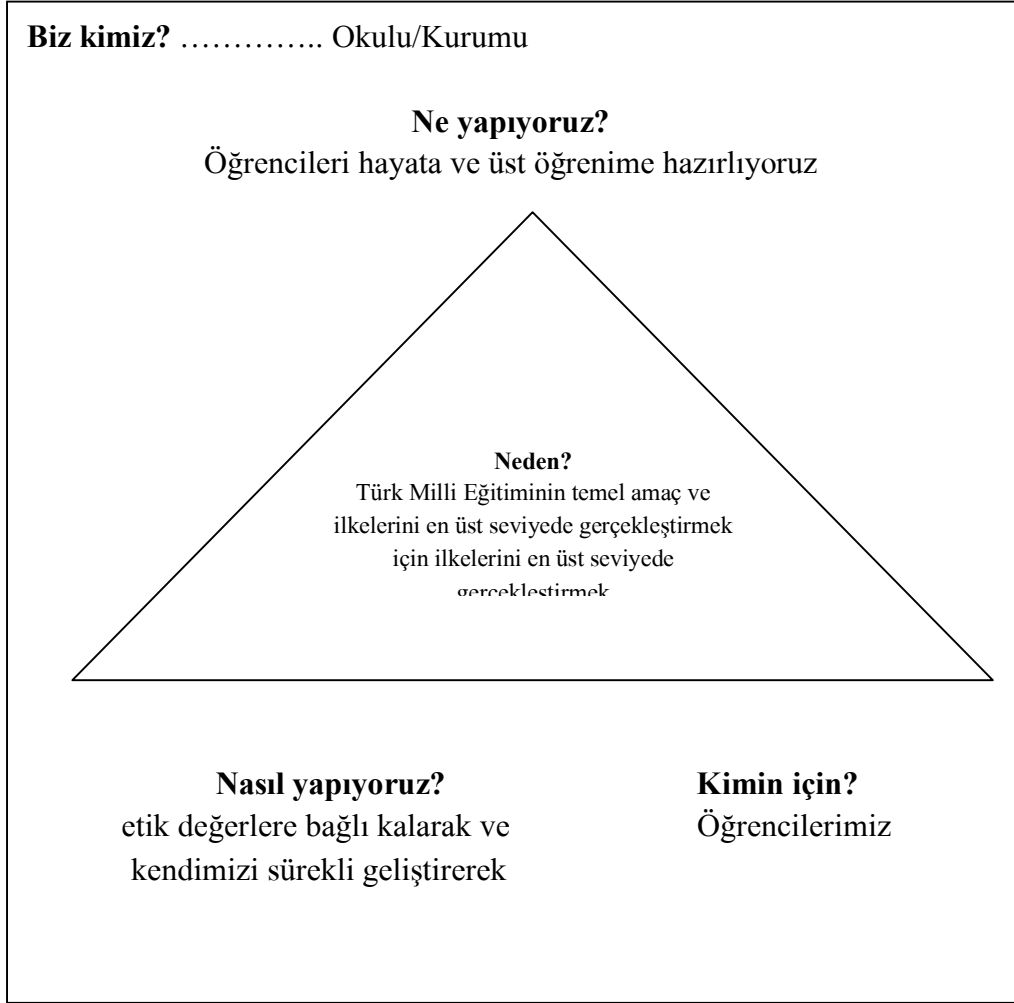
Fransızca “mission” olup Türkçe karşılığı “ulu görev, öz görev, amaç, görev” olarak çevrilmektedir. Bir kişi, kurum veya okul/kurumun var oluş nedeni, bir ki, kurum veya okul/kurumun yapması beklenen görevidir (TDK Sözlüğü).

Misyon ve vizyon cümleleri birbirine karıştırılmaktadır. Stratejik planlama yapılırken belirlenmesi en zor kavramlardan biridir ve bir çok kurumun misyonunun birbirine benzemesi açısından da misyonun belirlenmesi sırasında dikkatli olunması gerekmektedir. Misyon zaman dilimini içermez, kurumun sonsuza dek varlık sebebini açıklar (Özmantar, 2011, 1399). Kuruluşun varlık sebebi olan misyon, kuruluşun neyi, nasıl ve kimin için yaptığını açıkça ifade eden stratejik planın diğer bölümlerine de esas oluşturan bir kavramdır (DPT, 2006, 27).

DPT (2006, 27) ye göre misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- * Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- * Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- * Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- * Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- * Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Şekil 6: Misyon Üçgeni



Kaynak: MEB, 2010: 41.

B - Vizyon Bildirimi:

Vizyon uzun cümlelerle oluşturulan okul/kurumun üstlendiği görevlerin gelecekteki hedeflerinin kısa ve öz ifade edilmesidir.

Fransızca “vision” olup Türkçe’ye “öz ülkü, ulu düşünüş, geniş görüşlülük, uz görüş, gösterim, geniş görüş, ileri görüş” olarak çevrilmiştir. Görme gücü, önsezi, algılamada olağanüstü yetenek ve sezgi, bir şeyin tasarlanmış ve ya görülüş tarzı, hayal gücü ile zihinde yaratılan simge, derin görme, ileriye görme (TDK).

MEB (2010, 54)’e göre vizyon en basit şekliyle tüm çalışanların paylaştığı okulun geleceğine ait bir resimdir. Vizyon mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir.

Misyon cümlesine karşın daha dar kapsamı olan vizyon yeniden belirlenebilir ve lüzumu halinde değiştirilebilir. Vizyonun herkesin kolayca anlayabileceği bir şekilde tanımlanması gerekir (Özmantar, 2011, 1399–1400). İdeal geleceğini sembolize ettiği kuruluşun uzun vadede neleri yapacağını anlatarak, kuruluşun farklı birimlerini birleştirir ve onların ahenkli bir biçimde çalışmasının sağladığı içinde kuruluşlar için çok önemlidir (DPT, 2006, 29).

DPT(2006, 29) ye göre güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- * İdealisttir; yürekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- * Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- * Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimini aşağıdaki özellikleri gösterir:

- * Kısa ve akılda kalıcıdır.
- * İlham verici ve iddialıdır.
- * Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

Vizyon geliştirme sürecini Özden (2000, 39–42) mevcut durumun sorun olarak görülmesiyle başladığını belirterek; vizyonu gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmek, yaratıcı bir gerilim yaşayabilmek, kendi geleceğini yaratabilmek, gerçeği yeniden kurgulayabilmek, yaşamına anlam verebilmek için mücadele edebilmek, somut bir gelecek görüntüsü elde edebilmek ve alışılmışlıktan sapma arasında başarı getiren fikirle olarak tanımlamaktadır.

MEB (2010, 55)'e göre vizyon ifadesi geliştirilirken aşağıdaki ölçütler dikkate alınmalıdır:

- * Özet ve hatırlanabilir olmalı,
- * Etkileyici ve iddialı olmalı,
- * İdeali tanıtıcı olmalı,
- * Kurum içi ve dışı paydaşlara uygulanabilir olmalı,
- * Geleceğin hizmet düzeyini tanıtmalı,
- * İdealist olmalı ve mevcudun ötesine geçmeli,
- * Devamlılığı içermelidir.

C - Temel Değerler:

Okul/kurumlar milli değerlerin yanında evrensel değerlerin öğretilmeye çalışıldığı yerlerdir. Burada hem hizmet verenler hem de hizmet alanlar açısından temel değerlerin önemi tartışılmayacak kadar önemlidir. Çünkü hazırlanacak stratejik planların hazırlanması aşamasında ve uygulanmaya konulması sırasında hizmet alanlara hizmeti ulaştırma kanalı ve prensipleri temel değerler üzerinden olacaktır.

MEB (2010, 55) Temel değerler okul/kurum hizmetlerini yerine getirirken uyguladığı davranış kurallarını, kurumsal ilkelerinin temelini ve yönetim biçimini ifade eder. İlkeler ise önceden belirlenmiş olan değerlerin kural haline getirilmesidir.

Kurumun misyon, vizyon ve kurumsal kimliğinin oluşturulmasında esas alınan, stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eden temel değerler; kurumdaki değişimde ve çalışanların motivasyonundaki en güçlü araçlardandır (DPT, 2006, 30). “Kalite, eşitlik, adalet, güncellik güvenilirlik, kalite” vb değerler için örnek olarak verilebilir. Okul/kurumdaki yönetici ve tüm çalışanlar faaliyetlerini bu değerler etrafında yapmalı, alınacak kararlarda belirlenen değerlerden ödün verilmemelidir (Özmantar, 2011, 1400).

DPT(2006, 30–31)Temel değerler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:

- * Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- * Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- * Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Değerler üç temel alana ilişkin olabilir:

* Kişiler: Kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler

* Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler

* Performans: Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler

MEB (2010, 57) Değerleri altı grupta incelemektedir:

1.Hedeflerle ilgili değerler: Kaliteye bağlılık, hizmet odaklılık, büyüme, gelişme, teknoloji kullanma

2.İlişkilerle ilgili değerler: İşbirliği, biz duygusu, adalet, hoşgörü

3.Organizasyon ve kontrolle ilgili değerler: Açık kapı politikası, görünür üst yönetim, meslek etiği, yatay hiyerarşi.

4.Sosyal değerler: Açıklık, saygınlık, dayanıklılık, vefakarlık, estetik

5.Stil ve karakterlerle ilgili değerler: Araştırmacı, çalışkanlık, çözüm odaklılık, fırsatları değerlendirmek, disiplin, gelişmeci

6.Yönetim felsefesi ile ilgili değerler: Liderlik, görevine bağlılık, sorumluluk, bilimsellik

Ç-Temalar

MEB (2010, 57) Temalar okul/kurumun görev alanı içinde yaptıklarıdır. Birimlerin yapmış oldukları faaliyetlerden yola çıkarak belirlenmelidir. Tema başlığı mümkün olduğu kadar kısa olmalı, 2, 3 veya 4 kelimeyi geçmemelidir.

İlgili amaç ve hedef yazılabilecek nitelikte tema başlıkları belirlenmelidir. Tema başlığı belirlenecekse en az iki veya daha fazla başlık altında toplanmalıdır. Tek bir başlık olacaksa tema başlığına gerek yoktur.

D – Stratejik Amaçlar

Stratejik planlamanın uygulama ve performans ölçümlerini gösterecek olması bakımından stratejik amaçlar planın en hassas şekilde hazırlanması gereken bölümüdür. Çünkü ölçülemeyen bir konuda değerlendirme yapılamayacağına göre, kılavuzlarda belirtilen hususlara göre hazırlanmayan stratejik amaçların gerçekleşmesi ile ilgili değerlendirmede yapılamayacaktır.

Stratejik planlama sürecinde “Nereye varmak istiyoruz?” sorusunun cevabını veren stratejik amaç ve hedefler okul/kurumun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar bulunulan noktadan okul/kurumun ulaşmak istediği noktaya ulaştıracak özellikte aynı zaman da ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır (MEB, 2010, 59).

Amaçlar belirlenirken üç ayrı durum ve üç farklı yaklaşıma göre, mevcut durum ve izlenecek strateji de dikkate alınarak değerlendirme yapılır. Bunlardan ilki okul/kurum mevcut durumundan memnuniyet duysa da yenilik yaparak farkındalık oluşturmak istemektedir. Mevcut uygulanan plan ve programı geliştirmeye yönelik öncelikler belirlenir. İkinci yaklaşımda ise okul/kurum mevcut durumunu korumak istemektedir ve risk almamak için önceliklerini uyguladığı programı devam ettirecek şekilde belirler. Üçüncü yaklaşım ise sıkıntı içerisindeki okul/kurumun mutlaka köklü değişikliğe gitmesini gerektirecek şekilde önceliklerini belirler. Okul/kurumlar durumlarıyla ilgili değerlendirme yaparlar ve ekonomik, sosyal, teknolojik vb gruplandırmalar sonucunda önceliklerini belirlerler ve amaçlarını ortaya koyarlar (Özmantar, 2011, 1400–1401).

Kamu kurum ve kuruluşlarında hazırlanacak stratejik planların amaçlarının özelliklerini DPT (2006, 32) şöyle belirtmiştir:

- * Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- * Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- * İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- * Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- * Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- * Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- * Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- * Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Okullarda yapılacak stratejik planlardaki amaçların özelliklerini MEB (2010, 61–62) aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

1. Amaçlar açık ve seçik olmalıdır. Yani neyin, kim tarafından ve nasıl ortaya konacağını net bir şekilde belirtmelidir. Yanlış yorum ve kararlara neden olmamalıdır. Okul çalışanları gerçekleştirmek zorunda olduğu amaçları ne kadar iyi bilirse o kadar çok çabalayacaktır. Amaçlar sadece okunup geçilmemeli, tüm çalışanlara iyice açıklanmalıdır.

2. Amaçlar gerçekçi ve çekici olmalıdır. Böyle olmaz ise çalışanlar hayal kırıklığına uğrar ve amaçları önemsemez. Ne çok kolay erişilebilir olmalı ne de çok zor olmalıdır.

3.Amaçlar kabul edilebilir nitelikte olmalıdır. Okulun tümü tarafından kabul edilmesi de beklenmez. Ancak, mümkün oldukça çok kişi tarafından kabul edilmelidir. Bu nedenle amaçların kabul derecesi ya da benimsenme derecesi mutlaka ölçülmelidir.

4.Amaçlar esnek olmalıdır. Amaçlar çevresel bir takım nedenlerle işlevselliğini ve çekiciliğini yitirebilir. Bu gibi durumlarda amaçlarda gerekli değişiklikler yapılabilmelidir.

5.Amaçlar motive edici olmalıdır. Amaçlara ulaşılmca ne gibi teşvikler düşünüldüğü açıklanmalıdır.

6.Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır. Anasınıfına devam eden öğrenci sayısını arttırmaya dönük bir amaç ile eğitim öğretimin kalitesini yükseltmeye dönük olarak belirlenen amaçlar kendi içlerinde çelişmemelidir. Bir sınıftaki öğrenci sayısının kalabalık olması sınıfta verilen eğitimin kalitesini düşürebilir. Öğrenci sayısını arttırmak isteyen okul yönetimi ile kalabalık sınıfta eğitim vermek istemeyen anasınıfı öğretmeni karşı karşıya da gelebilir. Kısa zamanda olmasa bile uzun vadede amaçlar arasında uyum ve amaçların birbirini desteklemesi sağlanmalıdır.

7.Okul için doğru amaçlar belirlenmelidir. Doğru işi yapmak ile işi doğru yapmak birbirine karıştırılmamalıdır. Amaçlar belirlenirken okulun fiziki, insani ve mali kaynakları, yetenekleri, dış çevre ile etkileşim, okulun tarihi ve tecrübeleri, okulda verilen eğitim öğretimin özellikleri, okulun kurum kültürü dikkate alınmalıdır. Alternatif amaçlar arasından doğru amaçlar seçilmeli ve seçilirken de okulun ve dış çevrenin özelliklerine dikkat edilmelidir. Amaçların önceliklendirilmesinde okulun bulunduğu çevre ve okul içi imkânlar mutlaka dikkate

alınmalıdır. Okullar genellikle akademik başarının arttırılmasını öncelikli olarak almakta ve imkânlarının çoğunu da bu alana ayırmaktadırlar. Böyle olunca da sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel başarı göz ardı edilebilmektedir.

8.Amaçlar belirlenirken maliyetleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Okul bir amacı seçerken diğer amaçları seçmemekle nelerden vazgeçtiğini iyi ortaya koymalıdır. Amacın faydası maliyetinden yüksek olmalıdır.

Stratejik planlamanın “Nereye varmak istiyoruz?” sorusunun cevabını veren amaçların belirlenmesinin bir takım yararları vardır. Okul için amaçların yararları MEB (2010, 62)’ e göre şu şekilde özetlenebilir:

7.Amaçlar, okulun içinde bulunduğu çevre içinde kendisini daha kolay tanımlamasını sağlar. Böylece okul üst yönetim, öğrenci ve veliye varlığını ispatlar.

8.Yöneticilerin davranışlarına kaynak seçimi, politika belirleme, faaliyet programlarının yapılması ve bu programların uygulanması konusunda yardımcı olur.

9.Okul çalışanlarını güdüler ve çalışanlar için bir hedef koyar.

10. Okulun başarısının ölçülmesine standart getirir.

11. Okulun dış değerlendirmeçilerin dışında kendi kendisini değerlendirmesini sağlar.

12. Okul yönetiminin uyguladığı prosedürlere dayanak oluşturur. Eğitim öğretim, sosyal - kültürel - sportif etkinlikler, koordinasyon ve değerlendirme gibi süreçler için bir temel oluşturur.

E – Stratejik Hedefler:

Stratejik amaçların alt bölümleri olan stratejik hedefler hazırlanırken okul/kurumun anlayabileceği ve ölçülebilen ifadeler olarak belirlenmelidir.

Yeterince açık, anlaşılabilen, ölçülebilen ve iddialı alt amaçlar olarak ifade edebileceğimiz hedefler aynı zamanda sonuca odaklanmışlar ve belli bir zaman dilimini içinde barındırmaktadırlar. Birden çok hedef aynı amacı gerçekleştirmek için belirlenebilir (DPT, 2006, 32)

F - Performans Göstergeleri:

Performans göstergeleri stratejik planlardaki stratejik hedeflerin sayısal olarak ifadesinin mümkün olmadığı durumlarda ortaya konulan ifadelerdir.

Stratejik planlarda performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Bu nedenle, verilerin istatistik anlamda analiz edilmesi gerekir (Konaklı, 2006, 14).

Stratejik hedeflerin nicelik olarak ifade edilemediği hallerde performans göstergeleri devreye girer ve istenilen sonuca ne derece erişildiğini ölçmeye yarar. Performans göstergelerini tablo haline getirebiliriz. Sınırları belirgin olmayan, zamanla ilişkilendirilmemiş olarak yazılan stratejik hedefler için performans göstergeleri belirlenir (MEB, 2010, 69).

MEB (2010, 69-74) altı çeşit performans göstergesinden bahsetmektedir. Bu göstergeler şunlardır:

1. **Girdi Göstergeleri:** Hedefte istenilen sonuçları almak için kullanılacak beşeri, mali, fiziksel kaynaklara dönük olarak belirlenir. (Personel sayısını azaltma, girdiyi azaltma, daha az kaynak kullanma)

2.Çıktı Göstergeleri: Çıktı göstergeleri, üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin niceliğine ilişkin bilgileri gösterir. Yani üretilen ürün ya da sunulan hizmetlerin miktarıdır. (hedefi gerçekleştirme, eğitilen kişi sayısı, üretim sayısı, bina sayısı, öğrenci sayısı)

3.Sonuç göstergeleri: Okulun ürettiği ürün ve hizmetlerin, ürünleri kullanan ve hizmetten yararlananlar veya toplum üzerindeki etkilerini gösterir. Elde edilen çıktıların, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterir. (Toplum için net sonuçlar, yüzde kaçta düştü, sorunlar ne ölçüde azaldı, ne ölçüde iyileşme oldu?)

4.Verimlilik göstergeleri: Verimlilik, üretim sırasında kullanılan insan gücü, hammadde, malzeme, makine ve teçhizat, enerji, su, toprak gibi girdiler ile elde edilen çıktılar arasındaki ilişkidir. Verimlilik göstergeleri, belirlenen girdilerle mümkün olan en yüksek çıktı düzeyine ulaşıp ulaşılmadığını gösterir. Verimlilik göstergeleri, çıktı ile girdi miktarı birbirine oranlanarak hesaplanır. (Birim maliyeti azaltma derecesi)

5.Etkinlik/Etkililik göstergeleri: Etkinlik göstergeleri hedeflere ulaşma derecesini gösterir. Etkinlik göstergeleri, çıktı ile sonuçlar arasındaki ilişkileri yani, çıktılarının beklenen sonuçlara yol açıp açmadığını inceler. Etkinlik göstergeleri sonuç/çıktı formülü kullanılarak hesaplanır.

6.Kalite göstergeleri: Kalite göstergeleri, okulca üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin ölçülmesinde kullanılan araçlardır. Beklentilerin karşılanma düzeyini gösterir. (tatmin, moral, rahatlık, kullanılabilirlik, memnuniyet)

G – Faaliyet/Projeler ve Maliyetlendirme

Stratejik planların hazırlanması aşamasında ortaya konulan faaliyet/projelerin uygulanabilirliği onların okul/kurumların bütçesine uygun olarak hazırlanmasına bağlıdır. Eğer okul/kurumumuzun bütçesine uygun maliyetlendirme yapılmadıysa faaliyet/projenin uygulanması mümkün olmayacaktır. Böylece stratejik amaç ve hedeflere ulaşılmayacaktır.

Faaliyet ve proje bir bütünlük içinde meydana getirilen, belli bir maliyeti olan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik hizmet veya üretim birimidir.

Faaliyet ve projeler stratejik amaçlar ve hedeflerin nasıl başarılabacağını ifade ederler. Stratejik hedeflere ulaşmayı amaçlayan okul/kurumlar mutlaka faaliyet ve projelerini yazmalıdırlar. Faaliyet veya projeler her stratejik hedef için mutlak belirlenmelidir. Faaliyet ve projelerin sayısı bir stratejik hedefte birden fazlada olabilir (MEB, 2010, 75).

Maliyetlendirme okul/kurumların bütçeleri ile belirledikleri stratejilerin arasındaki bağlantıyı kuvvetlendirmeyi ve öncelikle hangi harcamaların yapılacağı konusunda yol gösterici olmayı amaçlamaktadır. Amaç ve hedeflere yönelik stratejilerin gerçekleştirilmesi için kaynak ihtiyaçlarının belirlendiği aşamadır (DPT, 2006, 41).

Eylem planları ile bir yıl içerisinde yapılacak faaliyetlerin maliyetleri belirlenmelidir. Okul/kurumlar performans programı hazırlamayacaklardır. Dolayısıyla stratejik plandaki eylem planları yıllık uygulama dilimleri olacaktır (MEB, 2010, 77).

H- Stratejiler:

Okul/kurumlar içinde buldukları ortamları değerlendirdikten sonra (GZFT analizi yapıldıktan sonra), belirledikleri stratejilerle ortaya koydukları amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için yol haritası çizerler. Bu çizdikleri yol haritasında uygulamaya koydukları stratejiler stratejik planın başarıya ulaşmasını sağlamak için etkili rol oynarlar.

Kuruluşların amaç ve hedeflerine ulaşmak için aldıkları kararlar bütünü stratejiyi oluşturur. Stratejilerin etkili olması amaç ve hedeflere ulaşmayı mümkün kılar(DPT, 2006, 39).

GZFT'nin açılımı ise G: Güçlü, Z: Zayıf, F: Fırsatlar ve T: Tehditleri ifade etmektedir.

* **ZT Stratejileri:** MEB (2010, 80) okul ve kurumlar için yayınladığı kılavuzda; ZT Stratejileri zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir DPT (2006, 39). Kurumun zayıf yönleri ve tehditler nelerdir, nasıl azaltılacak? (Kurumun zayıf yönlerinin dış tehditlerden kolayca etkilenmesini engelleyecek savunma planlarını hazırlamaya yarayan stratejilerdir)

***ZF Stratejileri:** DPT (2006, 39) yayınladığı kılavuzda ZF Stratejileri kuruluşun zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirirken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yöneliktir. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıf yönleri giderecek stratejiler oluşturulabilir.

***GT Stratejileri:** MEB (2010, 79) dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, kuruluşun güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yöneliktir. Kurumu bekleyen tehditler nelerdir. Tehditler hangi güçlü yönlerle azaltılacak?

(Kurumun dış tehditlere karşı hassasiyetini azaltmak için birimin güçlü yanlarının nasıl kullanılması gerektiğini ortaya koyan stratejilerdir)

***GF Stratejileri:** MEB (2010, 79) kurumun hem güçlü yönlerini hem de dış çevrenin sunduğu fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde faydalanmaya yönelik olarak geliştirilen stratejilerdir. Söz konusu stratejiler, kuruluşun güçlü yönleri kullanılarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı mümkün kılar. Kurumun güçlü yönleri ile hangi fırsatlardan yararlanılacak? (Kurumun güçlü taraflarını destekleyen fırsatları belirlemek ve değerlendirmek için geliştirilen stratejilerdir)

İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planların uygulamaya konulması ile birlikte bir izleme ve değerlendirme süreci başlayacaktır. Stratejik planların izlenme sürecinde planda ortaya konulanlar bir süreç dâhilinde incelenecek, sürecin izlenmesinden sonra ise görülen eksiklerle ilgili izleme ve değerlendirme raporları yazılacaktır.

DPT (2006, 45) göre izleme; stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Yönetime sistemli şekilde yardımcı olan izleme raporlamanın temel aracıdır. Stratejik planlamadan sorumlu olan kişi ya da kurullar hedef ve amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini izlemekle sorumludurlar. Okul/Kurumda izleme ve değerlendirme sürecinde;

***Ne Yaptık?**

*Başardığımızı Nasıl Anlarız?

*Uygulama Ne Kadar Etkili Oluyor?

*Neler Değiştirilmelidir?

*Gözden Kaçanlar Nelerdir?

Sorularının cevapları aranacaktır.

İzleme raporlarında sağlanan ilerlemeler ve geri kalınan noktalar objektif bir şekilde dile getirilmelidir. İzleme ve değerlendirme stratejik planda ortaya konulan hedeflerin ölçülebilir ve ya ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi ile amacına ulaşacaktır. Stratejik planın ölçülemeyen hedeflerini izlenmesi ve değerlendirmesi yapılamayacaktır (MEB, 2010, 81) .

Raporlama

Raporlama stratejik planlamanın en son aşamasıdır. Bu aşama artık planın uygulamaya konulduğunun göstergesidir. Hazırlanacak çeşitli süreli izleme raporları ve yıllık hazırlanacak olan faaliyet raporları uygulama aşamasındaki stratejik planın performansını ve uygulanabilirliğinin ölçülmesi açısından önemlidir.

Okul/Kurumlar stratejik planlarını uygulamaya koydukları dönem içinde ve yılsonlarında; yürüttükleri faaliyet, performans göstergelerine göre hedeflerin gerçekleşme durumlarını, meydana gelen olumsuzlukların nedenlerini, okul hakkında genel ve mali bilgileri içeren faaliyet raporu hazırlanacaktır. İzleme raporları haftalık, aylık, üçer aylık, altı aylık veya yıllık olabilir. Ancak faaliyet raporları yıllık olarak hazırlanacaktır. Okul/Kurumların hazırlayacağı faaliyet raporları ile ilgili hususlar MEB ve İl MEM tarafından belirlenecektir (MEB, 2010, 82).

İlgili Araştırmalar

Bu kısımda konuyla ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Işık ve Aypay (2004, 361) “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale ilinde Yapılan Bir İnceleme” adlı çalışmalarında üç okulda otuz maddelik bir anket çalışması uygulamışlar ve stratejik planlamaya katılan ekip üyelerinin arzulu ve istekli olarak çalışmalara katıldıklarını tespit etmişlerdir.

Hiyerarşik ve bürokratik yapının stratejik plan çalışmaları için engel oluşturduğu; yönetimde meydana gelecek şeffaflık ve insana güvenin artmasıyla birlikte bu problemlerin azalacağını tespit etmişlerdir.

Çanakçı (2008, 128-130) “İlköğretim Okullarında Stratejik Planlar Hakkında Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri” çalışmasında stratejik planlarla ilgili görüşleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniğini kullanan araştırmacı içerik analizi yapmış ve stratejik planların uygulanabilirliği ve okul gelişimine katkısı ile izleme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

Stratejik planların uygulanabilirlik ve Okul gelişimine katkısına ilişkin;

* Okulun içinde bulunduğu çevresel koşulların ve mevcut kaynaklarının dikkate alınarak, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin gerçekçi bir şekilde oluşturulması gerektiği düşünülmektedir.

* Stratejik planlama sürecindeki uygulamaların sonucunda, öğrenci başarılarında ve öğrenci davranışlarında olumlu değişiklikler olduğu görülmüştür.

* İl bazında yapılan yarışmalarda stratejik planı uygulayan okulların başarısında artış görülmüştür.

* Stratejik planın uygulanması sonucunda okulda meydana gelen değişiklikleri fark eden velilerin okula bakış açılarının olumlu yönde değiştirdiği, okula maddi destek vermeye başladıkları görülmüştür.

* Okulun çevreye katkısı bağlamında; stratejik plana bağlı olarak üniversite ve diğer kuruluşlarla işbirliği içinde faaliyetlerde bulunulmuş ve bu faaliyetlere okul çevresindeki kişiler de katılmış ve yararlanmışır.

İzleme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin;

* Okullarda stratejik planlamada izleme ve değerlendirme çalışmaları kapsamında; memnuniyet anketleri, dilek-şikâyet kutusu uygulamaları ve gözlemler yapılmakta ve bu yöntemlerle elde edilen geri bildirimler kullanılarak süreçte gerekli iyileştirmeler yapılmaya çalışılmaktadır.

* Öğretmenlerin, okul yetkililerinin ve velilerin katıldığı toplantılar yapılarak, belirlenen stratejilerle amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığı değerlendirilmekte, eksikler ve süreçte yaşanan problemler hep beraber tespit etmeye çalışılmakta ve bu ortak değerlendirmelerin ardından gerekli düzeltmelere ve düzenlemelere gidilmektedir.

Yine araştırmacının stratejik planlama sürecinin geliştirilmesi ve sorunların çözümüne yönelik ulaştığı sonuçlar şu şekildedir:

* Stratejik planın sağlıklı bir şekilde uygulanması ve uygulayıcıların bu plan için gereken desteği vermeleri için bu planın uygulayıcılar tarafından benimsenmesinde fayda görülmektedir.

* Katılımcılar, stratejik planların hazırlanması ve uygulanması konusunda yetersiz olduklarını kabul etmektedirler ve bu yetersizliklerini gidermek için de hizmet içi eğitim almaya istekli olduklarını ifade etmektedirler.

* Öğretmenler, okul yönetiminin; okul yöneticileri ise milli eğitim müdürlüğünün stratejik planlama süreci için daha fazla destek vermeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

* Stratejik planın başarılı olması ve uzun vadede istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için, stratejik planlama ile ilgili çalışmalarda devamlılığın olması, uzun vadede istikrarlı bir kurum politikasının benimsenmesi ve planda gününbirlik değişiklikler yapılmaması gerektiği ifade edilmektedir.

Şahin ve Aslan'ın (2008) ilköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmada görüşme tekniği ile hazırlamış oldukları formlarla yaptıkları araştırmada İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlama konusunda aşağıda belirtilen problemlerle karşılaştıkları sonucuna varmışlardır:

- * Çevresel faktörler,
- * Katılımcıların gönülsüz olması,
- * Katılımcıların gönüllü olarak değil görevlendirme ile seçilmesi,
- * Tepeden inme bir emir şeklinde yaptırılması,
- * Yeterli bilgiye sahip, donanımlı kişilerin olmayışı,
- * Çalışanların bu konuda ciddi bir eğitimden geçirilmemeleri,
- * Motivasyon eksikliği,
- * Bilgi yetersizliği,
- * Planda belirlenenlerin uygulamaya dönüştürülememesi,
- * Alt yapının olmaması,
- * Yeterli kaynağın olmaması ve
- * Yoğun iş ortamından dolayı yeterli vakit ayrılamaması

Özmantar'ın (2011) yaptığı “Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci” çalışmasında eylem araştırması yöntemini kullanarak stratejik planın hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi ilgili olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

* Stratejik planın başarıyla oluşturulabilmesi ve uygulanabilmesi için okul yönetiminin desteği gerekmektedir. Özellikle okul müdürünün çalışanlara her anlamda yol gösterici, motive edici ve çalışmalarını kolaylaştırıcı roller üstlenmesi sağlanmalıdır.

* Stratejik planlamanın önemi ve okul gelişimine katkıları tüm paydaşlar tarafından benimsenmelidir.

* Daha önce yönetsel alanda yaşanmış olumsuz tecrübeler bir yana bırakılarak stratejik plan konusundaki önyargılar giderilmelidir. Bunun için özellikle okul müdürleri kararlı bir tavır sergileyerek sürekliliğin sağlanacağı konusunda paydaşlara güvence vermelidir.

* Stratejik planın kurumu geliştirmeye yönelik bir yönetim aracı olarak kullanılabilmesi için okulun maddi ve maddi olmayan kaynaklarını hedefe ulaşmak için en verimli şekilde kullanması ve gerektiğinde değişiklikler yapabilmesi gerekmektedir. Ancak, Türk milli eğitim sisteminin örgütsel yapısı incelendiğinde merkezi yönetimin hakim olduğu görülmektedir. Bu yönetim yapısı okul müdürlerinin karar alma ve uygulama süreçlerinde esnek davranmalarını, kendi bütçelerini oluşturmalarını ve harcamalarını kendi önceliklerine göre yapmalarını engellemektedir. Bu nedenle stratejik planlama ile ilgili yaşanan sorunların en önemli kaynağı olan merkezi yönetim yapısının değişmesi ve okul müdürlüklerine daha fazla yetki verilmesi gerekmektedir.

* Stratejik plan ile ilgili kavramsal sorunların yaşanmaması ve ortak bir planlama dili oluşturulması için okuldaki tüm yöneticilerin ve öğretmenlerin ayrıntılı ve uygulamaya yönelik eğitimler almaları sağlanmalıdır.

Memduhoğlu ve Uçar (2012) “Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi” adlı çalışmalarında yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algılarını ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Tarama modelinde yapmış oldukları araştırmada yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin olumlu algıya sahip olduklarını, stratejik planların başarılı olması için paydaşlar tarafından öneminin ve yararının anlaşılması gerektiği sonucuna varmışlardır.

Yine bu araştırmada okullarda stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin istenilen düzeyde iyi işlemediği bulgusuna ulaşılmıştır. Okullarda stratejik plan hazırlayan ekibin bilgisi, eğitimi ve çalışmalara istekli katılımın olmadığı ve okullarda kapsamlı bir durum analizi yapılmadığı için gerçekçi hedefler belirlenmediğini ifade eden araştırmacılar okul yönetici ve öğretmenlerinin uygulama süreci konusunda eğitilip bilgilendirilmesi, okulların kendi yerel koşullarına göre gerçekçi ve uygulanabilir planlar yapmalarını kolaylaştırabileceğini söylemektedirler.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması, geçerlilik ve güvenilirlik hakkında bilgi verilmektedir.

Araştırma Modeli

Bilimsel araştırma sürecinde kullanılacak araştırma modeli, araştırma yapılan alanın sosyal veya fen bilimleri olması ile ilgili olarak bilimsel çevrelerin tercihleri doğrultusunda araştırmacıları duyarlı olmaya zorlamaktadır.

Bilimsel araştırmada takip edilen süreç bilimsel gerçeğin sistematik bir şekilde ortaya çıkarılması olmaktadır. Son on beş yılda sosyal ve fen bilimleri ile ilgili olan bilim insanları bu alanda hızlı bir dönüşüme şahit olmaktadır. Bu dönüşüm nitelik ve nicelik bakımından önemlidir. Bu dönüşümün boyutları sosyal bilimlerde zaman zaman ortaya çıkan geçici heves ya da modaların çok ötesinde dünyayı nasıl algıladığımız ve gördüğümüz konusunda yaşanan bir büyük olaydır. Son yıllarda sosyal bilimlerde bilimsel araştırma yöntemleri konusunda yapılan tercihlerde nicel araştırmadan nitel araştırmaya doğru bir yönelim ve dönüşüm söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 23).

Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini kullanan nitel araştırma; “kavram oluşturmaya temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır” (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 39).

Ülkemizde son yıllarda sosyal bilimlerde yapılan nitel araştırma sayısı artmıştır. Bu artışın getirdiği nitelikli çalışmanın nasıl yapılacağı ile ilgili

tartışmaların sayısı da artmıştır. Bunun sebebi Yıldırım ve Şimşek'e (2011, 80) göre nitel araştırmalarda araştırmanın merkezinde problemi araştıran araştırmacı vardır ve araştırmanın asıl ölçme aracı araştırmacının kendisidir. Doğal olarak araştırma sonuçlarının araştırmacının yorumlarından etkilenme olasılığı her zaman var olacaktır. Bundan nitel araştırmalarda araştırma sonuçlarının inandırıcılığını artıracak kavramların ön plana çıktığı görülmelidir.

Nitel araştırma yapmaya ilişkin en büyük güçlüklerden birisi nicel araştırmalarda olduğu gibi standart veri çözümleme sürecinin yokluğudur. Bu standartların olmaması nitel araştırma modelini bilimsel ölçütlerden yoksun olarak nitelendiremez.

Nitel araştırmada esnek bir yaklaşım vardır. Araştırmanın amacı daha başlamadan önce açıkça belirlenir. Araştırmanın planlaması, yürütülmesi, sonlandırılması, değerlendirilmesi ve raporlandırılması araştırmacının üstlendiği rol ve sorumluluklar olarak belirtilebilir (Çanakçı, 2008, 60).

Yapılan araştırmayla ilgili olarak bilgilerin en gerçekçi şekilde yazılı dokümanların elimizde bulunduğu doküman incelemesi yöntemiyle elde edileceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda elde edilen verilerin örgüt ve yöneten arasındaki etkileşimini ortaya çıkaracak görüşme tekniği yoluyla desteklenerek meydana getirilen dokümanların oluşturulması ve uygulanması aşamasında kişilerin değişen düşüncelerine ilişkin derinlemesine veriler elde etmek amaçlanmıştır.

Çalışma Gurubu

Araştırmanın evreni, 2011-2012 Eğitim Öğretim yılında Konya ili Beyşehir ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerden oluşmaktadır. Çalışma gurubu ise amaçlı örnekleme

çeşitlerinden olan “maksimum çeşitlilik örnekleme” dikkate alınarak belirlenmiştir. Nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemi zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına imkân verir. Amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok olgu ve olayların keşfinde ve açıklanmasında faydalı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 107). Amaçlı örnekleme çeşitlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme küçük, göreceli bir örneklem oluşturmak ve bu örnekte çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktadırlar. Böyle bir araştırma sonucunda ortaya çıkarılan bulgu ve sonuçlar diğer yöntemlerden herhangi biriyle ulaştığımız sonuçlara oranla daha zengin olurlar. Bu tür bir örneklem oluşturmada amaç genelleme yapmak için çeşitliliği sağlamak değil, çeşitlilik gösteren olaylar arasında herhangi bir ortak olgunun olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 108–109).

Patton’a göre (aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2011, 109) maksimum çeşitlilik gösteren küçük bir örneklem oluşturmanın en azından iki yararı vardır, (1) örnekleme dâhil her durumun kendine özgü boyutlarının ayrıntılı bir biçimde tanımlanması ve (2) büyük ölçüde farklı özellik gösteren durumlar arasında ortaya çıkabilecek ortak temalar ve bunların değerinin ortaya çıkarılmasıdır. Buna göre çalışmanın örneklemini 30 ilköğretim okulu stratejik planı ile yerleşim yerlerine (Köy , kasaba ve şehir merkezi), ve türlerine (Taşınabilir ve Taşınabilir olmayan) göre 14 ilköğretim okulu yöneticisi ile bu okulların stratejik planlama ekibinde görevli 29 ilköğretim öğretmeni olmak üzere toplam 43 kişi oluşturmaktadır.

Çalışma grubunda yer alan okul müdür ve öğretmenlerine, toplanan verilerin araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacağı belirtilmiş olup isim belirlememeleri istenmiştir. Sorular görüşme yapılan kişilerin tamamına aynı sıra ile

sorulmuş ve verdikleri cevaplarda bir sınırlama yapılmamıştır. Böylece okul müdür ve öğretmenlerinin stratejik planların uygulanabilirliği ile ilgili fikirlerini açıklamalarına imkan sağlanmıştır.

Tablo2.'de araştırma kapsamında görüşme yapılan okul müdür ve öğretmenlerine ait kod ve branş değişkenlerine yer verilmiştir.

Tablo 2 Çalışma Grubunda Yer Alan Okul Müdür ve Öğretmenlerin Kodları ve Branşları

Okul Müdür ve Öğretmenlerine verilen Kodlar*	Okul Müdür ve Öğretmenlerinin Branşları
(1, 21, M)	Sınıf Öğretmeni
(2, 10, M)	Sınıf Öğretmeni
(3, 13, M)	Sosyal Bilgiler
(4, 19, M)	Sınıf Öğretmeni
(5, 14, M)	Sınıf Öğretmeni
(6, 13, M)	Sınıf Öğretmeni
(7, 16, M)	Sınıf Öğretmeni
(8, 23, M)	Fen ve Teknoloji
(9, 25, M)	Sınıf Öğretmeni
(10, 20, M)	Sınıf Öğretmeni
(11, 13, M)	Sınıf Öğretmeni
(12, 17, M)	Sınıf Öğretmeni
(13, 10, M)	Sınıf Öğretmeni
(14, 10, M)	Sınıf Öğretmeni
(15, 3, Ö)	Matematik
(16, 5, Ö)	Türkçe
(17, 4, Ö)	Türkçe
(18, 12, Ö)	Sınıf Öğretmeni
(19, 17, Ö)	Rehber Öğretmen
(20, 24, Ö)	Matematik
(21, 13, Ö)	Sınıf Öğretmeni
(22, 11, Ö)	Sınıf Öğretmeni
(23, 3, Ö)	Türkçe
(24, 11, Ö)	Sınıf Öğretmeni
(25, 11, Ö)	Matematik
(26, 11, Ö)	Fen ve Teknoloji
(27, 25, Ö)	Sınıf Öğretmeni
(28, 4, Ö)	Fen ve Teknoloji
(29, 18, Ö)	Fen ve Teknoloji
(30, 20, Ö)	Sınıf Öğretmeni

(31, 21, Ö)	Sınıf Öğretmeni
(32, 23, Ö)	Zihinsel Engelliler
(33, 17, Ö)	Fen ve Teknoloji
(34, 16, Ö)	Matematik
(35, 23, Ö)	Sosyal Bilgiler
(36, 8, Ö)	Matematik
(37, 18, Ö)	Sınıf Öğretmeni
(38, 14, Ö)	Sınıf Öğretmeni
(39, 15, Ö)	Sınıf Öğretmeni
(40, 11, Ö)	Sosyal Bilgiler
(41, 13, Ö)	Sınıf Öğretmeni
(42, 30, Ö)	Türkçe
(43, 4, Ö)	Sınıf Öğretmeni

Not: Parantez içerisindeki ilk rakam katılımcının numarasını, ikinci rakam mesleki kıdemini ve üçüncü sıradaki harf ise, yapılan görevi göstermektedir. (M= Müdür, Ö= Öğretmen.)

Veri Toplama Süreci

Araştırmada nitel veri toplama yöntemi olan görüşme (mülakat) yöntemi kullanılmıştır.

Görüşme; “sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir” (Karasar, 2005, 165). Araştırmada doküman incelenmesiyle birlikte kullanacağımız görüşme araştırmanın güvenilirliğini de artıracak olması bakımından önemlidir.

Görüşme yoluyla, deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar ve zihinsel algılar ve tepkiler gibi gözlenmesi neredeyse imkânsız olanları anlamaya, ortaya çıkarmaya çalışırız. Bu süreçte görüşülen kişinin, sorulan sorulara karşı tarafın rahat, dürüst ve doğru bir şekilde tepki vermesini sağlamak araştırmacının esas görevidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 120).

Görüşme türleri konusunda Patton (aktaran: Yıldırım ve Şimşek, 2011, 121) üç tür yaklaşımdan söz etmektedir: Sohbet tarzı görüşme, görüşme tarzı yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tarzı.

Araştırmada kullanılan görüşme formu yaklaşımı benzer konulara yönelmek amacıyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması ve amacına uygun hazırlanır. Görüşmeci önceden hazırladığı konuya sadık kalarak hazırladığı soruları sorma ve daha fazla bilgi almak amacıyla ek sorular sorma imkanına sahiptir. Grşmeciye ve araştırmacıya zaman esnekliği sağlaması ve elde edilen verilerin düzenlenmesi ve analizinin kolay olması bakımından önemli olan görüşme formu yaklaşımı aynı zamanda daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etmeyi de sağlar (Yıldırım ve şimşek, 2011, 122-123).

Görüşme tekniği değişik ve anında değişen koşullara uyabilme esnekliği, herkese uygulanabilirliği, cevaplama oranını yüksek tutabilme (Karasar, 2005, 175), esneklik, ortam üzerindeki kontrol, anlık tepki, veri kaynağının teyit edilmesi ve derinlemesine bilgi (Yıldırım ve şimşek, 2011, 123) gibi güçlü yönlerinin yanı sıra yanlılığa açık olması, zaman alıcı ve pahalı olması, gizliliği ortadan kaldırması vb. zayıf yönleri de vardır. Görüşme tekniğinin zayıf yönlerinin ortadan kaldırılması için araştırmacı çok dikkatli olmalıdır.

Araştırmada incelenen stratejik planlar “veri kaynağı” ama katılımcılar veri kaynağı değil “konu” durumundadırlar.

Araştırmada öncelikle ilköğretimde hazırlanan stratejik planların değerlendirilmesi için stratejik planlardaki stratejik amaçlar incelemeye tabi tutulmuştur. Stratejik planlar okulların kendisinden, resmi internet sitelerinden ve ilçe milli eğitimin strateji geliştirme bölümünden alınmıştır.

Araştırmada ikinci olarak görüşme için öncelikle bir görüşme formu oluşturulmuştur. Bu formun oluşturulması için araştırmacıyla birlikte eğitim uzmanlarının katıldığı bir çalışma yapılmıştır. Görüşme formu; konuya sadık kalarak

görüşmenin yapılacağı ortamlar ve bireyler dikkate alınarak kolay anlaşılabilen, açık uçlu ve tek boyutlu olarak hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular stratejik planların yapılış sıralamasına uygun olarak sıraya konulmuştur. Görüşmeler yapılırken soruların yapısı gerekli görüldüğü takdirde değiştirilmiş ama soru cümlesinin esas anlamına sadık kalınmıştır. Görüşmeler sohbet tarzı şeklinde yapılmış olup katılımcıların hazırlamış oldukları stratejik planlarının hazırlanma sürecine katılımlarını ve stratejik planların uygulanabilirliği konusundaki görüş ve algılarını ortaya çıkarmak amaçlı hazırlanmıştır. Konunun uzmanları ile birlikte gözden geçirilerek değerlendirilen açık uçlu 10 adet soru görüşme formuna alınmıştır.

Hazırlanan görüşme formu stratejik planın uygulanabilirliği ile ilgili katılımcıların görüş ve önerilerini belirlemek amaçlı sorulardan oluşmuştur.

Araştırmada zaman hususuna dikkat edilerek hazırlanan görüşme formundaki soruların cevaplanma sürelerinin belirlenmesi amacıyla üç ayrı okulda pilot çalışması yapılmış ve bir görüşmenin 30 ile 40 dakika arasında süreceği saptanmıştır. Araştırma verileri araştırmaya katılacak bireylerden randevular alınarak katılımcıların uygun gördüğü yer ve zamanda birebir gerçekleştirilen görüşmeler yoluyla toplanmıştır.

Görüşme verilerinin kaydedilmesi not alma şeklinde yapılmış olup bu görüşmecilere önceden bildirilmiştir. Katılımcılarla yapılan birebir görüşmelerde elde edilen notlar görüşmenin hemen ardından gözden geçirilmiş, eksik noktaları tamamlanmıştır. Görüşmeler sonunda alınan cevap ve yorumlar, eğitim uzmanları ve araştırmacının alanyazın bilgisinden süzerek oluşturduğu gözlem ve mantık süzgecinden geçirilerek çözümlenmelere tabi tutulmuştur. Yapılan çözümlenmelerde araştırmacının amacı dikkate alınmış ve buna göre temalar oluşturulmuştur.

Verilerin Analizi

Nitel veri analizi çeşitlilik, yaratıcılık ve esneklik anlamına gelir. Nitel araştırmalarda veri analizinin standartlaştırılmış hale getirilemeyeceği ve bunun olması halinde zengin ve derinlemesine veri elde edilmesinin olumsuz yönde etkileneceğine dikkat çeken araştırmacılar (Yıldırım ve Şimşek, 2011, 221) araştırmanın veri analizi sürecine önem vermektedirler.

Verilerin analizi sürecinde verilerin betimlenmesi ve kategorilerin ortaya konması dikkatli bir şekilde yapılacaktır. Araştırmacının yorumları ve ortaya çıkan kategorilerin ilişkilendirilmesi önemli olmaktadır. Araştırmada, kategori geliştirme ve nitel içerik analizi tekniği tercih edilmiştir. Stratejik planların stratejik amaçlarının MEB stratejik planlarındaki stratejik amaçlara uygunlukları muhteva kategorisi yönünden incelenmiştir. Araştırmanın stratejik amaçlarının incelenmesi ve görüşme sonucunda elde edilen veriler nitel içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Toplanan verilerin derinlemesine incelenmesini sağladığı için bu yöntem tercih edilmiştir.

Veri toplama süreci sonunda görüşme tekniği ile elde edilen verilerin sayısallaştırılmasında Yıldırım ve Şimşek (2011) tarafından belirtilen

- (1) Verilerin kodlanması,
- (2) Temaların bulunması,
- (3) Kodların ve temaların düzenlenmesi

(4) Bulguların yorumlanması aşamasına göre yapılmıştır. Araştırmanın çözümlenmesi ve yorumlanmasında literatürde de sıkça kullanılan bir kodlama sistemi kullanılmıştır. Bulgular bölümünde görüşme notları tırnak içerisinde verilmiş

ve daha sonra parantez içinde görüşmenin hangi okul müdür ve öğretmenine ait olduğu belirlenmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde içerik analizi sonucunda alt problemler ilgili elde edilen temalar ve bu temalarla ilgili ilköğretim okul müdür ve öğretmenlerinden yapılan birebir alıntılara yer verilmiştir.

1-Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Gerçekleşen Amaçlar, Yetersiz Bütçe

Stratejik planlarının stratejik amaçlarının gerçekleştirilebilirliği konusunda görüşlerine başvurulmuş ilköğretim okulu müdür ve öğretmenleri genel olarak amaçların gerçekleştirilebilir olduğunu düşünmektedirler. Amaçların gerçekleşmesi için daha çok mali boyutun önemli olduğu noktasında okul müdür ve öğretmenleri fikir birliğindedirler. Aşağıda konu ile ilgili bazı okul müdür ve öğretmen görüşlerine yer verilmiştir.

(2, 10, M): *Uygulanabilir olduğunu düşünüyorum çünkü çok yüksek stratejik amaç ve hedefler belirlemedik.*

(4, 19, M): *Stratejik amaçlar gerçekçi uygulanabilir ama gerçekleştirilebilirliği konusunda yeterli bütçe olmaması olumsuz yönde etkilemektedir*

(8, 23, M): *Belirlemiş olduğumuz tüm stratejik amaçların gerçekleşebilecek hedefler olarak hazırlandı. Ancak bir stratejik amacımız özel idare kanalı ile maddi kaynak sağlanacağı için ne kadar gerçekleşeceği hakkında tereddütlerimiz var.*

(14, 10, M): *Belirlediğimiz amaçlar ulaşılabilir ve uygulanabilir amaçlardır.*

(15, 3, Ö): Okulumuzun stratejik amaçları; öğrenci başarısını üst düzeylere çıkarmak, okulumuzu fiziki yönden güzelleştirmek için belirlediğimiz amaçlar olarak düşünüldüğünde ulaşılabilir ve uygulanabilir amaçlardır.

(19, 17, Ö): Stratejik planın amaçlarının çoğunluğu uygulanabilir olmakla birlikte bir kısmı ise maddi yoksunluktan dolayı uygulanamayabilir.

(23, 3, Ö): Maddi imkânların sağlanabildiği ölçüde belirlediğimiz amaçlar ulaşılabilir ve uygulanabilir amaçlardır.

(25, 11, Ö): Belirlediğimiz amaçlar ulaşılabilir ve uygulanabilir amaçlar olduğunu düşünüyorum. Kaldı ki amaçlar belirlenirken okulumuzla ilgili analizlerin tamamını değerlendirip stratejik amaçları bu değerlendirmelere uygun şekilde düzenledik.

(29, 18, Ö): Şu ana kadar koymuş olduğumuz hedeflere ulaştık. Fakat maddi imkanlar doğrultusunda yapmak istediğimiz inşaatla ilgili hedef konusunda tamamen il özel idaresine dayalı kaynak sağlandığı takdirde gerçekleşecektir.

Bununla birlikte bazı ilköğretim öğretmenleri stratejik amaçların gerçekleştirilebilir olmadığını belirtmişlerdir.

(31, 21, Ö): Okulumuzdaki stratejik planın stratejik amaçlarının gerçekleştirilebilir olduğunu düşünmüyorum. Stratejik planımıza yazdığımız stratejik amaçlar okulumuzun ihtiyaçları olmasına rağmen üst kurumlardan yeterli destek bulamamıştır. Böylece büyük çoğunluğu gerçekleştirilebilir olmaktan uzaktır.

(39, 15, Ö): Okulumuzda uygulanmakta olan stratejik planımızın amaçların gerçekleştirilebilirliği konusunda şüphelerim var.

Bir ilköğretim okulu müdürü ve öğretmeni de fikirlerinin olmadığını beyan etmişlerdir.

(9, 25, M): *Planı yaptık dolaba koyduk, web sitesinde yayınladık. Planı takip etmek ve uygulamak gibi bir şansımız olmadı. Dolayısıyla uygulanabilirliği konusunda fikrim yok.*

(38, 14, Ö): *Geçen yıl imza attıktan sonra stratejik planı bir daha incelemedim, bu konuda fikrim yok.*

Stratejik amaçların gerçekleşmesi alt problemi ile ilgili olarak okul müdürleri ve öğretmenler genel olarak amaçların gerçekleştirilebilir amaçlar olduğu, ancak okulların bütçelerinin yetersiz olmasının amaçların gerçekleşmesinin önünde bir engel olarak görüldüğü okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin görüşlerine yansımıştır.

Yine bazı okul müdür ve öğretmenleri stratejik amaçların gerçekleşmesi alt problemi ile ilgili olarak stratejik amaçlar gerçekleştirilebilir olmaktan uzak diye görüş bildirmekte ve bunun sebebi olarak da üst kurumlardan destek görmediklerini ifade etmektedirler.

Okul öğretmenlerinin bir kısmı stratejik amaçların gerçekleştirilebilir olup olmadığı ile ilgili olarak bilgilerinin olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Stratejik planı hazırladıktan sonra herhangi bir çalışma yapmadıkları okul öğretmenlerinin görüşlerinden anlaşılmaktadır.

2-İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Fiziki ve Sosyal Yapıda İyileşmeler, Akademik Başarıda Artış

Görüşlerine başvurulmuş ilköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin büyük çoğunluğu stratejik amaçlar doğrultusunda yapılan çalışmalar sonucunda okullarının

fiziki ve sosyal yapısında iyileşmeler ve öğrenci başarılarında artışlar meydana geldiğini belirtmişlerdir.

(3, 13, M): *Okulun koridorlarını güzelleştirme çalışmaları yaptık, tüm sınıfların teknolojik imkânlarını artırdık okuma alışkanlığını kazandırmak için kitap okuma yarışmaları düzenledik, kültürel ve sportif çalışmalar olarak il yarışmalarına katıldık.*

(4, 19, M): *Akademik başarıyı artırıcı çalışmalar yaptık. Okul öncesi öğrenci sayısının artırılması ile ilgili çalışma yaptık. Okulun fiziki yapısı iyileştirildi. Öğrencilere rehberlik çalışmaları yapıldı.*

(6, 13, M): *Okul onarım tamirat işleri yapıldı. Öğrenci devamsızlığını azaltma ve öğrenci başarısını artıma çalışmaları yapıldı. Okul veli işbirliğini artırıcı çalışmalar yapıldı.*

(8, 23, M): *Okulumuza fen laboratuvarı kurulumu ile ilgili hedef ve amaçlarımız vardı. 2012 yılı başında yani bir yıllık hedef çalışma sonucu bunu gerçekleştirdik ve fen laboratuvarı kullanılmaya başlandı. Öğrencilerimizin laboratuvarı kullanımı ile birlikte ders kazanımlarında belirgin iyileşmeler gözlemledik. Sosyal etkinlik sayısının artırılması ile ilgili olarak okul içi ve ilçe içindeki sosyal etkinliklere katılım sayısını artırmak olarak belirlediğimiz hedefe yönelik belirlenen amaçlar gerçekleştirildi. Ve geçtiğimiz yıl okul içinde sportif ve sosyal etkinlik sayısını artırdık. Oklumuzun öğrencilerinden belirgin bir katılım oldu buna bağlı olarak öğrenci davranışlarında ve ders başarılarında artma gözlemledik.*

(14, 10, M): *Okul onarım tamirat işleri yapıldı, okuldaki kitap sayısı artırıldı. Haritaların onarımı yapıldı, masa sandalye alındı, projeksiyon cihazı alındı. Yapılan bu faaliyetlerin öğrenci başarı artışında etkisi olmuştur. Sağlıklı bir eğitim öğretim ortamı hazırlanmıştır.*

(21, 13, Ö): *Okul çevre ilişkisi konusunda, okulun fiziki yapısının geliştirilmesi öğrenci akademik başarısının geliştirilmesi konularına*

çalışmalar yapıldı. Öğrenci başarısı üzerinde faydası oldu, öğrenci davranışları üzerinde olumlu değişme görüldü.

(23, 3, Ö): *Okulun fiziki durumu iyileştirildi, çevre düzenlemesi yapıldı. Okulun çevresiyle ilişkilerini geliştirmesi ve öğrencilerin sosyalleşmesi için çalışmalar yapıldı. Okulumuzun gelişimine katkısı ise okulumuz öğrencilerinin akademik başarısında artış oldu. Okul çevre ilişkisinin gelişmesi okulumuza maddi kaynak sağladığı için stratejik amaçların uygulanmasını sağladı. Etkinlikler öğrencilerin sosyalleşmesini sağladı.*

(25, 11, Ö): *Okulun öğrenci başarısının artırılması, okul veli işbirliğinin geliştirilmesi, okulun fiziki durumunun iyileştirilmesi ve öğrenci devamsızlığının azaltılması çalışmaları yapıldı. Okulumuzdaki öğrenci devamsızlığı azaldı, fiziki ortamın iyileşmesi öğrenci başarısını artırdı, öğretmenlerin performansı arttı, velilerin okula bakışı olumlu manada değiştiği için okula katkıları arttı. Buda okulumuzdaki eğitim öğretime olumlu manada katkıda bulunduğu için okul gelişimini sağladı.*

(35, 23, Ö): *Teknolojik bakımdan okula çeşitli malzemeler alındı. Temizlik konusunda okulda daha fazla ve itinalı çalışmalar yapılmaya başlandı. Özel eğitim konusunda okulumuzda çeşitli yazışma çalışmaları yapıldı. Okulumuza yapılmaya çalışılan bu faaliyetlerin katkısı ise öğrenci başarısının artması ve sosyalleşmeleri şeklinde olmuştur.*

(42, 30, Ö): *Stratejik amaçlarla mı ilgili bilmiyorum ama okulumuzun alt yapısı yeniden düzenlendi, (Kasabanın ünlü işadamlarından yardım alındı) okul teknolojik olarak iyileştirildi. Veli oklu işbirliği üst düzeye çıkarıldı. Öğrenci başarısının artması için çalışma yapıldı.*

(43, 4, Ö): *Sınıflara teknolojik donanımların kullanılması için ortam hazırlandı. Grafik tablet kullanımı ders anlatımında kullanılıyor. Zamandan tasarruf sağlayan bu sistem öğrenci başarısının artmasına vesile olmuştur.*

Bazı müdür ve öğretmenler ise stratejik planların amaçlarından ve yapılan çalışmalardan habersiz olduklarını ifade etmektedirler.

(9, 25, M): *Herhangi bir çalışma yapılmamıştır.*

(16, 5, Ö): *Ne yapıldığını hatırlamıyorum ama kalite artmıştır.*

(17, 4, Ö): *Herhangi bir çalışmada bulunulmamıştır.*

Stratejik amaçlarla ilgili yapılan çalışmaların okul gelişimine katkısı alt problemi ile ilgili okul müdürleri ve öğretmenleri okulun fiziki yapısında iyileşmeler meydana geldiği ve akademik başarıda artış sağlandığını bildirmektedirler.

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin görüşlerinden yapılan çalışmaların okul gelişime katkı olarak okullarının bina ve çevre olarak güzelleştiği, sosyal kültürel faaliyetlerde artış meydana geldiği, okullarının teknolojik yönden geliştiğini, okulların velilerle olan ilişkilerinin kuvvetlendiğini ve öğrencilerin akademik başarılarının arttığı anlaşılmıştır.

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin bir kısmının ise stratejik amaçlar ve bu amaçlarla ilgili yapılan çalışmaların okul gelişime katkısı konusunda bilgilerinin olmadığı görüşlerinden anlaşılmıştır.

3-Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Amaçlara Uygun Hedefler, Yapılan Faaliyetler

Çalışma gurubunda yer alan okul müdür ve öğretmenlerinin çoğunluğu amaçlara uygun hedefler belirlenmiş olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Stratejik hedefleri doğrultusunda yaptıkları çalışmaları ifade etmişlerdir.

(3, 13, M): Uygun hedefler olduğunu düşünüyorum. Faaliyetler olarak koridorların fayansları yapıldı, sınıflara projeksiyon makineleri kondu, çok amaçlı salon sahnesi düzenlendi, öğretmenler odasının tefrişatı yenilendi, bahçe duvarlarının üzerlerindeki kafes telleri yenilendi. Kitap okuma yarışmaları tiyatro yazma yarışması şiir dinletisi yapıldı. En temiz sınıf benim sınıfım yarışması yapıldı. Masa tenisinde il birinciliği alındı. TKY de kurum kategorisinde il üçüncüsü olduk.

(4, 19, M): Stratejik amaçların stratejik hedefleri uygundur. Şöyle ki birçok stratejik hedefi 2011 yılı itibariyle gerçekleştirmiş durumdayız. SBS için deneme sınavları yapıldı. Sınavlara yönelik rehberlik çalışmaları yapıldı. Okul öncesi eğitim bölgesine veli ziyaretleri yapıldı. Okul öncesi şenlikleri yapıldı. Okulun fiziki durumu küçük onarımlarla iyileştirildi. Ders araç ve gereçleri yönünden zenginleştirmeler yapıldı.

(5, 14, M): Stratejik amaçların stratejik hedefleri uygundur ve uygulanabilir. Okulun boya ve badanası yapıldı. Futbol ve voleybol sahaları yapıldı. Yılsonu gecesi düzenlendi. Anasınıfı tanıtım günleri yapıldı. Velilere ev ziyaretleri yapıldı.

(12, 17, M): Stratejik amaçların stratejik hedeflerinin uygulanabilir olduğunu düşünüyorum ve stratejik hedeflerimizi belirlerken uygulanabilir olmasına özellikle dikkat ettik. Okul öncelikle projeksiyon cihazı aldık. Oyun gurupları oluşturduk. Veliler 'öğrenci başarısında velinin rolü' adlı semineri düzenledik. Okulun öğretmen lisesine öğrenci gönderme hedefini gerçekleştirdik.

(15, 3, Ö): Stratejik hedeflerin stratejik amaçlara uygun olduğunu düşünüyorum. Okulda akademik başarıyı artırmaya yönelik ders etütleri ve ekstra çözümlenmeli çalışmalar yaptık. Okulumuzun güzelleşmesi için bahçe düzenlemesi ve okula boya badana yaptırılması çalışmalarını gerçekleştirdik.

(19, 17, Ö): Stratejik planın stratejik hedeflerinin uygulanabilir olduğunu düşünüyorum. Çalışma olarak seminerler verildi motivasyon çalışmaları

yaptık. Öğretmen öğrenci ve veli görüşmeleri yaptık başarısızlığın nedenlerini tespit ettik ve buna göre başarıyı artırıcı çalışmalar yaptık.

(25, 11, Ö): Stratejik amaçların stratejik hedefleri uygundur ve uygulama çalışmaları devam etmektedir. Bu güne kadar okulumuzda okul veli ziyaretleri yapıldı. Okulun tamirat gereken yerleri onarıldı. Devamsız öğrenci velileri ile görüşmeler yapıldı. Öğrencilere hafta sonları kurslar düzenlendi. Öğretmenlerin performanslarını artırmaya yönelik çeşitli yemek, gezi vs. düzenlendi.

(27, 25, Ö): Stratejik amaçların uygulanabilirliğine göre stratejik hedeflerin uygulamalarını imkânlarımız çerçevesinde gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Okulumuzda stratejik hedefler doğrultusunda sınıflara projeksiyon cihazı takıldı ve yine sınıflara internet bağlantısı yapıldı. Okulumuza altı adet kamerası olan bir güvenlik kamera sistemi takıldı. Okulda fiziki olarak tamir ve tadilat yapıldı. Bahçemize oyun parkı kuruldu ve voleybol sahası yapıldı.

(29, 18, Ö):Uygundur. Bizim en önemli hedefimiz bütün öğrencilerimizi sınavla girilen okullara gönderebilmektir.. Bunun için okulda deneme sınavları yapıldı. Özel dershanelerin yaptığı deneme sınavlarına katılım teşvik edildi. Okulda öğretmenlerimiz boş zamanlarında öğrencilerimizle birebir ilgilendi. Okul ortalama puanı bir önceki yıla göre 30 puan kadar yükseldi. Önceki yıllarda %50 olan başarı geçtiğimiz yıl 8. sınıfı bitiren tüm öğrencilerimizin üst öğrenime devam ettikleri ve sınavla girilen okulları kazandıkları görüldü.

Okulumuz plan olarak eski bir proje olduğu için WC'leri dışarıda olan bir okul. Buda öğrencilerimiz için ağır kış koşullarında sorun olmakta. Hedefimiz bu WC leri okul içine almak. Bunun maddi kaynağı il özel idaresinden karşılanacağı için yatırım kotasına alınması için görüşmeler yapıldı. İncelemeler yapıldı. Mebbis, E-yatırım modülüne işlendi tahmini harcama miktarı ile birlikte ve bekleme sürecinde.

(34, 16, Ö): *Stratejik amaçların stratejik hedefleri uygundur ve uygulanabilir. Projeksiyon cihazının alımında kasabanın ileri gelenleri ile bağlantı kurularak gerek nakdi gerekse aynı yardımlar alınmıştır. Okulumuz teknolojik yardım sağlanmıştır.(projeksiyon ve cihazı ve bilgisayar). Öğrencilere etüt çalışmaları yapılmıştır. Ev ziyaretleri yapılmıştır. Okulun onarım isteyen bölümleri tamir edilmiş; sıva, boya ve badana yapılmıştır.*

(40, 11, Ö): *Belirmemiş olduğumuz stratejik hedeflerin stratejik amaçlara uygun olduğu ve okulumuzun sosyo-ekonomik çevresinin bu hedefleri gerçekleştirmeye uygun olduğunu düşünüyorum. Yaptığımız çalışmalar gönüllü bağışları okulumuzun fiziki yapısını ve teknolojik donanımını zenginleştirmek olmuştur. Okulumuz başta görsel sunu cihazları olmak üzere öğrenci başarısını artırıcı bilişim teknolojileri malzemeleri alınmıştır. Temizlik ve hijyen yönünden okulumuz yeterli hale getirilmiştir. Ayrıca çevre düzenlenmiş yapılarak okulumuz daha güzel hale getirilmiştir. Hafta içi ve sonları öğrencilere takviye etütleri yaptırılmıştır*

Ancak bazı öğretmenler stratejik amaçlara uygun hedefler seçilmiş olmasının yeterli olmayacağı dile getirmiş uygulamadaki temel sıkıntının ekonomik yönden yetersizlik olduğunu vurgulamıştır.

(17, 4, Ö): *Stratejik planda uygulanabilir hedefler belirlenmişse de bunların çeşitli ekonomik engellere takıldığı görülmekte ve belirlenen hedeflere ulaşamadığı görülmektedir.*

(36, 8, Ö): *Planın uygulanmasında en çok ekonomik sebepler karşımıza çıkmaktadır. Bu da stratejik hedeflerin gerçekleşmesindeki en büyük engel olarak görülüyor. Ekonomik yönden zayıf okullardan olan okulumuzda stratejik hedeflerin uygulanabilirliği zordur. Yapılan çalışmalar ise daha çok ekonomik olarak belirli bir miktar ifade etmeyen çalışmalar olmuştur. Ayın öğrencisi çalışmaları yapılmış olup ekonomik durumu zayıf öğrencilere yardım yapılmıştır. Öğrencilere okul sonrası kurslar düzenlenerek fırsat*

eşitliği sağlanmaya çalışılmıştır. Sınava hazırlanan dershaneye gidemeyen öğrenciler için.

Öğretmenlerden ikisi ise yapılan çalışmalarla ilgili olarak bilgilerinin olmadığını söylemişlerdir.

(28, 4, Ö): *Bu konu hakkında herhangi bir bilgim yok*

(31, 21, Ö): *Bilgim yok ve herhangi bir çalışma yapılmamıştır.*

Stratejik hedeflerin stratejik amaçlara uygunluğu ve stratejik hedeflerle ait faaliyetlerin yapılması ile ilgili alt problemi ile ilgili okul müdürleri ve öğretmenleri belirlenen stratejik hedeflerin stratejik amaçlara uygun olduğunu düşünmektedirler.

Stratejik hedeflerle ilgili olarak;

* Teknolojiyi sınıflarda kullanma faaliyeti: Sınıflara bilgisayar, yazıcı ve projeksiyon cihazı temini vs.

* Öğrencileri sosyal ve fiziki yönden kuvvetlendirici faaliyetler: Okuma ve tiyatro yazma yarışması, şiir dinletileri, futbol ve voleybol turnuvaları düzenlenmesi vs.

* Velilerin eğitime katılması faaliyeti: Veli eğitim seminerleri vs.

* Okuldaki ortak kullanım alanlarının temizliği ve hijyeni faaliyeti: Sınıf ve WC'lerin temizlenmesi, ilaçlanması, arızalı bölümlerin tamir edilmesi vs.

* Öğrencilerin başarılarının artırılması faaliyetleri: Hafta içi ve hafta sonları kurslar düzenlenmesi, SBS'ye hazırlık için deneme sınavları yapılması, sınavla ilgili bilgilendirme çalışmalarının yapılması vs. çalışmalarının stratejik hedefler

doğrultusunda yapıldığı okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin görüşlerinden anlaşılmıştır.

Bununla birlikte bazı öğretmenlerin ekonomik sebepleri stratejik planın hedeflerinin gerçekleştirilmesinin önündeki en büyük engel olarak görmekte olduğu, yine bazı öğretmenlerin yapılan faaliyetlerden haberlerinin olmadığı öğretmenlerin görüşlerine yansımıştır.

4-Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Amaç ve Hedef Ölçümü

Okul müdür ve öğretmenlerine performans göstergelerinin amaç ve hedefleri ölçülebilir hale getirip getirmediği ile ilgili sorulmuş ve müdür ve öğretmenlerin bu konuda kısa ve öz cevap verdikleri görülmüştür. Genel olarak performans göstergelerinin amaç ve hedefleri ölçebileceği konusunda çoğunluk olumlu fikir söylemişlerdir.

(2, 10, M): *Stratejik amaçların ve hedeflerin performans göstergelerinin onları ölçebileceğini düşünüyorum.*

(5, 14, M): *Performans göstergeleri stratejik amaç ve hedeflerin ölçülmesi için yeterlidir.*

(8, 23, M): *İlk defa bir stratejik plan hazırlandığı için performans göstergeleri planın hazırlanış süreci zamana bağlı olarak sıkıştığı için göstergelerde bazı ayrıntılar görülmemiş olabilir. Hedeflerin ölçülmesinde başarı sağlanmayabilir. İlk etapta çok üst hedefler konulmadı ve gerçekleştirilebilir hedefler belirlendi.*

(10, 20, M): Okulumuzdaki seçmiş olduğumuz performans göstergeleri amaç ve hedefleri ölçebilecek düzeyde olup değerlendirme izleme bölümlerinde çok yararlı olmaktadır.

(12, 17, M): Beş yıllık amaç ve hedeflerimize göre performans göstergeleri uygun olarak belirlenmiş olup onları ölçmeye yöneliktir.

(14, 10, M): Performans göstergeleri stratejik amaç ve hedeflerin ölçülmesi için yeterli olup izleme ve değerlendirme bölümünde konu ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

(19, 17, Ö): Performans göstergeleri stratejik amaçların ve hedeflerin ölçülebilirliğini sağlıyor.

(25, 11, Ö): Performans göstergeleri konusunda ölçülebilirlik önemlidir. Bizde stratejik amaçlarımızdaki hedeflere ulaşma konusunda bize yol gösterecek olan dahası ölçülebilirliği ortaya koyacak göstergeler konusunda titiz davrandık.

(33, 17, Ö): Stratejik planın stratejik amaç ve hedeflerinin performans göstergelerinin stratejik amaç ve hedefleri ölçmeye yönelik olduğunu ve ölçülebilir olduğunu düşünüyorum.

(36, 8, Ö): Okulumuz yeni açılmıştır ve geçmişle ilgili herhangi bir sayısal veri olmamasına rağmen hazırlamış olduğumuz stratejik planın stratejik amaç hedeflerinin performans göstergelerinin ölçülebilir olduğunu düşünüyorum.

(43, 4, Ö): Stratejik amaç ve hedeflerin ölçülebilirliği performans göstergeleri sağlamaktadır. Örnek olarak stratejik hedeflerden kitap sayısının artırılması vardı. Kitap sayımız 700'dü performans göstergemiz ise 1000 olarak belirlenmişti. Şu an okulumuzda 1000 kitap var.

Bununla birlikte bazı okul müdürleri ve öğretmenler ise amaç ve hedeflerin ölçümünde performans göstergelerinin yeterli olmayacağını düşünmektedirler.

(1, 21, M): *Sağlayacağını düşünmüyorum.*

(18, 12, Ö): *Ölçebileceğini zannetmiyorum.*

(21, 13, Ö): *Bence doğru dürüst bir ölçme sağlamıyor. Daha az sapması olan ifadeler bulmamız lazım.*

(41, 13, Ö): *Özellikle bu konuda olumsuz düşünmekteyim çünkü örnek planlar kullanılarak performans göstergelerinin belirlendiği düşünülürse her okulunda şartlarının farklı olması nedeniyle amaç ve hedeflerin ölçülebilirliğinin zayıf olacağını düşünüyorum.*

Yine bazı okul müdür ve öğretmenlerinin performans göstergesi konusunda bilgilerinin olmadığını ifade ettiklerini görüyoruz.

(7, 16, M): *Bilgim yok*

(9, 25, M): *Fikrim yok bu konuda.*

(13, 10, M): *Bu konuda bilgim olmadığı için görüş beyan etmek istemiyorum.*

(16, 5, Ö): *Bilmiyorum.*

(30, 20, Ö): *Konu ile ilgili bilgim yok.*

Stratejik planın performans göstergelerinin stratejik amaç ve hedefleri ölçmesi alt problemi ile ilgili okul müdürleri ve öğretmenleri genel olarak performans göstergelerinin stratejik amaç ve hedefleri ölçtüğünü düşünmektedirler.

Bununla birlikte bazı okul müdürü ve öğretmenleri performans göstergelerinin stratejik amaç ve hedefleri ölçmekten uzak kaldıklarını, okullarda örnek plan kullanılmasının bunun önünde engel olduğu görüşündedirler. Bir kısım okul müdür ve öğretmenin ise konu ile ilgili görüş beyan etmekten ve bilgi vermekten kaçındıkları görülmüştür.

5-Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Analiz Yapma

GZFT analizi ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında görüşlerine başvuru okul müdür ve öğretmenlerinden bazıları yeterli çalışmaların yapıldığını düşünmektedirler. Örnekler:

(1, 21, M): *Yeterli buluyorum. Gerekli formlar öğretmenlere dağıtılmış olup öğretmen ve diğer çalışanlarla birlikte yapılmıştır.*

(3, 13, M): *Öğretmen öğrenci ve velilere anket uygulayarak güçlü, zayıf yönlerimiz ile fırsat ve tehditlerimiz belirlendi. Çalışmaları yeterli buluyorum. GF stratejileri ile ilgili çalışmalar stratejik planımızın stratejik amaçlarına yansdı ve ZT stratejileri konusunda da çalışmalarımız sürüyor.*

(6, 13, M): *Okulumuzun taşınması nedeniyle özellikle GZFT analizi konusu üzerinde çok durduk. Konu ile ilgili öğretmen, veli ve taşıma işini yapan paydaşlarla görüşme yaptık. Buradan hareketle güçlü-zayıf yönlerimizle fırsat ve tehditleri belirledik. Bunların olum manada kullanılması için stratejik planlama ekibi ile çalışma yaptık. Çalışmaların yeterli olduğunu düşünüyorum.*

(10, 20, M): *Öncelikle okul çalışanlarına GZFT analizi formunu dağıttık. Sonrasında topladığımız bilgileri stratejik planlama ekibi olarak değerlendirdik. Okulumuzun güçlü yönlerini ve fırsatlarını değerlendirmek üzere GF stratejilerini oluşturduk. Zayıf yönlerini kuvvetlendirmek ve tehditleri ortadan kaldırmak için ZT stratejilerini belirledik. Yapılan çalışmaları yeterli buluyorum.*

(25, 11, Ö): *Formlar öğretmenlere ve çalışanlara dağıtılmış olup görüşler alınmıştır. Ardından stratejik planlama ekibi üyeleri uygulamada bize sıkıntı verecek tehditler ve zayıf yönlerimizin ortadan kaldırılması hususunda beyin*

fırtınası yapmışlardır. Sonrada güçlü yönlerimiz ortaya konmuş fırsatların neler olduğu tek tek tespit edilerek stratejik plana yazılmıştır. Yapılan çalışmaları olumlu ve yeterli bulduğumu belirtmek isterim.

(36, 8, Ö): *Okulun panoraması çıkarılarak GZFT analizi yapıldı. Yine söylediğim gibi yeni açılan bir okul olarak hazırlanmış olduğumuz GZFT analizi çalışmalarını yeterli buluyorum. Özellikle hazırlık sırasında öğretmen öğrenci veli işbirliği önemli olmuştur.*

(42, 30, Ö): *GZFT analizi için okul müdürü tarafından anket çalışması yapıldı ve çalışmaları yeterli buluyorum.*

Okul müdür ve öğretmenlerinden bir kısmı da analiz çalışmaları yeterli bulmamakta hatta yapılan bir paydaş analizinin “KES, KOPYALA, YAPIŞTIR” çalışma olduğundan bahsetmektedirler.

(9, 25, M): *Okulumuzda hatırladığım kadarıyla GZFT analizi yapmıştık. Öğretmenlere formlar dağıtarak GZFT ile ilgili görüşlerini aldık. Bunları stratejik planımızın ilgili bölümüne yazdık. Paydaş analizi ilgili olarak ise onu tamamen KES KOPYALA YAPIŞTIR şeklinde daha önce yapan bir okulumuzdan alıp okulumuza uyarlama yaptık.*

(12, 17, M): *Çalışma yapmadık ve yeterli bulmuyorum.*

(13, 10, M): *Kopya çalışmalar yapıldığı için herhangi bir analiz çalışması yapılmamıştır.*

(41, 13, Ö): *Çalışmaları yeterli bulmuyorum. Yapılacak çalışmaların özel bir birim tarafından yapılmasını destekliyorum.*

Bununla birlikte bazı öğretmenlerin analiz çalışmalarından habersiz olduklarını ortaya koyan görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

(15, 3, Ö): Okulumuzda konu ile ilgili bir faaliyetin yapıldığını hatırlamıyorum.

(16, 5, Ö): Herhangi bir çalışma yapıldığını hatırlamıyorum.

(20, 24, Ö): Okulumuzda GZFT ile ilgili bir faaliyet yapıldığını hatırlamıyorum.

Stratejik plan hazırlıkları sırasında yapılan GZFT analizi ile ilgili alt problemle ilgili olarak okul müdürleri ve öğretmenleri yapılan çalışmaları yeterli bulmakla birlikte; yapılan GZFT analiz çalışmalarının bir kısmının “KES, KOPYALA, YAPIŞTIR” olmasından dolayı yeterli bulmadıkları okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin görüşlerine yansımıştır.

Bir kısım okul müdürünün ve öğretmenin bu çalışma sırasında GZFT analizinin yanında bununla ilgili olarak stratejilerde belirledikleri ifade etmişlerdir.

6-Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Gerçekçi Olmayan Maliyetlendirme

Okul müdür ve öğretmenlerinin büyük çoğunluğu stratejik planın maliyetlendirme bölümünde okul bütçesi ile ilişki kurulduğunu ama gerçekçi bir maliyetlendirmenin yapılamadığını belirtmişlerdir.

(4, 19, M): Okulumuzun merkezden gelen bir bütçesi yok. Okul aile birliği, belediye ve çevre imkânları gözetilerek maliyetlendirme yapılmıştır. Maliyetlendirme gerçekçi değil çünkü ne kadar bütçemizin olduğu konusunda tahmin bile yürütmemiz zor olmaktadır.

(5, 14, M): Bütçe ile ilişki kurulmuştur ama gerçekçi olduğunu düşünmüyorum. Çünkü bilindiği üzere ilköğretim okullarının kendilerine ait

bir bütçeleri bulunmamakta olup sadece veli ve gönüllü bağışları sayesinde işler yürümektedir.

(10, 20, M): *Okulumuz bütçesi ile ilişki kuruldu. Zaten okulumuzun merkezi bütçeden almış olduğu belirli bir miktarı yok. Veliler ve esnaflardan alabileceğimiz bir miktarın yanında milli eğitim ve özel idare tarafından gönderilecek miktarları da tahmini olarak hesaba katarak gerçekçi bir bütçe yapmaya çalıştık. Ama gerçekçiliği hususunda %100 emin değilim.*

(13, 10, M): *Okulun bütçesi ile ilişki kurulmuş ama gerçekçi olmamıştır.*

(19, 17, Ö): *Okulumuz bütçesi ile ilişki kuruldu. Yapılan faaliyetlerin maliyetleri okul aile birliğinden karşılanmaya çalışılıyor merkezi bütçeden katkı olacağını zannetmiyorum.*

(23, 3, Ö): *Okulun bütçesi ile ilişki kurulmuştur ama okulun bütçesi merkezi bütçe ile desteklemediği için yeterli çalışma yapılamamaktadır. Maliyetlendirme gerçekçi olmamıştır. Çünkü maliyet gerektiren faaliyetlerle ilgili olarak hayali bir gelirle hayali bir maliyetlendirme yapılmıştır.*

(33, 17, Ö): *Okulların ödeneği olmadığından dolayı mevcut bir okul bütçesinden ziyade tahminler üzerine bir bütçe yapılmaktadır. Bu bütçe tahminleri de bağışlardan ibaret olduğu için maliyetlendirme yapmada sıkıntılar meydana gelmektedir. Dolayısıyla gerçekçi bir maliyetlendirme yapılamamaktadır.*

(35, 23, Ö): *İlişki kurulmaya çalışılmıştır. Kaldı ki yapılan yapılacak olan işler okul bütçesiyle karşılanabilecek boyutta değildir. Hayırsever velilerden toplanabilir öngörüsü ile oluşturulmuş bütçeye göre maliyetlendirme yapılmıştır. Bu da gerçekçi bir maliyetlendirme çalışması olmaktan uzaktır.*

(37, 18, Ö): *Okulumuzda diğer ilköğretim okullarında olduğu gibi bütçesi tamamen gönüllü bağışlara dayanan bir okuldur ve bu şartlar altında gerçekçi bir maliyetlendirme yapmanın imkanı olmamaktadır. Bu durumda*

okulumuzun belirlemiş olduğu stratejik amaçlar ve hedefler düşük maliyetlidir

(41, 13, Ö): *Okulun bütçesi ile ilişki kuruldu fakat ilköğretim okullarına merkezi bütçeden ödenek gönderilmemesi ve velilerden ve gönüllü bağışçılardan gelecek olan para miktarının belli olmaması bu bütçenin gerçekçi olması noktasında güvenilir değildir. Olmayan para ile gerçekçi bir bütçe yapılabileceğini düşünmek herhalde mantıksızlık olur.*

Ancak bazı okul öğretmenleri okul bütçeleri ile ilişki kurularak gerçekçi bir maliyetlendirme çalışması yapıldığını ifade etmişlerdir.

(24, 11, Ö): *Okulun bütçesi ile ilişki kurulmuştur. Maliyetlendirme konusuna gelince sadece velilerden ve gönüllülerden gelecek tahmini bağışlarla yapabileceklerimiz ortaya konmaya çalışılmış gerçekçi bir maliyetlendirme yapılmıştır.*

(28, 4, Ö): *Tabii ki okulumuzun bütçesiyle stratejik plan maliyetleri arasında dağlar var. Bu dağların devletimizin yardımları sayesinde eriyeyeceği düşüncesindeyim sonuçta okulun içine havuzlu villa yapmıyoruz oldukça gerçekçi olduğu düşüncesindeyim.*

(29, 18, Ö): *Maliyetlendirmeler gerçekçi oldu. Okul aile birliği bütçesi kullanılacak. Sadece okul WC lerinin içeri alınması hedefi için özel idare kaynakları kullanılması hedeflendi. Maliyet okul aile birliği bütçesini çok aşacağı için bu çalışma yapıldı. Diğer hedeflerin maliyetleri fazla değil ve okul bütçesinden karşılanabilir. Şu ana kadar yapılan harcama yok denecek kadar az. Sadece yapılan deneme sınavları için 300 TL ve küçük bazı harcamalar.*

(42, 30, Ö): *Okul bütçesi ile ilişki kuruluşunu düşünüyorum ve okul bütçesi şeffaf olarak çalışanların bilgisine açılmıştır. Okulumuzda yerel imkânlar (işadamları ve belediye) çok olması nedeniyle maliyetlendirme gerçekçi olmuştur.*

Bununla birlikte bir okul müdürü de ilişki kurulmadığını söylemiştir.

(7, 16, M): *Olmayan parayla ne gibi bir ilişki kurulabilir.*

Diğer taraftan okul öğretmenlerinden bazılarının ise planın maliyetlendirme bölümüyle ilgili bilgilerinin olmadığı orta çıkmıştır.

(20, 24, Ö): *Konu ile ilgili bilgi verilmedi ben sadece imza attım.*

(22, 11, Ö): *Bilgim yok.*

(30, 20, Ö): *Planın bu bölümüyle ilgili bilgim yok.*

(38, 14, Ö): *Konu ile ilgili bilgim yok.*

Stratejik planın okul bütçesi ile ilişkisi ve gerçekçi olarak maliyetlendirilmesi ile ilgili alt problemle ilgili olarak okul müdürleri öğretmenleri okullarının bütçesi ile ilişki kurdukları, ama gerçekçi bir maliyetlendirmenin mevcut yapı ile mümkün olmadığı görüşlerinden anlaşılmıştır.

Bununla birlikte mevcut bağış ve yardımlarla gerçekçi bir maliyetlendirme yaptıklarını ifade okul müdürleri ve öğretmenleri de vardır. Ayrıca bazı öğretmenlerin ise plandaki bütçe ve maliyetlendirme konularında bilgilerinin olmadığı ortaya koydukları görüşlerinden anlaşılmaktadır.

7-Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planlama ekibi tarafından yapılan stratejik planlarla ilgili okul müdür ve öğretmenlerine hangi izleme ve değerlendirme çalışmalarını yaptıkları sorulmuştur. Okul müdür ve öğretmenlerinin izleme ve değerlendirme çalışmalarını

yaptıkları görülmüştür. Bununla ilgili okul müdür ve öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır:

(6, 13, M): *İzleme ve değerlendirme faaliyetleriyle ilgili yılsonunda stratejik planlama ekibi ile toplantı yaptık.*

(8, 23, M): *Stratejik planda belirlene izleme ve değerlendirme formları doldurulmuştur.*

(12, 17, M): *Stratejik planın değerlendirme bölümüne yapılan çalışmalarını işledim.*

(21, 13, Ö): *Sene sonlarında raporlar yazıldı. Bu rapor sonuçlarına göre stratejik amaçlara ulaşılma ya da ulaşılmama durumları değerlendirildi.*

(26, 11, Ö): *Yılsonunda değerlendirme ve izleme çalışması yapılmış olup bunlar tutanak altına alınmıştır.*

(27, 25, Ö): *Yılsonu değerlendirme toplantısı yaptık. Hazırladığımız eylem planlarında yaptıklarımızı ve yapamadıklarımızı tespit edip yapılamayanlarla ilgili çalışmalar yapıp yeni çalışmalar yapılmasına karar verildi.*

(34, 16, Ö): *Yılsonunda izleme ve değerlendirme çalışmaları ile ilgili çalışmalar yaptık. Özellikle ulaşılamayan hedeflere neden ulaşılamadığı konusunda fikir teatisinde bulunduk. Planın tamamıyla uygulanması konusunda karar aldık ve bunları tutanak altına aldık.*

(36, 8, Ö): *OGYE kapsamında alt gruplar oluşturularak izleme ve değerlendirme yapılmıştır.*

(38, 14, Ö): *Dönem başında bir toplantı yapılmıştı.*

Bununla birlikte bazı okul müdür ve öğretmenlerinin özellikle yılsonu değerlendirme çalışmalarına katıldığı ortaya çıkmıştır.

(4, 19, M): Eğitim öğretim yılı sonu performans göstergeleri gözden geçirilerek gerçekleşen ve gerçekleştirilemeyen stratejik hedeflerin tespiti yapıldı. Sene başı öğretmenler kurulunda bu konu değerlendirilerek gerçekleştirilemeyen stratejik hedefler için gerekli tedbir ve önlemler alındı. Yılsonunda ise yılsonu değerlendirme raporu hazırlandı.

(10, 20, M): Okulumuzda belirlemiş olduğumuz vizyon ve misyon değerlerimizle ilgili izleme çalışmaları yapıldı. Yapılan faaliyetler sonunda değerlendirme olarak performans göstergeleri kontrol edildi ve tutanak altına alındı. Özellikle yılsonu izleme ve değerlendirme faaliyetinde ulaşılan stratejik amaç ve hedeflerin tespiti ulaşılamayanların ise neden ulaşılamadığı ile ilgili değerlendirmeleri yapıldı.

(11, 13, M): Yılsonunda İzleme ve değerlendirme faaliyetleriyle ilgili çalışma yapılmıştır. Okul müdür yardımcısı başkanlığında ulaşılan stratejik hedeflerin tespiti yapılmış, ulaşılmayanların ulaşılamama nedenleri ortaya konmaya çalışılmış ve bu rapor haline getirilmiştir.

(41, 13, Ö): Yılsonu izleme ve değerlendirme tablosunda hangi amaçların hangi hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğiyle ilgili yılsonu değerlendirme toplantısı yapıldı. Eksikliklerin giderilmesi için hangi çalışmaların yapılacağı kararlaştırıldı. Bu yapılanlar tutanak altına alınmıştır.

Ancak hatırı sayılır çoğunlukta okul müdür ve öğretmenleri ise okulların izleme değerlendirmeye ilgili herhangi bir çalışma yapılmadığını söylemişlerdir.

(2, 10, M): Herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

(7, 16, M): Herhangi bir çalışma yapmadık.

(13, 10, M): İzleme ve değerlendirme faaliyetleriyle ilgili herhangi bir izleme çalışması yapılmamıştır.

(17, 4, Ö): Herhangi bir izleme ve değerlendirme çalışması yapılmamıştır.

(19, 17, Ö): İzleme ve değerlendirme çalışmaları yapılmadı.

(30, 20, Ö): Yapılmadı veya ben hatırlamıyorum.

(33, 17, Ö): Herhangi bir izleme ve değerlendirme çalışması yapılmamıştır.

(35, 23, Ö): İzleme ve değerlendirme faaliyetleriyle ilgili herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

Stratejik planın izleme ve değerlendirme alt problemiyle ilgili okul müdürleri ve öğretmenler genel olarak izleme ve değerlendirme çalışmalarının yapıldığını, özellikle yılsonu değerlendirme çalışmalarının yapıldığı okul müdürlerinin ve öğretmenlerinin görüşlerine yansımıştır.

Bununla birlikte bir kısım okul müdür ve öğretmeni de bu çalışmalardan haberlerinin olmadığını ifade etmişlerdir.

8-Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Kurumdaki Olumlu Değişiklik

Stratejik planların uygulamaya konulmasından sonra kurumda ne yönde değişikliklerin meydana geldiği ile ilgili olarak görüşlerine başvurulmuş okul müdür ve öğretmenleri stratejik planlamanın okullarında olumlu değişiklikler olduğunu belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları verilmiştir.

(10, 20, M): Okulda stratejik planla birlikte sorumluluklar belirlenmiş ve çalışmalara bütün çalışanlar katılmışlardır. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi yapacağımız işlerin neler olduğunu bize göstermesi bakımından önemli olmuştur. Önümüzü görmemiz açısından önemli olan stratejik planımız sayesinde işlerimiz düzenli olarak yürümüştür.

(11, 13, M): Okulun ihtiyaçları giderildi. Okul öğrencilerinin derslerine daha sıkı bir şekilde sarılmaları ve sosyal yönden öğrencilerin daha iyi duruma gelmeleri sağlandı.

(14, 10, M): Okulun fiziki ortamı tamamen değişmiştir. Öğrenci başarısında yükselme görülmüştür. Kitap sayısının artmasıyla birlikte okuma oranı yükselmiştir. Okulda teknolojinin kullanılmasıyla okulda teknolojiye bakış açısı olumlu yönde değişmiş bu da öğrenci başarısını artırmıştır.

(33, 17, Ö): Öğrencilerin kişisel gelişimi ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda okulumuzdaki eğitim öğretim ortamı daha huzurlu hale gelmiştir. Öğrenci başarısında artışlar olmuştur. Sosyal ve sportif faaliyetlerde okulumuz başarılar elde etmiştir.

(35, 23, Ö): Okulun fiziki ortamı tamamen değişmiştir. Öğrenci başarısında yükselme görülmüştür. Kitap sayısının artmasıyla birlikte okuma oranı yükselmiştir. Okulda teknolojinin kullanılmasıyla okulda teknolojiye bakış açısı olumlu yönde değişmiş bu da öğrenci başarısını artırmıştır. Okulun fiziki durumunun iyileşmesi öğrencilerin gelişimine olumlu katkıda bulunmuştur.

(41, 13, Ö): Öğrencilerin akademik başarılarında artış görülmüştür. Bunun yanında okulumuzun fiziki yapısında meydana gelen iyileşmeler okulun eğitim atmosferini olumlu yönde etkilemiş ve buda eğitim öğretimin kalitesinin artmasının sağlamıştır.

Bununla birlikte bazı okul müdür ve öğretmenleri ise okullarında meydana gelen olumlu değişikliklerle stratejik planlarının ilgisinin olmadığını söylemektedirler. Stratejik planın yapılmaması durumunda yine bu olumlu gelişmelerin olacağını ifade etmişlerdir.

(2, 10, M): *Okulumuzda stratejik planlamayla ilgili olarak değil de genel manada değişiklikler oldu. Eğer stratejik plan olmasaydı biz yine bu çalışmaları yapacaktık.*

(31, 21, Ö): *Okulumuzun stratejik planı ile ilgisinin olup olmadığı konusunda bilgim yok ama okulumuzda teknolojinin bütün sınıflara götürülmesi sağlandı. Okul kütüphanesi kitap yönünden ve teknolojik imkanlar açısından zenginleştirildi.*

Stratejik planın okulda meydana getirdiği değişiklik alt problemi ilgili olarak okul müdür ve öğretmenleri olumlu değişiklik meydana geldiğini düşünmektedirler. Bu değişikliğin okulun bir çok alanında görüldüğü okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerinden anlaşılmaktadır.

Ancak bazı okul müdürleri ve öğretmenleri okullarında meydana gelen bu olumlu değişimleri stratejik plana bağlamamaktadırlar ve stratejik planın olmaması halinde yine de olumlu değişikliklerin olabileceğini düşündükleri görüşlerinden anlaşılmaktadır.

9-Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Planı Mali Yönden İyileştirme

Okul müdür ve öğretmenlerine stratejik planlarında yapılması gereken iyileştirme olup olmadığı konusunda görüşleri soruldu. Müdür ve öğretmenlerin planın mutlaka mali yönden ve tüm paydaşlar tarafından verilecek destek açısından kuvvetlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

(2, 10, M): *Velilerle işbirliğinin artırılmasına yönelik stratejik amaçların belirlenip çalışma yapılması öğretmenler arası diyalogu artırıcı çalışmaların yapılması konusunda iyileştirme gerekir.*

(5, 14, M): *Stratejik planın uygulanmasının etkili olması için gerek veliler gerekse öğretmenlerle birlikte tüm çalışanların desteğinin alınması gerekmektedir. Kaynak noktasında ise merkezi bütçeden kaynak ayrılarak yönetime destek sağlanabilir.*

(10, 20, M): *Mali yönden daha kuvvetli olmak için gönüllü bağışçıları daha fazla işin içine dahil etmek gerekiyor. Bunun için çeşitli sosyal faaliyetler planlanarak stratejik plan içine dahil edilebilir.*

(14, 10, M): *Stratejik planın uygulanmasının etkili olması için gerek veliler gerekse öğretmenlerle birlikte tüm çalışanların desteğinin alınması gerekmektedir. Kaynak noktasında ise merkezi bütçeden kaynak ayrılarak yönetime destek sağlanabilir.*

(25, 11, Ö): *Stratejik planda iyileştirme çalışmalarının etkili olması için gerek veliler gerekse öğretmenlerle birlikte tüm çalışanların desteğinin alınması gerekmektedir. Kaynak noktasında ise merkezi bütçeden kaynak ayrılarak yönetime destek sağlanabilir. Sonuçta okullarımızdaki her konu bir şekilde maddi kaynak noktasında düğümlenmektedir.*

(38, 14, Ö): *Stratejik plan çalışmalarında öğretmenler daha aktif olmalı ve planın uygulanabilir olması için okulda bütçenin artırılması gerekir.*

(41, 13, Ö): *Öncelikle okulumuzun stratejik planının işlerliğinin iyileştirilmesinden ziyade her zaman karşımıza çıkan bütçe sıkıntısının giderilmesi için mutlaka bakanlık tarafından çalışma yapılması gerekmektedir. Stratejik planımızda iyileştirmeye gerek görmüyorum.*

Stratejik planda yapılacak iyileştirme çalışması alt problemi ile ilgili okul müdürleri ve öğretmenleri genel olarak stratejik planın mali yönden desteklenmesi gerektiği görüşünde birleşmişler ve yapılacak bir iyileştirmenin bu alanda yapılması gerektiğini düşünmektedirler. Bununda okullara merkezi bütçeden pay ayrılması ile mümkün olabileceği görüşlerine yansımıştır.

Ayrıca bazı okul müdürleri ve öğretmenleri öğretmenler arası ve veliler arası ilişkilerin olumlu yönde artırılması yönünde bir iyileştirme yapılabileceğini ifade etmişlerdir.

10-Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Gelecek Plan Hazırlıklarında

Sonraki dönemlerde Stratejik planlar hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususlarla ilgili görüşlerine başvurduğumuz okul müdür ve öğretmenleri Hizmet İçi Eğitim, Mali Yönden Destek, Tüm Paydaşların Planlama Sürecine Dahil Edilmesi, Yeterli Zaman Verilmesi gibi konularda görüş birliğindedirler.

(2, 10, M): *Uygulanabilir stratejik amaçların seçilmesi stratejik planlamayla ilgili hizmet içi eğitim planlaması yapılması ve planlamanın hazırlık sürecinin uzun tutulması. Şöyle ki bize ilçe milli eğitim müdürlüğü kısa sürede hazırlan gelin dedi.*

(4, 19, M): *İlk planın hazırlanması sırasında uzun bir zaman olmasına rağmen uygulama kısa zamanda yapılmaya çalışıldı. Bu nedenle okul idaresi için içinde olmasına rağmen paydaşlar için içinde olmadı. Dolayısıyla okulumuza hazırladığımız Stratejik plan okulumuzun tüm paydaşları tarafından benimsenmemiştir. Bundan sonraki stratejik planlama çalışmalarında bunlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Stratejik plan hazırlama ekibine mutlaka hizmet içi eğitim verilmeli ve sürekliliğinin arz etmesi sağlanmalıdır. Ayrıca okullarımıza stratejik planda maliyetlendirme yapabilmeleri genel bütçeden belli bir miktar ödenek gönderilmesi gerekmektedir.*

(10, 20, M): *Özellikle stratejik planlama yapmadan önce çalışanlar bilgilendirilmelidir. Okullara Milli Eğitim Bakanlığı tarafından mutlaka ödenek ayrılmalı ve bunun miktarı belirtilmelidir. Planlama öncesinde*

üniversitelerden ve planlama sürecinde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden yardım alınmalıdır.

(13, 10, M): *Stratejik planlama ile ilgili hizmet içi eğitim çalışmasına idarecilerle birlikte öğretmenlerde alınmalıdır. Üniversitelerden stratejik planlama ile ilgili destek alınmalıdır. Zaman konusunda yeterli süre verilmeli ve kes kopyala yapıştır planların yerine okullara özel planlar yapılmalıdır.*

(19, 17, Ö): *Uygulanabilir, okul şartlarına uygun, gerçekçi, maliyetlerin belli kısmının merkezi bütçeden karşılandığı stratejik hedefler belirlenmeli. Stratejik plan hazırlama ekibine istekli personelin seçilmesi ve bunlara eğitim verilmesi gerekmektedir.*

(29, 18, Ö): *Hazırlanacak olan Stratejik planlar gerçekçi olmalı. Hedeflere ulaşabilmesi için okullar yalnız bırakılmamalı. Milli eğitim okullara gerekli maddi kaynağı sağlamalı. Yapılan Stratejik planlar kısa ve sade ve anlaşılabilir olmalı. Detaylar içinde boğulmamalı.*

(31, 21, Ö): *Stratejik planlamayı yapacak ekip mutlaka gönüllülük esasına göre seçilmeli ve bir dizi eğitime tabi tutulmalıdır. Hazırlık sürecine okulun tümü katılmalı, öğretmen, öğrenci, çalışan ve velilerinde görüşleri de stratejik plana yansıtılmalıdır.*

(35, 23, Ö): *Stratejik planlama ile ilgili hizmet içi eğitim çalışmasına idarecilerle birlikte öğretmenlerde alınmalıdır. Üniversitelerden stratejik planlama ile ilgili destek alınmalıdır.*

(40, 11, Ö): *Okulun kesinlikle belirli bir bütçeye sahip olması gerekir. Bu çalışmanın bakanlık tarafından yapılması gerekmektedir. Onun dışında akademik seviyede bilgilendirme çalışmaları bütün personele yapılmalıdır.*

(43, 4, Ö): *Okulun tüm personelinin desteklerinin ve aktif katılımlarının sağlanması okul idarecilerinin bu konuda daha olumlu ve yapıcı çalışmalar yapmasını istiyorum.*

Gelecek dönem stratejik plan hazırlık çalışmaları alt problemi ile ilgili olarak; hizmet içi eğitim çalışmaları yapılması, planlama için yeteri kadar zaman verilmesi, üst kurumlarca hazırlık sürecinde destek verilmesi, profesyonel yardım alınmasına izin ve destek verilmesi, ekibin gönüllü üyelerden seçilmesi ve ekibin ödüllendirilmesi, merkezi bütçeden ilköğretim okulları için kaynak ayrılması ve planlama çalışmaları sırasında bu kaynağın mutlaka miktarının bilinmesi, planlamaya tüm iç ve dış paydaşların dahil edilmesi gerektiği okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerine yansımıştır.

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma probleminin bulgularıyla ilgili alan yazını karşılaştırılmalarına ve tartışmalara, araştırmada ele alınan problemin çözümlenmesi sonucunda elde edilen sonuçlara ile sonuç ve tartışmalara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Tartışma

1-Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Gerçekleşen Amaçlar, Yetersiz Bütçe

Araştırmanın birinci alt problemi “Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planların stratejik amaçlarının gerçekleştirilebilirliğine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir.

Bu alt problemle ilgili olarak amaçların büyük çoğunlukla gerçekleştiği ama yetersiz bütçenin amaçların gerçekleşmesinin önündeki en büyük engel olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca üst kurumlardan destek verilmemesinin stratejik amaçların gerçekleştirilmesine engel olduğu ortaya çıkmıştır. Yine stratejik planların amaçlarından haberdar olmayan okul müdürleri ve öğretmenlerinin varlığı bu amaçların gerçekleştirilmesinin önündeki en büyük engellerdendir.

Işık ve Aypay (2004, 361) “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale ilinde Yapılan Bir İnceleme” çalışmalarında bürokratik yapı ve hiyerarşinin stratejik planlama için engel teşkil ettiğini belirtmektedir. Araştırmamızda elde ettiğimiz üst kurumların destek vermemesi sonucu bürokratik ve hiyerarşik yapının varlığının devam ettiğinin göstergesidir.

Şahin ve Aslan'ın (2008, 187) ilköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmada yeterli kaynağın olmaması problemi ile karşılaşmışlardır.

Buradan hareketle daha sonra yapılacak stratejik planların hazırlık dönemlerinde mutlaka okul müdür ve öğretmenlerinin stratejik amaçların belirlenmesi faaliyetlerine tam olarak katılmalarının sağlanmasının ve stratejik amaçları gerçekleştirecek somut ve yeterli kaynak ortaya konulmasının bir zorunluluk olduğu sonucuna ulaşılabilir.

2-İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Fiziki ve Sosyal Yapıda İyileşmeler, Akademik Başarıda Artış

Araştırmanın ikinci alt problemi “Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik amaçlarla ilgili yapılan çalışmaların okul gelişimine katkısına ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir.

Stratejik amaçlar doğrultusunda yapılan çalışmaların okulda meydana getirdiği değişikliklerle ilgili olarak görüşleri alınan okul müdür ve öğretmenleri okullarının fiziki yapısında olumlu değişiklikler meydana geldiğini belirtmişlerdir. Meydana gelen bir diğer önemli değişikliğin ise akademik başarıda meydana gelen artış olarak ifade etmişlerdir.

Çanakçı (2008, 128-130) “İlköğretim Okullarında Stratejik Planlar Hakkında Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri” çalışmasında stratejik planın okul gelişimine katkısı açısından yukarıdaki sonuçlara benzer sonuçlar elde etmiştir:

“Stratejik planlama sürecindeki uygulamaların sonucunda, öğrenci başarılarında ve öğrenci davranışlarında olumlu değişiklikler olduğu, il bazında

yapılan yarışmalarda stratejik planı uygulayan okulların başarılarında artış görülmüştür.”

Stratejik planların amaçlarına uygun hareket ederek meydana getirilen bu olumlu değişiklikler okul müdür ve öğretmenlerinin çoğunluğunun okullarının stratejik planlarını sahiplendiklerini göstermektedir. Stratejik planlar dahilinde yapılan faaliyetlerle ilgili olumsuz görüş ortaya konmamasına rağmen stratejik planlama ekibinde bulunan bazı müdür ve öğretmenlerin çalışmalarla ilgili belirttikleri görüşler değerlendirildiğinde okullarında hazırladıkları stratejik planı uygulamadıkları ya da uygulama çalışmalarına katılmadıkları ortaya çıkmaktadır.

3- Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma

Amaçlara Uygun Hedefler, Yapılan Faaliyetler

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik hedeflerin stratejik amaçlara uygunluğunun ve stratejik hedeflerle ilgili olarak yapılan faaliyetlere ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir.

Çalışma gurubunda yer alan okul müdür ve öğretmenlerinin çoğunluğu stratejik planların amaçlarına uygun hedefler belirledikleri ve belirlenen bu stratejik hedeflerin gerçekleşmesi doğrultusunda hareket ettikleri görüşlerinden anlaşılmıştır. Burada stratejik hedeflerle ilgili olarak yapılan faaliyetlerin okul içi ve dışı sosyal faaliyet, okul çevre işbirliğinin geliştirilmesi, okulun akademik başarısının artırılması, okulun teknolojik olarak desteklenmesi, okuldaki eğitim öğretim materyallerinin zenginleştirilmesi ve birçok müdür ve öğretmenin ortak görüşü olarak da okulun fiziki ortamlarının iyileştirilmesinin ortaya çıktığı görülmüştür. Bir

kısım öğretmen ise stratejik amaçlara uygun hedefler seçilse bile bunların uygulanabilir olmadığını düşünmekte ve bunun nedeni olarak da ekonomik sebepleri göstermektedirler. Burada yine bazı öğretmenler fikirlerinin olmadığını ifade etmişlerdir.

Memduhoğlu ve Uçar (2012, 246-250) “Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi” adlı çalışmalarında kapsamlı bir durum analizi yapılmadığı için gerçekçi hedefler belirlenmediği görüşünü dile getirmişlerdir.

Stratejik planların stratejik amaçlarına uygun hedeflerin belirlenmesi hem kapsamlı bir analiz hem de tecrübe gerektiren çalışmadır. Okul müdürleri ve öğretmenlerin stratejik amaçlara uygun stratejik hedef belirleme çalışmaları yaptıkları görülmüştür ve büyük çoğunluğu bu hedefler doğrultusunda olumlu faaliyet yapmaktadırlar.

4- Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma

Amaç ve Hedef Ölçümü

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planın performans göstergelerinin stratejik amaç ve hedeflerin ölçülebilirliğini sağlayıp sağlayamayacağına ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir.

Stratejik planlardaki performans göstergelerinin stratejik amaç ve onların hedeflerini ölçmesi konusunda görüşlerine başvuru okul müdür ve öğretmenleri

performans göstergelerinin stratejik amaç ve hedefleri ölçmek için yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Yine performans göstergelerinin yeterli düzeyde ölçmeyi sağlamadığını belirten okul müdür ve öğretmenlerinin yanında bu konu ile ilgili herhangi bir görüş ortaya koymayan okul müdür ve öğretmenleri mevcuttur.

Bu sonuçla ilgili olarak okul müdürleri ve öğretmenlerinin performans göstergeleri konusunda belirttikleri görüşlerin kısa ve öz olması planlamada bu unsurun pek de anlaşılmadığını ortaya koymaktadır. Oysaki sayısal olarak ifade edilemeyen stratejik hedeflerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

5- Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma

Analiz Yapma

Araştırmanın beşinci alt problemi “Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin yapılan GZFT analizlerinin yeterliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir.

Okullarınızda “GZFT analizi nasıl yapıldı, çalışmaları yeterli buluyor musunuz?” sorusuna okul müdür ve öğretmenlerinin büyük çoğunluğu çalışmaları yeterli bulmaktadırlar ve bu çalışmaları bütün paydaşları içine alacak şekilde sistematik olarak yaptıklarını söylemişlerdir. Stratejik planlamaya esas olarak yapılan bu çalışmanın okullarda müdür ve öğretmenlerden tarafından önemsendiği görüşlerden ortaya çıkmaktadır. Bir kısım okul müdür ve öğretmeni ise yaptıkları planlardaki GZFT analizi çalışmasının “Kes, kopyala, yapıştır” dan ibaret olduğunu belirtmektedirler. Bu da bize stratejik planların hazırlık aşamasında okulların

birbirlerinden etkilendiklerini ve dahası yaptıkları çalışmaların bir kısmını da aynen stratejik planlarına aldıklarını göstermektedir.

Okullarda stratejik planlar için yapılan analizlerin başında GZFT analizi gelmektedir. Yanpar Yelken ve Diğerleri (2010, 47) stratejik plan uygulamalarına ilişkin ilk ve ortaöğretim okul müdürlerinin görüşleri ile ilgili olarak yaptıkları çalışmada aynı sonuca ulaşmışlardır. Toplam kalite yönetimi ve okul yönetimi kapsamında önceki yıllarda yapılan bu çalışmalar genellikle okul müdürleri ve öğretmenler tarafından bilindiği için amacına uygun ve yeterli çalışmalar yapılmaktadır.

6- Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma

Gerçekçi Olmayan Maliyetlendirme

Araştırmanın altıncı alt problemi “Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planın okul bütçesi ile ilişkisine ve maliyetlendirme bölümünün gerçekçiliğine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir.

Okul müdür ve öğretmenleri stratejik planların amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için maliyetlendirme konusunda okullarının bütçeleri ile ilişkilendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. Gelirleri gönüllü veli bağışları, kantin kira gelirleri başlıklarından oluşan okulların giderleri ise oldukça fazladır ve bunları karşılayacak yeterli miktarda ödeneğin merkezi bütçeden okullara aktarılması gerektiği görüşünü belirten okul müdür ve öğretmenlerinin yaptıkları maliyetlendirmenin gerçekçi olmadığı konusunda neredeyse hemfikir oldukları anlaşılmaktadır. Bazı okul öğretmenleri ise gerçekçi maliyetlendirme yaptıklarını söylemişler ve okulun çevresindeki imkânlardan faydalanmak suretiyle bunu sağladıklarını belirtmişlerdir. Hangi çalışma yapılırsa yapılsın okulun çevresi ile bir

bütün olarak değerlendirilmesi zorunludur. Bunu stratejik planına yansıtabilen okul müdür ve öğretmenleri kaynak üretme sıkıntısını bir noktaya kadar ortadan

kaldırsalar da okulların giderleri çok ve çeşitli olduğu için okul müdür ve öğretmenlerinin mutlaka merkezi bütçeden yeterli ödenek ayrılarak maliyetlendirme çalışmalarının gerçekçi hale dönüştürülmesi çalışmaları yapılması gerektiği görüşünü benimsedikleri ortaya çıkmaktadır.

Işık ve Aypay (2004, 360) çalışmalarında Türkiye’de yasal olarak genel bütçeden okul giderlerinin finanse edildiğini belirtmekte ve okullar için ayrılan miktarın yeterli olmadığı konusunu okul yöneticilerinin her fırsatta dile getirdiklerini ifade etmektedirler.

Özmantar’ın (2011, 1415) yaptığı “Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci” araştırmada merkezi yönetimin okulların kendi bütçelerini oluşturmalarının ve harcamalarını kendi önceliklerine göre yapmalarının önündeki engel olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Okullarda stratejik planların hazırlık aşamasında en çok zorlanılan bölümün maliyetlendirme bölümü olduğu ortaya çıkmaktadır. Uygulama aşamasında yine okul bütçesinin göreceli olarak oluşturulmuş olması maliyetlendirmenin gerçekçi olmasının önündeki en büyük engel olmaktadır.

7- Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma

İzleme ve Değerlendirme

Araştırmanın yedinci alt problemi “Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planın izleme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir.

Görüşlerine başvurulmuş okul müdür ve öğretmenleri izleme ve değerlendirme çalışmaları yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bir kısım okul müdür ve öğretmeni değerlendirme çalışması yaptıklarını ifade etmişler ama izleme çalışması yapmadıklarını söylemişlerdir. Yine bir kısım okul müdür ve öğretmeni ise hiçbir şekilde izleme ve değerlendirme çalışması yapmadıklarını bildirmişlerdir.

Çanakçı (2008, 128-130) “İlköğretim Okullarında Stratejik Planlar Hakkında Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri” çalışmasında okullarda izleme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin memnuniyet anketleri, dilek-şikâyet kutusu çalışmaları ve gözlem çalışmaları yaptıklarını ve elde edilen geri bildirimlerden faydalanarak gerekli iyileştirme çalışmaları yaptıklarını belirtmiştir. Okul yetkilileri, öğretmenler ve velilerle birlikte değerlendirme toplantıları yapılmış olduğunu, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılma derecesine bakıldığını ve süreçte yaşanan problemleri tespit etmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

Stratejik planların iyileştirilmesini ve yol haritasının yeniden çizilmesini sağlayacak izleme ve değerlendirme çalışmalarının yeterince hatta bir kaç okulda hiç yapılmamış olması hazırlanan stratejik planların amaçlarına ulaşması konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır.

8- Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma

Kurumdaki Olumlu Değişiklik

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planın okulda meydana getirdiği değişikliklere ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir.

“Uygulanan planın okulunuzda meydana getirdiği değişiklikler neler olmuştur?” sorusuna okul müdür ve öğretmenlerinin tamamına yakını olumlu değişiklikler meydana geldiği konusunda görüş birliği içinde oldukları tespit edilmiştir. Okul müdür ve öğretmenlerinden farklı düşünenler ise okulda olumlu değişiklik meydana geldiğini ama bunun stratejik planlama yapılmasa da ortaya çıkacağını belirtmişlerdir. Eğitim örgütlerinde toplam kalite çalışmalarıyla birlikte okulun birer hizmet yeri, öğrencilerinde müşteri gibi değerlendirilmesi çalışmalarının bir parçası olan stratejik planlama basamağı artık bir basamak olmaktan öteye uygulama sorumluluğu kanun tarafından zorunlu hale getirilen bir plan olarak okullarda birçok olumlu değişiklik meydana getirdiği okul müdür ve öğretmenlerinin görüşlerinden ortaya çıkmaktadır.

Çanakçı'nın (2008, 128-130) çalışmasına göre stratejik plan uygulama sürecinde öğrenci başarılarında ve davranışlarında olumlu değişiklikler meydana geldiği, buna bağlı olarak da velilerin okula bakış açılarının olumlu yönde değişiklik olduğu ve okula maddi destek vermeye başladıkları görülmüştür.

Stratejik planların uygulama konulması ile birlikte eksiklikler olmasına rağmen okulların büyük bir kısmında olumlu değişimler meydana gelmiştir. Bu olumlu değişikliklerin okulların gelişimine büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

9- Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma

Planı Mali Yönden İyileştirme

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi “Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik planla ilgili yapılabilecek iyileştirme çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir.

Stratejik planda yapılabilecek iyileştirme çalışmaları konusunda görüşlerine başvuru okul müdür ve öğretmenlerinin büyük bir kısmı planın mali yönden iyileştirilmesi gerektiğini ifade ederken aynı zamanda bunun nasıl yapılacağı konusunu da söylemişlerdir. Bir kısım okul müdürü ve öğretmeni okul velilerini, bir kısmı ise gönüllü bağışçıların tüm okul içi paydaşlar tarafından harekete geçirilmesini isterken bir kısmı da merkezi bütçenin işin içine dâhil edilmesi konusunda çalışma yapılmasını istemiştir. İlköğretim okullarının merkezi bütçeden pay almaması stratejik planlamanın başarısının önündeki en büyük engellerden biri olduğu bu görüşlerden ortaya çıkmaktadır. Çalışma gurubundaki okul müdür ve öğretmenlerin çoğunlunun diğer konularda herhangi bir iyileştirmeye gerek görmediği halde bu konuda görüş belirtmeleri bunu ortaya koymaktadır.

Stratejik planda yapılacak iyileştirme çalışmalarına esas teşkil edecek izleme ve değerlendirme çalışmalarıdır. İzleme ve değerlendirme çalışmalarının tam ve eksiksiz olarak yapılması ile birlikte stratejik planlardaki iyileştirmeye açık alanlar daha net görülecektir.

10- Onuncu Alt Probleme Ait Bulgular ve Tartışma

Gelecek Plan Hazırlıklarında

Araştırmanın onuncu alt problemi “Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin gelecek dönemlerde yapılacak stratejik planların hazırlık sürecinin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirtilmiştir.

Araştırmada son olarak gelecek dönemlerde hazırlanacak olan stratejik planların hazırlık aşamasında nelere dikkat edilmelidir sorusunu yönelttiğimiz okul müdür ve öğretmenleri stratejik planlamaya hazırlık ve süreç çalışmaları olarak;

1- Hizmet içi eğitim çalışmalarının başlaması,

Çanakçı'nın (2008, 128-130) araştırmasında katılımcıların stratejik plan hazırlıkları ve uygulanması konusunda yetersiz olduklarını düşündüklerini, bu eksikliklerini gidermek için konu ile ilgili hizmet içi eğitim faaliyeti almak istediklerini ortaya koymuştur.

Yanpar Yelken ve Diğerleri (2010, 48) araştırmalarının öneriler bölümünde okul müdürlerinin stratejik planlama konusunda hizmet içi eğitime tabi tutulmalarını istemekte ve bununla ilgili hizmet içi eğitim konularının ne olacağıyla ilgili tespitler yapmaktadır.

Özmantar (2011, 1415) stratejik planlarla ilgili sorunlar yaşanmaması ve ortak bir planlama kültürü oluşturulması için tüm okul müdürlerinin ve öğretmenlerin ayrıntılı ve uygulamaya yönelik eğitimler almalarını istemektedir.

Memduhoğlu ve Uçar (2012, 246-250) çalışmalarında okul yönetici ve öğretmenlerinin uygulama süreci konusunda eğitilip bilgilendirilmesi, okulların

kendi koşullarına göre gerçekçi ve uygulanabilir planlar yapmalarını kolaylaştırabileceğini ifade etmektedirler.

2- Planlama zamanının yeteri kadar verilmesi,

3- Planlama sürecinde üst kurumlar tarafından destek verilmesi,

Çanakçı (2008, 128-130) ve Özmantar (2011-1415) yaptıkları araştırmalarda yapılan stratejik planlama çalışmalarının uygulanabilir olması için okul yönetimi ve üst kurumlar tarafından destekleyici çalışmalar yapılması gerektiğini ortaya koymuşlardır.

4- Gerektiğinde profesyonel yardım (Üniversitelerin ilgili bölümleri, bağımsız kuruluşlar tarafından) sağlanması için girişimlerde bulunulması,

Yanpar Yelken ve Diğerleri (2010, 48) stratejik planlama biriminde gereken danışmalık hizmetlerini üniversitelerden ve ilgili kamu kuruluşlarından alınmasını önermektedirler.

5- Stratejik planlama ekibinin gönüllü olarak seçilmesi ve ekibin ekonomik yönden desteklenmesi,

Sahin ve Aslan (2008, 187) çalışmalarında stratejik planlama ekibinin seçilmesinde katılımcıların görevlendirme değil de gönüllü olarak seçilmek istediklerini ortaya koymuşlardır.

6- Okulların stratejik planlama faaliyetlerinde kullanabilecekleri bir miktar bütçenin merkezi bütçeden tahsis edilmesi,

Sahin ve Aslan (2008, 183)'nin kaynak eksiliği olarak ortaya koydukları problemin yeterli bütçenin olmaması şeklinde yorumlanması gerektiği düşünölmelidir.

Özmantar (2011, 1414) Tüm kademedeki okul müdürlerine stratejik planlama sürecinde ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik özel bir bütçe aktarılması gerekmektedir sonucuna ulaşmıştır.

7- Tüm iç ve dış paydaşların planlamaya dahil edilmesinin çalışması,

Yanpar Yelken ve Diğerleri (2010, 48) çalışmalarında velilerin, hayırseverlerin, yerel yönetimlerin, üniversitelerin rehberliğinin vb konularda okula katkısının ve katılımlarının az olduğunu belirtmektedirler. Okullardan bu katılım ve katkının artırılması için gereken önlemlerin alınması konusunda çalışma yapmalarını önermektedirler

Okul müdür ve öğretmenlerinin bu görüşlerinden hareketle 2010-2014 planlarının hazırlık aşamasının gerekli eğitim çalışmaları yapılmadan aceleye getirildiği ve planlama sürecinde gerekli üst kurum desteğinin verilmediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca okullarda belirli bir bütçenin olmadığı, tamamen tahmine dayalı bir bütçe ile gerçekçi bir maliyetlendirme yapılamacağı ortaya çıkmıştır. 2010-2014 stratejik plan hazırlık dönemlerinde yaşanan bu olumsuzlukların ortadan kaldırılarak daha etkili planlar hazırlanabilir.

Sonuç

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin yönetimle ilgili görüş ve uygulamaları aşağıda verilen 10 tema altında toplanmıştır.

- 1- Gerçekleşen Amaçlar, Yetersiz Bütçe
- 2- Fiziki ve Sosyal Yapıda İyileşmeler, Akademik Başarıda Artış
- 3- Amaçlara Uygun Hedefler, Yapılan Faaliyetler
- 4- Amaç ve Hedef Ölçümü
- 5- Analiz Yapma
- 6- Gerçekçi Olmayan Maliyetlendirme
- 7- İzleme ve Değerlendirme
- 8- Kurumdaki Olumlu Değişiklik
- 9- Planı Mali Yönden İyileştirme
- 10- Gelecek Plan Hazırlıklarında

Okul müdür ve öğretmenlerinin okullarında uygulamaya koydukları 2010-2014 stratejik planlarıyla ilgili ortaya koymuş oldukları görüşlerin değerlendirilmesi sonucunda çok hareketli bir yapıya sahip olan okullarda uygulanabilecek stratejik amaçlar belirledikleri ve bunları da gerçekleştirmeye başladıkları ortaya çıkmıştır. Özellikle okulların fiziki yapısında meydana gelen iyileşmeler gözle görünür hale gelmiş ve öğrenci başarılarındaki meydana gelecek artışlarda okul çalışanları ve hizmet alan öğrenciler tarafından çok önemsenmektedir.

Yapılan çalışmalar gerek fiziki ortamların iyileştirilmesi ve gerekse sosyal faaliyet sayısındaki artışlar öğrenci velilerinin memnuniyetini artırdığı gibi okullarımızdaki akademik başarının artmasını sağlamıştır ve daha da artmasını sağlayacaktır.

Ancak izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin uygulayıcılar tarafından tam anlaşılmadığı ortaya çıkmış ve bu konunun öncelikle ele alınması okul müdür ve öğretmenlerinin mutlaka konu ile ilgili eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte müdür ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi sonunda uzun dönemli planların yapılabilmesi için öncelikle stratejik planlama yapacak ekibe hizmet içi eğitim verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca ilköğretim okullarının mali yönden merkezi bütçe katkısı ile desteklenmesi okullarda stratejik plan hazırlayıcıları ve uygulayıcıları olan müdür ve öğretmenlerin işlerini kolaylaştıracaktır. Büyük çoğunlukta stratejik planlamanın yararlı olduğuna inanan müdür ve öğretmenlerin okullarımızdaki eğitim ve öğretimin gelişmesine ve kalitesinin artmasına olan katkısı-stratejik planlamanın kısa sürelerde baştan savma değil de sistematik bir şekilde yapılması halinde- çok fazla olacaktır.

Stratejik planlama konusunda hizmet içi eğitimin yanında üniversitelerden ve profesyonel yardım yapabilecek kuruluşlardan yardım alınması hazırlanan stratejik planların uygulanabilirliğini ve okullarımıza olan katkısını artıracaktır.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre getirilebilecek öneriler şöyle sıralanabilir:

- Stratejik planların izleme ve değerlendirme bölümleriyle ilgili olarak yapılan çalışmaları denetleme görevi olan eğitim denetçileri konu hakkında bilgilendirilebilir.

- Okul müdürleri ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenler stratejik planlama hazırlık sürecinden başlanmak üzere belirtilen dönem içinde mutlaka denetlenmeli ve uygulamada başarılı olanlar motive amacıyla ödüllendirilmeli, başarısız olan var ise tekrar hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır.

- Stratejik planlarda gerçekçi bir maliyetlendirme yapılabilmesi için ilköğretim kurumlarına yeter miktarda merkezi bütçeden kaynak ayrılabilir.

- Stratejik planı hazırlayan ve uygulamaya koyan okul müdürleri ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenler mutlaka üst yönetimlerce desteklenmelidir.

- Stratejik planlama çalışmaları yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitimden geçirilmesi ve bu konudaki bilgi ve becerilerinin uygulama çalışmaları yapılarak artırılması önerilebilir.

- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim kurumlarında stratejik plan çalışmaları yapılırken, planı yapmakla yetkili okul müdürleri ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenler, stratejik plan oluşturma aşamaları, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi konularında bu çalışmadan faydalanmaları önerilebilir.

Araştırmacılar için öneriler

-Nitel olarak yapılan araştırma nicel olarak yapılabilir.

-Benzer araştırmalar diğer il ve ilçelerde yapılabilir ve araştırmaların sonuçlarıyla ilgili değerlendirmeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

Akgemci, T., Güleş, K., (2009); **İşletmelerde Stratejik Yönetim**; Ankara; Gazi Kitapevi.

Aktan, C. C., (2006); **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**; Ankara; Seçkin Yayıncılık.

Arslan, A., T., (2009); *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Hazırlama Süreci*.<http://web.ogm.gov.tr/.../StratejiGelistirme/.../Alper%20Sunu%206-8%20Ekim%20Antalya%20son.ppt> adresinden 05 Kasım 2011 tarihinde edinilmiştir.

Betz, F., (2010); **Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi Yönetim Stratejisi**; Çeviren Ümit Şensoy; Ankara; TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.

Bircan, İ., (2002); **Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon**; Ankara; DPT Planlama Dergisi, 42, 11-19.

Çakır, A., (2008); **Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi** MBSGB.

Çanakçı, H., (2008); **Elazığ İli İlköğretim Okullarında hazırlanan Stratejik Planlar ile ilgili okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri**; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dinçer, Ö., (2007); **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**; İstanbul; Alfa (8.Baskı)

Devlet Planlama Teşkilatı; (2006); **Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu**; Ankara.

Elma, C., Demir, K., (2003); **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulama ve Sorunlar**; Ankara; Anı Yayıncılık (2. Baskı).

Ereş, F., (2004); Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**; Sayı:15, s.21-29

Ergin, C., (2002); **İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”**; Ankara; Academyplus Yayınevi.

Hesapçıoğlu, M., (2001); **Türkiye’de Makro Düzeyde İnsan Kaynakları Planlaması**; Ankara; Anı Yayıncılık.

Işık, H., Aypay, A., (2004); Eğitimde Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde yapılan Bir İnceleme; **GÜ. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 24, Sayı 3 (2004) 349- 363.

Güçlü, N., (2003); Stratejik Yönetim; G.Ü.; **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**; Cilt: 23, Sayı: 2 (2003) 61-85.

Gürsel, M., (2006); **Okul Yönetimi**. Konya; Eğitim Kitapevi (Genişletilmiş 6. Baskı)

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ; No:1. (28.07.2011). Resmi Gazete, sayı:28008

Kamu İdarelerince Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (26.05.2006). Resmi Gazete, sayı:26179

Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu. (10.12.2003). Resmi Gazete, sayı:25326

Karasar, N., (2005); **Bilimsel Araştırma Yöntemi**; Ankara; Nobel Yayın Dağıtım; (14. Baskı).

Kıngır, S., (2006); **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**. Ankara; Gazi Kitapevi

Konaklı, N.; (2006); MEB'in Stratejik Plan Hazırlama Süreci Üzerine Söyleşi; **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**; 7 (79), 11-15.

Kutluhan, Y.; Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması; **Sayıştay Dergisi**; Sayı:50-51

Nakip, M., Akdoğan, A., Çelik, A., Uzay, Ş., İlkay, M. S.; (2006); **Açıklamalı İngilizce Karşılıklarıyla İşletme Terimleri Sözlüğü**; İstanbul; Literatür Yayınları, (Üçüncü Basım).

Milli Eğitim Bakanlığı. (2002). *Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi Kılavuzu*.
http://www.arce40.com/upl/dokumanlar/2/meb_tasra_teskilati_tky_uygulama_projesi_kilavuzu.pdf adresinden 05 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2006). *Stratejik Plan Hazırlık Programı*.
http://sgb.meb.gov.tr/str_yon_planlama_V2/meb_stratejik_plan_hazirlik_programi.pdf adresinden 05 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2008). *2009 Yılı Bütçe Raporu*.
http://sgb.meb.gov.tr/but_kesin_hesap/2009_butce_raporu/2009_butce_rapor_web.pdf adresinden 05 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2009). *2010–2014 Stratejik Planı*.
http://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEBStratejikPlan.pdf adresinden 05 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2010). *Eğitimde Stratejik Planlama Okul/Kurumlar İçin*.
http://sgb.meb.gov.tr/str_yon_planlama_V2/Egitimde_Stratejik_Planlama_Okul_Kurumlar_Icin.pdf adresinden 05 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.

Memduhoğlu, H. B., Uçar, İ.H., (2012) Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi; **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**; Sayı 23

Okan, H., (2011); **Stratejik Planlama** <http://www.hakanokay.com/stratejik-planlama#more-1021> adresinden 05 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.

Özden, Y., (2000); **Eğitimde Yeni Değerler**; Ankara; PegemA Yayıncılık; (3.Baskı)

Özmantar, Z., K., (2011); Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması; **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, <http://www1.gantep.edu.tr/~sbd/index.php/sbd/article/download/324/335> adresinden 05 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir.

Öztürk, A., (2011); **Pazarlama İlkeleri**; MYO Serisi; Ankara; Gazi Kitabevi. (İkinci Basım).

Şahin, S., Aslan, N., (2008); İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği) **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(1):172-189.

Şimşek, Ş., (1994); **Yönetim ve Organizasyon**; Konya; Ders Notları.

Tortop, N., İspir, E.G., Aykaç, B.; (1999); **Yönetim Bilimi Yargı Yayınevi** (Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı)

Tural, N. (2000). Eğitim Planlamasına Esnek Bir Yaklaşım: Stratejik

Planlama. **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, Mart.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü.

Ünsal, N., (2006) MEB Stratejik Plan Hazırlık Programı

Yanpar Yelken, T., Kılıç, F., Üredi, L., (2010); Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri. **Uluslar Arası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1.

Yıldırım, Ali., Şimşek, H.; (2011); **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**; Ankara; Seçkin Kitapevi; (8. Tıpkı Basım).

Yılmaz, K., (2003); **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması**; <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der50md.pdf> adresinden 28 Kasım 2011 tarihinde edinilmiştir.

Yüksek Planlama Kurulu. (2003). *Yüksek Planlama Kurulu Kararı 2003/14*. <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpMevzuat/files/jSUNw+makro2004.pdf> adresinden 28 Kasım 2011 tarihinde edinilmiştir.

Yararlanılan Web Adresleri:

<http://www.sp.gov.tr/ss.html> Adresinden 05 Aralık 2011'de alınmıştır.

<http://www.sp.gov.tr/default.asp> Adresinden 05 Aralık2011'de alınmıştır.

EKLER

EK:1

MEB Stratejik Planlama süreci takvimi

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı
İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ, OKUL VE KURUMLARDA
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ İŞ TAKVİMİ

SIRA NO	YAPILACAK ÇALIŞMALAR	TARİH
1	Stratejik Yönetim ve Planlama konusunda eğitimlerin verilmesi	10 Şubat/22 Mart 2010
2	Durum Analizinin Yapılması -Paydaş Analizlerinin Yapılması ve Değerlendirilmesi -GZFT ve PEST Analizlerinin Yapılması -Sorun Alanlarının Belirlenmesi	22 Mart/14 Mayıs 2010
	Dönem raporunun İl AR-GE birimine gönderilmesi	14 Mayıs-28 Mayıs 2010
3	Misyon, Vizyon ve Temel Değerlerin Belirlenmesi	17 Mayıs-28 Mayıs 2010
	Dönem raporunun İl AR-GE birimine gönderilmesi	28 Mayıs-11 Haziran 2010
4	Stratejik Amaç ve Hedeflerin Tespiti	28 Mayıs-03 Eylül 2010
	Dönem raporunun İl AR-GE birimine gönderilmesi	03 Eylül-17 Eylül 2010
5	Faaliyet, Proje ve Eylem Planının Hazırlanması	03 Eylül-28 Ekim 2010
	Dönem raporunun İl AR-GE birimine gönderilmesi	28 Ekim-12 Kasım 2010
10	Maliyetlendirme	12 Kasım-26 Kasım 2010
	Dönem raporunun İl AR-GE birimine gönderilmesi	26 Kasım-03 Aralık 2010
10	Planlara Son Halinin Verilmesi ve Onay İşlemi	26 Kasım-31 Aralık 2010

ÜCRETSİZ
444 0 632
DANIŞMA HATTI

EĞİTİM
%100
DESTEK

MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı
Bakanlıklar / ANKARA
e- posta : fatihislek@meb.gov.tr

Tel: 413 14 69 Faks : 413 64 01
Bilgi: Fatih İŞLEK (Mali Hizmetler Uzmanı)

EK-2

İlköğretim Kurumlarında Hazırlanan Stratejik Planların Değerlendirilmesi

Değerli okul yöneticileri ve öğretmenler Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde hazırlamakta olduğumuz yüksek lisans çalışması ile ilköğretim kurumlarında hazırlanan stratejik planların değerlendirilmesini amaçlamaktayız. Yapacağınız katkılar için teşekkür ederim.

Bahattin AKDOĞAN

A-Kişisel Bilgiler:

1- Cinsiyetiniz: : () Bayan () Erkek

2- Mezun olduğunuz okul :

3-Branşınız :

4- Hizmet Yılıınız :

5-Daha önce herhangi bir stratejik planlama ile ilgili çalışmanız oldu mu?

() Evet () Hayır (Cevabınız evetse nasıl?)

6-Stratejik planlama sürecinde aktif olarak görev aldınız mı?

() Evet () Hayır (Cevabınız hayırsa neden?)

B- Stratejik Planların Değerlendirilmesi

S.1. Okulunuzda uygulanmakta olan stratejik planınızın stratejik amaçlarının gerçekleştirilebilirliği konusunda neler düşünüyorsunuz?

S.2. Belirlediğiniz stratejik amaçlarla ilgili hangi çalışmaları yaptınız? Okulunuzun gelişimine katkısı ne olmuştur?

S.3. Stratejik planınızın stratejik hedeflerinin stratejik amaçlara uygunluğu ve uygulanabilirliği ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Stratejik hedefler doğrultusunda hangi faaliyetleri yaptınız?

S.4. Okulunuzda uygulamakta olduğunuz stratejik planın performans göstergelerinin stratejik amaç ve hedeflerin ölçülebilirliğini sağlayıp sağlayamayacağı ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

S.5. Stratejik planınızdaki belirlediğiniz GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsatlar, Tehditler) analizi ile ilgili çalışmalar nasıl yapıldı, çalışmaları yeterli buluyor musunuz?

S.6. Stratejik planın maliyetlendirme bölümüyle ilgili süreçte okulunuz bütçesi ile ilişki kuruldu mu? Bu maliyetlendirme ne kadar gerçekçi olmuştur?

S.7. Stratejik planlamayla ilgili hangi izleme ve değerlendirme çalışmalarını yaptınız?

S.8. Uygulanan planın okulunuzda meydana getirdiği değişiklikler neler olmuştur? Görüşlerinizi açıklayınız.

S.9. Uyguladığınız planın daha etkili olması için stratejik planınızda ne gibi iyileştirmeler yapılabilir? Belirtiniz.

S.10. Sonraki dönemlerde hazırlanacak stratejik planların, hazırlık sürecinde sizce nelere dikkat edilmelidir? Bu konudaki tavsiyeleriniz nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Bahattin AKDOĞAN	İmza:	
Doğum Yeri:	Aşağıesence		
Doğum Tarihi:	1972		
Medeni Durumu:	Evli		

Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Esence İlkokulu		Konya Beyşehir	1977-1983
Ortaöğretim	Esence Ortaokulu		Konya Beyşehir	1983-1986
Lise	Seydişehir Lisesi	Matematik	Konya Seydişehir	1986-1989
Lisans	Selçuk Üniversitesi	Sınıf Öğretmenliği	Konya	1994-1998
Yüksek Lisans	NE. Üniversitesi	Eğitim Yön. Tef. Pl. ve Ek	Konya	2011-2012

İlgi Alanları:	İzcilikle İlgili Çalışmalar, Doğa Eğitimi Çalışmaları		
İş Deneyimi:	1998 Sınıf Öğretmeni olarak göreve başlama 2006-2010 Okul Müdür Yardımcılığı 2010- Okul Müdürlüğü		
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Doç. Dr. Ali MEYDAN		
Tel:	332 5234006		
Adres	Yenidoğan Ortaokulu Yenidoğan Mahallesi Beyşehir KONYA		