

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMASI**

**Bursa ili Canaydın İlköğretim Okulu Örneği**

143987

**Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU**

T- 143987

**DOKTORA TEZİ**

**Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**Mayıs 2004**



**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA  
STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMASI  
(BURSA İLİ CANAYDIN İLKÖĞRETİM OKULU ÖRNEĞİ)**

**Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU**

**(Doktora Tezi)**

**Mayıs 2004**

**DOKTORA TEZ ÖZÜ****İLKÖĞRETİM OKULLARINDA STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMASI****Bursa ili Canaydın İlköğretim Okulu Örneği****Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU**

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mayıs 2004

Danışman: Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU

Eğitim uzun vadeli planlamayı gerektirir. Stratejik planlama uzun vadeli planlama temeline dayandığından eğitim örgütlerinin doğasına da uygun düşmektedir. Türkiye’de küreselleşme ve teknolojinin sonucu olan hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi ve yeni dünya düzeninde gereken yerini alabilmesi için eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketine zaman kaybetmeden başlanması gerekmektedir. Eğitimde karar vericiler görevlerini başarı ile yerine getirebilmek için belirsizlikleri olabildiğince en aza indirgeyerek, gelecekteki eğilimleri ve olayları en iyi biçimde tahmin etmek durumundadırlar. Bunun için de eğitimin stratejik planlamasının süratle yapılıp uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Stratejik planlama süreci, eğitim örgütlerinde sürekli kalite gelişimini sağlayan, bütün çalışanları ortak kalite inancı etrafında birleştiren ve hareket ettiren bir dinamizme sahiptir.

Eğitim örgütlerinin stratejik planlama süreci, mikro ve makro düzeylerde paralel yürütülmesi gereken bir etkinlik olması nedeniyle, çalışmalar okul ve ülke düzeyinde yürütülmelidir. Ülke düzeyinde makro stratejik plan yapılabilmesi için özellikle her okulun kendi stratejik planlamasını hazırlaması gerekir. Okul planlarının MEB makro hedefleri ve bunlara ulaşma stratejileri ile uyumlu olabilmesi ve tutarlığın sağlanması da önemlidir.

Eğitim örgütlerinde stratejik planlamaya yönelik var olan durumu ortaya çıkarmak için yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerinin saptanması ve saptanan durumun değerlendirilerek alternatif bir uygulama önermek amacıyla durum çalışması modeline

göre desenlenen araştırmada Bursa ilinde bulunmakta olan Canaydın ilköğretim okulu araştırmanın çalışma evreni olarak seçilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında Canaydın ilköğretim okulunun içinde bulunduğu durumun belirlenmesi, okulun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılıp, okulun önündeki fırsat ve tehditleri saptamak için (SWOT Analiz) ğrenci, ğretmen, yönetici ve velilere okuldaki kritik başarı etmenleri ile ilgili görüşlerini saptamak amacıyla birer memnuniyet anketi uygulanmıştır. Bunun yanında ğretmen, ğrenci, yönetici, PDR uzmanı okul aile birliği ve okul koruma derneği yesi veliler ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler de dikkate alınmıştır. Görüşme formlarında veri toplama araçlarında okulun zayıf yönleri olarak çıkan önermelere ilişkin maddelere yer verilmiştir.

İ evre ve dış evre analizi için ilgili alanyazın taraması ışığında araştırmacının hazırladığı sorulardan oluşturulan formlar geliştirilmiştir. Bu formlar kullanılarak doküman analizi yapılmıştır.

Kurumsal değerler ve ilkelerini vizyon ve misyonun belirlenmesinde araştırmacı moderatör rolünü üstlenmiştir.

İ evre ve dış evre analizi için elde edilen veriler SWOT analizi ve veri toplama araçlarının sonuçlarını desteklemek ve alternatif açıklamalar getirmek amacıyla kullanılmıştır. Belirlenen eğitim ğretim, alt yapı, insan kaynakları, toplumla ilişkiler, iletişim, araştırma geliştirme ve finans kritik başarı etmenlerinin her biri bir eylem alanı olarak alınmıştır. Her bir alandaki gereksinimler doğrultusunda eylem planları tasarlanmıştır.

Araştırmanın sonucunda Canaydın ilköğretim okulunun eğitim ğretim, alt yapı, toplumla ilişkiler, iletişim, Ar-Ge ve finans konularında kimi zayıf yönlerinin olduğu fakat bunlara karşın eğitim ğretimi başarı ile sürdürebilecek yeterli insan ve madde kaynağına sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonunda araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak her bir kritik başarı etmeni ile ilgili eşitli öneriler sunulmuştur.



**ABSTRACT**  
**STRATEGIC PLANNING IN PRIMARY SCHOOLS**  
**Bursa Province Canaydın Primary School Case**

Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

Division of Educational Sciences  
(Educational Administration, Supervision, Planning and Economics)  
Anadolu University Graduate School of Educational Sciences, May, 2004  
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU

Education requires long-term planning. As strategic planning is based on long-term planning, it suits the nature of the education organizations as well. It is necessary to start a thorough educational reconstruction immediately in order for Turkey to survive in this rapid change process stemming from globalization and technology and to take the place she deserves in the new world order. In order to complete this mission successfully, decision-makers in education are to estimate the future trends and issues the best they can by reducing the uncertainties as much as possible. Thus, strategic planning of education should be completed and put into practise immediately. Strategic planning process has a dynamism that provides continuous quality development in educational organizations, unifies and moves all the workers around a common quality belief.

Strategic planning process of the educational organizations is an activity that should be carried out parallely in both micro and macro levels; thus, these activities should be realized in both school and state level. In order to be able to make macro strategic planning in the state level, particularly every school should prepare its own strategic planning. It is important that school plans are in harmony with the macro aims of the Ministry of Education and the strategies to achieve them and that reliability is provided.

In this study which was designed according to the case study model with the aim of presenting the current status of the strategic planning in educational organizations and stating the opinions of the administrators, teachers and parents, and suggesting an

alternative application by assessing the determined status, Canaydın Primary School was chosen as the working field. In the first stage of the research, a satisfaction questionnaire was given to the students, parents, teachers and administrators in this school with the aim of determining their opinions regarding the critical success elements in the school for defining the present status that the school is in, and for determining the strengths and weaknesses and opportunities and threats of the school (SWOT Analysis). Besides this, the data gathered from the interviews with the teachers, students, administrators, Psychological Counseling and Guidance specialists, the members of The School-Parent Union and School Maintenance Union were taken into consideration as well. The items that were related with the statements resulting as the weaknesses of the school in the data collection instruments were included in the interview forms.

For the internal environment and external environment analysis, a form was developed by the researcher as a result of the review of the related literature. Document analysis was carried out by using this form.

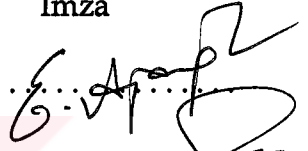


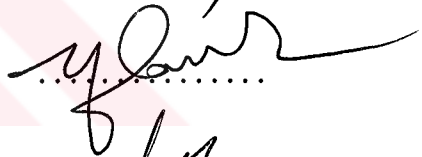
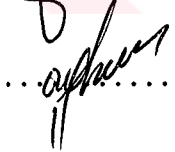
While determining the organizational values and principles, vision and mission the researcher had the moderator role.

The data gathered for internal and external environment analyses were used to support the findings of SWOT analysis and data collection instruments and to present alternative explanations. Every single one of the critical success elements; that is, determined education, infrastructure, human resources, social relations, communications, research and development and finance, was considered as an action field. Action plans in line with the requirements in every single field were prepared.

As a result, it is seen that Canaydın Primary School has some weak sides concerning education, infrastructure, social relations, communication, research and development and finance; however, it has the adequate human and material resources to carry on education successfully. At the end of the study, based on the findings, various suggestions concerning every single success element were made.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU'nun, "İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması"-Bursa İli Canaydın İlköğretim Okulu Örneği- başlıklı tezi 04/05/2004 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Doç.Dr. Esmahan AĞAOĞLU	
Üye	: Prof.Dr. Coşkun BAYRAK	
Üye	: Prof.Dr. Gönül KIRCAALI-İFTAR	
Üye	: Prof.Dr. Yüksel KAVAK	
Üye	: Prof.Dr. Ayhan AYDIN	

  
 Prof.Dr. İlknur KEÇİK  
 Anadolu Üniversitesi  
 Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde pek çok kişinin katkısı olmuştur. Özellikle bu süreç boyunca değerli eleştirileri ve yönlendirmeleri ile katkılarda bulunan danışman hocam sayın Doç. Dr. Esmahan Ağaoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın her aşamasında görüş ve yardımlarını aldığım yorumları ve deneyimleri ile araştırma süresince desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Coşkun Bayrak'a ve Canaydın ilköğretim okulu yetkililerine en içten teşekkürlerimi sunarım. Araştırma süresince yardımlarını ve manevi desteğini esirgemeyen Gülbüz Kılıç, Filiz Yıldırım ve Rüçhan Özkılıç'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimim süresince sıkıntı çeken ama bana hep destek olan eşim Erhan'a, çocuklarım Doğu ve İrem'e ve manevi desteğini hep hissettiğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Rüyam Küçüksüleymanoğlu

Bursa, 2004

## ÖZGEÇMİŞ

Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı  
Doktora

### Eğitim

Yüksek Lisans	1997	Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı
Lisans	1991	Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Yabancı Diller Eğitimi Bölümü
Lise	1987	TED Ankara Koleji

### İş

1991-1995	Okutman.	Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara
1995-2003	Öğretim Görevlisi.	Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği Anabilim dalı, Bursa
2003	Araştırma Görevlisi.	Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir

### Yayınlar

“Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Birinci Sınıflarında Verilen Yabancı Dil Dersleri Hakkında Bir Araştırma”, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt:12, Sayı: 1, s: 63-68, 1999.

“Language Attitude and Sex/Parent/Socio Economic Status Relationship”, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt:12, Sayı: 1, s: 53-61, 1999.

“Elde Olmayan sebeplerden Maalesef Standartlaşmamak”, 6. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi. Ankara: 17-19 Kasım 1999.

(Birsen Bulut ve Rüçhan Özkılıç ile) “ Globalization in the Curriculum of Civic Education and Human Rights Course”, The Internalization of Curriculum Studies Conference. Louisiana: 27-30 Nisan 2000.

“Okul Yönetiminin Suçlu Çocuklara Bakışı”, Ulusal Çocuk ve Suç: Nedenler ve Önleme çalışmaları Sempozyumu. Ankara: 29-30 Mart 2001.

“In Service Training of ELT Teachers”, IATEFL SIG Symposium. İstanbul: Sabancı Üniversitesi, 13-15 Eylül 2002.

### Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Şanlıurfa, 19. 09. 1968 Cinsiyeti:Kadın Yabancı Dil:İngilizce

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
DOKTORA TEZ ÖZÜ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZGEÇMİŞ .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ .....	xv
<b>1. GİRİŞ.</b> .....	<b>1</b>
1. 1. Problem .....	1
1. 1. 1. Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi .....	3
1. 1. 2. Stratejik Planlama ve Geleneksel Planlama Arasındaki Fark .....	5
1. 1. 3. Stratejik Planlamanın Yararları. ....	8
1. 1. 4. Stratejik Planlama Süreci .....	10
1. 1. 4. 1. Örgütsel Değerler ve İlkeler .....	11
1. 1. 4. 2. Vizyon.....	12
1. 1. 4. 3. Misyon.....	14
1. 1. 4. 4. İç Çevre Analizi. ....	16
1. 1. 4. 5. Dış Çevre Analizi. ....	16
1. 1. 4. 6. SWOT.....	17
1. 1. 4. 7. Kritik Başarı Etmenleri. ....	20
1. 1. 4. 8. Amaçlar. ....	24
1. 1. 4. 9. Hedefler.....	25
1. 1. 4. 10. Stratejiler ve Politikalar.....	26
1. 1. 4. 11. Eylem Planları .....	28
1. 1. 4. 12. Kaynak Dağılımı. ....	29
1. 1. 4. 13. Performans Ölçümü.....	30
1. 2. Araştırmanın Amacı. ....	32

1. 3. Araştırmanın Önemi .....	32
1. 4. Sınırlılıklar.....	33
1. 5. Tanımlar. ....	34
1. 6. Kısaltmalar.....	34
<b>2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>35</b>
2. 1. İlköğretim ile İlgili Olmayan Araştırmalar .....	35
2. 2. İlköğretim İle İlgili Olan Araştırmalar .....	46
<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>52</b>
3. 1. Araştırma Modeli.....	52
3. 2. Evren ve Örneklem.....	53
3. 3. Veriler ve Toplanması. ....	54
3. 3. 1. Memnuniyetle İlgili Veri Toplama Araçları .....	55
3. 3. 2. Grup Görüşmeleri. ....	57
3. 3. 3. Yazılı Belgelerin İncelenmesi. ....	59
3. 4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması .....	59
<b>4. BULGULAR VE YORUM</b> .....	<b>65</b>
4. 1. SWOT Analiz Sonuçları.....	65
4. 1. 1. Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmeni. ....	65
4. 1. 1. 1. Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler .....	67
4. 1. 1. 2. Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler .....	73
4. 1. 1. 3. Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar....	87
4. 1. 1. 4. Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler ..	88
4. 1. 2. Alt Yapı Kritik Başarı Etmeni.....	90
4. 1. 2. 1. Alt Yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler.....	91
4. 1. 2. 2. Alt Yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler.....	94
4. 1. 2. 3. Alt Yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar.....	100
4. 1. 2. 4. Alt Yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler.....	101

4. 1. 3. İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmeni .....	102
4. 1. 3. 1. İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler.....	102
4. 1. 3. 2. İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler.....	106
4. 1. 3. 3. İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar.....	110
4. 1. 3. 4. İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler.....	111
4. 1. 4. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmeni .....	111
4. 1. 4. 1. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler.....	112
4. 1. 4. 2. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler.....	112
4. 1. 4. 3. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatları.....	114
4. 1. 4. 4. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler.....	115
4. 1. 5. İletişim Kritik Başarı Etmeni.....	116
4. 1. 5. 1. İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler.....	117
4. 1. 5. 2. İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler.....	119
4. 1. 5. 3. İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar.....	126
4. 1. 5. 4. İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler.....	126
4. 1. 6. Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmeni.....	126
4. 1. 6. 1. Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler.....	127
4. 1. 6. 2. Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler.....	127
4. 1. 6. 3. Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar.....	128
4. 1. 6. 4. Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler.....	129



4. 1. 7. Finans Kritik Başarı Etmeni.....	130
4. 1. 7. 1. Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler.....	130
4. 1. 7. 2. Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler.....	131
4. 1. 7. 3. Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar.....	131
4. 1. 7. 4. Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler.....	133
4. 2. Stratejik Planlama Örneği.....	134
4. 2. 1 Örgütsel Değerler ve İlkeler.....	135
4. 2. 2. Vizyon.....	135
4. 2. 3. Misyon.....	135
4. 2. 4. Amaç.....	135
4. 2. 5. Hedef, Strateji, Kaynak, Performans Ölçümü.....	136
<b>5. ÖZET, SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....</b>	<b>149</b>
5. 1. Özet.....	149
5. 2. Sonuçlar.....	151
5. 2. 1. Kritik başarı Etmenleri ile İlgili SWOT Analiz Sonuçları.....	151
5.2.2. Stratejik Planlama Süreci tasarlanırken Elde Edilen Sonuçlar.....	155
5. 3. Öneriler.....	156
5. 3. 1. Genel Öneriler.....	156
5. 3. 2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	160
<b>EKLER.....</b>	<b>161</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>192</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo</b>		<b>Sayfa</b>
1.	Stratejik Planlama ve Geleneksel Planlama Arasındaki Fark.....	7
2.	Araştırmanın Evreni.....	54
3.	Ranj Aralığı.....	60
4.	Eylem Planı Çalışma Grupları.....	62
5.	Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analizi Sonuçları.....	66
6.	2001-2002 Öğretim Yılında Bir Üst Öğretim Kurumuna Yerleştirilen Öğrenci Sayıları ve Okul Türleri.....	68
7.	Sosyal Kültürel ve Sportif Etkinlikler.....	70
8.	Öğrenci Ödüllendirmesi.....	70
9.	Teneffüs.....	71
10.	Olumlu Davranış Kazanma.....	72
11.	Başarı Değerlendirmesi.....	75
12.	Eğitim Programları.....	80
13.	Sosyal Kültürel ve Sportif Etkinliklerden Memnuniyet .....	82
14.	Eğitici Kol Çalışmaları.....	83
15.	Öğretmen Sayısı ve Kıdem Yılları.....	86
16.	2003-2004 Öğretim Yılında Hizmete Girecek Okullar ve Derslik Sayıları.....	87
17.	Alt Yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analizi Sonuçları.....	90
18.	Okulun Temizliği.....	92
19.	Araç-gereç Sayısı ile İlgili Görüşler.....	93
20.	Kantin.....	96
21.	Okul Servisleri.....	99
22.	İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analizi Sonuçları....	102
23.	Öğretmenlere Sunulan Olanaklar.....	104
24.	Öğretmenlerin Karara Katılımı.....	105

25. Öğretmen Sayıları Branşları ve Haftalık Ders Yükleri.....	107
26. Çalışanların Takdir Edilmesi ve Değerlendirilmesi.....	110
27. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analizi Sonuçları...	111
28. İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analizi Sonuçları.....	116
29. Öğretmen ve Yöneticilere Ulaşılabilirlik ve İletişim.....	118
30. Güvenilirlik.....	120
31. Çalışanlar Arası İletişim.....	122
32. Politika Ve Stratejilerin Duyurulup Yaşama Geçirilmesi.....	123
33. Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analizi Sonuçları.....	126
34. Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analizi Sonuçları.....	130
35. Finans Göstergeleri.....	131
36. Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I.....	137
37. Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef II.....	138
38. Alt Yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I.....	139
39. Alt yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef II.....	140
40. İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I.....	141
41. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I.....	142
42. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef II.....	143
43. İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I.....	144
44. İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef II.....	145
45. Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I.....	146
46. Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I.....	147
47. Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef II.....	148

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. İç Çevre, Dış Çevre ve Swot Analizi İlişkisi.....	19



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

#### 1. 1. Problem

İnsanoğlunun her türlü etkinliğinde çok eski zamanlardan beri önem verdiği kavramlardan birisi kalitedir. Kalitenin yirmi birinci yüzyılda kabul gören tanımındaki bakış açısı, tamamen müşteri odaklıdır. Kalitenin bugün evrensel olarak belirlenmiş tanımı şöyledir: “Kalite, kullanıcının ürün veya hizmet gereksinimlerinin tatmin düzeyidir” (Düren, 2000, s. 17). Üretilen mal ve hizmetle kaliteyi yakalamak isteyen bir örgütün sağlıklı bir yapıya sahip olmasının yanında iyi düzenlenmiş, müşteri ve kalite odaklı bir yönetim anlayışına sahip olması da gerekmektedir (Juran, 1994, s. 11). Bu durum, toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarını gerekli kılmaktadır.

TKY, toplam müşteri doyumunu üzerine odaklanma ve niteliksel yöntemler yolu ile sürekli gelişmeyi vurgulayan rehber ilkeler, önderlik ve yönetim felsefesidir (Aksu, 2002, s. 90). TKY felsefesinde örgütteki herkesin katılımı ile süreçlerin, bu süreçlerden oluşan ürünlerin, hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi ile ürün ve hizmetlerin sunulduğu iç ve dış müşterilerin hem gereksinim hem de beklentilerinin karşılanması ve aşılmasına yönelik bir yönetim anlayışı yer almaktadır.

Önceleri yalnızca kar amacıyla mal üretmek üzere kurulmuş örgütler tarafından benimsenen TKY, günümüzde alan sınırlaması olmaksızın hemen tüm örgütlerde uygulanmaya çalışılmaktadır (Ensari, 1999, ss. 20-23). Niteliğin yükseltilmesinin önemli bir sorun olarak görüldüğü eğitim örgütlerinde de TKY uygulanmaya çalışılmaktadır (Sallis, 1993, s. 26). Yirmi birinci yüzyılda bilginin üretilip kullanılmasında sınırlar kalkmış, bireysellik, özgürlük, esneklik, katılımcı karar verme ve özellikle kalite kavramları ön plana çıkmıştır (Özgener, 1998, s. 113). Tüm bu gelişmelere paralel olarak geleneksel bilgiye dayalı eğitim anlayışı artık geçerliliğini yitirmiştir.

Değişme isteği ve değişime ayak uydurma gereği, eğitim örgütlerinde TKY felsefesine geçilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Eğitime değerler katmak, eğitim girdilerinin ve ürünlerinin niteliğini arttırmak, hedeflerin gerçekleşme düzeyini belirlemek, öğrencilerin, velilerin beklentilerini karşılamak ve eğitimde rekabeti sağlayıp geliştirmek için kaliteli bireyler yetiştirilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için okulların TKY'ni uygulaması gerekmektedir. Okulun üzerinde çalıştığı ham madde toplumdaki gelen ve yine topluma giden insan olduğundan eğitimin kalitesi bütün toplumsal örgütleri etkilemektedir.

Türk Milli Eğitim sisteminde TKY anlayışına uygun bir yönetim sisteminin yerleştirilmesi ile gerek hizmet kalitesi açısından, gerekse insan kaynaklarının yeterliliği açısından yaşanan sorunların çözülebileceği düşünülmektedir (Doğan, 2002; Ensari, 1999; Ünal, 1999; Ünal, 2000). TKY'nin dünya genelinde başarılı sonuçlarının olması da bu düşünceyi güçlendirmektedir. TKY'nin eğitime uygulanması ile; eğitim örgütleri bilgi üreten, yeni bilgileri araştıran merkezler haline gelecektir. Ayrıca, eğitim örgütlerinde bütün çalışan, öğrenci ve veliler toplam kalitenin başarısı için statülerine bakılmaksızın, katkı ve çaba göstereceklerdir. Bunun yanı sıra, okullarda mutlaka takım çalışmalarının yerleştirilmesi ve bu takım çalışmalarında ödül sisteminin başarı esaslarına göre işlemesine çalışılacaktır. Özellikle, çalışanın güdülenmesi ve başarının ödüllendirilmesinin öğretmen, öğrenci ve destek çalışanlarının çalışma ve başarısını önemli ölçüde etkileyeceği düşünülmektedir.

İlköğretim kültürel süreklilik sahibi ve demokratik bir toplum oluşturmak, toplumun yaşam kalitesini yükseltmek ve gelişimin temelini oluşturmak açısından tüm öğrenim basamakları içinde özel bir yere sahiptir (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998, s. 27; Kavak, 1997, s. 14). Toplumsal kalkınmanın ilköğretim basamağı ile başladığı dikkate alındığında Kaya'nın (1984, s. 85) belirttiği gibi ilköğretimin toplumun diğer sistemleri üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerinin olması kaçınılmazdır.

Türkiye'de ilköğretim basamağı; en yüksek öğrenci, öğretmen ve okul oranına sahiptir. 2000-2001 öğretim yılında ilköğretim kademesinde 10. 053. 000 öğrenci ve 345. 000 öğretmen yer almaktadır (MEB, 2001). Türkiye'deki öğrenci kitlesinin %79'unu ve öğretmenlerin %70'ini ilköğretim kademesindeki öğrenci ve öğretmenlerin oluşturduğu

göz önüne alındığında ülke için ilköğretim okullarındaki eğitim kalitesi, öğretmen ve öğrencilerin niteliklerinin korunması ve geliştirilmesi, öğretim sürecinin kalitesine odaklanılmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

TKY'nin başta gelen ilkelerinden birisi uygulamaya daima örgütün üst yönetiminden başlanmasıdır (Senge, 1998, s. 5). Türkiye'de eğitim alanındaki TKY etkinliklerinin gerçekleştirilip yürütülmesi Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) bu konudaki istek, tutum ve uygulamaları ile doğrudan ilişkilidir. MEB eğitim örgütlerinde yürütülen etkinliklerin TKY anlayışı ile gerçekleştirilmesine ilişkin temel ve usulleri düzenlemek amacıyla "TKY Uygulama Yönergesi" ve "TKY Uygulama Projesi " hazırlayarak Kasım 1999 tarihli Tebliğler Dergisinde yayınlanmıştır. Başlatılan bu proje çerçevesinde MEB'na bağlı okullarda TKY çalışmaları da çeşitli etkinliklerle sürdürülmektedir (MEB, 2002).

#### 1.1.1. Stratejik Planlama ve TKY İlişkisi

TKY çalışmalarını destekleyici nitelikte olan stratejik planlama, örgütlerin yönetiminde oldukça önemli bir yere sahiptir. TKY'de müşteri odaklılık stratejik planlama sürecinden başlamaktadır. İlk önceleri yalnızca askeri alanda kullanılan strateji kavramı, özellikle 1970'li yıllardan başlayarak örgütlerin yönetiminde kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, sözlük anlamı ile sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır (Tosun, 1992, s. 220). Drucker, (1994, s. 120) stratejinin yapılmış olan bir çok tanımından yola çıkarak aşağıdaki genel tanımlamayı yapmaktadır:

"Strateji, örgütler ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek etkinliklerin saptanması ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların sağlanmasıdır. "

Strateji, sonuçlar elde etmek için kullanılan araç; stratejik planlama ise, sonuçlar ile araçlar arasında akılcı ilişkiyi kuran etkinliktir (Budak ve Budak, 1995, s. 43). Alanyazında yapılan çeşitli araştırmalar stratejik planlama ile ilgili birbirine benzer birçok tanım yapıldığını ortaya çıkarmıştır. Bunların (Alvarez ve Harsberger, 1997, s. 2; Byars, 1991, s. 13; Çoban, 1997 s. 101; Malcolm Baldrige, 2003; Olsen ve Eadie,

1998, s. 4) en kapsamlı olanları dikkate alındığında stratejik planlama aşağıdaki gibi tanımlanabilir :

“Stratejik planlama, örgütün geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik misyonunu ve tüm hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve etkinlik ortamındaki var olan durumunu dikkate alarak örgüt için uygulanabilir olan seçenekler arasından birini seçip uygulamaya koymak üzere yapılan planlı değişimin yönetilmesini sağlayan bir yöntemdir.”

Stratejik planlama sürecinde, gelecek bugünün katsayıları şeklinde tahmin edilir. Bunun yanında, stratejik planlama tüm çalışanların örgüt vizyonuna ulaşılması yolunda seferber edildiği ve tüm paydaşların beklentilerinin dengelendiği bir süreç olarak algılanmalıdır (Yılmaz, 1997, s. 3).

Çağdaş yönetim anlayışları içinde kalitenin stratejik planlama ve politika oluşturma sürecinde öncelikli bir etkinlik alanı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece, kalite iyileştirmeye yönelik çabalar stratejik planlama sürecinde ana hedef haline gelmektedir (Butz, 1995, s. 105; Yedikardeş, 2000, s. 11).

Stratejik planlama, kalite hedeflerinin belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşılmasını örgüt bünyesindeki tüm kalite projeleri ile takım çalışmalarının önemli örgütsel çıktılara odaklanmasını sağlayan birleştirici bir güçtür. Stratejik planlama, TKY uygulamalarının olmazsa olmaz koşuludur. Bonstingl’in (1996), Küçüksüleymanoğlu (1999) ve Stratejik Planlama (2003) vurguladığı gibi stratejik planlama, kalite felsefesinin temel taşıdır. Stratejik planlama ile tümüyle entegre olmadan yürütülen TKY kültürü oluşturma çalışmaları, örgütleri etkinlik merkezli bir yaklaşıma doğru yönlendirmektedir (Tak, 1997). TKY felsefesinin sürece dönük eğilimi, sonuçlar için etkinliklerin ölçülmesine yol açmakta; örneğin müşteri tatmini yerine örgütte bulunan ekiplerin sayısal çokluğunun ölçüldüğü görülebilmektedir. Oysa TKY’nin stratejik planlamayla tümüyle entegre olması durumunda örgütün gelişme çabaları için yön belirlenmesi, önceliklerin saptanması ve kaynakların doğru yönlendirilmesi konularında başarı şansı yüksektir (Butz, 1995, s. 106).

Müşteri gereksinim ile beklentilerini tam ve sürekli karşılamayı amaçlayan TKY, örgütün gelişen rekabet ortamındaki potansiyelinin görülebilmesini sağlayan uzun vadeli ve sürekli gelişmeye açık bir stratejik planlamaya dayandırılmalıdır. Çünkü örgütün kendi sektöründe başarı sağlayabilmesi için hangi kritik başarı etmenlerine



yöneleceğinin belirlenmesi ve bunu etkili bir biçimde uygulaması gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 1999).

Pek çok sektör ile karşılaştırıldığında uzun vadeli planlamaya daha fazla gereksinim duyulan eğitim sektöründe TKY çalışmaları için stratejik planlama kaçınılmaz bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Aksu, 2002; Ensari, 1999, s. 72). Stratejik planlama, uzun vadeli planlama temeline dayandığı için eğitim örgütlerinin yapısına uygundur (Tsiakkios ve Pashiardis, 2002, s. 10). Okulu sistem yaklaşımı ile inceleyen stratejik planlama sürecinde, okulun birimleri arasındaki ilişkiler, örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller ve okul çevre ilişkileri analiz edilerek okulun nerede olduğu ve nereye gitmek istediği belirlenir (Balcı, 1995, s. 171).

Tanımlar irdelendiğinde stratejik planlamanın, örgütün tanımlanması ve daha sonra sorunların çözümlenmesi üzerine odaklaştığı öne sürülebilir. Geleneksel planlama ve stratejik planlama arasında belirgin kimi farklar bulunmaktadır. Bir sonraki bölümde bu farkların neler olduğu açıklanacaktır.

### **1. 1. 2. Stratejik Planlama ve Geleneksel Planlama Arasındaki Fark**

Stratejik planlama, bir örgüte yönelik belirlenen hedefler ile bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kaynak ve amaçlara uzun ve geniş vadeli bakmak için hazırlanır (DPT, 1982, s. 8). Ancak stratejik planlama herhangi bir uzun vadeli planla karıştırılmamalıdır. Uzun vadeli planlar bugünü ve geçmişteki performansı değerlendirerek, geleceği yansıtmak üzerine odaklanmıştır. Oysa ki stratejik planlama, TKY, sürekli gelişim süreci, yeniden yapılanma ve değişim için vazgeçilmez bir temel aşamadır (Rue ve Byars, 1995, s. 146). Bu süreçlerin herhangi birini stratejik planlama aşamasından geçmeden gerçekleştirmeye çalışmak kaynak israfı ve başarısızlığı beraberinde getirebilir (Duncan, 1995, s. 48).

Gelecek araştırması yaparak gelecekteki olası olayları üretmek ve bunlara dayanarak örgütün amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirecek seçenekli davranışları saptamak stratejik planlama kavramının özünü oluşturmaktadır (Bandrowski, 1998, s. 15). Stratejik planlamada birinci amaç, karmaşık ve belirsiz ortamlarda seçenek hedeflerini

analiz etmek ve geliştirmektir. Oysa geleneksel planlama yaklaşımında hem beklenmeyen olayların ortaya çıkma olasılığı, hem de örgütün çevresindeki dış olaylar ve eğilimler tam olarak değerlendirmeye alınmamaktadır (Randall, 1994, s. 109).

Stratejik planlamanın geleneksel planlamadan ayrıldığı yönler aşağıdaki gibi belirtilebilir (Ensari, 1999, s. 146):

1. **Zaman (süresi):** Stratejik planlar zaman olarak üç yıldan daha uzun süreyi kapsarlar.
2. **Verilerin yapısı (niteliği):** Stratejik planlar farklı verilerden oluşur ve işlevlerle ilgilidir. Örgütün evre ile olan tüm ilişkilerini düzenlemeyi öngörürler.
3. **Verilerin sayısı:** Stratejik planlama yaparken kullanılan veriler heterojendir. Dolayısıyla, tüm planlama çeşitlerinden daha fazla veriyle ilgilidir.
4. **Örgüt Düzeyi:** Stratejik planlama daha çok uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelmesi olası sonuçları saptar.

Aşağıdaki tabloda stratejik planlama ve geleneksel planlama arasındaki farklar belirtilmektedir.

**Tablo 1**  
**Stratejik Planlama ve Geleneksel Planlama Arasındaki Fark**

	<i>Geleneksel Planlama</i>	<i>Stratejik Planlama</i>
<b>Odak Noktası</b>	Günlük problemlerin çözümü kişi, grup ve örgütün yıllık ve aylık hedeflerinin gerçekleştirilmesi,	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaç ve stratejileri,
<b>Amaçları</b>	Geçmiş deneyimlere dayalı karlılık,	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme,
<b>Sınırlamaları</b>	Varolan kaynak, etkinlikler ve çevre,	Varolan ve olası kaynak, yetenekler ve çevre,
<b>Sonuçları</b>	Etkililik, verimlilik ve denge,	Büyüme, gelişme ve süreklilik,
<b>Bilgi Kaynağı</b>	Örgütün birimlerine ait işlem ve kayıtlar, varolan koşullar,	Bölümler, örgüt ve gelecekteki çevresel olanaklar,
<b>Veri Yapısı</b>	Çok fazla sayıda olmayan ve bölümlere ait veriler,	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı,
<b>Örgüt yapısı</b>	Bürokratik, durgun,	Yenilikçi ve esnek,
<b>Liderlik</b>	Geleneksel, görev yönelimli,	Vizyoner, açık ve değişikliklerden etkilenir,
<b>Problemin Niteliği</b>	Acil, kısa dönemli, somut ve aşağı yukarı benzer niteliklerde,	Uzun dönemli, ertelenebilir, soyut, birbirinden farklı,
<b>Problem Çözme</b>	Tepki niteliğinde ve geçmiş deneyimlere dayalı,	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak,
<b>Zaman Ufku,</b>	Kısa vadeli,	Uzun vadeli,
<b>Risk</b>	Düşük riskli,	Yüksek riskli ve hayati,

Dinçer, 2002, s. 38.

Geleneksel planlamada süre uzun olduğu için değişen koşullara ve teknolojiye ayak uydurmak ve uyum sağlamak çok zordur. Bunun yanı sıra gerekli esnekliğe sahip olmadığı için gelişen olay ve eğilimleri tam olarak değerlendiremez. Bu yüzden de planlar genellikle kağıt üzerinde kalır (YÖK 1994, ss. 3-11). Stratejik planlama, örgütün zayıf yönlerini saptayarak bunların giderilmesine, güçlü olduğu yönlerinin de değerlendirilmesine olanak verdiğinden daha işlevseldir (Ensari, 1999, s. 152). Küreselleşme ve teknolojinin gelişimi ile paralel olarak rekabetin gittikçe arttığı bir dönemde örgütlerin kendi stratejik planlarını hazırlamaları ve bu doğrultuda işleyişlerini sürdürmeleri sayısız yararlar getirecektir.

### 1. 1. 3. Stratejik Planlamanın Yararları

Günöbirlik kararlarla yönetilen örgütler, her an yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Oysa başarılı bir stratejik planlama sürecine sahip olan örgütler yeniliklere ve değişime kendilerini hazırlamış olduklarından bu etkilerden daha az zarar görebilirler (Robbins ve Coulter, 1996, s. 257; Saruhan, 1994, s. 20). Stratejik planlama, dış çevreye verdiği önem nedeniyle toplum ile örgüt arasında bir iletişim köprüsü oluşturmaktadır. Böylelikle, örgütün toplumu, toplumun da örgütü daha iyi anlamasını sağlamaktadır (Lawrence ve Stinnet, 1994, s. 58). Stratejik planlamanın bir örgütün hızla değişen bir çevrede artan rekabet ortamında üstünlük elde etmesi ve varlığını sürdürüp gelişebilmesi açısından uygulanması gereken yönetsel işlevlerin en önemlisi olduğu düşünülebilir fakat stratejik planlama ilerlemenin en kolay yolu olarak görülmemelidir (Stratejik Planlama, 1998, s. 4). Vizyon içeren hatta gerçekçi olmakla beraber arzulanır ve başarılabilir bir geleceği ortaya koyan stratejik planlama artan ölçüde karmaşık ve dinamik hale gelen 21. yüzyılda değişim için bir kılavuz özelliğine sahiptir (Padak ve Rasinski, 1994).

Tüm yönetsel iyileştirme çabaları gibi stratejik planlama da uzun vadede yapılan harcama ve harcanan çabaların geri dönmesini sağlayan bir yatırımdır. Buna bağlı olarak stratejik planlama çalışmalarından sonuç alabilmek için tüm yönetim ve örgüt çalışanları planda yer alan yükümlülüklerle uyumlu olmalı ve hedeflere ulaşabilmek için plana önem vermelidirler (Stratejik Planlama, 1998, s. 5). Stratejik planlama ile yönetim önceden sistemli bir biçimde ve kurallara bağlı olarak çalışacağı için örgütte gösterilen çabaların daha iyi eşgüdümlemesini sağlar. Bunun yanında, denetim için başarı ölçütlerinin geliştirilip sağlanması ile yapılan çalışmalar sürekli olarak değerlendirilip sonuçları geleceğe yönelik çalışmalarda dikkate alınacağı için gelişimin sürekliliği sağlanır. Ayrıca, stratejik planlama örgütün temel hedeflerini ve politikalarını daha kesin biçimde saptamaya yöneltir. Birimlerin yaptıkları işin sonuçlarını ve etkilerini görmelerini sağlayarak, işgücü maliyeti tasarrufu ve kaynakların etkili biçimde kullanılması sağlar. Stratejik planlamanın diğer yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aksu, 2002; Akyüz, 2001, s. 113; Stratejik Planlama, 2003):

- Örgüt kültürünü geliştirip, aidiyet duygusunu artırarak, etkili çalışan yetiştirmeyi ve amaçlara uygun kullanmayı kolaylaştırır ve çalışanların iş doyumunu, güdülenmelerini ve memnuniyetini artırır.
- Örgüt içi iletişimi destekleyerek örgütün görevlerini düzenlemek ya da uyarlamak için düşünmeyi ve tartışarak sorunlara çözüm bulma sağlanır.
- Örgütün vizyonu, hem içte hem dışta geniş bir kitle tarafından paylaşılıp kabul görür ve örgütün misyonu açıklık kazanır. Örgütün içsel ve dışsal imajını geliştirebilir.
- Örgütün yapısındaki güçlü ve zayıf yönler açığa çıkar ve iç kaynaklar saptanır, değişen koşullara bağlı olarak ortaya çıkacak olanaklar önceden dikkate alındığı için, bu durum en iyi biçimde değerlendirilir.
- Hizmet verilen hedef kitlenin özellikleri belirlenir. Planlamaya hem içerden hem dışarıdan katılım sağlanacağı için, planlanan çalışmaların çalışanlar ve paydaşlar tarafından kabul görmesi ve uygulamadaki başarısı artar.

Örgütler için vazgeçilemez bir unsur olan stratejik planın başarılı olabilmesi için planlama aşamasında kimi önkoşullar gerekmektedir. Öncelikle stratejik plan her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamalı ve plan yalnızca hazırlayanlara bırakılmamalıdır. Süreç içerisinde yer alan her bireyin sorumlulukları açıkça tanımlanmalı, sonuçlara ilişkin ölçütler hesap verebilirliği içermelidir. Plan içerisinde yer alan hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olunmalıdır. Örgütsel hedef ve amaçlara ilişkin anlayışlar üretilip harekete geçirilmelidir. Bunun yanı sıra, hazırlanan plan uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak da esnek olmalıdır. Örgüt için hazırlanan stratejik plan örgüt yöneticisinin tam desteğini almalı, zamana uygun, güncel, sürekliliği olan bir yapıya sahip olmalıdır (Juran, 1994, ss. 1-67; Steiner, 1989, ss. 55-79; West-Burnham, 1994, ss. 80-81).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde stratejik planlama süreci ile ilgili ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

#### 1. 1. 4. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama sürecinde, çevresel analiz ve içsel değerlemeler yapılırken müşteri gereksinimleri üzerinde odaklaşılır. Kalite hedef ve stratejilerinin geliştirilmesinde üst yönetimin katılımının temel alınması, geliştirilen stratejilerin yıllık planlara dönüştürülmesi, kalite ve maliyet hedeflerine ulaşmak için yerine getirilmesi gereken etkinliklerin, tüm birimler tarafından uygulamaya konması da, stratejik planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalardır (Fidler, 1989).

Stratejik planlama, bir örgütte görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder (McCune, 1986, s. 53). Toplam kalite yönetimi sistemi içinde yer alan, bir kuruluşun geleceğine yön veren ve bu gelecekteki yerini belirleyen etmen olarak nitelendirilen stratejik planlama sistemi, kendi içinde “Şu anda neredeyiz?”, “Nerede olmayı istiyoruz?”, “Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?”, “Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” ve “Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz?” sorularına yanıt arar (Steiner, 1989, s. 15). Bu sorulara verilecek yanıtlar, stratejik planlamanın içeriğini oluştururlar. Belirtilmesi gereken önemli bir nokta, yukarıda anılan süreçlerin stratejik planın adım adım izlenecek aşamaları olmasına karşın stratejik planın doğrusal bir işleyiş süreci içermediğidir (Stratejik Planlama, 1998, s. 2). Bazen herhangi bir adımdan elde edilebilecek sonuçlar planlamacıları bir önceki aşamaya geri döndürebilir; çünkü varsayımlar ya da koşullar değişmiş olabilir (Steiner, 1989, ss. 19-24).

Stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşmaktadır. Planlamanın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel Değerler ve İlkeler
- Vizyon
- Misyon
- İç Çevre Analizi

- Dış Çevre Analizi
- SWOT
- Kritik Başarı Etmenleri
- Amaçlar
- Hedefler
- Stratejiler ve Politikalar
- Eylem Planları
- Kaynak Dağılımı
- Performans Ölçümü

Stratejik planlama sürecini daha ayrıntılı bir biçimde tanımlayabilmek için bu kavramların açıklanmasında yarar görülmektedir. Bir sonraki bölümde adı geçen kavramlar detaylı olarak açıklanmıştır.

#### 1. 1. 4. 1. Örgütsel Değerler ve İlkeler

Örgütsel değerler ve ilkeler, bir örgütün güvenli olarak yaşamını sürdürmesi için çalışanları tarafından paylaşılan düşünme ve davranış biçimini, olaylar karşısında ortaya konulan tepkileri belirleyen örgütün sahip olduğu özelliklerdir (Rue ve Byars, 1995, s. 64). Değerler, nelerin önemli olduğunu, nelerin yararlı, nelerin yararsız olduğunu söyler.

İlkeler, örgütün davranışlarını belirleyen ve her türlü politika ve eylemin geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik eden etmenleri ifade eder (Blanchard ve O'Connor, 1998, s. 34). Örgütsel ilkeler üstü örtülü olarak bilinse de açık bir biçimde ifade etmek daha yararlı olabilir. İlkeler sıklıkla kalite yönetimi kültürüyle bir arada ele alınır. Örgütün her düzeyindeki karar alma süreçlerine rehberlik eden ve tüm örgüt tarafından benimsenebilecek ortak değerleri ifade eden ilkeler değişen örgütsel kültürün güçlü araçlarıdır (Stratejik Planlama, 1998, s. 29). Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eden ilkeler aynı zamanda çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine yönelik temel inançları belirleyip onları güdüler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 37; Steiner, 1989, s. 19).



Türk Milli Eğitimi on dört temel ilkeye sahiptir. Bu ilkeler, genellik ve eşitlik, bireyin ve toplumun gereksinimleri, yöneltme, eğitim hakkı, fırsat ve olanak eşitliği, süreklilik, Atatürk inkılap ve ilkeleri ve Atatürk milliyetçiliği, demokrasi eğitimi, laiklik, bilimsellik, planlılık, karma eğitim, okul ile ailenin işbirliği ve her yerde eğitimidir (MEB, 2002). Okullar kendi stratejik planlama süreçlerinde ilke ve değerlerini belirlerken Türk Milli eğitimin ilkelerini dikkate almaktadırlar.

Okullar yenilikçi olmak, mükemmellik, bireysel başarı gibi değerlerden birini veya tamamını benimsemeye çalışabilirler (Erdoğan, 2002, s. 77). Okul içerisinde herkes tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerler, okul hayatını düzenler, okulun çevresi ile ilişkilerini belirler ve okulun verdiği hizmetin niteliği ile bu hizmetin sonucu çıktılarının özelliklerini oluşturur. Ayrıca değerler okulun başarısı üzerinde anahtar rolü oynar (Fidler, 1989). Aytaç'ın (2000) Murgatroyd ve Morgan'dan (1993, s. 79) aktardığı gibi bir okulun etkili şekilde amaçlarına ulaşabilmesi, paylaşılmış değerlerin sahiplenilerek, bu değerlerin yenilikleri ve sınırlı kaynakları etkili kullanımını sağlayarak, olumlu bir iklim ya da kültür yaratabilmesine bağlıdır.

#### 1. 1. 4. 2. Vizyon

Stratejik planlama vizyon ile başlar. Çoğu örgütün vizyonu neyi başarmak istediğini ya da gelecekte nerede olmak istediğini gösterir (Ensari, 2002, Erçetin, 2000). Gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi olan vizyon, bir örgütün ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecektir. Örgütsel vizyonun belirlenmesi, kısıtlı kaynak koşulları altında örgütün hizmetleri ve ürünlerine yönelik olarak gelecekte oluşacak olan istemin nasıl karşılanacağını ifade eder (Özden, 1999, s. 41-44).

Bir vizyon, hem üst düzey yöneticilerin hem de her kademedeki çalışanların benimseyebilmeleri, dolayısıyla vizyonu içselleştirebilmeleriyle oluşturulabilir (Baron ve Boschee, 1997, s. 29; Senge, 1998, ss. 226-240). Bu nedenle, vizyon ifadesi örgütün gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımalıdır. Başarılı bir vizyon müşteri odaklı, yapılabilir, zorlayıcı ve tüm örgüt tarafından paylaşılabilir olanlardır (Çelik, 1999, s. 160). Vizyonun oluşturulması



sırasında örgütler müşterilerini, liderlik değerlerini, örgütün çalıştığı çevreyi ve var olan durumunu dikkate alırlar (Hitt ve diğerleri, 1995, s. 91). Değişim için önemli bir dönüm noktasını ve örgüt için küresel, devamlılığı olan bir tarzı ifade eden vizyon, çalışanları heyecanlandırıp onlara güç vererek örgüt için ölçülebilen gelişmenin en üst standardını veren ifadedir (Schermerhorn, 1996, ss. 428-429).

Örgüt ve örgütte çalışanlar için bu kadar önemli olan vizyon ifadesi geliştirilirken kimi ölçütler dikkate alınmalıdır. Vizyon, hatırlanabilir, etkileyici, iddialı, örgüt içi ve dışı paydaşlara uygulanabilir, örgütün ne istediği ile paydaşları tarafından nasıl bilinmek istediğini anlatabilen, örgütün hizmetlerinden yararlananların yaşam kalitesini nasıl artırabileceğine ilişkin varsayımları olan bir yapıda olmalıdır (Kotter, 1998, s. 10). Aynı zamanda vizyon (; Özdemir, 2000, s. 38; Thomas ve Greenberger, 1998, s. 9)d x

- Varolan durumu sorun olarak görmek demektir.
- Gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektir.
- Yaratıcı bir gerilim yaşamaktır.
- Kendi geleceğini yaratmaktır.
- Vizyon arayışı, insanın yaşamına anlam verme mücadelesidir.

Vizyon, sahip olunan değerlere bağlı olarak değişir. Bu nedenle değerlere bağlı olmayan bir vizyondan söz edilemez. Örgütlerin vizyonlarını belirlemeleri, orta ve uzun vadeli hedeflerini netleştirmeleri açısından önem taşır (Starkey ve Dobson, 1994). Bütün bu özellikleri taşıyan bir vizyonun üç önemli işlevi vardır (Aksu, 2002, ss. 70-71):

- **Esinlendirme:** Vizyonun temel işlevi; örgüt üyelerine esin vermek, heyecanlandırmak ve güdülemektir. Bunu sağlayabilmek için örgüt paydaşlarının vizyon geliştirme sürecine katkısı gerekir.
- **Karar zinciri oluşturma:** Karar alma süreçlerinde etkisi olan vizyon, örgütteki herkese nasıl karar verileceği ve ne yapılacağı konularında yol gösterir.
- **Takım kültürü oluşturma:** Örgütteki herkesi ortak bir noktada birleştirmek ve takım ruhu oluşturarak gelişmeyi çabuklaştıran takım çalışmaları, vizyona ulaşmada etkili bir araçtır.

Eğitim alanına uyarlandığında vizyon, geleceğe yönelik hedefler olup, okulun ulaşmak istediği noktanın resmidir (Aktan, 1999, s. 54). Okul vizyonunu okul üyelerine aktarmak okul için vazgeçilmez öneme sahiptir. Okulun yaşamı vizyonu olduğu ölçüde anlamlıdır (Erdoğan, 2002, s. 77). Okullar vizyonlarını belirlerken hem Milli Eğitim sistemi içerisinde yürütölen etkinlikleri hem de okul, öğrenciler, veliler ve okulun tüm çevresini dikkate almalıdır. Çünkü okullar yalnızca eğitim öğretim etkinlikleri ile değil, aynı zamanda çevrelere getirdikleri bilimsel ve kültürel katkıları da olan sistemlerdir (Erdoğan, 1997, s. 42). Okul vizyonunun üç temel işlevi Aytacı'nın (2000) Murgatroyd ve Morgan 'dan (1993, s. 84) aldığı şekliyle aşağıdaki gibidir:

- Vizyonlar, okul çalışanlarını teşvik eder, yetkilendirir, geliştirir, ayrıca okulun bütün etkinliklerinin temeli olarak da kabul edilir.
- Vizyonlar, karar vermede bir temel oluşturur. Her kararı okulun vizyonunu ve stratejisini okul içindeki herkese hatırlatma olanağı sağlar.
- Örgüt içindeki enerjinin ortaya çıkartılması için temel araç olan vizyon, okul içindeki herkese sürekli bir şekilde okulun geliştirilmesine yönelik bu enerjinin odaklanmasını sağlayıcı ortak noktalar bulma olanağı verir.

Vizyon, velilerin, okul çalışanlarının ve öğrencilerin etkinliklerini belirler. Vizyon okul üyelerini bir arada tutma gücüne sahip olduğu için son derece önemlidir. Vizyonu olmayan okullar toplumun özellikle başlıca müşterileri olan öğrenci ve velilerin gereksinimlerine yönelik olarak kendini geliştirme gereksinimi duymayacağı için büyük bir eksiklik içerisinde oldukları (MEB, 1999, s. 151).

#### **1. 1. 4. 3. Misyon**

Misyon, bir örgütün varlık nedeni, örgütün varlığını sürdürmesini sağlayan amaçlar ve onu diğerlerinden ayıran özelliklerdir (Akyüz, 2001, ss. 135-136, Foreman, 1998, s. 23). Misyon kavramı örgütün ya da uygulanan programların neyi, kimin için yaptığını ifade eder. Misyon, "niçin varız?" sorusunun yanıtıdır. Bu anlamda misyon ifadesi ile örgütsel kimliğin ortaya konulmasının yanı sıra örgütün varlık nedeni belirtilir (Özdemir, 2000, s. 38 47). Başarılı bir misyon ifadesi, ilkelerin pratiğe dönüştürölmesi

olduğu için; örgütün varlık nedenini ortaya koyar ve ortaya koymaya çalıştığı temel gereksinimleri ve sorunları ifade eder (Bryson, 1995, s. 66). Örgütün paydaşlarını ve paydaşların, gereksinimlerini karşılamaya yönelik ürün, hizmet ve kaynakları ifade eder (Kotter, 1998, s. 10). Stratejik planlama örgütlerin misyonu çerçevesinde yapılır.

Misyon ifadesi yazılırken şu sorulara dikkat edilir (Bryson, 1995, ss. 75-77; Sallis, 1993, s. 108):

- Biz kimiz ?
- Bugün ne durumdayız?
- Ne yapmaktayız?
- Görevimiz nedir?
- Kim için yapmaktayız?
- Nasıl ve neden yapmaktayız?
- Neden varız?
- Asli yeterlilik alanımız nedir?
- Örgütü başka örgütlerden ayıran özellikler nelerdir?
- Örgütümüzün ayırt edici özelliklerini ne belirlemektedir?
- Gelecek için arzularımız nedir?
- Örgütün amacına ulaşması nasıl sağlanacaktır?

Okullarda paylaşılan bir vizyon yaratılmalı ve okulun misyonu güçlendirilmelidir (Çelik, 1999, s. 161). Vizyon ve misyon doğrultusunda çalışanların rolleri ve görevleri tanımlanmalı, yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci etkileşimi güçlendirilmelidir. Bunun yanı sıra okulun ve ailenin öğrencinin eğitimindeki rolleri tanımlanmalı ve ailelere bu konuda destek verilmelidir. Eğitim örgütlerinde misyon ifadesinin netleşmesi açısından iç ve dış müşterilerin katılımının sağlanması, anket, mülakat, örgütün özelliğine göre beyin fırtınası gibi tekniklerle görüş alma vb. yöntemlerle örgütün misyonu belirlenebilir. Okullar misyonlarını belirlerken hedef kitlelerini, işlevlerini ve bu işlevlere ilişkin süreçleri belirgin bir biçimde açıklamalıdır. Okullar kendileri için en önemli olan hedeflerini misyon cümlelerine aktarmalıdır. Okulların misyon cümlelerinde Milli Eğitim sisteminin bir parçası olduğu, eğitim öğretim etkinliklerinde nasıl bir yol benimsediğini ayrıca ürettiği hizmetten etkilenen tüm kesimler (aile, çevre,

bir üst öğretim örgütü, sivil toplum örgütleri vb. ) için nasıl katkılar getirdiği yer almalıdır (MEB, 2002).

#### 1. 1. 4. 4. İç Çevre Analizi

İç çevre analizi, örgütün elinde bulunan kaynaklar, süreçler, varolan uygulama ve başarı durumunun değerlendirilmesidir (Pashardis, 1996). Kaynaklar, çalışanları, örgüt içi sosyo-ekonomik yapıyı, iletişim ve diğer öğeleri; süreçler, tüm örgüt ve örgüt içi birimlerin her biri için yapılan uygulamaları; başarı ise, geçmişteki performans ve sonuçların bugünle karşılaştırılmasını ifade eder (Boyett, 1996). Strateji oluştururken iç çevre analiz sonuçlarını kullanmak oldukça önemlidir (Akyüz, 2001, s. 140). Örgütün iç çevre analizinin yapılması, örgütün niteliğinin ve performansının artırılması ile maliyetleri azaltma yoluna gidilmesine yardımcı olur. Bunun yanında, örgütte takım anlayışının geliştirilmesine ve başarı oranlarının artırılmasına katkı sağlar. Ayrıca, örgütün bağlı bulunduğu topluma olumlu dönütler verebilmesine, örgütün tüm paydaşları ile çalışanlarının yüksek güdülenme, moral ve iş doyumlarının geliştirilmesine ve iş streslerinin yok edilmesine de katkıda bulunur (KalDer, 2002).

İç çevre analizinde okulun durumunun saptanması ve ne yaptığının belirlenmesi üzerine odaklaşılır. İç çevre analizinin amacı okulun nasıl çalıştığı konusunda genel bir bilgi sağlamaktır. İç çevrenin analizinde okulun çalışan, program ve alt yapı açısından durumu, olanakları ve karşı karşıya kaldığı önemli sorunlar incelenir (Erdoğan, 1997, s. 43). Eğitim örgütlerinin iç çevre analizi yapılırken örgütteki öğrenci ve çalışanlar, sınıf, laboratuvar ve diğer öğrenme ortamlarının fiziksel özellikleri, bütçe, okulda yer alan çeşitli dernek veya birlikler ile okulun yürüttüğü araştırma geliştirme programları dikkate alınmalıdır (Balamuralikrishna ve Dugger, 1995, s. 38 ).

#### 1. 1. 4. 5. Dış Çevre Analizi:

Dış çevre, örgütün kendisi ile ilgili ancak kendi dışındaki etmenlerden oluşur. Sektörün “Dünya” ve “Ülke” ana başlıkları, “Genel Yönetim ve İnsan Kaynakları”,

“Pazarlama ve Satış”, “Teknoloji”, “Ekoloji”, “Üretim”, “Yatırımlar”, “İkmal”, “Mali Yapı” alt başlıkları altında incelenmesidir (Robbins ve Coulter, 1996, s. 261). Dış çevre analizinde bir örgütün varlığını sürdürmesini ve gelişmesini engelleyici dış çevreden kaynaklanan tehditler ve gelişmesini sağlayacak fırsatlar belirlenir. Bu fırsat ve tehditler ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik güç ve eğilimlerin izlenmesi sonucu belirlenir (Boyett, 1996). Dış çevre analizi için gereksinim duyulan bilgiler, yazılı kaynak ve dokümanlardan, alan araştırması yaparak, sözlü kaynaklardan, internet’ten, resmi olmayan kaynaklardan toplanabilir (Dinçer, 2002, ss. 77-79).

Bir okul için dış çevre analizi yapılırken toplumun genel durumu, ulusal ve bölgesel düzeydeki gelişmeler çevredeki fırsat ve gereksinimler ve okulun geleceğini etkileyebilecek olan tehditler incelenmelidir (Erdoğan, 1997, s. 43). Okulun bir özelliği performansının çok değişik gruplar tarafından incelenmesidir. Bu yüzden okula ilişkin bilgiler, ilgili grupların (öğrenci, öğretmen, veli, toplum, bir üst öğretim örgütü) beklenti ve algıları da dikkate alınarak toplanmalıdır (Fullan, 1982, s. 44). Eğitim sistemi içerisinde okulların kendi durumlarını saptarken genellikle dış çevre analizini göz ardı ettikleri öne sürülebilir. Eğitim örgütleri kendi dış çevre analizlerini yaparken öğrenci aileleri, mezunlar, eşdeğer okullar, sivil toplum örgütleri ve nüfusun demografik özelliklerini dikkate almalıdırlar (Balamuralikrishna ve Dugger, 1995, s. 38).

#### 1. 1. 4. 6. SWOT

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

**Güçlü Yönler:** Örgütlerin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması durumudur. Çevreden gelen olanaklar, örgütlerin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması durumunda değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu nedenle örgütler bir gelişmeyle karşılaşmadan önce hangi yönlerin üstün olduklarını bilmek ve ona göre stratejiler belirlemek zorundadırlar. Örgütler üstün olduğu yönleri belirleyerek, önce çabalarını yoğunlaştıracağı etkinlik alanlarını belirlemiş olur, daha sonra da rakipleriyle hangi alanlarda mücadele edeceğini açığa çıkarıp rekabet alanını kendisinin belirleyebilmesi avantajını elinde tutar (Schermerhorn, 1996, s. 167).

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

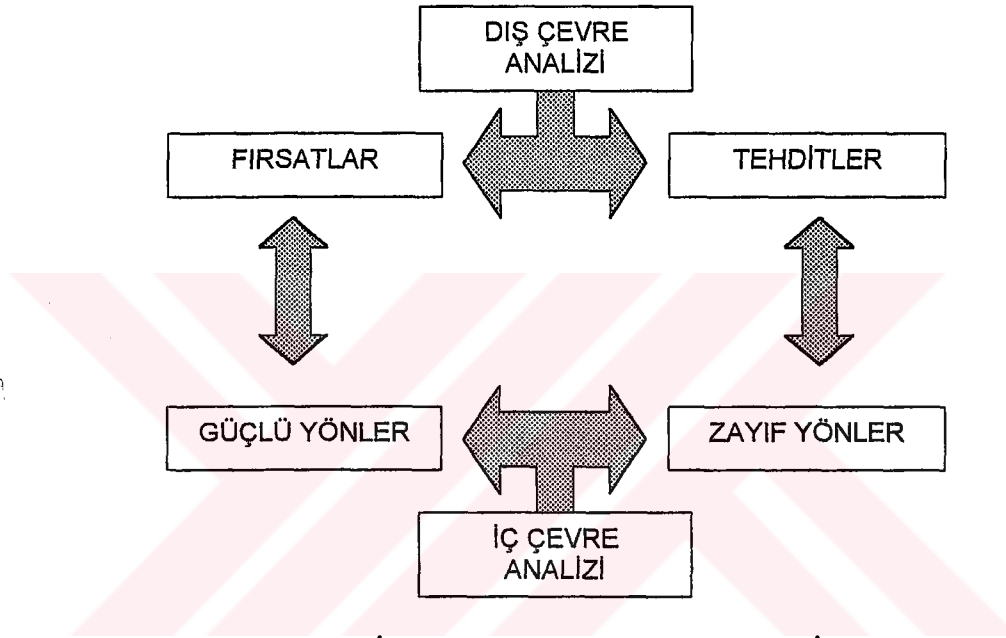
**Fırsatlar:** Stratejik planlama açısından incelendiğinde, amaçların başarılmasında çevrenin örgüte sunduğu elverişli koşullardır. Örgütler fırsatları anlamak ve onlardan yararlanabilmek için devamlı olarak çevreyi anlamaya ve öngörmeye çalışmalıdırlar. Fırsatlar farklı biçimlerde örgütlerin karşısına çıkabilir (Dinçer, 2002, ss. 143-144).

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



SWOT analizi, stratejik planlama sürecinde hem bir yaklaşım tarzı, hem de bir analiz tekniği olarak, yöneticilere düşünme modeli oluşturmaktadır. Bu model hem bilgiler toplanırken, hem de yorumlanırken, gündemi sınırlamakta ve kararların dayanacağı temelleri oluşturmaktadır. SWOT analizi stratejik kararlar için, oldukça ciddi bir alt yapı niteliği taşımaktadır (Dinçer, 2002, s. 151).

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



Şekil 1. İç Çevre, Dış Çevre ve SWOT Analizi İlişkisi

Dinçer, 2002, s. 143.

Şekil 1’de görüldüğü gibi, çevre koşulları sürekli meydana gelen değişiklikler nedeniyle örgütleri fırsat veya tehditler ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bunun yanında örgütlerin kendi sahip oldukları kaynak ve becerilere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Stratejik planlamanın temel odağı bu öğeler arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu ilişkilerden örgüt için en üst düzeyde yarar elde etmektir. Stratejik kararların verilmesinde, bir bilgi toplama ve tasnif etme aracı olan SWOT analizi ile toplanan bilgilerin doğruluğu, geleceğe yönelik bilgilerin isabetliliği, bu bilgilerin doğru kullanımı, karar vericilerin zihni modelleri ve niyetleri sonuç üzerinde etkili olur (Dinçer, 2002, s. 151).

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

#### 1. 4. 7. Kritik Başarı Etmenleri

Örgüt başarısı üzerinde etkili olan, iyi sonuçların örgüt için başarılı bir rekabet performansını beraberinde getireceği az sayıda fakat önemli alanlar kritik başarı etmenleri olarak adlandırılmaktadır (Stratejik Planlama, 1998, s. 32). Örgütün rekabet üstünlüğü ve mali kazançlar sağlamasını biçimlendiren bu etmenler güçsüz olduğunda örgüt için azalan performansa yol açmaktadır. Kritik başarı etmenleri yöneticilerin sürekli olarak izlemeleri gereken etkinlik alanlarını temsil etmektedirler. Belli bir örgüt için söz konusu olan kritik başarı etmenleri, çeşitli çevresel ve örgüte özel etmenler arasından belirlenir. Kritik başarı etmenleri belirlenirken müşterilerin ürünlerini seçerken veya hizmet alırken hangi temel özellikleri göz önüne aldığı, hangi kaynakların ve rekabet yeteneğinin örgütü başarılı kıldığı ve örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için ne yaptığı dikkate alınmalıdır (Thompson ve Strickland, 1999, s. 106).

Kritik başarı etmenleri, bir okulun başarısı için iyi olması gereken ölçütlerdir. Okulun tercih edilme düzeyi, öğrencilerin başarısı, öğretmenlerin niteliği, okulun madde kaynakları bu etmenlerin içinde sayılabilir. SWOT analizi yapılırken eğitim örgütlerinin stratejik planlamasının yapılacağı kritik başarı etmenleri dikkate alınmalıdır. Kritik başarı etmenleri belirlenirken okulun vizyonu, misyonu, ilgili araştırma ve çalışmalar göz önünde bulundurulmalıdır. Okullar için kritik başarı etmenleri alanyazında yapılan çeşitli araştırmalar (Balamuralikrishna ve Dugger, 1995; EFQM Mükemmellik Modeli, 2003; Malcolm Baldrige Modeli, 2003; Pellissippi State Technical Community College, 1998) ışığında yedi başlık altında toplanabilir. Bu başlıklar aşağıdaki gibidir:



1. Eğitim Öğretim
2. Alt Yapı
3. İnsan Kaynakları
4. Toplumla İlişkiler
5. İletişim
6. Araştırma ve Geliştirme
7. Finans

**Eğitim Öğretim:** Toplumun biçimlenmesinde rol oynayan eğitim örgütlerinin bir bütünlük ve beraberlik içinde geleceğe yönelik, kalkınmanın gerektirdiği nitelik ve nicelikteki öğrenci yetiştirebilmeleri, öğrencilerin ve toplumun beklentileri doğrultusunda eğitim vermeleri ile olasıdır (Gökçe, 2003, s. 36; MEB, 1999, s. 143). Sürekli gelişerek, ilgi alanlarını genişleterek yeteneklerini arttırıp, kişiliklerini geliştirerek her gün daha iyiye giden öğrenciler yetiştirmek, öğrenme odaklı eğitimi tasarlayıp, uygulamak okulların en temel görevidir (Türk, 1999, ss. 26-28).

**Alt Yapı:** Okul binası, donanımı, ders araç-gereç ve malzemeleri eğitim sürecinin okul açısından vazgeçilmezleridir (Vural, 2002, s. 211). Okulların öğrencilere kazandırmayı hedeflediği yeterlikleri salt okullarda eğitim ve öğretim sürecinin işleyişini düzenleyen eğitim sistemi ve bunun sağladığı bütünlük ile tüm öğrencilere kazandırmak olası değildir (Vural, 2002, ss. 211-225). Eğitim öğretim etkinliklerinin gerçekleştirildiği okulların fiziki özelliklerinin, eğitimde kullanılan araç-gereç ve donanım ile bütünlük göstermesi gerekmektedir. Okulların alt yapı ile ilgili iyi tasarlanmış, uygulanabilir ve sürekli gözden geçirilen bir planı olmalıdır.

**İnsan Kaynakları:** İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amacı ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı ile çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır (Bingöl, 1998, s.15). Kalitesini iyileştirmek isteyen bir örgüt her düzeydeki çalışanının yaratıcı gücü ve etkin katılımı olmaksızın gerçek bir gelişmeyi sağlayamaz. İnsan gücü, örgütler arasındaki farklılığı yaratan tek ve en önemli kaynaktır (KalDer, 2002, s. 59). Kalite yönetiminin başarıyla uygulandığı okullarda yöneticiler, öğretmenler, PDR uzmanı ve diğer tüm destek hizmetler yaratıcılıklarını kullanma, başarılı olma, bu başarıdan dolayı onurlandırılma, sorumluluk taşıma, bir grubun üyesi olma, fark edilme

ve her şeyden önemlisi “bana gereksinme duyuluyor” duygusunu yaşayarak, kendilerini gerçekleştirme ve iş hayatlarına anlam kazandırma olanağına sahiptirler (Yenersoy, 1997, s. 86).

Çağdaş eğitim sistemlerinde eğitim örgütlerinin politika, strateji ve planlarının oluşturulmasında, insan kaynakları yönetimi önemli bir yer tutar ve kimi etkinlikleri kapsar. Bu etkinlikler, çalışanların var olan ve gelecekteki gereksinimlerinin karşılanması için okul yönetiminin çalışan gereksinimlerini saptaması, işe başvuran adayların belirlenmesi ve seçilmesi ile ilgili kriterlerin belirlenip uygulanması, işe alınan çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, performans değerlendirmesi ve çalışanların ücretlendirilip ödüllendirilmesi olarak sıralanabilir (KalDer, 2002, ss. 60-61). Devlete ait eğitim örgütlerinde insan kaynakları planlaması yapılırken nitelikli öğretmenler ile yola çıkabilmenin büyük yararlar getirebileceği öne sürülebilir. Küçükahmet’in de (2002, s. 3) belirttiği gibi, sınıfta öğrenme için olumlu bir havanın sağlanması, öğretmenin alan bilgisine çok iyi hakim olması ve genel kültür ile öğretmenlik meslek formasyonu kazanmasıyla sağlanabilir.

**Toplumla İlişkiler:** Okul, hiçbir kişi ya da örgütün göz ardı edemeyeceği kadar önemli bir örgüttür ve içinde yaşadığı toplumdan ayrı düşünülemez. Bir toplumda sosyal ve ekonomik çevrenin eğitim ve öğretim gereksinimlerini karşılayabilen okul, eğitim sisteminin en temel unsuru olarak görülür (Küçükahmet, 2002, s. 4). Ayrıca, okuldaki ve toplumdaki gelişmeler birbirine paralel gider. Okullar etkinliklerini sürdürebilmek için il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, halk eğitim merkezleri, bir üst öğretim kurumları gibi MEB bağlı örgütler, üniversiteler ya da kırtasiye gereksinimlerini karşılamak için veya okula bağış toplamak ve öğrenci kitaplarını temin gibi nedenlerden toplumun diğer kesimleri ile ilişki içerisindedir. Çalık’ın da (2002, s. 7) vurguladığı gibi, okullar az veya çok içinde buldukları toplumu yansıtırlar. Toplum genç nüfusun eğitimi ve okullar konusunda ilgili olmalıdır. Toplumun okullara olan ilgi ve katkısı, okul ile toplum arasındaki iletişim çağdaş eğitim örgütlerinde desteklenmesi ve geliştirilmesi zorunlu ilişkilerdir.

**İletişim:** Açık bir sistem olan eğitim örgütlerinin girdisi ve çıktısı insandır. İletişim “insan örgütünün kan dolaşımı”dır. Eğitim örgütlerinin başarılı olmasında iletişim

süreci önemli bir role sahiptir. Eğitim örgütlerinde, amaçları gerçekleştirebilmek ve işleyişi sağlamak için yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, diğer çalışanlar ve veliler arasında etkili bir iletişimin kurulması gerekmektedir (Güçlü, 2002, s. 148). Örgütlerin vizyon ve misyonları doğrultusunda başarılı sonuçlar alması için gerekli olan koşullardan biri, etkin bir iletişim ortamının oluşturulması ve bunu sağlayacak olan politika, strateji ve planların katılımcı bir ortamda gerçekleştirilmesidir (KalDer, 2002, s. 66). Sistem içinde etkili ve verimli bir iletişim bulunduğu kaliteli hizmet sunumları hızla ilerler.

**Araştırma Geliştirme:** Eğitim ve öğretimde çağdaş gelişmeleri izlemek ve bu gelişmeler doğrultusunda eğitim etkinlikleri ile plan ve programların oluşturulmasına, insan kaynaklarının geliştirilmesine katkıda bulunmanın eğitim örgütleri için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinin temel işlevlerinden birincisi yeni bilgiler üretip bu bilgileri çevreye yaymaktır. Eğitim örgütleri bilgiyi üreten ve tüketen örgütlerdir; bu nedenle de eğitim örgütleri bilgi üretirken ya da tüketirken kaliteli ve verimli üretime destek vermelidir (Doğan, 2002, ss. 69-73). Öğretmenler başta olmak üzere okuldaki tüm bireyler alanlarındaki uzmanlıklarını geliştirebilmek için toplumdan ve farklı kaynaklardan bir şeyler öğrenmelidir. Bunun ötesinde, öğrendiklerine mesleki deneyimlerini de katarak okul ve sınıf ortamına taşımalıdır. Bu tür tutumun olduğu okullarda, eğitim öğretim başta olmak üzere birçok konu ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmaları artabilir.

**Finans:** Eğitimin finansmanı bireyin ve toplumun para kullanarak veya para kullanmadan kıt kaynakları çeşitli eğitim etkinliklerini üretmek için toplumun bireyleri ve grupları arasında dağıtmak açısından oldukça önemlidir (Ünal, 1996, s. 12). Türkiye'nin içine bulunduğu ekonomik koşulların bir sonucu olarak eğitim örgütleri maddi yetersizlikler içerisinde görevlerini sürdürmektedirler. Devletin varolan kaynaklarından MEB için ayırdığı paylar ve eğitimsever vatandaşların okul yapımı konusundaki katkılarına karşın yine de kaynak sıkıntısı çekildiği gözlenmektedir (Türk, 1999, s. 137).

#### 1. 1. 4. 8. Amaçlar

Amaçlar, örgütün başarılı olabilmesi için uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder (Dinçer, 1998, s. 487). Amaçlar, davranışları veya tepkileri yönlendiren bireysel veya toplumsal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerler olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2002, s. 165). Amaçlar, stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluştururlar. Bir bütün olarak örgütün stratejik yönünü belirleyen amaçlar, program ve etkinlikler arasında birleştirici bir rol oynarlar (Stratejik Planlama, 1998, ss. 30-33). Belirlenen amaçlar aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdırlar: (Aydın, 1994, s. 43; Stratejik Planlama, 2003)

- Amaçlar örgütün vizyon, misyon ve ilkeleriyle uyumlu olmalı, bunlara yönelik program ve uygulamaların başarılı olmasına katkıda bulunmalıdır.
- Öncelikli hedefleri, örgüt içi ve dışı değerlendirme sonuçlarını ifade etmeli ve stratejik sorulara yanıt verebilmelidir.
- En azından üç yıllık bir süreyi kapsamalıdır.
- Hizmetlerin varolan haliyle olması gereken hali arasındaki açığı ortaya koyabilmelidir.

Amaçlar belirlenirken öncelikle süreç ortaya konulur. Daha sonra, örgüt içi ve örgüt dışı veriler değerlendirilir. Paydaşlardan gelen geribildirimler bir araya getirilir ve hizmetlerdeki yetersizlik analiz edilir. Son olarak, amaç seçimi ya da yenilenmesi yapılır (Thompson ve Strickland, 1999, ss. 99-108 ). Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır.

Okulların bilgi toplumunun ve küreselleşmenin gereklerine uyum sağlayabilmesi için, amaçlarının çağın gereksinimlerine karşılık verecek biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Türkiye’de ilköğretim ve ortaöğretimin genel ve özel amaçları yasalar (1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası, 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Yasası) ile belirlenmiştir. Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda; ilköğretim örgütlerinde yürütülen eğitim öğretim etkinliklerinin sonucunda öğrencileri ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirerek, el becerisi ile zihni çalışmalarını birleştirip çok yönlü gelişmelerini sağlayarak hayata ve üst öğrenime hazırlamak öncelikli amaçlardan

birsidir. Bunun yanında, öğrenciye demokratik ilkelere uygun olarak haklarını kullanabilme, görevlerini yapabilme ve sorumluluklarını yüklenbilme bilincini kazandırarak, toplum içindeki sorumluluklarını yerine getiren, başkaları ile iyi ilişkiler kuran, işbirliği içinde çalışabilen, çevresine uyum sağlayabilen iyi ve mutlu bir vatandaş olarak yetiştirerek, birey ve toplum konularını tanıma ve çözüm alışkanlığı kazandırmakta oldukça önemlidir. Ayrıca, öğrencinin araç-gereç kullanma yoluyla sistemli düşünmesini, çalışma alışkanlığı kazanmasını, estetik duygularının gelişmesini, hayal ve yaratıcılık gücünün artmasını sağlamak ve öğrencinin mesleki ilgi ve yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamakta ilköğretimin amaçları arasında yer almaktadır.

İlköğretim okulları işleyişlerini düzenleyen yasa, karar ve yönergeler doğrultusunda kendi müşterilerinin gereksinimlerini karşılayabilecek amaçlara sahip olmalıdırlar. Okulların sahip oldukları madde ve insan kaynakları bu amaçların gerçekleştirilebilmesinde büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle okullar amaçlarını belirlerken ellerindeki madde ve insan kaynaklarının özelliklerini ve performanslarını da göz önüne almalıdırlar (Koçel, 1998, s. 11).

#### 1. 1. 4. 9. Hedefler

Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Stratejik planlama sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur. Amaçlara göre daha belirgin ifade edilebilir ve zaman açısından sınırlı ve üç yıldan az bir süreci kapsarlar (Schermerhorn, 1996, s. 138). Hedefler, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça yararlıdır. Böylece her alt düzeyde belirlenen ve uygulamaya gittikçe yaklaşan bu hedefler, daha üst amaçların gözden geçirilip güncellenmesinde etkili olur (Dinçer, 2002, s. 175). Bir örgüt için hedefler oluşturulurken aşağıdaki ölçütlere dikkat etmek gereklidir (Williams, 1998, s. 85):

**Belirginlik:** Hedefler, belirgin strateji ya da eylemleri açık ve anlaşılır biçimde ayrıntılı olarak ifade ederler.

**Ölçülebilirlik:** Hedefler, ulaşıldığında değerlendirme yapabilmek için ölçülebilir olmalıdırlar. Hesap verebilirlik mutlaka plan sürecine dahil edilmelidir.

**Ulaşılabilirlik:** Hedefler tartışılabilir, ama olanaksız istememelidirler. Bu anlamda varolan kaynaklarla uyumlu olmalıdırlar.

**Zamansal içeriklilik:** Hedefler için bir yıldan fazla birkaç haftadan az olmayan bir süre kısıtlaması olmalıdır. Bu arada hedefler bütçe süreci ile uyumlu olmalıdır

Hedefler saptanırken öncelikle misyon ve amaçlar gözden geçirilir ve arzulanan sonuçlara karar verilir. Daha sonra sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır ve her amaç için performans ölçütü belirlenir (Justis ve diğerleri, 1985, ss. 25-28). Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, hedefin tartışılabilir olsa da başarılabılır olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaktır.

Okul için birçok sürecin hedefi Anayasa, Milli Eğitim Temel Yasası, yönetmelik, yönerge ya da çeşitli düzenlemelerle belirlenmiştir. Ancak bu hedefler geneldir. Bunların somut ve ölçülebilir davranışsal hedeflere dönüştürülmesi gerekmektedir. Genel çerçeveyi yasal düzenlemeler belirlemekle birlikte, her okul ayrıca kendine özgü koşulları göz önünde bulundurarak kendine özgü hedefler koymalıdır (KalDer, 2002, s. 77). Hedefin okulun uzun vadeli amaçları, yani vizyon doğrultusunda olmasının yanı sıra açık, somut ve işlevsel olması ve çalışanları güdülemesi temeldir (Akçay, 2001, s. 7).

#### 1. 1. 4. 10 Stratejiler ve Politikalar

Bir örgüt için strateji, tüm fiziksel ve insan kaynaklarının aynı amaca dönük olarak birlikte hareket etmesini sağlamak üzere gerekli yol, yöntem ve araçların belirlenmesi, düzenlenmesi, planlanması, yönlendirilmesi ve eylem birliği sağlama sürecidir (KalDer, 2002, s. 47; Malcolm Baldrige, 2003, ss. 37-38). Bir yanda örgütün hedefleri, zayıf ve güçlü yönleri, diğer yanda rakipleri ve bunlara bağlı olarak fırsat ve tehditler vardır. Örgütler kuvvetli yönlerden yararlanabilmek, zayıf yönleri güçlendirebilmek ve fırsatlar yaratabilmek için stratejiler belirlerler. Stratejiler, kritik başarı etmenleri üzerine oluşturulurlar. Bu nedenle yapılması gereken örgüt için kritik olan sorunların



belirlenmesi ve bunun sonucunda kaynak ve zamanın bu sorunlara öncelik verilerek dengelenmesidir (Rue ve Byars,1995, s. 176).

Politikalar ortak anlayışı yansıtan karar alma ölçekleri; örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarına rehberlik etmesi amacıyla hazırlanmış kurallar dizisidir (Thompson ve Strickland, 1999, s. 44). Politikalar karar alma ölçeği sağlamakla, verilecek kararların tutarlı, adil ve örgütün amaç ve çıkarlarıyla uyumlu olacağı konusunda güven verir (Yüksel, 1998, s.58). Strateji ve politikaların saptanması yapılması gereken etkinlikler için bir çerçeve sınırı oluşturacak ve bir bütün içinde örgütün yönetimini kolaylaştıracaktır. Ayrıca belli bir durum karşısında yöneticinin genel davranış kuralları belirlenecek ve bu biçimde yetki devri kolaylaşacaktır. Bölümler içindeki etkinlikler ortak bir sonuca yönelecek, amacı destekleyecek, kararlar zamanında verilecektir. Stratejik uygulamaların sonucu kontrol edilerek zamanında düzeltici önlemler alınacaktır (Dinçer, 2002, ss. 352-353).

Strateji ve politikalar kısa süreli, dar kapsamlı ve etkinlik yönelimlidir ve daha çok katılımı gerektirir. Amaçlarımıza “nasıl ulaşırız?”, “ne kadar bir sürede gerçekleştirebiliriz?”, “kimlerle yapabiliriz?” ve “ne derecede etkili olmalıyız?” gibi soruları yanıtlayan strateji ve politikalar, örgüt etkinliklerinin bütünleştirilmesi ve eşgüdümlemesi mekanizmasıdır (Dinçer, 2002, s. 353).

Alanyazında strateji ile politika terimleri birbirleriyle karıştırılmaktadır. Bu iki terimi birbirinden ayırt etmek oldukça zordur. Strateji, ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Politika ise, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır (Schermerhorn, 1996, ss. 143-144).

Politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika, genelden öze indirgenerek veri olarak açıkça bilinen durumların dikkate alınmasını ve sonuca ulaşmak için bir takım genel çözümleri içermektedir. Politika, bir defa belirlendikten sonra sık sık değişmez. Buna karşın, strateji devamlı değişken olması nedeniyle, kontrol altında bulundurulması gereken ve ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda



alınmaktadır. Dolayısıyla strateji özel olarak örgüt ile çevre arasındaki ilişkilerle ilgilidir (Politika Yayılımı, 2003).

Örgütler için politika ve strateji oluşturma yaşamsal bir anlam taşır. Bir örgüt için politika ve strateji oluşturmak varlık nedenlerine uygun biçimde verimli, etkin, üretici ve yaratıcı çalışmalar yapabilmek, sistem bütünlüğünü sağlamak ve kalite örgütü olma yolunda mükemmelliğe doğru yürümek demektir.

Stratejik planlama sürecinde örgütün ilke ve değerleri ile birlikte vizyon ve misyonu örgütü hedeflerine ulaştıracak olan politika strateji ve eylemleri sınırlamaktadır. Okullar kendi genel ve özel amaçları ile vizyon, misyon ve değerleri doğrultusunda kendi strateji ve politikalarını belirlemek ile yükümlüdürler. Ayrıca tüm insan ve madde kaynaklarını aynı amaca dönük olarak kullanıp eylem birliği sağlamalıdır. Sistem bütünlüğünü sağlama ve uygulamada birlik ve beraberlik yaratma amacını taşıyan Milli Eğitim Temel Yasası (1973) okulların kendi strateji ve politikalarını belirlemeleri için bir engel değildir. Her okul özgündür ve farklı yapısal özellikler taşır. Okullar bunun bilincinde olarak kendilerine ait strateji ve politikalarını paydaşlarının mutlak katılımı ile belirlemelidir (Holmes ve Davies, 1994)

#### **1. 1. 4. 11. Eylem Planları**

Eylem planları, örgütün amacı, hedefleri ve misyonlarını, program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir biçimde açıklar (Malcolm Baldrige, 2003, s. 33). Eylem planları, stratejilerin örgütlerin günlük etkinliklerini yönlendirmesi ve dolayısıyla bu stratejilerin uygulanabilir duruma gelebilmesi için oluşturulan politikalar ve örgütte alınan tüm kararlara hizmet ederler (Stratejik Planlama, 2003). Eylem planları, stratejik plan sürecinin “hedefe (oraya) nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturur. Eylem planları önemli görülen her düzeyde olası en fazla veriyi içermelidir (Stratejik Planlama, 1998, ss. 55-58). Eylem planına karar verilmesi amacıyla seçenekler sınırlanırken şu sorulardan yararlanılabilir (KalDer, 2002, ss. 79-81):

- Eğer bu eylem planı uygulanırsa, belirlenen amaca ulaşmak olası mı?
- Bu eylem planının beklenen maliyetleri ve yararları nelerdir?
- Bu eylem planını gerçekleştirmek için örgüt içinde gerekli düzenlemeler yapıldı mı?
- Eğer düzenlemeler gerekliyse, bunların yapılması ne kadar bir sürede gerçekleşecektir?
- Plan uygulanmaya başlandıktan sonra, süreçsel değişikliklere gereksinim duyulacak mı? Eğer duyulacaksa, bu değişikliklerin örgüt üzerinde ne gibi bir etkisi olacaktır?
- Bu planın uygulanması için hangi aşamalara ve her aşamanın tamamlanması için ne kadar bir süreye gereksinim duyulacaktır?

Okulda her bir eylem planının uygulanması kalite geliştirme ekiplerinin (KGE) görevidir. Okulun zayıf yönleri ve okul için sorun yaratabilecek olan her konu KGE'nin çalışma alanına girmektedir. KGE düzenli olarak toplanıp, çeşitli bilimsel araç ve teknikleri kullanıp okulun sorunlarının çözülmesine yardımcı olacak eylem planları üzerinde çalışırlar (MEB, 1999, ss. 150-160).

#### 1. 1. 4. 12. Kaynak Dağılımı

Bir örgütün stratejik planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli koşullardan biri de varmak istenen amaçlar ile örgütün elinde bulunan kaynakların birbirine uyumlu olmasıdır. Kaynak dağılımı hangi etkinlik programına ne kadar para sarf edileceğinin, hangi araç gereçlerle ve kimler aracılığıyla işlerin yürütüleceğinin belirlenmesidir (Aytaç, 2000, s. 74). Stratejilerin tamamlanması ve amaçlara ulaşılabilmesi için gereksinim duyulan kaynakların öncelik sırasına göre belirlenmesi ve etkin dağılımın yapılması önemlidir. Gerçekçi olmayan beklentiler yaratmamak için plan kararları örgütün elinde bulundurduğu kaynakların gerçekliğe uygun bir yapıda hazırlanmalıdır.

Okullar, yalnızca devletin ayırdığı kaynaklarla görevlerini sürdürememektedirler. Okulun gelirleri yasa ile ve okulun çabası ile sağlananlar olarak ikiye ayrılabilir. Yasalarla sağlanan gelirler arasında MEB bütçesinden ve Özel İdare tarafından sağlanan

gelirleri, Okul Koruma Derneğinden, Milli Eğitim Vakfından aktarılan gelirleri, veya okul kooperatifinden sağlanan %15 lik Sosyal ve Kültürel Fon payı vardır. Okulun kendi çabası ile sağladığı gelirler ise kitap ve dergi satışlarından alınan paylar, karne, diploma gibi değerli kağıtların satışından elde edilen gelirler, okul kantini gelirleri ve bağışlardır. Resmi okullarda parasal gereksinimlerin bir bölümü genel bütçeden karşılanmaktadır. Bu gelirler genel olarak çalışan maaşları, ek ders ücretleri gibi giderlere gitmektedir. Okulların eğitsel gereksinimleri oldukça fazla ve kaynakları çok sınırlı olduğu için kaynakların yerinde ve zamanında kullanımı oldukça önemlidir. Okulun amaçları ve öncelikleri kaynak dağılımını yönlendirir.

### 1. 1. 5. 13. Performans Ölçümü

Örgütlerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının veya hangi ölçüde başarı sağladığının belirlenmesi, kimi ölçütlerin varlığı ile anlaşılabilir (Dinçer, 2002, s. 379). Gidişatı izleyebilmek için önceden planlanmış amaçlara ve etkinliklere ve bunlar için konulmuş ölçütlere gereksinim vardır. Bu ölçütler maddi, fiziki gibi ölçülebilen veya ölçülemeyen niteliğe yönelik ölçütler olabilir (Malcolm Baldrige, 2003, s. 36).

İlköğretim okullarında çoğunlukla okulun ve çalışanların performans ölçümü yılda bir kez denetçiler tarafından yapılmaktadır. Bu ölçümlerde süreçlerin performansı göz ardı edilebilmektedir. Okullar stratejik planları doğrultusunda uygulanan strateji ve politikaların başarısı veya başarısızlığını değerlendirmelidir. Değerlendirme yıllık olarak yapılabilir. Eğer uygulama başarılı olmadı ise hedefler ve stratejiler yeniden belirlenmeli ve gerekli uyarma ve değişiklikler yapılmalıdır.

İlköğretim örgütleri, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde öncelikli olarak kalkınma ile ilgili amaçların gerçekleştirilmesinde, eğitim sistemi içerisindeki niceliksel büyüklükleri, kullandığı kaynaklar, istihdam ettiği iş görenlerin sayısı ve üstlendiği toplumsal kalkınma misyonu ile büyük önem taşımaktadırlar. Bu bağlamda ilköğretim örgütlerinin ülke kalkınmasına dönük misyonunun gerçekleştirilmesinde stratejik planlama yaklaşımı, dinamik ve sürekli güncellenebilir yapısıyla gittikçe artan bir ivmeyle kabul görmektedir.

İlköğretim örgütlerinde stratejik planlama eğitim sisteminin bir sistem olarak gelişimine katkı sağlayacağı gibi iç ve dış müşteri memnuniyetinin artırılmasına da katkı sağlayacak bir planlama yaklaşımıdır. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı birçok eğitim örgütünde uygulanmaya çalışılan TKY için okullar önceliklerini belirleyip halen neleri iyi yaptıklarını ve gelecekte neleri daha da iyi yapmaları gereği konusunda saptamalar da bulunmalıdırlar. Örgütler, kadrolarını örgüte bağlamak, canlandırmak, insan ve madde kaynaklarını geliştirmek, rakip oldukları ya da işbirliği yapabilecekleri diğer örgütler ile aralarındaki farkları ortaya çıkarabilmek için saptamalarda bulunmak durumundadırlar.

Stratejik planlama tüm çalışanların vizyona ulaşması için seferber edildiği, tüm paydaşların beklentilerinin dengelendiği bir örgütün misyonuna ve vizyonuna yönelik tüm etkinliklere temel oluşturacak bir süreçtir. TKY felsefesini benimseyen eğitim örgütlerinin, işe stratejik planlama ile başlaması, örgütün misyonunu gerçekleştirmesine olanak tanır. Ayrıca, TKY'nin başarısı için önceliklerin saptanmasına ve bunlar doğrultusunda kaynakların doğru yönlendirilmesine olanak verir. Müşterilerin memnuniyetini sağlamaya yönelik olarak etkili karar ve eylemler üretmede örgütlere yardımcı olur.

Türkiye'de ilköğretime ilişkin politika ve stratejilerin MEB merkez örgütü düzeyinde oluşturulması, ilköğretim örgütlerinin kendi görev tanımını, geleceğe ilişkin hedeflerini, temel ilke ve değerlerini, kritik süreçleri ile ilgili politika ve stratejileri tartışma ve belirleme fikri, girişimi ve cesaretinden uzak olmaları TKY uygulamalarının gelecekteki başarısı konusunda kimi endişeler uyandırmaktadır. İlköğretim okullarında uygulanmakta olan TKY çalışmalarının başarısının, örgütlerin yürüteceği bağımsız stratejik planlama süreci ile desteklenmesi ve yönlendirilmesi durumunda daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda eğitim sisteminin gelişmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması için Türk Eğitim Sistemi içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olan tüm ilköğretim okullarının stratejik planlamasının yapılmasına gereksinim duyulmaktadır.

Bir eğitim örgütü için stratejik planlama süreci desenlenirken örgütün temel ilke ve değerleri doğrultusunda örgütün vizyon ve misyonu belirlenmelidir. Bu aşamada tüm

çalışanlar sürece katkı getirmelidirler. Sonra, örgütü hedeflerine ulaştıracak kritik başarı etmenleri saptanmalı ve bunlara ilişkin bir SWOT analiz yapılmalıdır. Müşteri gereksinim ve beklentileri stratejik planlama sürecinde üzerinde önemle durulması gereken bir konudur çünkü SWOT analiz ile toplanan bilgiler yorumlanırken bir dayanak oluştururlar. SWOT analiz ile saptanan bulgulara göre örgüt için amaç ve hedefler belirlenmeli ve bunlara ulaşmak için gerekli olan stratejiler ve eylem planları oluşturulmalıdır. Eylem planları oluşturulurken eylem planlarını başarıya ulaştıracak stratejiler, stratejiler ile ilgili sınırlılıklarda belirlenmelidir. Bunun yanında, kullanılacak insan ve madde kaynakları ile sonuçta yapılan iyileştirme ve geliştirmelerin nasıl ve ne zaman ölçüleceği de plan içerisinde yer almalıdır. Bu çalışma ile bir ilköğretim örgütünde stratejik planlama etkinliklerinin hangi aşamalar izlenerek yürütüleceği saptanıp örnek bir uygulama yapılmasına çalışılmıştır.

## 1. 2. Amaç

Araştırmanın genel amacı, ilköğretim okullarında SWOT analizi ile okulun içinde bulunduğu durumu kritik başarı etmenleri açısından saptamak ve saptanan duruma dayalı bir stratejik planlama süreci uygulaması önermektir.

Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Eğitim-öğretim, alt yapı, insan kaynakları, toplumla ilişkiler, iletişim, araştırma-geliştirme ve finans olarak belirlenen kritik başarı etmenlerine ilişkin SWOT analizi sonuçlarına göre okulun içinde bulunduğu durumu nedir?

2. Canaydın ilköğretim okulu için etkin bir stratejik planlama uygulaması örneği nasıl olmalıdır?

## 1. 3. Araştırmanın Önemi

MEB tarafından uygulanması başlatılan TKY etkinlikleri her bir eğitim örgütünde stratejik planlama etkinlikleri ile desteklenmelidir. Bu çalışma, stratejik planlama için bir okulun elinde bulunan insan ve madde kaynaklarının neler olduğunun saptanması,

bu kaynakları en verimli ve etkili şekilde nasıl kullanabileceğinin ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Ayrıca, okulda yürütülen eğitim öğretim etkinliklerinin durumunun ve bu etkinlikler içinde yer alan öğrenci, veli ve öğretmenlerin memnuniyetleri, okulun çevresi ile olan etkileşimi de önem taşımaktadır. Bu çalışmada eğitim sisteminin alt sistemlerinden olan okullarda TKY ile birlikte stratejik planlama çalışmalarına da yer verilmesi gerektiğinin önemi vurgulanacaktır. Bu araştırmanın sonuçları doğrultusunda ilköğretim okullarında toplam kalite yönetimi ve stratejik planlamaya ilişkin yapılması öngörülenler belirlenebilecektir.

Bu araştırma ile öğretmen, öğrenci, veli ve yöneticilerin okulu başarıya ulaştıracak kritik başarı etmenlerine ilişkin memnuniyetleri ölçülecek ve bu sonuçlarla kimi değişikliklere gidilebilecektir.

Araştırma, TKY felsefesini benimseyip uygulamak isteyen eğitim örgütlerinin öğrenci, öğretmen ve velilerin görüşlerinin alınmasının ardından okulu amaçlarına ulaştıracak bir stratejik planlama önerisini desenleyip uygulamaya koymaları açısından önemlidir. Araştırmanın eğitimde kalite sorununun çözülebilmesi, eğitim örgütlerinde stratejik planlama etkinliklerine açıklık getirmesi yeni uygulama ve araştırmalara yol açması konularında katkı sağlayıcı olması ümit edilmektedir.

#### **1. 4. Sınırlılıklar**

1. Araştırma, 2002-2003 eğitim öğretim yılında Bursa Nilüfer ilçesindeki Canaydın ilköğretim okulu, bu okuldaki dört, beş, altı, yedi ve sekizinci sınıf öğrencileri, bu öğrencilerin velileri, okuldaki tüm öğretmen ve yöneticilerinden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

2. Araştırma Bursa ili Nilüfer İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğünden dış çevre analizi için elde edilen veriler ile sınırlıdır.

3. Araştırmada kullanılan kritik başarı etmenleri EFQM Mükemmellik modeli ve Malcolm Baldrige değerlendirme kriterleri ile sınırlıdır.

### 1. 5. Tanımlar

**Stratejik Planlama:** Örgütsel hedefler, kaynaklar ve değişen pazar koşulları arasında gerçekleştirilebilir bir uygunluğun kurulması ve geliştirilmesine ilişkin yaklaşımdır.

**SWOT Analizi:** Örgütlerin sahip oldukları güçlü ve zayıf yönler ile örgütlerin karşılaşılabilecekleri fırsat ve tehditlerin analiz edilmesi yöntemidir.

**Toplam Kalite Yönetimi:** Uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi çalışanları ve toplum için üstünlükler elde etmeyi amaçlayan kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların ve paydaşların katılımına dayanan bir yönetim biçimidir.

### 1. 6. Kısaltmalar

**AR-GE:** Araştırma Geliştirme

**EFQM:** European Foundation Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)

**İ. Ö. O.** İlköğretim Okulu

**KalDer:** Kalite Derneği

**KGE:** Kalite Geliştirme Ekibi

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**MEM:** Milli Eğitim Müdürlüğü

**OGYE:** Okul Gelişim Yönetim Ekibi

**PDR:** Psikolojik Danışma ve Rehberlik

**SWOT:** Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler

**TKY:** Toplam Kalite Yönetimi

**YÖDGED:** Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı



## **BÖLÜM II**

### **İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde araştırma bulgularının yorumlanmasında doğrudan ya da dolaylı olarak kullanılan ilgili araştırmalara yer verilmektedir. Araştırmalara, ilköğretim ile ilgili olmayan çalışmalar ve ilköğretim ile doğrudan ilgili olan çalışmalar olmak üzere iki başlıkta kronolojik sıra ile yer verilmektedir.

Türkiye’de ilköğretim örgütlerinin stratejik planlaması ile ilgili olarak yapılan çalışmalar yeterli görülmemektedir. Yapılan çalışmalar genellikle okullarda öğretmenlerin ve yöneticilerin TKY’ye ilişkin algı düzeylerini belirlemeye odaklanmıştır. Bu araştırmada, TKY’nin temel taşı olan stratejik planlama öğrenci, öğretmen, veli, ve yöneticilerin ortak katılımı ile kritik başarı etmenleri ve her bir etmen ile ilgili SWOT analiz sonuçlarına dayanılarak hazırlanmıştır. Bu anlamda araştırmanın alanda bir gereksinim olduğu ve alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Alanyazın taramasında, bu araştırmayı doğrudan destekleyecek ilköğretim okullarının stratejik planlamasına ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle ilgili araştırmalar kısmında, bu çalışmanın bulgularını destekleyecek kuramsal ve deneysel çalışmalara atıfta bulunarak araştırma bulguları desteklenmeye çalışılmıştır.

#### **2.1. İlköğretim ile İlgili Olmayan Araştırmalar**

Karaküçük ve Ekenci (1995), çalışmalarında okulların boş zamanları değerlendirme eğitimindeki rolünü kuramsal olarak aktarmışlardır. Karaküçük ve Ekenci’nin çalışmasından eğitim-öğretim başlığı için yararlanılmıştır. Çalışmada öğrencilere boş zamanlarında ilgi ve istekleri doğrultusunda okulun fiziki alan ve olanaklarının kullanımının yeterince sağlanması durumunda öğrencilerin eğitimine büyük katkı

sağlanacağı bildirilmiştir. Ayrıca, okullarda ders dışında kalan zamanlarda öğrencilere araç ve gereçleri kullanma izni verilmediği de belirtilmiştir.

Ataklı (1996b), kuramsal çalışmasında okullarda öğretim süreci içinde yer alan öğeler içerisinde kullanılan yöntemin yerini ve önemini vurgulamıştır. Çalışmada Türk Eğitim sistemi içerisinde uygulamalı yöntemden çok kuramsal bilgi veren geleneksel yöntemin kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonunda okulda verilen derslerdeki kuramsal bilgilerin uygulamalarının sıklıkla yapılmadığına dikkat çekilmiştir. Ataklı'nın bu çalışması araştırmanın eğitim-öğretim başlığındaki bulguların desteklenmesi için kullanılmıştır.

Korkmaz'ın (1996), çalışması araştırmanın iletişim başlığı ile ilgilidir. Korkmaz, eğitim öğretim sürecinde uygun teknik, araç-gereç ve yöntem kullanılmadan istendik sonucun elde edilemeyeceği görüşünü savunduğu kuramsal çalışmada, ders araç-gereçlerinin öğrenciler tarafından kullanılmasının önemi belirtilmiştir. Bunun yanı sıra derslerde öğrenmeyi kolaylaştıracak, problem çözme becerisini geliştirecek farklı öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanılmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Korkmaz'ın (1997), TKY'nin ilkeleri ve bu ilkelerin eğitime etkisinin incelendiği kuramsal çalışmada merkezi bir yapıya sahip Türk Milli Eğitim sisteminde okul yönetimince alınan kararlarda veli ve öğrencilerin katılımının bulunmadığını belirtilmiştir. TKY ile birlikte eğitim örgütlerinde demokratik katılımların artacağı vurgulanmıştır. Korkmaz'ın bu çalışmasından, araştırmanın iletişim başlığındaki bulguları desteklemek için yararlanılmıştır.

Ağaoğlu ve Bayrak (1998) ve İstanbullu'nun (1998) çalışmalarından eğitim örgütlerinde TKY'nin önemi, uygulandığı kurumlara getirdiği yararlar ve öğretmen ve öğrencilerin TKY'nin uygulanması ile ilgili görüşlerini desteklemek amacıyla yararlanılmıştır.

Yılğör'ün (1998), TKY'nin eğitime uygulanabilirliğini işlediği kuramsal çalışmada eğitim, bu hizmetten yararlananların sağlayacağı bireysel kazanımların ötesinde, uzun vadede ekonomik ve toplumsal gelişmenin en önemli aracı olarak tanımlanmıştır. Eğitimin yaratılan toplumsal yararın maksimumlaştırılmasının hedeflendiği, tüm bireylerin eşitçe kullanabileceği bir hizmet olduğu vurgulanmıştır. TKY'ni oluşturan

ilkelerin, çalışanlarda katılım isteği, ait olma duygusu oluşturarak kaliteli üretim sağlama, işgücü ve yönetim arasındaki karşılıkları ortak amaçlara dayanan bir bağımlılık ilişkisine dönüştürme ve böylece de “kalite için çalışan insan”, yaratma amacı taşıdığı belirtilmiştir.

Bayrak ve Ağaoğlu'nun (1998), çalışmalarında öğretmen adaylarının TKY'ne ilişkin yönelimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarama modelinde desenlenen çalışmada Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesinde lisans ve öğretmenlik sertifikası programına devam eden 900 öğrenci örneklem grubu olarak kullanılmıştır. Veri toplama aracı ile toplanan ve araştırmacılar tarafından listelenen veriler varyans analizi ve Tukey testleri ile çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmen adaylarının TKY çalışmalarının yaygınlaşmasına olanak veren gelişimci yönelime sahip oldukları gözlenmiştir. Tüm öğretim aşamalarında eğitimde nitelik geliştirme çabalarına hız kazandıracakı düşünülen TKY uygulamaların başlanması gerektiği belirtilmiştir.

İstanbulu'nun (1998), kuramsal çalışmasında TKY'nin hataları olmadan önleme, hedeflere uygun üretim, müşteri doyumuna dayalı öncelikler, çalışanların katılımını öngörmesi nedeniyle tüm sektörler tarafından benimsendiği belirtilmiştir. Daha sonra öğrencilere iyi örnek olabilen, vizyon sahibi, gelişmeye açık, insana değer veren, öğrencinin güvenini kazanmış eğitici liderlerle TKY çalışmalarının başarı ile yürütüleceğine dikkat çekilmiştir. Çalışmada TKY ile eğitim için harcanan maliyetin ve katlanılan çabaların boşa gitmeyeceği vurgulanmıştır.

Güçlü (1998), Türk eğitim sistemindeki anti-ergonomik uygulamaları anlattığı ve bu araştırmanın alt yapı başlığı ile ilgili olan kuramsal çalışmasında verimsizliğe neden olan ve okul yapımında eğitim kalitesini ve insan performansını etkileyen ergonomik unsurların Türk eğitim sisteminde dikkate alınmadığını belirtmiştir. Ayrıca dersliklerin gürültüden uzak olmasının eğitim kalitesini arttıran bir etken olduğunu belirtmiştir. Bunların yanı sıra, güçlü çalışmasında ikili eğitime son verilmesi gerektiğini nedenleri ile vurgulamıştır.

Kalaycı ve Büyükalın (1998), öğretim araçlarının sınıf içinde kullanımlarını araştıran kuramsal çalışmalarında, eğitim etkinliğinin verimliliğinin büyük ölçüde eğitim ortamının niteliğine bağlı olduğunu bildirilmiştir. Çalışmanın sonunda değişik araştırma

bulgularına dayanarak öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerde yeterli düzeyde eğitim teknolojilerini kullanmadıklarını ve kullanım konusunda eksiklikleri olduğu belirtilmiştir. Bu eksikliklerin en temel olanını ise derslerde konuya uygun araç-gerecin kullanılmaması olarak vurgulanmıştır.

Hergüner'in (1998), kuramsal çalışmasında, TKY'nin eğitim sistemine yönetsel yararları olduğu belirtilmiştir. Bu yararların başlıcaları; merkeziyetçilikten uzaklaşma, okulların kendi sorunlarını çözme sürecine girmesi, kalite takımlarının kurulması, eğitim ve okulu iyileştirmekle ilgili daha çok araştırma yapılması, yetki ve sorumluluğun öğretmenlere paylaşılması, öğrencilerin okulun sorunları ile ilgili çalışmalara katılması, katılımcı ve demokratik bir ortamın oluşturulması, müşteri tatmini, sürekli gelişme olarak açıklanmıştır.

Binici'nin (1999), araştırmasında bu çalışmanın insan kaynakları başlığı ile ilgili bulgular yer almaktadır. Binici'nin araştırmasında, gelişmiş ülkelerde üzerinde önemle durulan ve eğitim kurumlarına da son yıllarda başarı ile uygulanan TKY'nin mesleki ve teknik eğitimde uygulanabilirliği incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda kaliteyi artırmak için kullanılan yöntemlerden olan kalite kontrol çemberi etkinliklerinin orta dereceli okullarda mesleki ve teknik eğitim alan öğrenciler üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Erciş Endüstri Meslek Lisesi Metal İşleri ve Tesviye Bölümlerinde kalite kontrol çemberlerinden yararlanma düzeyleri ile sınırlı olan bu araştırma da uyuşum modeli kullanılmış ve gruplar arası değişimler karşılaştırılmıştır. Değişkenlerin kontrolü istatistik kontrol yöntemi ile gerçekleştirilmiş ve t- test analizi yapılmıştır. Kalite çemberinin ne ölçüde etkili olduğuna karar vermek için ön test ve son test ölçme sonuçları birlikte kullanılmıştır. Bu amaçla her grup için ön test-son test puanlarındaki yüzde artışlar bulunarak ortalama artışlar karşılaştırılmıştır. Araştırma bulgularına dayalı olarak öğretmenleri yönetime katmanın ve onlara liderlik konusunda olanak vermenin hiyerarşi basamaklarını azaltıp belli ilkelere dayanan iş disiplini beraberinde getireceği sonucuna ulaşılmıştır.

Bircan (1999), kuramsal çalışmasında eğitim ve istihdam ilişkilerini inceleyerek durum ve sorunları saptamaya çalışmış ve bu konuda önerilerde bulunmuştur. Bircan'ın saptama ve önerileri bu çalışmanın eğitim-öğretim, alt yapı ve insan kaynakları

başlıkları ile ilişkili bulunmuştur. Sınıfların oldukça kalabalık olduğu, sınıflarda eğitimin amacını gerçekleştirecek biçimde donanımın olmadığı ve öğretmenlerin birbirleri arasındaki iletişimsizlik olduğu çalışmanın bulguları arasında yer almaktadır.

Türk'ün (1999), Türk eğitim sistemini tarihsel gelişime paralel olarak incelediği kuramsal çalışmasında öğrenci merkezli eğitimin önemini vurgulanarak eğitim sisteminde zaman kaybedilmeden öğrenci merkezli eğitime geçilmesinin gerekliliği ve olası yararları vurgulanmıştır.

Ünal'ın (1999), öğretmen, öğrenci, fiziki ortam, teknoloji, yönetici ve program öğelerinin, özelliklerini ve bunların eğitim ve TKY den nasıl etkilendiğini anlattığı kuramsal çalışmasında TKY uygulamalarında karşılaşılan engeller sıralanmıştır. Bu engeller, üst yönetimin yetersiz desteği, hedeflerin belirlenmesi ve paylaşımındaki yetersizlikler, yönetimin ve diğer çalışanların uyum zorlukları, araç odaklı olmak, sorumluluk almak ve yetki devretmedeki yetersizlikler olarak belirtilmiştir. Ayrıca, sürekli eğitim ve gelişim eksikliği, takım çalışması eksikliği, üst yönetimin TKY çalışmalarını askıya alma eylemi, yöneticinin öğretmenlerin toplam kalite uygulamalarındaki başarısından rahatsızlık duyması, yönetici ve öğretmenlerin kendilerine güvensizlikleri, öğrencilerin bireysel farklılıkları, öğrencinin sahip olması gereken standartların sayısal olarak belirlenmesinin zorluğu, çalışanlardan kaynaklanan engeller, TKY etkinliklerinin ödüllerle desteklenmemesi de diğer engeller olarak verilmiştir. TKY'nin eğitim sisteminde köklü değişiklikler yaratarak verimlilik artışına neden olacağından hiç vakit kaybetmeden eğitim örgütlerinde TKY uygulamalarına başlanması önerilmiş, TKY çalışmalarının okullara verimlilik, müşteri tatmini, sürekli gelişme, dinamik ve demokratik örgütsel işleyiş gibi çeşitli yararlar getireceği belirtilmiştir.

Kavcar'ın (1999), Türkiye'de öğretmen yetiştirme konusunda ciddi sorunların ve sıkıntıların var olduğunu belirttiği kuramsal çalışmada, eğitim sisteminde önemli yeri olan öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları gerekmesine karşın kendilerini yetiştirme ve yenileme konusunda yeterli olanaklara sahip olmadığı belirtilmiştir. Kavcar'ın bu çalışması, araştırmanın insan kaynakları ile ilgili bulgularını desteklemek için kullanılmıştır.

Erdem'in (2000), eğitim-öğretim ile ilgili bulguları desteklemek için kullanılan kuramsal çalışmasında, müşteri ve takım ruhu içerisinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanan TKY uygulamasının eğitim sistemine sağlayacağı olası yararlar ele alınmıştır. Bu yararlar, standartlaşmayan, sürekli gelişen eğitimde kalite kavramı ve bilincinin oluşması, öğrenen bir okul kültürünün oluşması, öğretmen, öğrenci, veli ve toplumun istek ve beklentilerinin göz önüne alınması, ve bu doğrultuda kaliteli insan yetiştirilmesi, eğitim örgütlerinde ekip çalışması, örgütsel sorumluluk, kaliteye dayalı performans değerlendirme ve sürekli hizmet içi eğitim olarak belirlenmiştir.

Uludağ ve Odacı'nın (2000), okullardaki fiziksel olanakların neler olması gerektiği ve bu olanakların öğrenci başarıları üzerindeki olası etkilerini anlatmayı amaçladığı kuramsal çalışmada okul binasının ve fiziki mekanların eğitime uygun ve temiz olması ile birlikte sınıf ergonomisinin iyi olmasının önemi vurgulanmıştır. Temiz olan okul ve sınıfların eğitim öğretim etkinliğine olumlu katkı getireceği belirtilmiştir. Bunların yanı sıra sınıflarda modüler mobilya kullanımının sınıf içi iletişimi arttıracığı belirtilmiştir.

Aytaç (2000), çalışmasında okul merkezli yönetimin tanımını yapmış ve okul merkezli yönetimi uygulayabilmek için gerekli olan süreçleri tanıtmıştır. Okul merkezli yönetim yaklaşımının uygulanabilirliğini ortaya koymayı amaçladığı araştırma karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. Araştırmanın örneklemini tabakalı örnekleme tekniği ile seçilen Ankara ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki 7 ilçedeki genel, teknik ve endüstri meslek ve özel liselerdeki okul yöneticileri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada, öğretmenlerin karar alma sürecine katılım ve etkililiğinin istenilen düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçünün okul ile ilgili uzun dönemli bir stratejik plandan dolayısıyla okulun vizyon ve misyonundan haberdar olmadıkları da saptanmıştır. Aytaç'ın çalışması araştırmanın iletişim ve insan kaynakları ile ilgili alt başlığı ile ilgili bulgularını desteklemek için kullanılmıştır.

Doğan ve Kurt'un ((2000), çalışmasında genel eğitim kapsamı içinde kuram ve uygulama ilişkileri irdelenmektedir. Çalışmanın sonucunda, eğitim sisteminin toplumdaki sosyal ve ekonomik gelişmelere uyum sağlayamadığı toplumda bir çok değişiklik olmasına karşın eğitim programlarının içeriklerinde öğretim ortamı ve



yöntemlerinde fazla bir değişikliğin olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca okullarda okutulan kavramların uygulanmasının yapılmadığı da araştırma sonuçları arasında yer almaktadır. Bu çalışmadan eğitim-öğretim ile ilgili bulgularda yararlanılmıştır.

Yedikardeş'in (2000), çalışmasında öğretmenlerin başarılı bir TKY sisteminin oluşturulabilmesi için gerekli görülen yönetim ve eğitim özelliklerine yakınlık düzeyinin belirlenmesini amaçlanmıştır. Tarama modeline göre desenlenen araştırmada 395 kişilik bir grup üzerinde anket ve görüşmeler uygulanarak bilgi toplanmıştır. Toplanan veriler yüzde ve ortalama istatistik teknikleri kullanılarak yorumlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, eğitim örgütlerinde çalışanların kalite kavramını tam ve açık bir biçimde tanımladığına ve toplam kalite çalışmalarının örgütlerde gelişmeyi sağladığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Ata'nın (2000), çalışmasında yüksek öğretim sistemlerinde TKY'nin uygulama şekli ve akreditasyon sistemi incelenmiştir. Uygulama odağı olarak İTÜ Makine Fakültesi, Makine Bölümü seçilmiştir. ABET Mühendis kriterlerinin kurum öğrencilerinin isteklerine ve günümüz iş koşullarının uygunluğunun incelenmesi, Makine Bölümü yapısı ve öğrencilerinin belirlenen kriterler çerçevesinde değerlendirilmesi, öğrencilerin istek ve beklentilerinin belirlenmesi için İTÜ Makine Fakültesi, Makine Bölümü öğrencileri, öğretim üyeleri ve potansiyel işverenler arasında bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasında müşteri odaklılık ilkesi esas alınmıştır. Her hedef grubu için farklı sorular hazırlanmış ve tamamen rasgele olarak belirlenen deneklere uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda, okulda destek hizmetlerin görevini yerine getirmediği ve kaliteli eğitim verilebilmesi için yalnızca eğitim süreçlerinin değil toplam kalite ilkeleri çerçevesinde kurumdaki tüm süreçlerin iyileştirilmesi gerektiği bunun içinde çalışanların eğitimi ve üst yönetimin liderliğinin hayati önem taşıdığı vurgulanmaktadır.

Pirgaip (2000), "TKY'nin meslek liselerine uygulanmasında sürekli iyileştirme çalışmalarının öğrencilerin başarılarını artırmadaki etkisi ne düzeyde olur?" sorusunu irdelediği çalışmada kontrolsüz ön test -son test modeli uygulanmıştır. Sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirebilmek için kalite çemberleri oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemini Ümraniye Endüstri Meslek Lisesi Metal İşleri bölümü 10. sınıf öğrencileri



ve bu sınıfta derse giren öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler sorulan soruların yazılı olarak öğretmen ve öğrenci tarafından cevaplandırılmasıyla elde edilmiştir. Öğretmen ve öğrencilerin katılımı ile gerçekleştirilen sürekli iyileştirme çalışmalarının sonucunda kimi yararlar elde edilmiştir. İyileştirme çalışmalarından önce öğrencinin ilgisini çekemeyen içerik bu çalışmalardan sonra öğrencilerin ilgisini çekmiştir. Ayrıca iletişim çalışmalarının sonucunda öğretmen ve öğrenciler arasında iletişim eksikliği büyük ölçüde giderilmiş, sınıf düzeni sağlanmış, eğitim teknolojilerinin kullanımı öğretmen tarafından kavranmış, öğrencilerin boş vakitlerini değerlendirme, ders çalışma alışkanlığı edinmeleri sağlanmıştır. Araştırmanın sonunda, hem öğretmen hem de öğrencilerin kendilerine saygı ve güven duymalarının sağlandığı belirtilmiştir. Pirgaip'in çalışması araştırmanın eğitim-öğretim alt başlığı ile ilgilidir.

Ünal'ın (2000), çalışmasında toplam kalite yönetiminin eğitim örgütlerinde başarı ile uygulanması ve sürdürülmesinde, önemli etkiye sahip olan yöneticilerde bulunması gereken nitelik ve sorumluluklar açıklanmıştır. Bu sorumluluklar, örgüt hedeflerini belirlemek, birimler arası işbirliğini sağlamak, liderlik özelliğine sahip olmak ve çalışanlara gerekli desteği vermek olarak sıralanmıştır. Eğitimde uygulanan TKY ile okulun tüm süreçlerinde iyileşme ve gelişmeler olacağı ve öğrenci kalitesinin yükselerek verimlilik artışına neden olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ünal'ın çalışması iletişim ve insan kaynakları bulguları ile birlikte kullanılmıştır.

Altun ve Altun (2000), bir eğitim aracı olarak internet kullanımını kuramsal çerçevede örnekler vererek aktarmışlardır. Öğrenci ve öğretmenlerin internet kullanımı olarak ikiye ayırdıkları çalışmada internet kullanımının öğretmenlere program değişimi, konferans düzenlenmesi, öğrencilerin ve kendi yaptıkları çalışmaların yayınlanması gibi alanlarda kazanımlar getireceği belirtilmiştir. Altun ve Altun'un çalışmasından araştırmanın toplumla ilişkiler boyutunda yararlanılmıştır.

Saban (2000), çalışmasında öğretmenlerin hizmet içi eğitimini gerekli kılan başlıca nedenleri incelemiş ve okul merkezli hizmet içi eğitim programlarını profesyonel öğretmen yaklaşımı, değişimsel yaklaşım ve gelişimsel yaklaşım olarak üç başlıkta açıklamıştır. Çalışmasının sonunda, öğretmenler için yürütülen hizmet içi eğitim

programlarının eksikliklerinin olduğunu bu programların başarıya ulaşması için gerekli düzenleme ve değişikliklerin yapılmasını belirtmiştir. Bu çalışma, araştırmmanın insan kaynakları başlığında saptanan bulguların desteklenmesi amacıyla kullanılmıştır.

Yalın (2001), araştırmasında hizmet içi eğitim programlarının etkililiğini belirlemek ve bu konuda geliştirici önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. Betimsel tarama modeline uygun desenlediği çalışmada, örneklem olarak 493 öğretmeni seçmiştir. Anketle toplanan veriler yüzde, frekans, ortalama ve standart sapma istatistik teknikleri, kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonunda, Türkiye’de yapılan hizmet içi eğitim programlarının sayı ve içerik olarak yetersiz olduğunu, bu programların öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, araştırmmanın öğretmenlerin hizmet içi eğitimi ile ilgili saptamalarını desteklemek için kullanılmıştır.

Öztürk (2001), kuramsal çalışmasında TKY anlayışını benimseyen eğitim örgütlerinde başarılı liderin temel özelliklerinin neler olduğunu sorgulayıp, TKY’nin eğitim örgütlerinde liderin vizyon, yaratıcılık, duyarlık, yetkelendirme, değişimi yönetme özelliğinin örgütün başarılı olmasına etkileri nelerdir sorusuna yanıt aramıştır. TKY çerçevesinde liderin rolü, önemi ve liderin sahip olduğu özelliklerin eğitim örgütünün başarısına etkileri konusu, bütünsel bir yaklaşımla ortaya konulmuş, eğitim örgütlerinin başarılı olmalarında TKY uygulamalarının bir seçenek olduğu belirtilmiştir. Eğitim örgütlerinin daha verimli işletilmesi ve etkili olması amacıyla yöneticilik görevi üstlenen kişilerin aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmaları ve bu bağlamda gereksinim duyulan lider yöneticiler yetiştirilmesi için öneriler geliştirilmiştir. Ayrıca öğretmenleri yönetime katmanın ve onlara liderlik konusunda olanak vermenin hiyerarşi basamaklarını azaltıp belli ilkelere dayanan iş disiplinini beraberinde getirebileceği vurgulanmıştır.

Dönmez’in (2001), çeşitli sosyo-ekonomik nedenlerle giderek ivme kazanan okul güvenliği sorununa dikkat çekilmek istenen kuramsal çalışmasında, yurtdışında yapılan çalışmalardan hareketle soruna yaklaşımlar ve kimi öneriler verilmektedir. Çalışmanın sonunda okul çevresindeki kimi kişilerin öğrencileri rahatsız ettiğine ilişkin bulguya

ulaşmıştır. Dönmez'in çalışması araştırmanın alt yapı ile ilgili saptamalarında kullanılmıştır.

Titiz'in (2001), kuramsal çalışmasında öğrenci merkezli eğitim ve bunun sağlayacağı olası yararlar açıklanmıştır. Öğrenci merkezli eğitimin uygulanması ile eğitim kalitesinin artacağı, demokrasi temelini yapılandırılabilceği ve öğrencilerin doğuştan sahip olduğu "öğrenme enerjisi"nin optimum düzeyde kullanılabilceği vurgulanmıştır. Bu çalışmaya araştırmanın eğitim-öğretim ile ilgili bulgularında yer verilmiştir.

Duman (2002), kuramsal çalışmasında okulda gerçekleştirilen eğitim öğretimin verimliliği ve etkililiğini artırmak için gerekli etmenleri sıralamıştır. Çalışmada, öğretmen ve yardımcı personelin sayı ve nitelikçe yeterli olmasının, okulda bulunan eğitim mekanlarının yapısının ve donatımının güvenli, sağlığa uygun, kullanışlı ve sağlam olmasını, eğitim ortamlarının gerekli araç-gereçler ile donatılmasını ve öğrenci sayısının fazla olmamasını okulda verimli ve etkili öğretimi sağlamak için olmazsa olmaz koşullar olarak belirtilmiştir. Bu çalışma, araştırmanın alt yapı boyutundaki bulgular için kullanılmıştır.

Betil (2002), kuramsal çalışmasında, bireyin ve toplumun özgür ve özerk olması gerekliliğinin kaliteyi yakalayabilmenin vazgeçilmez iki ön koşulu olduğunu açıklamıştır. Çalışmasında, yeterli sayıdaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin öğrenciye özgür ve özerk olma yolunda katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Karabeyoğlu'nun (2002), kuramsal çalışmasında velilerin eğitim sistemi içindeki rollerine değinip sorunlarına ve çözüm önerilerine yer verme amaçlanmıştır. Çalışmada, okulların büyük bir bölümünün toplumla ve veliler ile iletişimlerini sağlayacak olan eğitim ve etkinlik haberlerini içeren dergi, bülten ve benzeri yayınları yayınlamadıklarını ya da yetersiz aralıklar ile yayınladığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, okul yönetiminde alınan kararlarda veli ve öğrencilerin katılımının bulunmadığı vurgulanmıştır. Çalışmada okul ile veliler arasında istenilen düzeyde bir iletişimin bulunmadığı da belirtilmiştir. Bu çalışmadan, araştırmanın iletişim alt boyutu ile ilgili bulgular kısmında yararlanılmıştır.

Polat'ın (2002), öğrenen örgütler ve TKY kuramları ışığında, okulların daha verimli ve etkin duruma getirilebilmesi için nelerin yapılabileceğini ortaya koymaya çalıştığı kuramsal çalışmada, hizmet içi eğitim etkinliklerinin önemi vurgulanarak öğrenen kalite okullarına dönüşüm için öğretmenlerin yetersiz olan hizmet içi eğitim etkinliklerine önem verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Hizmet içi eğitim için okulların üniversite ile işbirliği yapması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, okullarda öğretmenlere öğrenme ortamları yaratmanın önemi belirtilerek öğretmenleri bilgi kaynağına ulaştıracak yolların yöneticiler tarafından açılması gereğine dikkat çekilmiştir.

Güçlü (2002), eğitim ortamlarında istenilen davranışların kazandırılmasında sınıfın kalabalık ya da küçük olmasının etkilerini incelediği kuramsal çalışmada özellikle ilköğretim okullarında kalabalık olan sınıfların, eğitim öğretim etkinliklerine olumsuz etkilerinin olduğunu vurgulamaya çalışmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin ders süresi içerisinde disiplini sağlama, rutin işler, quiz ve sınavlar ile çok zaman kaybettiklerini ve bu nedenle derslerin işlenişinde yeterli sürenin kalmadığı belirtilmiştir.

Korkmaz (2002), sınıf organizasyonunun nasıl olması gerektiğini açıkladığı kuramsal çalışmada sınıftaki ideal öğrenci sayısını (24-30), sınıftaki donanımın nasıl yerleştirilmesi ve kullanılması gerektiğini, temizlik ve gürültünün sınıf ortamına etkilerini ve sınıfta kullanılan sıraların ergonomisinin öğrenci üzerindeki etkilerini anlatmıştır.

Gürsoy (2003), çalışmada öğretmen yetiştirme konusunda Türkiye'de var olan durumu anlatıp, sorunları dile getirmeyi ve bu sorunlara çözüm önerilerini sunmayı amaçlamıştır. Çalışmada öğretmenlere parasal açıdan yeterli destek sağlanamadığı ve eğitimden bütçeye ayrılan payın her geçen yıl azalması sonucu eğitim bütçesinden yapılan kesintinin öğretmen maaşlarını reel olarak düşürdüğü belirtilmiştir. Çalışmanın sonunda, Türkiye'deki öğretmenlerin parasal zorluklar yaşadığı vurgulanmıştır. Gürsoy'un çalışması insan kaynakları alt başlığı ile ilgilidir.

## 2.2. İlköğretim ile İlgili Olan Araştırmalar

Ataklı'nın (1996a), ilköğretim okullarında yönetici davranışlarının öğretmenlerin verimliliğine etkisini irdelediği çalışma tarama modeline uygun olarak desenlenmiştir. Araştırmada Ankara ili merkezinde bulunan 90 ilköğretim okulu kura yolu ile seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini her okuldan rasgele örneklem yolu ile seçilen 5 öğretmen (n=450), 90 ilköğretim okulunun yöneticileri ve 116 müfettiş oluşturmaktadır. Anket ile toplanan veriler yüzde, frekans ve kay kare istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonunda, okul yönetimlerinin öğrencilerin sağlık sorunlarına özen göstermediği, Türkiye'de öğretmenlerin ciddi maddi sıkıntılar yaşadığı, okul yönetiminin alınan kararlarda veli ve öğrencilerin katılımının bulunmadığı saptanmıştır. Bunun yanında, öğretmenlerin okuldaki ders araç-gereçlerinden yeterli düzeyde yararlandıkları belirtilmiştir. Ayrıca, okul öğrenci kontenjanları belirlenirken okulun etkin bir rolünün olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Ataklı'nın çalışması iletişim, insan kaynakları ve eğitim-öğretim alt başlıkları ile ilgili bulguları desteklemek için kullanılmıştır

Gürel (1998), araştırmasında Türkiye'deki eğitim hizmetlerinde TKY uygulamalarından örnekler sunabilmek, uygulayan kurumların geçirdikleri süreçleri ve çalışmalarının karşılaştırmalı olarak inceleyerek, bu uygulamaların ne gibi değişiklikler meydana getirdiğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada örneklem olarak Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi ve Özel Yüzyıl Işıl Okulları seçilmiştir. Veri toplama teknikleri olarak yüz yüze görüşme ve anket uygulamaları kullanılmıştır. Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesinde yönetime yöneltilecek olan sorulara sorumlu kişi ile yüz yüze görüşerek cevap aranmıştır. Özel Yüzyıl Işıl okullarında ise hem müdür ile görüşülmüş hem de rasgele örnekleme yöntemi ile seçilen 46 öğretmene 20 soruluk bir anket uygulanmıştır. İstatistik yöntem olarak frekans dağılımı kullanılan çalışmanın sonunda öğretmenlerin TKY'nin eğitim alanında uygulamasının yararlı olacağına inandıkları fakat öğretmenlerin TKY'nin eğitim alanındaki uygulamaları ile ilgili bilgilerinin artırılması gerektiği saptanmıştır. Kalite uygulamalarının sonrasında öğretmenlerin diğer öğretmen arkadaşları ve yönetim ile olan iletişimlerinde olumlu değişimler olduğu ama henüz istenen düzeye gelinemediği görülmüştür. TKY ilkelerine dayanan yeni öğrenme anlayışına öğrenciler olumlu

tepkiler vermiş ve TKY'nin uygulandığı okullarda öğrencilerin sınıfta hata yapmaktan çekinmedikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Özenci (1998), ilköğretim kurumlarında çalışan eğitici kol rehber öğretmenlerinin eğitici kollar ve bu kollarda yürütülen etkinlikler ile ilgili görüşlerini saptamayı amaçladığı ve tarama modelinde desenlediği araştırmada İstanbul ili, Bahçelievler, Bakırköy, Zeytinburnu ve Bağcılar ilçelerindeki 12 ilköğretim kurumunda çalışan 178 kol rehber öğretmeni örneklem olarak seçilmiştir. Verilerin anket yolu ile toplandığı araştırmanın sonucunda, öğrencilerin okulda bulunan eğitsel kol etkinliklerinde ilgi yetenek ve becerilerinin dikkate alınmadan görevlendirildiği saptanmıştır. Bu görevlendirmelerin sonucu olarak birçok öğrencinin eğitsel kol çalışmalarına isteksiz katıldığı belirtilmiştir.

Güven'in (1998), çalışmasında ilköğretimde görev yapan fen bilgisi öğretmenlerinin derslerde araç-gereç kullanımına ilişkin görüş ve beklentilerini saptamak amaçlanmıştır. Betimlenme modeli ile desenlenen araştırmada örneklemi Malatya ili merkezinde görev yapan ve rasgele örnekleme yolu ile seçilen 167 fen bilgisi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan anketlere verilen cevaplar frekans, yüzde ve kay kare istatistik teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin araç-gereç sağlamada okulda zorluklar yaşadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin sınıf içindeki etkinliklerde ders araç-gereçlerinden çoğunlukla yararlandıkları, kıdemi 15 yıldan fazla olan öğretmenlerin sınıf içindeki etkinliklerde araç-gereci daha az kullandığı sonucuna varılmıştır. Araştırmanın sonunda etkili bir öğretim için okullarda donanımın var olmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Sabancı (1999), çalışmasında ödül sisteminin ilköğretim okullarındaki öğretmen ve müdür yardımcıları için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumu düzeyini ele almayı amaçlamıştır. Tarama modelinde desenlenen çalışmada Ankara ilinde görev yapan ve oransız küme örnekleme ile belirlenen 121 okul müdürü, 354 öğretmen ve 78 ilköğretim müfettişi yer almıştır. Veri toplama aracı olarak anketin kullanıldığı araştırmada f-test, t-test, varyans analizi ve Tukey testleri kullanılmıştır. Çalışmada, mevcut ödüllerin öğretmenler için önem taşımadığını, gereksinimlerini karşılama ve iş



doyumlarını sağlama bakımından yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler performans değerlendirmesinin nesnel olmadığını belirtmişlerdir.

Başaran'ın (1999), Cumhuriyet döneminde ilköğretim sisteminin yapısını anlattığı ve ilköğretim kurumlarında yeniden yapılanmaya ilişkin önerilerinin yer aldığı kuramsal çalışmada ilköğretim okullarında verilen eğitimin cumhuriyetçi ve demokratik olması gerektiği nedenleri ile savunulmuştur. Bu nedenler arasında öğrencilere düşünme ve düşünce özgürlüğünün tanınması, vicdan, irade ve eylem özgürlüğünün kazandırılması yer almaktadır

Şahin'in (2000), araştırmasında eğitim teknolojisinin ilköğretim basamağındaki öğrenciler üzerindeki etkisi incelenmiştir. Deneysel yöntemin kullanıldığı çalışmada bir ilköğretim okulunda bulunan iki 4. sınıf şubesi rasgele olarak seçilmiştir. Araştırmada toplanan veriler t-testi ile değerlendirilmiştir. Deney ve kontrol gruplarının karşılaştırılması sonucu eğitim teknolojilerinin ilköğretim düzeyindeki öğrencilerin dikkatini çekme ve onlara görecelik öğrenme olanağı tanıdığı için geleneksel öğretimden daha yüksek başarı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dağlı'nın (2000), ilköğretim okullarındaki iletişim sisteminin işleyişini araştırmayı amaçladığı çalışma betimleme modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın örneklemini Diyarbakır ili merkezinde bulunan 53 resmi ve 3 özel okuldaki 143 yönetici ve 511 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde tabakalama ve rasgele örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anketin sonuçları ortalama, standart sapma ve t-test istatistik tekniklerinden yararlanılarak yorumlanmıştır. Araştırmada, ilköğretim okullarında iletişim sisteminin orta derecede işlediği, örgüt içindeki olumlu iletişimin çalışanların moralini olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, öğretmen ve yöneticilerin iletişim konularında aydınlatılması için özel kursların ve hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Güneş'in (2001), ilköğretim okullarında örgütsel yapı, insan ilişkileri, teknoloji, örgüt-çevre ilişkisi boyutlarını ve ilköğretim okullarında yenileşme gereksinimini saptamayı amaçladığı çalışması betimleme- survey yöntemi ile desenlenmiştir. Araştırmanın



örneklemine Malatya ili merkez ilköğretim okullarında görev yapan 257 öğretmen ve 51 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketten elde edilen verilerin çözümlenmesinde ki kare testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin görevlerine ilişkin isteklerinin okul yönetimi tarafından pek önemsenmediği, öğretmenlerin gereksinim duydukları hizmet içi eğitimden geçme olanağına sahip olmadıkları belirtilmiştir. Ayrıca, okulların eğitim ortamları açısından uygun bulunmaması, uygulanan program ve ders içeriklerinin öğrencinin gereksinimi karşılayıp onlarda gerekli davranış ya da becerilerin oluşmasına katkı sağlamadığı ve öğrencinin günlük hayatında işine yaramadığı, ders kitaplarının eğitimsel ve bilimsel anlamda yeterli olmadığını, ders araç-gereç sağlama ve bunların sayısında sorunların yaşandığı vurgulanmıştır. Okulların bulunduğu çevrede toplum ile bütünleşmediği ve okulların bilimsel ve teknolojik gelişmelere ayak uyduramadığı belirtilmiştir. Araştırmanın sonunda öğretmenlerin eğitim öğretim ve disipline ilişkin konularda kararlara katıldığı ve görüşlerinin okul yönetimince önemsendiği ve ilköğretim okullarında geleneksel teknik ve yöntemlerin yaygın olarak kullanıldığı, sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yalın'ın (2002), ilköğretim birinci kademe öğretmenlerinin sorunlarını saptamak için tarama modelinde desenlediği araştırmada, İzmir ili merkez semtlerindeki 10 okuldaki 106 öğretmen ve kırsal semtlerdeki 10 okuldaki 94 sınıf öğretmenine ulaşılmıştır. Bilgi toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen ve 67 soru içeren anket kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde, yüzde, frekans, ortalama, standart sapma ve iki grubun karşılaştırılmasında t-testi istatistik teknikleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, öğretmenlerin maaşlarından ve kendilerine sunulan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklardan memnuniyetsiz oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Bu çalışma, araştırmanın insan kaynakları boyutu ile ilgilidir.

Kıncal ve Genç'in (2002), eğitim öğretim sürecinde teneffüsün yeri ve önemini inceledikleri araştırmada, ilköğretim öğrencilerinin teneffüslerde gerçekleştirdikleri etkinlikler ve bu etkinliklerin öğrenci gelişimine olan katkıları saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmada öğrencilerin teneffüslerde hem dinlenme, hem gereksinimlerini giderme, hem de oyun oynama etkinliklerini yaptıkları belirtilmiştir. Araştırmanın sonucunda, okullarda yeşil alan ve oyun bahçesi gibi mekanların bulunmasının gerekliliği ve bu

alanların öğrencilerin mekanların öğrencilerin kullanımına açık olmasının önemi de vurgulanmıştır. Bu çalışma, araştırmanın alt yapı boyutu ile ilgilidir.

Bakioğlu ve Polat'ın (2002), sınıf mevcudunun etkilerin alanyazın bazında ve kalabalık bir ilköğretim okulu örneğinde incelemeyi amaçladığı çalışmada İstanbul'un sosyo ekonomik düzeyi oldukça düşük, merkeze uzak bir ilçesinin en kalabalık ilköğretim okulundaki 44 öğretmen ve 362 öğrenci örneklem olarak seçilmiştir. Veri toplama amacıyla grup mülakatı ve açık uçlu anket kullanılmıştır. Araştırmada kalabalık sınıfların olduğu okullarda temizlik ve gürültü sorunlarının yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenciler kalabalık nedeniyle yetersiz kantin hizmetlerinden yakınmışlardır. Ayrıca, araştırmanın sonunda kalabalık mevcutlu sınıflarda ders araç-gereçlerinin öğretmenler tarafından yeterli derecede kullanılmadığı da belirtilmiştir.

Budak'ın (2002), okulların kitle iletişim araçları karşısındaki konumun saptamaya çalıştığı çalışmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Adana, Aksaray, Ankara, Gaziantep, Gümüşhane, İzmir, Kırklareli ve Sinop illerinden yansız olarak seçilen 200 ilköğretim son sınıf ve 200 lise son sınıf, toplam 400 öğrenci oluşturmaktadır. Bilgi formu ile toplanan verilerin ortalamaları hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda medya ve kitle iletişim araçlarının bireye sunduğu sayısız bilgi, haber ve mesajdan öğrencinin eğitim amacıyla yararlanmasının sağlanabileceği belirtilmiştir.

Aydoğan ve Kukul'un (2003), ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile üniversitede görevli öğretim üyelerinin demokratik davranış düzeylerini belirlemeyi amaçladığı çalışma betimsel yöntem kullanılarak desenlenmiştir. Araştırmanın örneklemini Kayseri ilinde oransız küme örnekleme yolu ile seçilen ilköğretim beşinci sınıf ve ortaöğretim lise son sınıf öğretmenleri ve Erciyes Üniversitesi öğretim üyeleri oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler ortalama, standart sapma ve t-test istatistik teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonunda, ilköğretim öğretmenlerinin sınıfta yapılan derslerde içerik, yöntem ve araç-gereç seçiminde öğrenci görüşlerine orta düzeyde başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Öğrencilerin az bildiği ya da hiç bilmediği konularda görüşlerini söylemelerini sağlama ve yanlış yanıt verseler

bile konuşmalarını bitirmelerini bekleme konusunda da demokratik tavır sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yiğit ve Bayrakdar (2003) araştırmalarında TKY yaklaşımının ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini ilişkin kurumda görev yapan öğretmenlerin algularını saptamayı amaçlamışlardır. Betimsel tarama modeline göre desenlenen araştırmada Kırklareli iline bağlı Babaeski ve Pehlivanköy ilçelerinin merkez ve köy ilköğretim okullarında görev yapan 165 sınıf ve branş öğretmeni örnekleme oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak üçlü Likert ölçeğine göre geliştirilen bir anket kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde yüzde ve frekans ve kay kare istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonunda, velilerin büyük ölçüde okulda alınan kararlara katıldığı, okuldaki öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişimin bulunduğu, öğretmenlerin kendilerini geliştirme isteklerine okul tarafından destek verildiği belirtilmiştir. Bunların yanı sıra, okulun fiziksel çalışma ortamının yeterli olmadığı, okuldaki ders araç-gereçlerinin eğitim öğretim açısından oldukça yetersiz olduğu ve okulda ödüllendirmelerin nesnel bir şekilde yapılmadığı öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Öğretmenlerin mesleki gelişim açısından üniversite ile işbirliği yapılmasının gereğine inanmaları, okul müdürünün öğretmenlere liderlik yaptığı ve öğretmenlerin her türlü sorun sırasında okul yöneticilerine doğrudan ulaşabilmeleri de araştırmadan elde edilen diğer bulgulardır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularında bilgi verilmiştir.

#### 3. 1. Araştırma Modeli

Bu araştırma nitel ve nicel yaklaşıma göre durum çalışması yönteminde desenlenmiştir. Durum çalışması güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı, birden fazla kanıt veya kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s. 190). Bu modele göre gerçekleştirilen araştırmalarda, “durum nedir?”, “neredeyiz?”, “ne yapmak istiyoruz?”, “nereye ve hangi yere gitmeliyiz?”, “oraya nasıl gideriz?” gibi sorulara yanıt bulunmak istenir (Howell, 1995, s. 5).

Durum çalışmasında dikkat edilmesi gereken nokta durum çalışması yapan araştırmacının verileri toplarken mümkün olduğu ölçüde birden fazla veri kaynağını ya da türünü kullanmasıdır. Böylece veri tabanı zenginleşmekte ve araştırmanın sonunda ulaşılabilecek sonuçların daha zengin bir perspektifle yapılması veya alternatif yorumlara ulaşılması mümkün olabilmektedir. Bu da araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliğini önemli ölçüde arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2000, ss. 198-199). Bu nedenle araştırma desenlenirken nitel araştırma sonuçları, nicel verilere derinlik, ayrıntı ve anlam kazandırmak amacıyla kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek’in de (2000, s. 210) önerdiği gibi veri toplama aracında, belirli anket maddelerinde belirli yığılma saptandığında, bu maddelerde söz konusu olan değişkenlere anlam kazandırmak için nitel yöntemler kullanılmış, araştırma örnekleminden bir alt örneklem seçilerek

saptanan bireyler ile yapılan görüşmeler, anket sonuçlarının daha anlamlı ve derinlemesine yorumlanmasına olanak vermiştir.

Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan üç çeşit bilgi toplama tekniği vardır. Bunlar görüşme, gözlem ve yazılı doküman incelemesidir (Yıldırım, 1999, s. 10). Araştırmacı, müşteri memnuniyetine ilişkin veri toplama araçlarının sonuçlarına dayalı verileri, yarı yapılandırılmış grup görüşmeleri ve doküman analizi tekniklerini kullanarak desteklemiştir.

### 3. 2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2002-2003 eğitim öğretim yılında Bursa ili Nilüfer ilçesindeki Canaydın ilköğretim okulunda görev yapan beş yönetici ile 60 öğretim; ayrıca bu okulda öğrenim gören 1361 öğrenci ve 1361 öğrenci velisidir. Araştırma evreni ile ilgili sayısal veriler EK 1’de sunulmuştur.

Araştırmacının il Milli Eğitim Müdürlüğü yetkililerinden elde ettiği bilgiler ışığında Bursa ili Nilüfer ilçesinde bulunan Canaydın ilköğretim okulu\* fiziksel alt yapısı, öğretim sayısı, eğitim ve sosyo ekonomik düzeyleri yüksek veli profili ile ilçede ve hatta ilçe dışından talep gören okulların başında gelmektedir. Okuldaki yönetim kadrosunun,

- toplam kalite yönetimi felsefesi ve uygulamalarına inanarak okulda kimi çalışmalar yürütmek istemeleri,
- stratejik planlamanın gereğine inanmaları,
- araştırmacılara mevcut tüm olanakları kullandırmaları, Canaydın ilköğretim okulunun çalışma evreni olarak sečilmesine yol açmıştır.

Evrene ulaşmada güçlük bulunmaması ve daha güvenilir verilerin elde edilebileceğinin düşünülmesi nedeniyle, araştırmada evrenden örneklem alma yoluna gidilmeyerek araştırma, evreni oluşturan tüm öğretim, öğrenci, veliler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

---

\* Canaydın İlköğretim Okulu ile ilgili tanıtıcı bilgi EK 2’de verilmiştir.

**Tablo 2**  
**Araştırmanın Evreni**

Anket Dağıtılan Grup	Dağıtılan Anket Sayısı (N)	Yanıtlanan Anket		Yanıtlanmayan Anket	
		Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)
Yönetici	5	4	80	1	20
Öğretmen	60	54	90	6	10
Öğrenci	1361	1219	89.5	142	10.5
Veli	1361	840	61.7	521	38.3

Tablo 2’de araştırma evrenindeki çeşitli grupların veri toplama aracı yanıtlama düzeyleri gösterilmektedir. Veliler dışındaki gruplarda % 80 ve üzerinde katılım olmuştur. Ancak, çalışma evreni içinde yöneticilerin % 20’si, öğretmenlerin % 10’u, velilerin % 38.3’ü ve öğrencilerin % 10.5’i anketleri yanıtlamamıştır.

Araştırmada hazırlık sınıfı, birinci, ikinci ve üçüncü sınıf öğrencileri (n=732) araştırmanın kapsamı dışında tutulmuşlardır. Araştırmacı, sınıf öğretmenleri ve okulun rehberlik ve psikolojik danışmanlık (PDR) uzmanının ortak görüşleri doğrultusunda bu gruptaki 732 öğrencinin yaşlarından dolayı anketlerde yer alan ifadeleri algılayıp anlamalarında sorun çıkabileceği ve sorgulanan konular hakkında net bir fikre sahip olamayacakları belirlenmiştir. Hazırlık sınıfı ve birinci, ikinci, üçüncü sınıf öğrencileri araştırmanın kapsamı dışında tutulduğu için bu sınıflardaki öğrenci velileri de araştırmaya dahil edilmemişlerdir.

### 3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada Canaydın ilköğretim okuluna yönelik varolan durumun güçlü ve zayıf yönleri ve okulun önündeki fırsat ve tehditler saptanarak stratejik planlama önerisi yapılacağı için farklı verilere gereksinim duyulmuştur. Bu verilerin toplanmasında nitel ve nicel yaklaşımlar kullanılmıştır. Nicel veriler anket yoluyla, nitel veriler ise

öğrenciler, veliler, öğretmenler, müdür yardımcıları ve PDR uzmanı ile yapılan görüşmeler ve okuldaki yazılı belgelerin incelenmesi yoluyla toplanmıştır. Bu bölümde veriler ve toplanırken izlenen yöntemler ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.

### 3. 3. 1. Memnuniyetle İlgili Veri Toplama Araçları

Araştırmanın ilk aşamasında Canaydın ilköğretim okulunun içinde bulunduğu durumun belirlenmesi, okulun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılıp okulun önündeki fırsat ve tehditleri saptamak için (SWOT Analiz) öğrenci, öğretmen, yönetici ve velilere okuldaki çeşitli süreçler ile ilgili görüşlerini saptamak amacıyla birer müşteri memnuniyet anketi uygulanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (YÖDGED) tarafından 2001 yılı içerisinde adı geçen birimdeki konu ile ilgili uzmanlar tarafından geliştirilen bu veri toplama aracı birim başkanlığının özel izni ile kullanılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilerideki bir tarihte tüm okullarında uygulamayı planladığı veri toplama aracı araştırmanın raporlaştırma aşamasının başlatıldığı Mayıs 2003 tarihine kadar başka hiçbir çalışmada kullanılmamıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları EK 3, EK 4, EK 5'de sunulmuştur.

Kullanılan veri toplama aracının kapsam bakımından uygunluğu, anlatım bakımından anlaşılabilirliği bakımlarından uzmanların görüşleri alınmış ve uzmanlar\* tarafından araştırılmak istenen konu için uygun bulunmuştur.

Veri toplama araçlarının güvenilirliğini istatistiksel yolla değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümler sonucu çalışmada kullanılan öğrencilerin memnuniyetine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,95$ , velilerin memnuniyetine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,95$  ve öğretmenler ve yöneticilerin memnuniyetine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,95$  olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan ölçütlere göre uygulanan anketler yüksek derecede güvenilir düzeydedir. Veri toplama

\* Cevdet Vural, MEB YÖDGED Daire Başkanlığı, Yrd. Doç. Dr. Rûçhan Özkılıç, Uludağ Üniversitesi, Yrd. Doç. Dr. Berrin Eylem, Uludağ Üniversitesi, Mücahit Korkut, Bursa KALDER ve Cem Ersen, Bursa Peryön, İsmail Şener, Bursa İl Millî Eğitim Müdürlüğü



araçları uygulamaya hazır duruma getirildikten sonra çalışma evreninde yer alan yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilere uygulanabilmesi için Bursa Valiliği ve Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin onayı alınmıştır. Ölçeklerin araştırma evrenine uygulanması 2002-2003 eğitim öğretim yılı Mart ayında iki hafta içinde yapılmıştır. Ölçeklerin uygulanması okulda araştırmacının kendisi, iki müdür yardımcısı ve PDR uzmanı tarafından birlikte yapılmıştır. Anketlerin yanıtlanmasına yönelik öğretmen ve öğrencilerin güdülenmesi, araştırmanın önemi ve dönütleri konusunda araştırmacı tarafından öğretmen, müdür yardımcıları ve PDR uzmanının bilgilendirilmeleri yoluyla sağlanmaya çalışılmıştır.

Kullanılan veri toplama araçlarında üç farklı versiyon bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

**Öğrenci Veri Toplama Aracı:** Bu araçta 18 alt boyut ve 60 önerme yer almaktadır. Alt boyutlar; Ulaşılabilirlik ve İletişim (6 madde), Dilek Öneri ve Şikayetler (3 madde), Güvenilirlik (2 madde), Güvenlik (3 madde), Kararlara Katılım (2 madde), Öğrenci İşleri (3 madde), Ders Programları (3 madde), Öğrenme-Öğretme Yöntem ve Teknikleri (4 madde), Sınıf Atmosferi (3 madde), Ders Araç ve Gereçleri (4 madde), Ders Arası (Teneffüs) (3 madde), Okulun Fiziki Ortamı (5 madde), Okulun Kantini (4 madde), Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinlikler (4 madde), Eğitici Kol Çalışmaları (3 madde), Belirli Gün ve Haftalar (2 madde), Değerlendirme, Ödül Teşekkür ve Takdir Belgeleri (3 madde), Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim (3 madde) biçiminde sıralanabilir. (Bakınız EK 3)

**Öğretmen Veri Toplama Aracı:** Bu araçta 6 alt boyut ve 25 önerme yer almaktadır. Alt boyutlar; İletişim (3 madde), Politika ve Stratejilerin Duyurulması ve Yaşama Geçirilmesi (6 madde), Çalışanların Takdir Edilmesi ve Değerlendirilmesi (6 madde), Çalışanların Katılımı ve Yetkelendirilmesi, (4 madde), İnsan Kaynakları Planlaması ve Geliştirme (4 madde), Bina- Malzeme- Donanım (2 madde) biçiminde sıralanabilir. (Bakınız EK 4)

**Veli Veri Toplama Aracı:** Bu araçta 16 alt boyut ve 53 önerme yer almaktadır. Alt boyutlar; Ulaşılabilirlik ve İletişim (3 madde), Dilek Öneri ve Şikayetler (2 madde), Güvenilirlik (4 madde), Güvenlik (2 madde), Kararlara Katılım (5 madde), Öğrenci

İşleri (3 madde), Ders Programları (3 madde), Öğrenme-Öğretme Yöntem ve Teknikleri (3 madde), Sınıf Atmosferi (2 madde), Ders Araç ve Gereçleri (4 madde), Ders Arası (Teneffüs) (3 madde), Okulun Fiziki Ortamı (4 madde), Okulun Kantini (2 madde), Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinlikler (4 madde), Değerlendirme, Ödül Teşekkür ve Takdir Belgeleri (2 madde), Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim (7 madde) olarak sınıflandırılmıştır. (Bakınız EK 5)

Veri toplama araçlarındaki önermelere verilen yanıtlar 5'li katılım düzeyine göre 1- "Kesinlikle Katılıyorum", 2-"Katılıyorum", 3-"Fikrim yok", 4-"Katılmıyorum", 5-"Kesinlikle Katılmıyorum" biçiminde sınıflandırılmıştır.

### 3. 3. 2. Grup Görüşmeleri

Araştırmanın görüşme aşamasında öncelikli olarak öğrenci, veli, öğretmen ve yöneticilere uygulanan veri toplama araçlarının sonuçlarında okulun zayıf yönleri olarak ortaya çıkan konularda derinlemesine bilgi toplamak amaçlanmıştır. Veri toplama araçlarında okulun zayıf yönleri olarak çıkan önermeler hakkında öğretmen, öğrenci, yönetici, PDR uzmanı okul aile birliği ve okul koruma derneği üyesi veliler ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, notlar tutulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde araştırmacı sorularını önceden hazırlar, ancak görüşme sırasında araştırılan kişilere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine, tartışılmasına izin verir (Ekiz, 2003, s. 62). Yarı yapılandırılmış görüşmelerde amaç görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı sağlamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s. 93). Bu görüşmelerin hangi tarihlerde ve kimler ile yapıldığı EK 6'de sunulmuştur. Görüşmeler yapılırken görüşme formları kullanılmıştır (Bakınız EK 7, EK 8, EK 9, EK 10, EK 11). Görüşme formundaki soruların dil ve anlatım ile ilgili eksikliklerinin giderilmesi amacıyla formlar Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği bölümünden bir uzmana verilmiştir. Uzmanın form ile ilgili eleştiri ve önerileri dikkate alınarak form son haline getirilmiştir. Görüşmeler yürütülürken sorular üzerinde gerekli görülen yerlerde bazı değişiklikler yapılmıştır.

Görüşme yapılacak öğrenciler PDR uzmanı tarafından belirlenmiştir. Öğrenciler arasında iletişim becerileri yüksek olan öğrenciler seçilmiştir. Görüşme yapılan öğretmenler Okul Gelişim Yönetim Ekibindeki (OGYE) gönüllü ve serbest zamanı olan beş öğretmen ve okuldaki TKY çalışmalarına direnç gösteren iki öğretmenden oluşmuştur. Bu öğretmenler ile ilgili bilgiler okul yönetiminden alınmıştır. Okuldaki dört müdür yardımcısının üçü ile görüşme yapılmıştır. Bunlardan biri kaynakların kullanılması ile ilgili verilerin toplanmasına, diğeri dokümanların incelenmesi sırasında ortaya çıkan sorunların çözümlenmesine ve sonuncusu okuldaki TKY etkinliklerinden sorumlu oldukları için görüşmeler bu kişiler ile yapılmıştır. Okul koruma derneği ve okul aile birliğinden ise gönüllü olan ve zaman ayırabilen veliler seçilmiştir. Okul aile birliği ve koruma derneği velilerden oluştuğu için ayrıca başka veliler ile görüşme yapılmamıştır.

Görüşme formları düzenlenirken veri toplama araçlarında okulun zayıf yönleri olarak çıkan önermelere ilişkin maddelere yer verilmiştir. Görüşmeler sırasında kimi konularda ayrıntılı bilgi alma adına ek sorularda kullanılmıştır. Araştırmacı görüşmelere başlamadan önce kendini tanıtip bu araştırmayı niçin yaptığını görüşmecilere açıklamıştır. Ayrıca, aldığı yanıtları asla görüşmecilerin adını vererek ya da onların aleyhine kullanmayacağı konusunda güvence vermiştir. Bu görüşmelerin kesinlikle okul yönetimine veya okul içinden ya da dışından herhangi birine iletmeyeceğine ilişkin katılanları ikna etmiştir. Araştırmacı görüşmelere katılanları yönlendirmekten kaçınmıştır. Görüşmeler her grupta 45 dakika ile 1 saat arasında sürmüştür.

Görüşmelerde elde edilen veriler okul müdürü ses kayıt cihazı kullanmayı kabul etmediği için not alma sistemi ile kaydedilmiştir. Not alınırken kısaltmalar ve sık tekrar edilen kelimeler için işaretler kullanılmıştır. Araştırmacı her görüşmenin hemen ardından aldığı notları gözden geçirmiş, yaptığı kısaltmaları düzeltmiş ve aldığı notları kritik başarı etmenlerine ve uygulanan anketlerdeki sorulara göre düzenleyerek araştırmada kullanılabileceği bir şekle getirmiştir.

### 3. 3. 3. Yazılı Belgelerin İncelenmesi

İç çevre analizi için ilgili alanyazın taraması ve araştırmacının okuldaki öğrenci, öğretmen, yönetici, veli ve PDR uzmanı ile Mart-Nisan 2003 tarihinde yaptığı görüşmelerin incelenmesi sonucunda araştırmacının hazırladığı ve iç çevre analizi için gereken verileri içeren sorulardan oluşturulan bir form (EK 12) geliştirilmiştir. Araştırmacı için gereken dokümanlar, müdür yardımcılarında, PDR uzmanından ve okul sekreterinin tuttuğu kayıtlardan elde edilmiştir. Hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsayan (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s. 140) dokümanların incelenmesi için okul müdür yardımcısından gerekli izinler alınmıştır. Bu form ile birlikte Mayıs 2003 ayı içerisinde gerekli veriler toplanmıştır. Okulun finans kaynakları ve harcamaları ile ilgili dokümanların incelenmesine okul yönetimi tarafından izin verilmemiştir. Bu yüzden araştırmacı, finans ile ilgili istediği verileri müdür yardımcısına iletmış ve müdür yardımcısı bu verileri kendi derleyerek yazılı olarak araştırmacıya ulaştırmıştır.

Dış çevre analizi için ise ilgili alanyazının taranması sonucu araştırmacı tarafından hazırlanan bir form (EK 13) ile Bursa, Nilüfer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurulmuş, buradaki İstatistik biriminde çalışan memurların yardımı ile 5 Mayıs 2003 tarihinde toplanan veriler kullanılmıştır.

### 3. 4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının önce yönergelere uygun olarak yanıtlanıp yanıtlanmadıkları kontrol edilmiş, daha sonra veri toplama aracı ile toplanan veriler, Excel programı kullanılarak önceden hazırlanan veri işleme formuna girilmiştir. Anketler veri işleme formuna girilirken, her ankete sırasıyla bir anket numarası verilmiştir. Bunun nedeni anket işleme sırasında ortaya çıkabilecek hataların kolayca bulunup düzeltilebilmesidir. Ayrıca sınıflar (4, 5, 6, 7, 8) ve şubeler (A, B, C, D, E, F) ardışık olarak girilmiştir. Bu biçimde veri işleme formuna işlenen veriler, daha sonra "SPSS 10. 0 for Windows" paket programına aktarılarak frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Toplanan verilerin frekans ve yüzde sonuçları EK 14, 15, 16'da sunulmuştur.

Öğrenci, veli ve öğretmenlere uygulanan veri toplama araçlarında farklı alt boyutlar bulunmaktadır. Bu alt boyutların tümü okulu amacına ulaştıracak kritik başarı etmenleri ile ilgilidir. Araştırmanın yapıldığı Canaydın ilköğretim okulunda stratejik planlama ve TKY ile ilgili alanyazın (Balamuralikrishna ve Dugger, 1995; EFQM Mükemmellik Modeli, 2003; Malcolm Baldrige Modeli, 2003; Pelissippi State Technical Community College, 1998) sonunda 7 kritik başarı etmeni belirlenmiştir.

SWOT analizi sonuçları için ise önce veri toplama aracındaki her bir önermeye verilen “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerinin yüzdesi ve frekansı hesaplanmıştır. Hesaplamalar aşağıdaki ağırlıklara göre yapılmıştır.

**Tablo 3**  
**Ranj Aralığı**

Ranj	Derece	Rakam	Yanıt	Tespit
1,00- 1,79	Çok Kötü	1	Kesinlikle Katılmıyorum	Geliştirmeye Açık Alan
1,80- 2,59	Kötü	2	Katılmıyorum	Geliştirmeye Açık Alan
2,60- 3,39	Kararsız	3	Fikrim Yok	Geliştirmeye Açık Alan
3,40- 4,19	İyi	4	Katılıyorum	Kuvvetli Alan
4,20- 5,00	Çok İyi	5	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Kuvvetli Alan

(Bursa İl Millî Eğitim Müdürlüğü, TEDP, 2000)

0.79'luk ranj yüzlük sisteme uyarlanmış ve % 68 ve yukarısı araştırmanın yapıldığı örgütün güçlü yanları, % 67 ve aşağısı zayıf yanları olarak alınmıştır.

Nitel verilerin analizinde veri indirgeme, veri gösteri ve sonuç çıkarma ve doğrulama olmak üzere üç alt süreç (Ekiz, 2003, s.74) izlenmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde alan notlarında bulunan veriler konularına göre ayrıştırılmış, basitleştirilmiş ve kodlamaları yapılmıştır. Kodlama sırasında sorulan soru ile ilgili olmayan cevaplar elenmiş benzer veya aynı olanlar bir araya getirilmiştir. Veri gösterme aşamasında, veriler sonuç çıkarmaya ve uygulamaya yönelik olarak konularına göre düzenlenip bir araya getirilmiştir. Sonuç çıkarma ve doğrulama aşamasında ise elde edilen verilerin ne anlama geldiğine araştırmacı tarafından karar verilmiştir. Elde edilen bilgiler memnuniyet anketinde ve doküman analizi sonuçlarına

göre okulun zayıf yanları olarak ortaya çıkan konuların derinlemesine açıklanıp yorumlanmasında kullanılmıştır.

Stratejik planlama sürecinin ilke ve değerler, vizyon, misyon, amaç, hedef, strateji ve eylem planı hazırlanması aşamalarında araştırmacı moderatör rolünü üstlenmiştir. Aşağıda stratejik planlama sürecinde her aşamam için gerçekleştirilen çalışmalar ayrıntılarıyla sunulmaktadır.

Kurumsal değerler ve ilkelerin belirlenmesinde önce okul öğretmenleri ile PDR uzmanı aracılığıyla 3 Mart 2003 tarihinde bir ön bilgilendirme toplantısı yapılmıştır. Daha sonra okuldaki zümreler (Sınıf Öğretmenleri, Yabancı Dil Eğitimi; Türkçe, Güzel Sanatlar ve Spor Eğitimi, Sosyal Bilimler, Fen Bilgisi zümreleri) kendi aralarında toplantılar yaparak okulun değer ve ilkeleri üzerinde çalışmışlardır. Çalışmalar bir ay sürmüştür. Araştırmacı çalışmalara yalnızca gözlemci olarak katılmıştır. Bir ayın sonunda zümre başkanları, TKY'den sorumlu müdür yardımcısı, PDR uzmanı ve okul koruma derneği başkanının yaptığı oturum sonucunda okulun ilke ve değerleri saptanmıştır. Bu ilke ve değerler tüm öğretmenlere yazılı olarak duyurulmuştur.

Vizyon oluştururken çalışanların kendi potansiyelini kullanmaya başlaması teşvik edilmiştir. Bu nedenle önce tüm öğretmenlerden okulun vizyonu ile ilgili Nisan 2003 tarihinin sonuna kadar üçer cümle yazmaları istenmiştir. Daha sonra grup içinde fikir alışverişi yapmak için öğretmenler kendi zümrelerinde kendi belirledikleri zamanlarda bu fikirleri tartışmış ve fikir birliğine varmışlardır. Bireysel vizyonlarının grup vizyonuna dönüşmesi için uzlaşma yoluna gidilmiş ve okulun vizyonu yapılan genel bir toplantıda (Nisan 2003) ortaya çıkmıştır. Vizyon belirlerken tam bir uzlaşmaya varılmasına dikkat edilmiştir.

Misyon oluşturulurken vizyon temel alınmış ve tüm öğretmenlerin katılımı ve fikir birliği ile okulun misyonu belirlenmiştir. Vizyon ve misyon oluşturma aşamasında araştırmacı öğretmenlerin kendi aralarındaki toplantılara katılmamıştır. Araştırmacı, toplantılarda tutulan tutanakları incelemiş ve toplantılara başkanlık eden müdür yardımcısından bilgi almıştır.



İç çevre ve dış çevre analizi için elde edilen veriler SWOT analizi ve veri toplama araçlarının sonuçlarını desteklemek ve alternatif açıklamalar getirmek amacıyla kullanılmıştır (EK 17). Hem iç çevre analizinde hem de dış çevre analizinde ilgili kurumlar tarafından kaynak olarak verilmesi istenmeyen veriler yalnızca araştırmacının kendisini bilgilendirmesi amacıyla kullanılmış, araştırma raporunda bu bilgilere yer verilmemiştir.

Belirlenen kritik başarı etmenlerinin her biri bir eylem alanı olarak alınmıştır. Her bir alandaki gereksinimler doğrultusunda eylem planları tasarlanmıştır. Eylem planı aşamasındaki çalışmalar yapılırken aşağıdaki yöntem izlenmiştir (Layton ve diğerleri, 1998, ss. 19-45):

**Eylem planının uygulanması için sorumluların belirlenmesi:** Bunun belirlenmesi için okulu vizyonuna ulaştıracak kritik başarı etmenleri bütün öğretmenlere açıklanmıştır. Daha sonra gönüllü öğretmenlerin hangi alanda çalışmak istedikleri sorulmuş ve her bir öğretmen çalışmak istediği grupta görev almıştır. Kararsız kalan gönüllü öğretmenler farklı gruplara yetenek ve ikili ilişkileri göz önüne alınarak ayrılmıştır. Her bir çalışma alanına PDR uzmanının seçtiği farklı sınıflardan 2 öğrenci temsilcisi ve okul koruma derneği ve aile birliğinden gönüllü birer temsilci de alınmıştır. Yalnızca finansman ile ilgili grupta okul yönetiminin isteği doğrultusunda öğrenci yer almamıştır. Eylem planı çalışma grupları ve her birinde kaç kişinin görev aldığı Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4**  
**Eylem Planı Çalışma Grupları**

Çalışma Alanı	Öğretmen Sayısı	Öğrenci Sayısı	Veli Sayısı
Eğitim Öğretim	7	2	1
Alt Yapı	8	2	1
İnsan Kaynakları	8	2	1
Araştırma Geliştirme	5	2	1
İletişim	7	2	1
Toplumla İlişkiler	5	2	1
Finans	4	-	1
<b>Toplam</b>	<b>44</b>	<b>12</b>	<b>7</b>



**Her grubun kendi içerisinde grup sorumlusunu demokratik bir biçimde belirlemesi:** Genellikle konuya daha fazla ilgi duyan öğretmen veya en tecrübeli öğretmen grup sorumlusu olarak belirlenmiştir. Araştırmacı konuya ilgi duyan ve daha yetkin olan kişinin sorumlu olarak seçilmesinden yana olmasına karşın okuldaki hiyerarşik yapıyı bozmamak adına grup sorumlularına müdahale etmemiştir.

**Eylem planının aşamalarının ayrıntılı biçimde hazırlanması:** Eylem planından sorumlu olan gruplar, kendi çalışma takvimlerini (ne zaman ve ne sıklıkta toplanılacağı, toplantının yeri ve süresi) kendileri belirlemişlerdir. Uygulayacakları stratejileri, önlerindeki kısıtları ve bunları nasıl aşacaklarını belirlemişlerdir. Olası başlangıç ve bitiş tarihlerini belirtmişlerdir.

**Eylem planının tamamlanması için gereksinim duyulan finanssal fonların ve kaynakların belirlenmesi:** Eylem planının tamamlanmasından sorumlu olan gruplar plan için gerekli olan finanssal fonları ve gereksinim duyulan kaynakları belirlemişlerdir. Ayrıca nasıl finansman yaratılacağına ilişkin kimi önerilerde bulunmuşlardır.

**Eylem planında tasarlanan ve uygulamaya konulacak olan etkinliklerin ölçümünün belirlenmesi:** Eylem planlarının uygulamadaki başarısı veya başarısızlığını ölçmek ve sonuca göre iyileştirme veya değişiklikler yapmak için her bir etkinliğin nasıl ölçüleceği belirtilmiştir.

Eylem planları hazırlanmadan önce her bir gruba kendilerine ait olan SWOT analiz sonuçları ile iç çevre ve dış çevre analiz sonuçları açıklanmıştır. Eylem planları 2 Mayıs-2 Haziran tarihleri arasında hazırlanmıştır. Eylem planları hazırlanırken, öğretmenlerin 2001 yılı Şubat ayında okul PDR uzmanı ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün görevlendirdiği bir formatör öğretmenin düzenlediği 4 saatlik bir eğitim sonucu edindikleri beyin fırtınası tekniği kullanılmıştır. Her toplantıda tutanak tutulmuştur. Eylem planı çalışma grupları için bir iç yönerge hazırlanmıştır. Araştırmacı, her bir gruptaki toplantıya katılmış, zorunlu sağlık nedenlerinden dolayı katılamadığı iki toplantıyı tutanaklardan okumuş ve katılan bir öğretmenden kendi adına tuttuğu notları almıştır.

**Eylem planlarının genel bir kurulda görüşülüp tartışılması ve uygulamaya konma kararının alınması:** Eylem planları genel öğretmenler kurulunda görüşülüp tartışılmış ve öncelik sıraları belirlenerek uygulamaya koyma kararı alınmıştır. Bu karar doğrultusunda Canaydın ilköğretim okulunun 2010 yılına kadar olan stratejik plan örneği ortaya çıkarılmıştır.



## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde araştırma probleminin çözümlenmesi amacıyla okuldaki kritik başarı etmenlerine ilişkin SWOT analizi sonuçları ile okulun içinde bulunduğu durum saptamıştır. Durum saptaması yapılırken doküman analizi ve görüşmelerin sonuçları ile öğrenci, öğretmen, veli ve yönetici memnuniyet anketlerinden toplanan ve istatistiksel çözümlenmeler (Bakınız EK 15, EK 16 ve EK 17) birlikte yorumlanmıştır. Bulgular ve yorumlarda, araştırmanın amacında belirtilen ilgili soruların sırası izlenmiştir. Bulgular bu amaçlara göre tablolaştırılmıştır. Daha sonra, araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda Canaydın ilköğretim okulu için bir stratejik planlama örneği sunulmuştur.

#### **4. 1. SWOT Analiz Sonuçları**

SWOT analizi yapılırken Canaydın ilköğretim okulunun stratejik planlamasının yapılacağı kritik başarı etmenleri konusunda araştırmacının yaptığı doküman analizi ve görüşme sonuçları ile okuldaki süreçler ile ilgili olarak öğrenci, veli, öğretmen ve yöneticilerin memnuniyet anketlerine verdikleri yanıtlar dikkate alınmıştır. Bu bölümde kritik başarı etmenleri ile ilgili sonuçlar sırayla sunulmuştur.

##### **4. 1. 1. Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmeni**

Canaydın ilköğretim okulunda yürütülen eğitim öğretim etkinlikleri ile ilgili SWOT analiz sonuçları Tablo 5 'de verilmiştir.

**Tablo 5**  
**Eğitim Öğretim Kritik Etmenine İlişkin SWOT Analiz Sonuçları**

<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teftiş raporları,</li> <li>• TKY çalışmaları,</li> <li>• Bir üst öğretim kurumuna yerleşen öğrenci sayısı</li> <li>• Öğrenci devamı,</li> <li>• Nakil öğrenci sayısı,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin yeterli sayıda olması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre öğrenci ödüllendirmelerinin nesnel olması,</li> <li>• Teneffüslerin süresinin yeterli olması ve öğrencilerin dinlenip gereksinimlerini gidermelerine olanak tanınması,</li> <li>• Öğrencilerin hata yapmaktan korkmaması,</li> <li>• Velilere göre öğrencilerin okulda millî ve manevî değerleri öğrenip, Cumhuriyetin temel niteliklerini tanıması ve demokratik tutumlar kazanması .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalabalık (ortalama 48-52 kişilik) sınıflar,</li> <li>• İkili eğitim,</li> <li>• Rapor alan öğrenci sayısı,</li> <li>• Öğrenci ekipleri ve takım sayıları,</li> <li>• Veli ve öğrencilere göre öğrenci değerlendirmelerinde, öğrencinin gerçek başarısının ölçülememesi ve başarı değerlendirmelerde nesnel olunmaması,</li> <li>• Öğretmen, öğrenci ve velilere göre okulda öğrenci merkezli eğitimin uygulanmaması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre okulda öğrencilerin edindiği bilgilerin günlük hayatta işine yaramıyor olması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre derslerin içeriğinin öğrencilerin ilgisini çekmemesi ve derslerin zevkli geçmemesi,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre derslerin işlenişinde farklı yöntemlerin kullanılmaması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre kuramsal bilgilerin uygulamasının yapılmaması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre ders kitaplarının işlenen konuya uygun olmaması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre ders süresinin yeterli olmaması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre sosyal ve kültürel etkinliklerde herkese olanak eşitliği tanınmaması,</li> <li>• Öğrencilere göre bayramların okulda neşe içinde kutlanmaması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre belirli gün ve haftalar kutlamalarının, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin beğenilmemesi,</li> <li>• Öğrencilere göre eğitici kol çalışmalarına isteksiz katılım ve bu çalışmalarda yeteneklerinin temel alınmaması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre okulda Atatürk bilinci ve temel ahlaki değerlerin kazandırılmaması ,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre derslerde uygun araç-gereç ve eğitim teknolojisinin kullanılmaması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre öğrenciye öğrenme ve başarıma olanağı tanınmaması,</li> <li>• Öğrencilere var olan ders araç ve gereçlerinin kullanılmaması,</li> <li>• Öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin yeterli (yıllık 22 saat) olmaması,</li> <li>• Emekliliği yakın (n=28) öğretmenler,</li> <li>• Laboratuvar ve teknik donanımların sınırlı kullanıma açık olması,</li> <li>• Kimi öğretmenlerin (n= 12) iyileştirme çalışmalarına karşı tutucu olmaları.</li> </ul>
<p><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2003-2004 yılında öğretime açılacak okul bulunması,</li> <li>• Üniversite ile işbirliği olanakları,</li> <li>• TKY çalışmalarının geliştirilmesi,</li> <li>• Okulun gelişmiş bir bölgede bulunması.</li> </ul>	<p><b>TEHDİTLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretim için gerekli olan alt yapı yatırımının pahalı olması,</li> <li>• Öğrenci kontenjanları belirlenirken okulun etkin bir role sahip olmaması.</li> </ul>

#### 4. 1. 1 Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler

**Teftiş raporları:** Son üç yılda okulda yapılan teftişlerde eğitim öğretimin eğitsel temellere uygun olarak düzenlendiği rapor edilmiştir. Araştırmacının incelediği teftiş raporlarında okul için “ *eğitim öğretim sorunlarının tartışıldığı, gerekli iş bölümlerinin belirlendiği, planlı olarak derse girilen, eğitim öğretimin “pedagojik esaslara” uygun olarak düzenlendiği, sosyal etkinliklerin yıllık planlamasının ve işbölümünün yapıldığı, çalışma gruplarının başarılı olarak çalıştığı, rehberlik çalışmalarına önem verildiği, sınıf kitaplıklarının hizmete sunulduğu, ders araçlarından verimli olarak yararlanıldığı, veliler ile gerekli ve olumlu bir dialogun kurulduğu ve okulda işbirliğine dayalı olumlu bir çalışma ortamının var olduğu*” ifadeleri yer almaktadır. Raporlardaki ifadelerin değerlendirilmesi sonucunda okulda yapılan teftişlerin başarılı geçtiği düşünülmektedir. Bu durum okul için güçlü bir yön olarak değerlendirilmektedir. Gizlilik taşıdığı gerekçesiyle bölgedeki diğer okulların teftiş raporları incelenememiştir. Ancak, ilçe Milli Eğitim Müdürlüğünde dış çevre analizi verilerinin toplanmasına yardım eden yetkili de Canaydın ilköğretim okulunun teftiş raporlarının hep en iyilerden biri olduğunu uygulamıştır.

**TKY çalışmaları:** Milli Eğitim Bakanlığının ülke genelinde tüm okullarda başlatmış olduğu kalite çalışmaları 2000 yılından itibaren Canaydın İlköğretim okulunda uygulamaya konulmuş ve okulda kimi olumlu gelişmelere neden olduğu görüşme yapılan öğrenci, öğretmen, veli, PDR uzmanı ve müdür yardımcıları tarafından “*eskiye göre daha iyi*”, “*alt yapı gittikçe düzeliyor*”, “*bizim söylediklerimizi dinliyorlar*”, “*fikirlerimiz alınıyor*” ve “*memnunum*”, “*hoşuma gidiyor*”, “*gelecekte daha başarılı bir Canaydın olacak*” ifadeleri ile tanımlanmıştır. Okuldaki olumlu gelişmeler, araç-gereç sayısının artması, kütüphane, laboratuvar gibi fiziki mekanların iyileştirilmesi, öğretmenler tarafından sorun olarak görülen bazı konuları çözmek için iyileştirme ekiplerinin kurulması, velilerin okula daha fazla ilgi göstermesi olarak belirtilmiştir. TKY çalışmaları ile ilgili olarak saptanan durum Yedikardeş'in (2000) TKY çalışmalarının okullarda olumlu gelişmeyi sağladığını ortaya çıkardığı araştırmayı, İstanbullu'nun (1998) eğitimde TKY'nin yararlarını anlattığı çalışmayı ve Yılmaz'ın (1998) TKY'nin eğitime uygulanabilirliğinin tanımlandığı çalışmasını destekler niteliktedir. TKY çalışmalarının sürdürülmesinin okula, çalışanlara ve öğrencilere katkı

sağlayacağı öne sürülebilir. Ayrıca, okulda kalite değerlendirme çalışmalarının başlatılması ve konu ile ilgili yönetim ve velilerin destekleyici tavırlarının, eğitimin kalitesinin artmasına yol açacağı düşünülebilir.

**Bir üst öğretim kurumuna yerleşen öğrenci sayısı:** Türk Milli Eğitiminin temel ilkelerinden biri olan yöneltme ilkesi, bireylerin eğitimleri süresince ilgi ve yetenekleri doğrultusunda çeşitli programlara veya okullara yöneltilerek yetiştirilmesidir. 4306 sayılı kanunun 4. maddesine göre ilköğretimin son ders yılının ikinci yarısında öğrencilere orta öğretimde devam edebilecek okul ve programların hangi mesleklerin yolunu açabileceği ve bu mesleklerin kendilerine sağlayacağı yaşam standardı konusunda tanıtıcı bilgiler vermek üzere rehberlik servislerince gerekli çalışmalar yapılır (MEB, 2002). Araştırmanın yapıldığı okulda 2001-2002 öğretim yılında okuldan mezun olan 244 öğrencinin tümü bir üst öğretim örgütüne yerleşmiştir. Bu okulun eğitim öğretimin devamlılığını sağlama ve öğrencileri yöneltme açısından güçlü bir yönü olarak kabul edilebilir. Bir üst öğretim örgütüne yerleştirilen öğrenci sayıları ve yerleştirildikleri okul türleri tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6**

**2001-2002 Öğretim Yılında Bir Üst Öğretim Örgütüne Yerleştirilen Öğrenci Sayıları ve Okul Türleri**

Okul Türü	Öğrenci Sayısı	%
Anadolu Lisesi	34	13,9
Fen Lisesi	6	2,5
Özel Lise	11	4,5
Meslek Lisesi	31	12,7
Anadolu Meslek Lisesi	8	3,3
Devlet Lisesi	154	63,1

**Öğrenci devamı:** 2002-2003 öğretim yılında 23 öğrenci devamsızlıktan sınıfta kalmıştır. Okul müdür yardımcısı ve PDR uzmanından alınan bilgilere göre bu öğrencilerden 11 tanesi “zorunlu sağlık nedenlerinden”, diğerleri ise “düzensiz aile hayatı ve aile içi sorunlardan” okula gelememişlerdir. Devamsızlık sayısının az olması

öğrencilerin istekle okula geldiği, öğrenci devamı konusunda öğretmen ve yöneticilerin dikkatli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Nakil öğrenci sayısı:** 2001-2002 öğretim yılında okuldan 147 öğrenci nakil yolu ile ayrılmıştır. Okul yönetimi “*okuldan giden tüm nakil öğrencilerin şehir ya da bölge değişiminden ayrıldıklarını, okul ya da sınıf içi sorunlar nedeniyle okuldan öğrenci ayrılmadığını*” bildirmişlerdir. 171 öğrenci ise okula nakil gelmiştir. Nakil gelen 76 öğrenci başka illerden diğerleri ise Bursa iline ait farklı okullardan gelmiştir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, bölgelerinde en fazla Canaydın ilköğretim okuluna nakil öğrenci başvurduğunu bildirmiştir. Memnuniyetsizlik nedeniyle hiçbir öğrencinin okuldan ayrılmaması ve ilçede en rağbet gören okul olması güçlü bir yön olarak kabul edilmektedir.

**Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin yeterli sayıda olması:** Araştırmanın yapıldığı okulda 2002-2003 öğretim yılında bayram ve belirli gün ve haftalar kutlamaları çerçevesinde 23 sosyal ve kültürel etkinlik ile üç sportif etkinlik düzenlenmiştir. Bu tür etkinliklerin eğitim öğretimin en önemli parçalarından biri olduğu düşünüldüğünde etkinliklerin öğrencilerin fiziksel ve zihinsel gelişimlerine katkı sağladığı öne sürülebilir. Uygulanan anket sonuçlarına göre öğrenci ve velilerde okullarında yeterli sayıda sosyal, kültürel ve sportif etkinlik düzenlediğini bildirmişlerdir. Bu bulgu, Betil’in (2002, s. 36), yeterli sayıda sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin öğrencilere katkıda bulunduğunu vurgulayan görüşlerini destekler görünmektedir. Tablo 7’de öğrenci ve velilerin okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin sayıları ile ilgili görüşleri yer almaktadır.



**Tablo 7**  
**Sosyal Kültürel ve Sportif Etkinlikler**

	Kesinlikle Katılıyorum				Fikrim Yok		Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Okulda yeterli sayıda sosyal ve kültürel etkinlik yapılmaktadır.										
<b>Öğrenci</b>	750	61,5	287	23,5	84	6,9	44	3,6	40	3,3
<b>Veli</b>	375	44,6	378	45,0	44	6,5	23	2,7	10	1,2
Okulda yeterli sayıda sportif etkinlik yapılmaktadır.										
<b>Öğrenci</b>	531	43,6	405	33,2	125	10,3	85	7,0	60	4,9
<b>Veli</b>	343	40,8	381	45,4	63	7,5	35	4,2	11	1,3

**Öğrencilerin ödüllendirmelerinin nesnel olması:** Sınıfta öğrencilerin ödüllendirilmesinin yansız ve belli ölçütlere göre yapıldığı öğrenciler ve velileri tarafından belirtilmiştir. Bu bulgu, öğrenci ve velilerin öğrenci değerlendirmelerinde gerçek başarının ölçülemediği ve başarı değerlendirmelerinde nesnel olmadığını belirttikleri bulgular ile çelişmektedir. Öğrenciler ve veliler ile yapılan görüşmeler sonucunda bu çelişkinin kaynağı öğrenci ve velilerin ödüllendirme ve başarı kavramlarını farklı anlamaları olarak saptanmıştır. Öğrenci ve veliler ödüllendirme ile takdir ve teşekkür belgelerini belirttiklerini bildirmişlerdir. Görüşmelerde belirtildiği gibi “Teşekkür ve takdir belgeleri not ortalamasına göre verildiği için”, “notun tutarsa takdiri alırsın, tabii ki objektif ve tarafsız” ifadeleri kullanılarak bu bulgu desteklenmiştir. Tablo 8’de öğrenci ve velilerin ödüllendirmeler konusundaki görüşleri yer almaktadır.

**Tablo 8**  
**Öğrenci Ödüllendirmesi**

	Kesinlikle Katılıyorum				Fikrim Yok		Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Öğrenci başarılarının değerlendirilmesi yapılırken nesnel davranılır.										
<b>Öğrenci</b>	501	40,1	439	36,0	126	10,3	83	6,8	57	4,7
<b>Veli</b>	283	33,7	337	40,1	98	11,7	109	13,0	13	1,5

**Teneffüslerin süresinin yeterli olması ve öğrencilerin dinlenip gereksinimlerini gidermelerine olanak tanınması:** Canaydın İlköğretim okulunda 5 teneffüs vardır. Bu teneffüslerin 4'ü 10 dakika, biri ise 15 dakikadır. İkili öğretim yapılan okulda teneffüs sayısı ve süresinin öğrencilerin dinlenme ve gereksinimlerini gidermeleri konusunda yeterli olduğu öğrenci ve velileri tarafından bildirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular Kıncal ve Genç'in (2002) Evans'dan (1999) aktardıkları teneffüste öğrencilerin gereksinimlerini serbestçe giderdiklerini ortaya koyduğu araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Tablo 9'da öğrenci ve velilerin okuldaki teneffüslerin sayısı, süresi ve içeriği ile ilgili memnuniyet göstergeleri yer almaktadır.

**Tablo 9**  
**Teneffüs**

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ders araları zaman açısından yeterlidir.										
<b>Öğrenci</b>	661	54,2	284	23,3	122	10,0	49	4,0	59	4,8
<b>Veli</b>	334	39,8	351	41,8	81	9,6	45	5,4	12	1,4
Ders aralarında öğrenciler dinlenme olanağı bulmaktadır.										
<b>Öğrenci</b>	720	59,1	284	23,3	100	8,2	27	2,2	39	3,2
<b>Veli</b>	259	30,8	333	39,6	152	18,1	55	6,5	25	3,0
Ders aralarında öğrenciler gereksinimlerini giderebilmektedir.										
<b>Öğrenci</b>	568	46,6	307	25,2	112	9,2	79	6,5	111	9,1
<b>Veli</b>	398	47,4	345	41,1	49	5,8	26	3,1	11	1,3

**Öğrencinin hata yapmaktan korkmaması:** Araştırmanın yapıldığı okulda öğrencilerin % 70,9'u derste hata yapmaktan korkmadıklarını bildirmişlerdir. Korkutan ya da küçük düşüren dönütler öğrenmeyi arttırmaz. Öğrencilerin hata yapmaktan korkmamasının, öğrenciler için oldukça olumlu bir özellik olduğu düşünülebilir. Bu tür öğrenci gruplarında öğrenciler, derste daha katılımcı olabilirler. Gürel (1998) yaptığı araştırmada, öğrencilerin kendilerine güven duymaları ve okul içinde hata yapmaktan korkmamalarının öğrenen ve kendini sürekli yenileyen örgütlerde var olduğunu öne sürmüştür. Eğitim örgütlerinde TKY uygulamasının da bunu sağlayacağını bildirmiştir.

Bu açıdan bakıldığında Canaydın ilköğretim okulunda TKY çalışmalarının olumlu katkısının olduğu varsayılabilir. Hata yapmaktan korkmamanın öğrencilerin özsaygısını geliştirmeye yardım ederek, olumlu öğretmen-öğrenci ilişkileri kurmada, grup uyumluluğu meydana getirmede, işbirliği içinde ve etkileşimli bir sınıf oluşturmada etkili olduğu ileri sürülebilir.

**Velilere göre öğrencilerin okulda milli ve manevi değerleri öğrenip, Cumhuriyetin temel niteliklerini tanınması ve demokratik tutumlar kazanması:** Araştırmadan elde edilen bulgulara göre veliler öğrencilerin okulda milli ve manevi değerleri öğrenip, Cumhuriyetin temel niteliklerini tanıdığını ve demokratik tutumlar kazandığını bildirmişlerdir. 222 sayılı Temel Eğitim Yasasında da ilköğretim amaçları arasında yer alan milli manevi değerler, Cumhuriyet ve temel nitelikleri gibi kavramlarının araştırmanın yapıldığı okulda öğrencilere kazandırıldığı söylenebilir. Başaran (1999) ilköğretim okullarında verilen eğitimin Cumhuriyetçi ve demokratik olması gereğini belirtmiştir. Bu yönden bakıldığında araştırmanın yapıldığı okulda eğitimin Cumhuriyetçi ve demokratik özellikler dikkate alarak yürütüldüğü söylenebilir. Aşağıdaki tabloda velilerin öğrencilerin okulda olumlu tutumlar ve davranışlar kazanması ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

**Tablo 10**  
**Olumlu Davranış Kazanma**

	Kesinlikle Katılıyorum				Fikrim Yok		Kesinlikle Katılmıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Çocuklarımız okulda milli ve manevi değerleri öğrenebilmektedirler.										
<b>Veli</b>	286	34,0	430	51,2	57	6,8	52	6,2	12	1,4
Çocuklarımız okulda Cumhuriyetin temel niteliklerini tanımakta, demokratik tutum ve davranışlar kazanmaktadırlar.										
<b>Veli</b>	249	29,6	466	55,5	47	5,6	51	6,1	16	1,9

#### 4. 1. 1. 2. Eğitim Öğretimin Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler

**Kalabalık sınıflar:** Eğitim ortamı olarak kabul edilen sınıfta, öğrenci sayısının olabildiğince üst sınırın (30'un) altında olmasının hem öğrencilerin daha başarılı olmalarını hem de öğretmenlerin kaliteli bir eğitim vermelerini sağlayacağı çeşitli araştırmacılar (Başar, 2001; Nye ve diğerleri, 2001; Johnson, 2002; Güçlü, 2002) tarafından belirtilmiştir. Araştırmanın yapıldığı okulda sınıflarda 48-54 arasında öğrenci bulunmaktadır. Bu bulgu Bircan'ın (1999) okullarda öğrenci sayılarının çok kalabalık olduğu saptamasını yaptığı çalışması ile örtüşmektedir. Yapılan görüşmelerde bu konudaki memnuniyetsizlik veli, öğrenciler ve öğretmenler tarafından *“çok kalabalık,” “hamam gibi,” “nefes alamıyorum,” “kıpırdamıyorum”;* *“bu kadar kalabalık sınıfta başka hangi yöntemi kullanabilirsiniz ki”;* *“çocuklarımız üst üste istif edilmiş gibiler”;* *“sınıf mevcutlarını azaltabildiğimiz takdirde başarı ve memnuniyetin artacağını söyleyebilirim”* sözcükleri ile dile getirilmiştir.

**İkili eğitim:** Araştırmanın yapıldığı okulda ikili eğitim sürmektedir. Yunanistan dışında kalan Avrupa Topluluğu ülkelerinin tümünde eğitimin her aşamasında tam gün öğretim uygulandığı göz önüne alındığında (OECD, 2001) araştırmanın yapıldığı okulda tekli eğitime geçmenin önemli olduğu düşünülmektedir. İkili öğretim ile günlük okul süresin kısılması, çalışmanın çok erken ve çok geç saatlere sıkıştırılması ve bunun getirdiği verimsizlik ikili eğitimin zayıf yanları olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın yapıldığı okulda ikili eğitim yapılması Güçlü'nün (1998), saat 15'ten sonra insan performansının sıfır noktasına yaklaştığını belirterek ikili eğitime son verme zorunluluğunu belirttiği ve bunu kuvvetle önerdiği çalışma ile örtüşmemektedir. Okul müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelerde ikili eğitimden okul yönetiminin de *“memnun olmadığı”;* *bu konuda ilçe ve il Milli Eğitim Müdürlükleri ile birçok kez farklı ortamlarda konuştuklarını fakat bölgede okula olan talebin fazla olması nedeniyle bir şey yapamadıklarını”* belirtilmiştir. Yalnızca, *“ileriki yıllarda yapılacak bir ek bina sonrasında tekli eğitime büyük olasılıkla geçebileceklerini”* vurgulamışlardır.

**Rapor alan öğrenci sayısı:** 2002-2003 öğretim yılında 260 öğrenci çeşitli nedenlerden rapor almıştır. Bu öğrencilerin dörtte üçü bir hafta ya da daha az süreli rapor almıştır. Okulda rapor alan öğrenci sayısı yüksek olmasına karşın yıl içinde herhangi bir sağlık

kuruluşuna sevk alan öğrenci sayısı yalnızca 11'dir. Okulda üç öğrenci kaza geçirmiştir. Bu öğrencilerde ikisi okul merdivenlerinden düşmüş, diğeri ise okul bahçesinde oynarken kaza geçirmiştir. Bu üç öğrenci geçirdikleri kazadan sonra hastaneye kaldırıldıkları için önemli bir gösterge olarak alınmıştır. Rapor alan öğrenci sayısının yüksek olması okul için zayıf bir yön olarak kabul edilmektedir. Yapılan görüşmelerde PDR uzmanı *“öğrencilerin nereden, hangi sebeple rapor aldığıının takibini yapamıyoruz”* demiştir. Görüşmede, rapor alan öğrencilerin sorunlarının araştırılması, bu sorunların rapor veren kişi ve kurumlardan onayının yapılmasının gerekli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, velilerin öğrenciler rapor aldığıında okulda verilen eğitim öğretim etkinliklerinden geri kalacağı ve bunun öğrencinin güdülenmesini azaltacağı konusunda bilgilendirilmesinin gerekli olduğu da *“veliler rapor konusunda bazen ciddiyetsiz olabiliyor, bu konuda onları eğitmeliyiz galiba ”* ifadesi ile belirtilmiştir.

**Öğrenci ekipleri ve takım sayıları:** Araştırmanın yapıldığı okulda satranç, halk oyunları, bando ekipleri, bunun yanı sıra kız basketbol, erkek basketbol ve futbol takımları vardır. Öğrenciler ve veliler ile yapılan görüşmeler sonucunda bu ekiplerin sayısı olarak çok az olduğu, *“bu kadar öğrenciye üç beş takım yeter mi,” “özel okulda bunun 10 katı takım var,” “benim”, “benim çocuğumun”* ilgisini çekecek bir şey yok” tamlamaları ile okuldaki tüm öğrencilerin gereksinimlerine yanıt veremediği ortaya çıkmıştır. Okul yönetimi ise *“mekanın kısıtlı olması, bu takımları ve ekipleri çalıştıracak öğretmenlerin ücretlerinin fazla olması nedeniyle, velilerin ücret ödemekte bazen sorunlar çıkarabildiğini”* söylemiş, *“ekip ve takım sayılarının fazla olmasına yürekte inandıkları halde sayıyı fiziksel ve maddi olanaksızlıklardan dolayı artıramadıklarını”* ifade etmişlerdir. Okul yönetiminin ekiplerin sayısı ve çeşidini arttırmak amacıyla kimi çalışmalar yapmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

**Okulda yapılan öğrenci değerlendirmelerin gerçek başarıyı ölçmemesi ve bu değerlendirmelerde nesnel davranılmaması :** Veliler ve öğrenciler, okulda yapılan değerlendirmelerin (sınav, ödev, proje vb.) gerçek başarıyı ölçtüğü görüşünde değildirlen. Öğrenci ve veliler aynı düzeyde olmalarına karşın *“her sınıf öğretmenin farklı sorular sorduğunu, kimi öğretmenlerin sınıf başarısını yüksek göstermek için daha kolay sorular sorduğunu”* belirtmişlerdir. Öğrencilerde *“sorular öyle zor ve*

*karmaşık oluyor ki ben aslında aldığım nottan daha iyiyim ama yapacak pek bir şey yok”, “sınıfta istediğiniz kadar derse katılın, ödevlerinizi yapın öğretmen için önemli olan sınavda aldığınız not... Bu not bazen bizlerin gerçek başarısını göstermeyebiliyor”* ifadelerini kullanarak yapılan değerlendirmelerin kimi zaman öğrencilerin gerçek başarısını ölçmediğini varsayımını getirmiştir. Ayrıca, öğrenci ve veliler değerlendirmeler yapılırken özellikle öğrencilerin karne notunu verilirken öğretmenlerin yansız olmadığını düşünmektedirler. Uygulanan kanaat notu öğrenciler arasında kimi sorunlar ve endişeler yaratmaktadır. Öğrenciler, bu endişelerini “*torpil yapılıyor*”, “*annesini öğretmenle çok samimi*”, “*benim hakkım yeniliyor*” gibi ifadeler kullanarak dile getirmişlerdir. Görüşmeler sırasında kimi zaman öğrencilerin kanaat notunun neye göre ve kimlere verildiğini anlamakta güçlük çektiği, bunun öğrencilerin öğretmene güven duymalarını olumsuz etkilediği saptanmıştır. Tüm bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için öğretmen ve okul yönetiminin kanaat notu ile ilgili kimi standartlar geliştirmesinin (derse zamanında gelme, ödevini düzenli yapmak, sınıf kurallarına uymak, arkadaşlarına yardımcı olmak vb.) ve bunların öğrencilere duyurulmasının gerekli olduğu ileri sürülebilir. Bunların yanı sıra, öğrencilerin değerlendirilmesinde öğrencinin takım çalışmasında ve sınıfta ikili ilişkilerindeki başarısı, sorumluluk alması, problem çözme becerisi ve yaratıcılık özelliklerinin de ödüllendirilerek değerlendirmeye alınmasının öğrencileri güdüleyebileceği düşünülmektedir. Tablo 11’de öğrenci ve velilerin okulda yapılan değerlendirmeler ile ilgili memnuniyet göstergeleri yer almaktadır.

**Tablo 11**  
**Başarı Değerlendirmesi**

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Hazırlanan sınav soruları ve yapılan değerlendirmeler öğrencilerin gerçek başarısını ölçmemektedir.										
<b>Öğrenci</b>	103	8,4	173	14,2	233	19,1	208	17,1	484	39,7
Öğrenci başarılarını değerlendirilmesi nesnel olarak yapılmamaktadır.										
<b>Öğrenci</b>	192	15,8	248	20,3	197	16,2	259	21,2	287	23,5
<b>Veli</b>	218	26,0	108	12,9	190	22,6	90	10,7	219	26,1



**Öğrenci merkezli eğitimin uygulanmaması:** Araştırmacının gözlemleri, anket sonuçlarının incelenmesi ve yaptığı görüşmelerin sonucunda Canaydın ilköğretim okulunda öğrencilere derste öğretilen kavramları öğrencinin de etkin katılımını sağlayacak etkinlikler yolu ile yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yapıldığı okulda öğrenci merkezli eğitimin uygulanmadığı düşünülmektedir. Bu bulgu, yenilikçi, çağdaş eğitim öğretim yaklaşımlarını benimseyen sistemlerde öğrenci merkezli, proje temelli uygulamaların bulunduğunu vurgulayan KalDer (2002), Türk (1999) ve Titiz'in (2001) çalışmalarıyla örtüşmemektedir.

**Okulda öğrencilerin edindiği bilgilerin günlük hayatta işine yaramıyor olması:** Veri toplama araçlarına verilen yanıtlarda öğrenci ve veliler okulda öğrencilerin edindikleri bilgilerin günlük hayatta işlerine yaramayacağını bildirmişlerdir. Yapılan görüşmeler sırasında ise öğrenciler *“çok boş”, “gereksiz,” “hep ezberliyoruz ama hiç işimize yaramıyor”* veliler ise *“müfredat çok ağır”, “ileride zaten öğrenecekler”, “benim bile bu yaşta işime yaramayacak bilgiler öğreniyorlar”* tanımlamalarını kullanarak okulda edinilen bilgilerin günlük hayatta ya da bir sonraki öğrenim kurumunda öğrencilerin işine yaramayacağını belirtmişlerdir. Bu bulgu Milli Eğitimin genel amaç ve hedefleri kapsamında bulunan “temel akademik beceriler ve “yaşam becerileri” ayrıntılı olarak ele alınmadığını ve bu becerilerin öğretmenler tarafından doğrudan doğruya öğretim programlarına yerleştirilmemiş olduğu için eğitim öğretim sürecinin planlanmasında dikkate alınmadığını vurgulayıp, öğrencilere temel akademik beceriler ve yaşam becerileri kazandırılmadığını belirten MEB (1999) ve Güneş'in (2001) ilköğretim programlarının öğrencilerin beklentileri ile uyumlu olmadığı sonucuna ulaştığı araştırma ile benzerlik göstermektedir. Ders programları her ne kadar merkezi olarak düzenlense bile okuldaki zümre çalışmalarında okulun ve öğrencilerin istek, gereksinim ve beklentileri göz önüne alınarak kimi geliştirme çalışmalarının yapılabileceği düşünülmektedir.

**Derslerin içeriğinin öğrencilerin ilgisini çekmemesi ve derslerin zevkli geçmemesi:** Derste işlenen konuların öğrencilerin ilgisini çekmediği veli, öğrenciler ve öğretmenler tarafından bildirilmiştir. Öğretmenler *“ders öğrencinin ilgisini çekmediğinde derse katılmıyor”, “her derste öğrencilerin zevk aldığını hep çok eğlendiklerini söylemek ne derece doğru olur bilmiyorum”*, öğrenciler ise *“çok az derste eğleniyoruz”*, dersler



genellikle “*tek düze*”, “*sıkıcı*” ve “*sıradan*” ifadelerini kullanarak derslerin içeriğinin öğrencinin ilgisini çekmediğini belirtmişlerdir. Bu bulgular Pirgaip’in (2000) ve Güneş’in (2001) ders içeriklerinin öğrencilerin ilgisini çekmediğini saptadığı araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Ders içeriklerinin evrensel ölçütlerde demokratik ve özgürlükçü bir anlayışla öğrencilerin ilgisini çekecek biçimde düzenlenmesi ile her öğrencinin ilgi istek ve yetenekleri oranında başarılı olabilmesini sağlayacak ortamın yaratılabileceği ileri sürülebilir.

**Derslerin işlenişinde farklı yöntemlerin kullanılmaması:** Öğrencilerden elde edilen bulgulara göre derslerde farklı yöntemler kullanılmamaktadır. Derslerin işleniş sırasında öğretmen ve öğrencilerin belirttiği gibi genellikle düz anlatım ya da soru yanıt yöntemleri kullanılmaktadır. Öğrenciler kendileri ile yapılan görüşmelerde derste kullanılan yöntemler için “*öğretmenimiz anlatıyor, biz dinliyoruz,*” “*tahtadakini yazıyoruz,*” “*öğretmen soru soruyor biz cevap veriyoruz,*” “*hiç deney yapmıyoruz,*” “*test çözüyoruz*” şeklinde belirtmişlerdir. Öğretmenlerde “*sınıflar o kadar kalabalık, müfredat o kadar yoğun ki ancak anlatım ya da soru cevap yöntemlerini kullanabiliyoruz, başka türlü yetişmez,*” “*bu yoğunluk ile hangi yöntemi kullanabiliriz ki,*” “*daha çağdaş ve katılımcı yöntemleri uyguluyoruz ama sürekli değil tabii ki*” ifadelerini kullanmışlardır. Bu bulgu, kalabalık sınıflarda genellikle düz anlatım ve soru yanıt yöntemlerinin kullanıldığını saptayan Aydın’ın (1998) çalışma sonuçlarında da yer almaktadır. Güneş (2001) de yaptığı çalışmada ilköğretim okullarında kullanılan teknik ve yöntemlerin yenilik ve gelişmelere uygun bir biçimde değiştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Her öğrencinin farklı bir zeka yapısı ve kişisel özelliklere sahip olduğu göz önüne alınarak, okullarda öğretmenlerin, bir ders içerisinde birden fazla yöntemi kullanarak derslerini anlatmalarının, önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir.

**Kuramsal bilgilerin uygulamasının yapılmaması:** Araştırmanın yapıldığı okulda veli ve öğrenciler dersteki kuramsal bilgilerin uygulamasının yapılmadığını belirtmiştir. Bu bulgu Ataklı’nın (1996b) yaptığı araştırma ve Ataklı’nın (1996b) Akaydın (1991) ve Aydoğdu’dan aktardığı (1991) bulgular ve Doğan ve Kurt’un (2000) okullarda verilen kuramsal bilginin gerçek koşullarda uygulanmasına hemen hiç yer verilmediğini belirttikleri araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Öğrenciler ile yapılan

görüşmelerde *“hiç deney yapmıyoruz”, “keşke gezilere müzelere gitsek”, “fen bilgisinde öğrendiğimiz şeyleri doğada uygulayabilsek çok iyi olur”,* diyerek derslerde uygulama yapılmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenler *“sınıf mevcudu ve programın yüklü olması nedeniyle kuramsal bilgilerin uygulamasına pek ağırlık veremediklerin”i* ifade etmişlerdir. Veliler de derslerde öğretilen konulara göre daha fazla sayıda uygulama yapılmasını arzu ettiklerini ama öğrencilerden elde ettikleri bilgiler ışığında uygulamanın pek yapılmadığını yapılan görüşmelerde belirtmişlerdir.

**Ders kitaplarının işlenen konuya uygun olmaması:** Derslerde kullanılan kitaplar öğrenciler ve veliler tarafından öğrencilerin düzeyine ve derslerin içeriğine uygun bulunmamıştır. Öğrenciler *“nedenini bilmiyorum ama daha güzel olabilirler”, “kitapların ne kadar sıkıcı ve birbirine benzer olduğunu tahmin edemezsiniz”* veliler ise *“daha renkli, çocuklarımızın yaşam koşullarına uygun, çocuklarımızı geleceğin Türkiye’sine hazırlayacak”* ifadelerini kullanarak kitaplar hakkındaki görüşlerinin olumlu olmadığını bildirmişlerdir. Bu bulgu çok hızlı bir gelişim içinde olan Türkiye’de ders kitaplarındaki bilgilerin yenilenmediğini ve öğrencilerin çevreleri, yaşadıkları koşullar, yöresel ve toplumsal açılarından büyük farklılıklar içerdiğini ve bu farklılıkların kitaplara yansıtılmadığını saptayan Özil’in, (1993, s. 41) araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Güneş (2001) yaptığı araştırmasında, okullarda kullanılan kitapların bilimsel ve teknolojik gelişmeler göz önüne alınarak hazırlanmadığını vurgulamıştır. Ders kitaplarının seçiminde öğretmenler serbest değildirler. Merkezi yönetimin konu ile ilgili kararlarına uymak zorundadırlar. Fakat son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığının yayınları incelendiğinde Talim Terbiye Kurulu’nun onaylayıp önerdiği kitapların sayıca çoğaldığı görülmektedir. Bu durum okul yönetimi ve öğretmenlere ek kitap seçimi ve kullanımı konusunda kolaylık ve çeşitlilik sağlayabilir. Ders kitaplarının ele alınarak güncellenmesi, görünüm olarak daha çekici duruma getirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, ders kitaplarına uygun olarak öğretmen kitaplarının hazırlanması gereği öğretmenler ile yapılan görüşmelerde *“İngilizce kitaplarının “öğretmen kitabı” var. Orada öğretmenin neyi ne zaman yapacağı, hangi soruları soracağı yazılı. Ayrıca öğrenci için değişik aktivitelerde var. Öğretmenin işini çok kolaylaştırıyor bu kitaplar. Aynı çeşit kitaplar bizim içinde olmalı böylece yükümüz bayağı hafifler”* ortak ifadesi ile ortaya çıkmıştır.

**Ders süresinin yeterli olmaması:** Derslerin işlenişi için ayrılan 40 dakikalık süre öğrenci ve veliler tarafından yeterli bulunmamaktadır. Özellikle öğrencileri ders süresi içerisinde öğretmenlerin çeşitli uyarı ve duyurular yaptıklarını, yoklama ve ödev kontrolü gibi etkinlikler yolu ile zaman kaybedildiğini belirtmişlerdir. Öğrenciler “*dersin yarısında yoklama yapıyor,*” “*hep ödev kontrolü yapıyor,*” “*müdürün dediklerini bize söylüyor*”; veliler de “*sınıflar çok kalabalık 40 dakikada öğretmen ne yapsın, çocukla mı uğraşsın, ders mi anlatsın, ödev mi versin*” ifadelerini kullanarak ders süresinin yeterli olmadığını bildirmişlerdir. Bu bulgu Güçlü’nün (2002) Stecher ve Borhnstedt (2000) ve Betts ve Shkolnik’den (1999) aktardığı sınıf içi disiplin, rutin işler ve test gibi konulara öğretmenlerin çok fazla zaman ayırdıklarını böylece derslerin işlenişine yeterli sürenin kalmadığını belirttikleri araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Aşağıdaki tabloda öğrenci ve velilerin okulda yürütülen eğitim programları ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

**Tablo 12**  
**Eğitim Programları**

	Kesinlikle Katılıyorum				Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Okulda edindikleri bilgiler günlük hayatta öğrencilerin işine yarayacaktır.									
<b>ğrenci</b>	103	8,4	173	14,2	233	19,1	208	17,1	484	39,7
<b>Veli</b>	112	13,3	343	40,8	194	23,1	132	15,7	47	5,6
Derslerin içeriği öğrencinin ilgisini çekecek şekilde düzenlenmiştir.										
<b>ğrenci</b>	303	24,9	324	26,6	194	15,9	231	18,9	158	13,0
<b>Veli</b>	113	13,5	286	34,0	281	33,5	108	12,9	22	2,6
Dersler zevkli geçmektedir.										
<b>ğrenci</b>	303	24,9	295	24,2	209	17,1	181	14,8	221	18,1
Derslerin işlenişinde farklı yntemler kullanılmaktadır.										
<b>ğrenci</b>	352	28,9	353	29,0	216	17,7	146	12,0	136	11,2
<b>Veli</b>	126	15,0	316	37,6	254	30,2	105	12,5	23	2,7
Kuramsal bilgilerin uygulaması yapılmamaktadır.										
<b>ğrenci</b>	460	37,7	299	24,5	154	12,6	111	9,1	185	15,2
<b>Veli</b>	197	23,5	342	40,7	249	29,6	36	4,3	5	0,6
Ders kitapları işlenen konuya uygun değildir.										
<b>ğrenci</b>	321	26,3	323	26,5	194	15,9	165	13,5	208	17,1
<b>Veli</b>	198	23,6	295	35,1	152	18,1	138	16,4	42	5,0
Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır.										
<b>ğrenci</b>	307	25,2	353	29,0	189	15,5	183	15,0	180	14,8

**Sosyal ve kültürel etkinliklerde herkese olanak eşitliği tanınmaması:** Okulda yapılan sosyal ve kültürel etkinliklere herkese katılma olanağı tanınmadığı velilerin % 52,4', öğrencilerin ise % 59,5'i bildirmiştir. Sosyal ve kültürel etkinlikler için ağırlıklı olarak yetenekli, alışkan, maddi durumu iyi ve ilgili velilerin çocuklarının seçildiği öğrenciler ile yapılan görüşmelerde *"hep alışkanları seçiyorlar," "kıyafetleri alabilenler seçiliyor," "eğer annen okula gelip öğretmenle konuşursa sen de seilirsin"* diyerek belirtilmiştir. Veliler *"düzenlenen etkinlikler başarılı olsun diye hep alışkan ve yetenekli öğrencilerin seçilmesi ne derece doğru bilemiyorum belki bu tür etkinliklere başarısız ve ezik olan çocuklar seçilirse bu çocukların gelişimine katkı yapılabilir"* ifadesini kullanarak konu hakkındaki görüşlerini belirtilmiştir. Türk Milli

Eğitiminin temel ilkelerinden biri olanak eşitliğidir. Bu ilke, eğitim ve öğretimi destekleyen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde tüm öğrencilere ayırım yapmaksızın olanak eşitliği tanınması gerektiği biçiminde de yorumlanabilir. Özellikle özgüveni yaşitlarına göre gelişmemiş ya da derslerinde çok da başarılı olmayan öğrencilerin sosyal ve kültürel etkinliklerde yer almasının, bu öğrencilerin gelişimine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

**Belirli gün ve haftalar kutlamalarının, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin öğrenciler ve veliler tarafından beğenilmemesi:** Araştırmanın yapıldığı okulda müdür yardımcısından edinilen bilgilere göre 06/ 06/ 1983 tarihli ve 2140 sayılı “Eğitici Çalışmalar Yönetmeliğinde” amaçları ile birlikte belirtilen her özel gün (Hayvanları Koruma Günü, Kızılay Haftası, 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk bayramı vb. ) için bir etkinlik yapılmaktadır. Bu etkinliklerin bir kısmı sınıf, bir kısmı ise okul düzeyinde gerçekleştirilmektedir. Okulda düzenlenen sosyal, sportif ve kültürel etkinliklerin sayı olarak fazla olmasının nitelik ve içerik ile ilgili kimi sıkıntıları beraberinde getirdiği düşünülmektedir. Bu tür etkinlikler ve çeşitli kutlamalar öğrenciler ve veliler tarafından beğenilmemektedir. Yapılan görüşmelerde etkinliklerin her yıl neredeyse aynı biçimde kutlandığı için beğenilmediği sonucuna öğrencilerin ve velilerin ortak olarak kullandığı *“sıkıcı,” “törene katılmasam da ne yapılacağını tahmin edebiliyorum,” ve “her sene aynı şeyler”, “yerli malı haftasında bende sınıfa meyve götürüyordum kızım da aynısını yapıyor”* ifadeleri ile ulaşılmıştır. Bu tür etkinliklerin içeriğinin beğenilmemesi düşük ve isteksiz öğrenci ve veli katılımını beraberinde getirebilir. Oysa milli, manevi, toplumsal, demokratik ve çevre ile ilgili tutumların oluşturulmasında yapılan etkinliklerin önem taşıdığı dikkate alındığında, etkinliklerin gözden geçirilerek sıradanlıktan kurtarılması, içeriğin zenginleştirilmesi ve bu etkinliklerin daha işlevsel ve verimli hale getirilerek ilgili konuların benimsenmesinin olumlu tutum oluşturulmasına yardımcı olabileceği ileri sürülebilir. Tablo 13’de öğrenci ve velilerin okulda yürütülen sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler ile düzenlenen kutlamaların içeriği ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

**Tablo 13**  
**Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklerden Memnuniyet**

	Kesinlikle				Kesinlikle					
	Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde herkese olanak eşitliği tanınmaktadır.										
<b>Öğrenci</b>	345	28,3	380	31,2	227	18,6	154	12,6	108	8,9
<b>Veli</b>	82	9,8	358	42,6	283	33,7	79	9,4	26	3,1
Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri beğeniyorum.										
<b>Öğrenci</b>	343	28,1	260	21,3	391	32,1	94	7,7	81	6,6
<b>Veli</b>	114	13,6	339	40,4	290	34,5	53	6,3	16	1,9
Okulda yapılan belirli gün ve haftalar kutlamalarını beğenerek izliyorum.										
<b>Öğrenci</b>	214	17,6	322	26,4	291	23,9	257	21,1	124	10,2

**Eğitici kol çalışmalarına isteksiz katılım ve yeteneklerinin temel alınmaması:** Öğrenciler eğitsel kol etkinliklerinde yer alırken kendi istek ve ilgi alanlarının dikkate alınmadığını bildirmişlerdir. Canaydın ilköğretim okulundan elde edilen bulgulara göre, öğrencilerin eğitici kol çalışmalarına seversen veya yararlı olduğunu düşünerek katılmadıklarını, okul içinde bu kollara öğrenci seçilirken öğrencilerin genellikle istek ve yeteneklerinin göz ardı edildiğini söylemek olasıdır. Bu bulgu Özenci'nin (1998) öğrencilerin eğitsel kol çalışmalarında ilgi yetenek ve becerilerine uygun kollarda görev almadıklarını saptadığı araştırma ile tutarlılık göstermektedir. Türk Milli Eğitimi'nin genel amaçlarından biri öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri ve davranışlar ile birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak yoluyla onları hayata hazırlamaktır. Okulda yürütülen eğitsel kol etkinlikleri bu amaca ulaşmak için yararlı olabilir. Öğrenciler ders dışı etkinlikler yoluyla desteklenerek temel demokratik hakları, kültürel ve sanatsal bilgileri, estetik duygusu ve çevre duyarlılığını öğrenebilirler. Eğitici kol çalışmaları öğrencilerin sivil toplum hareketine katılımının ön basamağı olarak görülebilir. Eğitici kol çalışmaları sırasında alınan çalışma disiplini, okula belli değerler kazandırma, kendinin ve çevresinin gelişimini sağlama öğrencilerin hem okul içinde, hem de okul dışındaki kişisel ve sosyal gelişimlerine olumlu biçimde yansıtılabilir. Aşağıdaki tabloda öğrencilerin eğitsel kol çalışmaları ile ilgili görüşleri yer almaktadır.



Tablo 14  
Eğitici Kol Çalışmaları

	Kesinlikle Katılıyorum				Kesinlikle Katılmıyorum					
	Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Katılmıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Eğitici kol çalışmalarına severek katılıyorum.										
Öğrenci	345	28,3	260	21,3	227	18,6	287	23,5	100	8,2
Eğitici kollara katılacak öğrenciler belirlenirken öğrencilerin istek ve yetenekleri esas alınır.										
Öğrenci	382	31,3	299	24,5	179	14,7	179	14,7	175	14,4

**Bayramların okulda neşe içinde kutlanmaması:** Milli ve manevi değerlerin yerleşmesinde oldukça önemli olan bayramlar öğrencilerin % 57,8'ine göre okulda neşe içinde kutlanmamaktadır. Bayramlar milli ve manevi değerlerin güçlenmesi ve yayılması için oldukça önemlidir. Bu günlerde yapılan etkinlikler bir yasak savma olarak değil, gerçekten bu tür değerlerin paylaşımı ve güçlendirilmesi için araç olarak görülmelidir. Bu kutlamalar sırasında olağan ve sıradan olmayan etkinliklerin yapılması, eğitsel kollardaki öğrencilerin bu etkinliklerde yer alması, velilerin ve toplumun diğer kesimlerinin de bu kutlamalara davet edilip katılımlarının sağlanmasının, okulda birlik duygusunu geliştireceği ve bu değerlerin güçlenip yayılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

**Öğrencilerin okulda Atatürk bilinci ve temel ahlaki değerleri yeterince kazanmaması:** Akademik bilginin yanı sıra okulda verilen eğitim ve yürütülen etkinlikler yolu ile öğrencilerin Atatürk bilinci ve temel ahlaki değerleri yeterince kazanmadığı veli ve öğrencilerden elde edilen bulgularda ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin sadece %57,4'ü velilerin ise 64, 2'si okulda Atatürk'ü ve diğer devlet büyüklerini tanıyıp onlara karşı öğrencilerin sevgisinin arttığını belirtmişlerdir. Velilerin %61'i ise çocuklarının okulda temel ahlaki kuralları öğrendiğini bildirmişlerdir. Özellikle veliler öğrencilerin okulda "*küfür ve uygunsuz hareketler*" öğrendiklerini belirtmişlerdir. Öğrenci ve veliler Atatürk ile ilgili olarak yalnızca "*kitap bilgilerinin*" verildiğini "*Atatürk'ü anlamak*", "*Atatürkçülük bilincine sahip olmak*" konusunda yeterince eğitim verilmediğini öne sürmüşlerdir. Atatürk ilkelerinin demokrasinin yaşatılması ve geliştirilmesinde, temel ahlaki değerlere ulaşma hedefine varılmasında eğitimin önemli



bir yeri olduğu dikkate alındığında okulda verilen eğitim öğretim sürecinde bu değerlerin oluşturulmasına önem verilmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir.

**Derslerde uygun araç-gereç ve eğitim teknolojisinin kullanılmaması:** Okulda birçok araç-gereç bulunduğu halde derslerin işlenişi sırasında bunlardan ve çeşitli eğitim teknolojisi (tepegöz, slayt, vb.) araçlarından yeterli düzeyde yararlanılmadığı öğrenci (% 58,5) ve veliler (% 64,5) tarafından belirtilmiştir. Bu bulgu Kalaycı ve Büyükalan'ın (1998) Gökdağ (1990), Uzunahmet (1996) ve Özen'den (1996) aktardıkları öğretmenlerin sınıfta yeterince araç-gereç ve eğitim teknolojisi kullanmadıklarını belirten araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Öte yandan, bu bulgu Güven'in (1998) yaptığı ve öğretmenlerin %73,7 sinin ders araç-gereçlerinden yararlandığını söylediği araştırma bulguları ile uyuşmamaktadır. Öğretmenlerin okulda yeterli araç-gerecin bulunduğunu bildirmesi (% 88) fakat öğrenci ve velilerin derslerde uygun araç-gereçlerin kullanılmadığını belirtmesi üzerinde tartışılması gereken bir çelişkidir. Öğretmenler ile yapılan görüşmelerde araç-gereç ve teknoloji kullanımı ile ilgili olarak *“işin gerçeği pek de kullanmıyoruz”, “fen öğretmenleri gerekirse laboratuvara götürüyor” “bunları sınıfta kullanmak çok zaman alıyor,” “o tepegöze konulacak şeyleri hazırlamak pek kolay değil, üstelik çok pahalı”* ifadeleri kullanılmıştır. Öğrenciler için amaçlanan davranışların kısa zamanda, kolay, doğru ve olabildiğince kalıcı bir biçimde kazandırılması için eğitim teknolojilerinin okullarda sıklıkla kullanılması gerektiği düşünülmektedir. Bunun içinde öğretmenlere araç-gereç kullanımı, önemi ve eğitim teknolojilerinin sınıf ortamında öğrenci ve öğretmene kazandıracakları konusunda eğitimler verilmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir.

**Öğrenciye öğrenme ve başarıma olanağının yeterince tanınmaması:** Derslerde ve okulun içerisinde öğrencilere kendi kendilerine öğrenme ve başarıma olanağı tanınmadığı veliler (% 59,3 ) ve öğrenciler (% 34,2) tarafından bildirilmiştir. Öğrenci ve veliler bu durumun en önemli nedenlerinin sınıfların *“kalabalık”* olması ve öğretmenlerin *“belli bir programı yetiştirmek zorunda”* olmaları olarak belirtmişlerdir. Sınıf içinde öğrencilere öğrenme ve başarıma olanağı tanındığında öğrencilerin ilgi ve meraklarının artacağı ve güdülenecekleri düşünülmektedir.

**Öğrencilere var olan ders araç-gereçlerini kullandırılmaması:** Öğrencilerin sadece % 54,5'i derslerin dışında okulda bulunan araç-gereçleri kullanabildiklerini belirtmişlerdir. Okulda bulunan laboratuvar ve atölye yalnızca öğretmenlerin gözetiminde ders saatleri içinde kullanılmaktadır. Sınıfta bulunan kimi araç-gereçler ise yalnızca sınıf içinde öğretmen ders anlatırken kullanılmaktadır. Bu durum öğrencilerin ders dışında kalan zamanlarında kendi kendilerine öğrenebilmek için olanak tanımamaktadır. Bu bulgu Karaküçük ve Ekenci (1995) tarafından yapılan ve Türkiye'deki eğitim sisteminde ders dışında öğrencilere kendi kendilerine öğrenme olanağı tanınmadığını söyleyen araştırma bulgusunu destekler niteliktedir. Öğrenciler ders saatleri dışında okulun fiziki olanaklarının kullanımı yeterince sağlandığında (kimi deneyleri tekrarlama, yeni deneyler yapabilme) öğrencilerin hem genel eğitimine hem de boş zaman değerlendirilmesine katkı sağlanacağı öne sürülebilir. Bu şekilde öğrenciler kendi kendine öğrenme ve başarıma fırsatını da elde edebilecekleri düşünülmektedir.

**Öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin yeterli olmaması:** Öğretmenlerin gelişimi için yararlı olan hizmet içi eğitim etkinlikleri oldukça azdır. Araştırmanın yapıldığı okulda bu sayı yıllık ortalama 22 saattir ve her öğretmen bu eğitimlere katılamamıştır. Hizmet içi eğitimi etkinliklerinin tümü okulun kendi çabaları ile düzenlenmiştir. MEB tarafından düzenlenen hiçbir hizmet içi eğitim etkinliğine okul yöneticileri ve öğretmenleri katılmamışlardır. Araştırmanın yapıldığı okulda hizmet içi eğitimin yetersizliği ile ilgili bulgu Polat'ın (2002) araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Öğretmenler ile yapılan görüşmelerde hizmet içi eğitim ile ilgili olarak *“hizmet içi eğitim faaliyetleri daha çok olmalı ve buralarda değişik yöntemler, değişik kitaplar kullanılmalı ve bizlere tanıtılmalı”, “bizim gerçekten ihtiyacımız olan konularda hizmet içi eğitim verilmiyor,” “bazen bu eğitimlerin saatleri öyle kötü oluyor ki katılmak istesek de gidemiyoruz”,* gibi ifadeler kullanılarak araştırmanın yapıldığı okuldaki hizmet içi eğitim etkinliklerinin yeterli olmadığı vurgulanmıştır.

**Laboratuvar ve kütüphanenin sınırlı kullanıma açık olması:** Öğrenci ve velilerden elde edilen bulgulara göre öğrenciler kütüphane ve laboratuvardan yeterli düzeyde yararlanamamaktadırlar. Laboratuvar, teknik donanımlar, kütüphane ise ekonomik ve yönetsel kısıtlardan dolayı her zaman ve tüm öğrencilerin kullanımına açık

olamamaktadır. Bunun sonucunda, donanım yalnızca belli kişi ve gruplar tarafından belli saatlerle sınırlı kalınarak kullanılmaktadır.

**Kimi öğretmenlerin iyileştirme çalışmalarına karşı tutucu olmaları:** Okul yönetiminin belirttiğine göre kimi öğretmenlerin (n=12) kalite çalışmalarına karşı göstermiş olduğu isteksizlik ve tutuculuk eğitim ve öğretimin kalitesi için bir engeldir. Bu durum Ünal'ın (1999a) yaptığı araştırma sonuçlarında da vurgulanmaktadır.

**Emekliliği yakın öğretmenler:** Okuldaki öğretmenlerin kıdem yılları oldukça fazladır. (Bakınız Tablo 15) Emekliliği yakın öğretmenlerin (n=28) okuldan ayrılması ve sisteme yeni öğretmenlerin dahil olması, başlamış olan kimi uygulamaların yürütülüp tamamlanmasında bir sorun yaratabileceği öne sürülebilir. Güven (1998) yaptığı araştırmada kıdemi 15 yıldan daha fazla olan öğretmenlerin ders araç ve gereçlerini daha az kullandığını ve bu konuda daha isteksiz olduklarını belirttiği çalışması temel alınarak emekliliği yakın öğretmenlerin okuldaki eğitim öğretim etkinlikleri için belli oranda sorun olabileceği söylenebilir.

**Tablo 15**  
**Öğretmen Sayısı ve Kıdem Yılları\***

Branş	Sayı	Ortalama Kıdem Yılı
Sınıf Öğretmeni	27	15 kişi 20 yıl ve üzeri/12 kişi 15 yıl ve daha az
Ev Ekonomisi	2	12/15 yıl
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	4	8/8/10/12
Fen Bilgisi	4	14/16/17/19/
Müzik	2	13/15
Matematik	3	20 /22/24
Okul Öncesi	4	12/18/18
Resim İş	4	10/ 18/20/22
Türkçe	5	8/21/20/24//24
İngilizce	3	12/20/22
Beden Eğitimi	2	20/22

\*Birden fazla öğretmenin olduğu branşlarda öğretmenlerin kıdem yılları küçükten büyüğe göre sırasıyla verilmiştir.

#### 4. 1. 1. 3. Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar

**2003-2004 yılında öğretime açılacak okul bulunması:** Araştırmanın yapıldığı okulun bulunduğu ilçede 2003-2004 öğretim yılında beş ilköğretim okul hizmete girecektir. Bu okulların derslik sayıları Tablo 16’da verilmiştir. Bu okulların eğitim öğretime başlamasıyla Canaydın ilköğretim okulunun öğrenci sayılarının azalma olasılığı yüksek görünmektedir. Bu durum okul müdür yardımcıları tarafından da *“Vahide Aktuğ açıldığında bizim yükümüz hafıfleyecek, belki seneye tekli eğitime bile geçebiliriz”* şeklinde belirtilmiştir. Öğrenci sayıları azaldığında eğitim öğretim ile ilgili birçok değişiklik ve yeniliğin uygulama konmasının daha kolay olabileceği hem araştırmacı hem de müdür yardımcıları tarafından düşünülmektedir.

**Tablo 16**  
**2003-2004 Öğretim Yılında Hizmete Girecek Okullar ve Derslik Sayıları**

<b>Okul Adı</b>	<b>Derslik Sayısı</b>
Vahide Aktuğ İ. Ö. O.	24
Ruveyda Dörtçelik İ. Ö. O.	24
Dilek Özer İ. Ö. O.	10
Aladdin Bey İ. Ö. O.	8
Çalı İ. Ö. O.	32

**Üniversite ile işbirliği:** “Eğitim Örgütleri Öğretmen ve Yöneticilerine Yüksek Öğretim Örgütlerince Yaptırılacak Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği”nde çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri, verimliliği arttırmaları, yeni değişim ve gelişmelere uyum sağlamaları, alanlarında yükselmeleri, yeteneklerini geliştirme ve alan değiştirmeleri için yüksek öğretim örgütlerinin MEB’na bağlı örgütlere hizmet içi eğitim programları düzenlenmesine olanak tanınmıştır. Bursa’da bulunan Uludağ Üniversitesi ile eğitim öğretim ile ilgili çeşitli konularda işbirliği yapılması ve üniversitenin akademik kadrosundan bilgi edinme olanağı vardır. Bu durum, üniversitenin rektörü tarafından yerel basında yapılan çeşitli konuşmalarda beyan edilmiştir. Ayrıca, her dönem Eğitim Fakültesinin farklı bölümlerinden araştırmanın yapıldığı okula giden deneyim ve uygulama öğrencileri ve öğretim elemanları da bu tür konularda istenirse destek

verebileceklerini okul yönetimine aktarmışlardır. Üniversite ile yapılabilecek işbirliği yoluyla öğretmen ve velilerin eğitimi, eğitim teknolojilerinin sağlanması, kullanımı, bakımı ve onarımı, ölçme becerileri, bilgisayar destekli eğitim, alan bilgi ve becerileri, eğitim yönetimi vb. gibi konularda okula destek sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu işbirliğinin sonucunda yerel sorunları yerinde görmek ve çözüm önerileri getirmek daha kolaylaşacaktır. Aytaç' da (2000, s. 72) araştırmasında okulların üniversitelerden özellikle karar alma, liderlik, toplantı yönetimi, bütçeleme ve okul geliştirme süreçleri konularında yararlanabileceğini belirtmiştir.

**TKY çalışmalarının geliştirilmesi:** Milli Eğitim Bakanlığının 1999 yılından itibaren başlatmış olduğu çalışmalara bağlı olarak 2000 yılında araştırmanın yapıldığı okulda TKY çalışmalarına başlanması ve birçok öğretmenin bu konuda etkin görev alması; ayrıca, okul aile birliği yolu ile konunun velilere de duyurulmasının okul için önemli gelişmeleri beraberinde getirebileceği düşünülmektedir. Erdem (2000), Ünal (1999b), Bayrak ve Ağaoğlu (1998) ve Hürkün (1998) çalışmalarında TKY çalışmalarının okullara verimlilik, müşteri tatmini, sürekli gelişme, dinamik ve demokratik örgütsel işleyiş gibi çeşitli yararlar getireceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda araştırmanın yapıldığı okuldaki TKY çalışmalarının geliştirilmesi okulda verilen hizmetlerin niteliğinin artırılmasında bir fırsat olarak düşünülmektedir.

**Okulun gelişmiş bir bölgede bulunması:** Okul, Bursa'nın ekonomik ve sosyal olarak gelişmiş bir bölgesinde bulunmaktadır. Okulun yakın çevresinde birçok özel kuruluş vardır. Bu kuruluşların bir kısmı eğitim sektörü ile ilgilidir. Okulun eğitim öğretim ile ilgili gereksinimlerinin bu kuruluşlar aracılığı ile karşılanabileceği söylenebilir. Ayrıca, bölgede bulunan birçok özel ve devlet okulu ile yapılabilecek olan işbirliği ve yardımlaşmanın okula kazanımlar getireceği bir fırsat olarak yorumlanabilir.

#### **4. 1. 1. 4. Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler**

**Öğretim için gerekli olan alt yapı yatırımının pahalı olması:** Pahalı olan öğretim alt yapısının (materyal, eğitim teknolojisi) temini için okulun maddi olanakları yetersizdir.

Bu durumun okuldaki eğitim öğretim ile ilgili gelişmeleri engelleyebileceği öne sürülebilir.

**Öğrenci kontenjanları belirlenirken okulun etkin bir role sahip olmaması:** Nilüfer ilçesindeki okul sayısının nüfusa oranla az olması ve ilköğretim çağındaki öğrenci sayısının fazlalığı gibi zorunlu nedenlerden dolayı okul kontenjanlarının belirlenmesinde okul etkin bir role sahip olamamaktadır. Bu bulgu Ataklı'nın (1996a, s. 56) öğrenci kontenjanları belirlenirken okulların etkin bir role sahip olmadığını ve bunun okul için önemli bir tehdit olduğunu belirttiği araştırma bulguları ile örtüşmektedir.



#### 4. 1. 2. Alt Yapı Kritik Başarı Etmeni

Canaydın ilköğretim okulunda var olan alt yapı hizmetleri ile ilgili SWOT analiz sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17  
Alt Yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analiz Sonuçları

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim öğretim etkinlikleri için fiziksel ortamlara sahip olunması,</li> <li>• Okulun Bursa'nın merkezinde bulunması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre okulun ve eğitim ortamlarının temizliği,</li> <li>• Gösteri salonunun ve müzik odasının olması,</li> <li>• Öğretmen, öğrenci ve velilere göre okulda, sınıf ve laboratuvarlarda yeterli araç gerecin bulunması,</li> <li>• Öğretmenlerin sağlık hizmetlerine yönelik işlerine gerekli özenin gösterilmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otoparkın olmaması,</li> <li>• Öğrencilerin kullanacağı bilgisayarların ve yabancı dil laboratuvarının olmaması,</li> <li>• Okulda kullanılan sarf malzemelerinin kısıtlı olması,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre okuldaki donanımın ergonomisinin ve sınıfların ders işlemeye uygun olmaması ,</li> <li>• Okul binası ve fiziki mekanların yetersizliği,</li> <li>• Kantin binasının okulun dışında olması ve veli ve öğrencilerin kantinde satılan ürünleri kaliteli, güvenli ve sağlıklı bulmaması,</li> <li>• Spor salonunun olmaması,</li> <li>• Öğrencilerin sağlık sorunlarına gerekli özenin gösterilmemesi ve bu hizmetlerin öğrenciler için yetersiz olması,</li> <li>• Öğrenci işleri biriminde belgelerin zamanında hazırlanmaması ve işlemlerin yerine getirilmemesi,</li> <li>• Yeşil alanın yok denecek kadar az olması,</li> <li>• Alt yapı için mali yetersizlik,</li> <li>• Öğrenci ve velilere göre okulun ve okul servislerinin güvensizliği,</li> <li>• Öğretmenlere sağlanan çalışma ortamının yetersizliği.</li> </ul>
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alt yapı için örgüt ve şahıslardan bağış olanağı,</li> <li>• Yeni yapılaşma için gerekli alana sahip olunması,</li> <li>• Okulun gelişmiş bir bölgede bulunması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Okulun üç tarafından yol geçmesinin güvenlik ve kontrol açısından kimi sorunların yaşanabileceği kuşkusunu doğurması.</li> </ul>



#### 4. 1. 2. 1. Alt Yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler

**Eğitim öğretim için fiziksel ortamların bulunması:** Araştırmanın yapıldığı okulun kendi ilçesindeki diğer okullar ile karşılaştırıldığında, eğitim ve öğretime yönelik okul gereksinimlere yanıt verecek düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmen ve velilere uygulanan anketlerden elde edilen bulgular bunu büyük ölçüde doğrulamaktadır. Bu bulgu, eğitim etkinliklerinin oluştuğu alanın öğrencilerin fizyolojik gereksinimlerine ve öğretim etkinliklerine uygun olmasının gerektiğini ve okul binasının ve sahip olduğu eğitsel olanakların öğrenci, veli ve çalışanların yeterli ve istenilen nitelikte olmasının, yalnız öğrenmeyi kolaylaştırma ve eğitimsel amaçlarla ilişkili olmasıyla değil aynı zamanda öğrencilerin okula ve derse karşı tutum ve davranışlarını etkileme açısından önemli olduğunu söyleyen Korkmaz'ın (2002) saptamalarıyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgu, Uludağ ve Odacı'nın (2002) Fraser'dan (1994) aktardıkları okul binasının ve fiziki mekanların eğitime uygun olmasının gerektiğini söylediği araştırma bulguları ile de örtüşmektedir. Buna karşın, Yiğit ve Bayrakdar'ın (2003) Türkiye'de pekçok ilköğretim okulunun temel fiziksel çalışma ortamının yeterli olmadığını belirttiği araştırma bulguları ile çelişmektedir.

İlçe geneline bakıldığında okullar ortalama 7-10 yıllıktır. Canaydın ilköğretim okulu yeni bir okuldur. Üç okulun dışında, araştırmanın yapıldığı okulda aralarında bulunmak üzere ilçedeki bütün okullar tek bir binada eğitimlerini sürdürmektedirler. Araştırmanın yapıldığı Canaydın ilköğretim okulu en çok dersliğe sahip (n=22) ikinci okuldur. Canaydın ilköğretim okulu da dahil olmak üzere ilçedeki 13 ilköğretim okulunda ana sınıfı vardır. İlçedeki üç okulun atölyesi, 7 okulun da işliği vardır. Bu okullardan biri de araştırmanın yapıldığı okuldur. Canaydın ilköğretim okul da dahil olmak üzere ilçedeki dört okulda rehberlik uzmanı ve kullanabileceği birer oda bulunmaktadır. Nilüfer ilçesinde bulunan okulların fiziksel yapıları ile ilgili ayrıntılı bilgiler EK 17'de verilmiştir.

**Okulun Bursa'nın merkezinde bulunması:** Kent merkezinin 3 km. batısında bulunan okul 7 dönüm araziye sahiptir. Devlet ya da özel kuruluşların alt yapı için yapacakları çalışmalarda kent merkezinde olmak (maliyetin azlığı, reklam vb. ) kimi üstünlükler

getirebilir. Ayrıca, şehrin merkezinde bulunmanın yerel halkın ve sivil toplum kuruluşlarının okula olan ilgisini arttırabileceği düşünülmektedir.

**Okulun ve eğitim ortamlarının temizliği:** Öğrenci ve veli memnuniyet anketlerinde okulun temizliği ile ilgili yüzdeler oldukça yüksek çıkmıştır. Okulun temiz olması yapılan eğitim öğretim açısından olumludur. Bu bulgu, Uludağ ve Odacı'nın (2002) Arı ve Saban (1999) ve Thompson'dan (1999) aktardıkları temiz okul ortamlarının okullar açısından arzu edilir bir olumlu yön olduğunu belirten araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Ancak, bu bulgu kalabalık olan sınıflarda temizlik konusunda yoğun sorunların yaşanabileceğini öne süren Bakıoğlu ve Polat'ın (2002) çalışmaları ile tutarlılık göstermemektedir. Araştırmanın yapıldığı okul ve sınıflar kalabalık olduğu halde öğrenci ve velilerden temizlik konusunda herhangi bir şikayet gelmemiştir.

**Tablo 18**  
**Okulun Temizliği**

	Kesinlikle Katılıyorum				Kesinlikle Katılmıyorum					
	Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Katılmıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Okulun içi ve dışı temizdir.										
<b>Öğrenci</b>	675	55,4	303	24,9	79	6,5	77	6,3	52	4,3
<b>Veli</b>	204	24,3	337	40,1	164	19,5	109	13,0	13	1,5

**Gösteri salonunun ve müzik odasının olması:** İlçedeki okulların yalnızca 4 tanesinde müzik odası bulunmaktadır. Bu dört okuldan biri de araştırmanın yapıldığı okuldur. Müzik dersleri müzik odasında daha etkili bir şekilde yapılabilmektedir. Ayrıca, araştırmanın yapıldığı okulda bir gösteri salonu da bulunmaktadır. Öğrencilerin sosyal, kültürel ve eğitici kol çalışmalarını sergileyecekleri bir mekanın olması okul için olumlu bir yöndür. Gösteri salonunun veli veya öğretmenler ile yapılacak toplantı veya seminerlerde de kullanılabilir olması da önemlidir. Nilüfer ilçesinde araştırmanın yapıldığı okuldan başka yalnızca bir okulda gösteri salonu bulunmaktadır (Bakınız EK 17).

**Okulda, sınıfta ve laboratuvarında yeterli araç-gerecin bulunması:** Öğrenci, öğretmen ve velilerden elde edilen bulgulara göre okulda, sınıflarda ve fen bilgisi laboratuvarında öğrencilerin eğitim etkinlikleri için kullanacakları her türlü araç-gereç (bilgisayar, harita, tepegöz, yerküre, film ve ses kasetleri, video teyp vb.) bulunmaktadır. Bu bulgu, öğretmenlerin ders araç-gereçlerinin temin edilmesinde sorunların olduğunu ve okullarda araç-gereç sayısının eğitim öğretim açısından yetersiz olduğunu belirten Bircan'ın (1999), Güven'in (1998), Güneş'in (2001) ve Yiğit ve Bayrakdar'ın (2003) araştırma bulguları ile uyuşmamaktadır. Bu bulgu, sınıfta eğitimin amacını gerçekleştirecek biçimde donanımın olmasının gereğinin vurgulandığı Korkmaz (2002) ve Güven'in (1998) araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Tablo 19'da öğrenci, öğretmen ve velilerin okulda bulunan araç-gereçler ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

**Tablo 19**  
**Araç-Gereç Sayısı İle İlgili Görüşler**

	Kesinlikle		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle	
	Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç-gereç bulunmaktadır.										
<b>Öğrenci</b>	675	55,4	303	24,9	79	6,5	77	6,3	52	4,3
<b>Veli</b>	270	32,1	377	44,9	101	12,0	65	7,7	17	2,0
<b>Öğretmen</b>	15	25,9	36	62,1	7	12,1	0	0	0	0

**Öğretmenlerin sağlık hizmetlerine yönelik işlerine gerekli özenin gösterilmesi:** Öğretmenlerin karşılaştığı sağlık sorunlarında gerekli hizmetlere yönelik işlemlerin yapılabilmesi için okuldaki destek çalışan ve yönetim gerekli özeni göstermektedir. Sıkça hastalanan, çalışma gücü azalan, neşesini yitiren, görevine sürekli gelemeyen öğretmenin, eğitim ve öğretim işini de sağlıklı bir biçimde yürütemeyeceği ileri sürülebileceğinden öğretmenlerin sağlık hizmetlerine yönelik işlerine gerekli özenin gösterilmesi okul için güçlü bir yön olarak değerlendirilebilir.

#### 4. 1. 2. 2. Alt Yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler

**Otoparkın olmaması:** Araştırmacının gözlemlerine göre okul servisleri ve okula araba ile ulaşan öğretmen ve veliler için otoparkın olmaması ciddi bir engeldir. Servis saatlerinde servislerin okulun çevresindeki yollara park etmesi hem öğrencilerin güvenliği hem de okul çevresinde yaşayanların huzur ve güvenliği için engel oluşturmaktadır. Bunun yanında okulun çevresine geliş güzel park eden araçlar okul ve öğrenciler için kimi zaman sorunlar çıkabilmektedir.

**Öğrencilerin kullanacağı bilgisayarların ve yabancı dil laboratuvarının olmaması:** “Eğitimde Çağ Yakalama 2000 Projesi” doğrultusunda ilköğretim okullarında bilgisayar laboratuvarları kurarak bilgisayar destekli eğitiminin yanı sıra tüm öğrencilere bilgisayar kullanımını öğretmek hedeflenmiştir. Araştırmanın yapıldığı okulda bir bilgisayar laboratuvarının olmaması öğrencileri araştırma yapmaktan uzak tutan bir neden olarak kabul edilebilir. Ayrıca, okulda bilgisayar laboratuvarının bulunmaması “Eğitimde Çağ Yakalama 2000 Projesi’nin henüz gerçekleştirilemediği biçimde yorumlanabilir. Okulda bilgisayar laboratuvarının olmaması, eğitim teknolojilerinin ilköğretim düzeyindeki öğrencilerin dikkatini çekme ve onlara görerek öğrenme olanağı tanıdığı için geleneksel öğretimden daha yüksek başarı sağladığı sonucuna ulaşan Şahin’in (2000) ilköğretim okullarında eğitim teknolojilerinin var olması ve kullanılması gerektiği bulgusu ile tutarlılık göstermemektedir. Ayrıca, araştırmanın yapıldığı okulda bir yabancı dil laboratuvarında bulunmamaktadır. İlçedeki okulların yalnızca beş tanesinde bilgisayar laboratuvarı vardır. Yabancı dil laboratuvarı ise ilçedeki bir tek okulda vardır (Bakınız EK 17).

**Okulda kullanılan sarf malzemelerinin kısıtlı olması:** Öğrenci ve öğretmenlerin eğitim amacıyla gereksinim duydukları kağıt, kalem, tebeşir, silgi, asetat, vb. sarf malzemeleri okulda çok sınırlı sayıda bulunmaktadır. Bu malzemelerin temini için her sınıfta öğrencilerden sene başında belli bir miktar para toplanmaktadır. Bu durum hem velilerin konu ile ilgili şikayetlerine, hem de öğretmenlerin derslerde bu tür malzemeleri çok sınırlı bir biçimde kullanmalarına yol açmaktadır. Ayrıca, sarf malzemelerinin “sınırlı ve pahalı olması” öğretmenleri ders içinde kullanabilecekleri i materyalici üretmekten alıkoymaktadır. Sınıf içinde öğrencilere fotokopi ve teksir

dağıtmak yerine egzersizleri yazdırmak zaman kaybına ve ders süresinin verimli kullanılmamasına neden olmaktadır. Ayrıca, görsel materyallerin daha hızlı ve kalıcı öğrenmeyi beraberinde getirdiği göz önüne alındığında sarf malzemeleri kullanımının sınırlı olması zayıf bir yön olarak kabul edilebilir.

**Okuldaki donanımın ergonomisinin ve sınıfların ders işlemeye uygun olmaması:** Araştırmanın yapıldığı okulda son üç yıldır okuldaki masa sandalye ve sıralar okula yeni başlayan öğrencilerin kullanımı için oldukça elverişlidir. Her dönem başında birinci sınıfa başlayan öğrencilerin velileri tarafından sıra, masa, sandalye gibi gereksinimler karşılanmaktadır. Böylece, öğrenciler okul hayatlarına yeni mobilyalarla başlamakta ve bu biçimde okulun mobilyaları yenilenmektedir. Fakat araştırmanın örnekleme olan dördüncü, beşinci, altıncı, yedinci ve sekizinci sınıf öğrencileri halen eski olan sıraları kullandıkları için bu konuda olumsuz bir yargıda bulunmuş olabilirler. Ortalama sınıf mevcudunun kalabalık olması, sınıflarda çok fazla araç-gerecin bulunması öğrencilerin hareket olanaklarını kısıtlamaktadır. Öğrencilerin sayıca çok olmasından ötürü sınıflarda derste kullanmak üzere kalan boş alan hiç yok denecek kadar azdır. Bunun yanında, sınıflar çok amaçlı derslikler olarak inşa edilmediğinden uygulamalı derslerin yapılması güçleşmektedir. Ayrıca, gelişme çağındaki öğrencilerin fiziksel yapıları dikkate alındığında küçük ve dar sıraların öğrenciler için uygun olmadığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu, Güçlü'nün (1998) Türk eğitim sistemi içerisinde eğitim kalitesi ve öğrenci performansını etkileyen ergonominin yeterince dikkate alınmadığını belirttiği çalışma ile tutarlılık göstermektedir.

**Okul binası ve fiziki mekanların yetersizliği:** Okulun büyük bir bahçesinin bulunması, bahçedeki basketbol ve voleybol sahaları ile kantinin bulunması öğrenciler için olumludur, fakat yeterli değildir. Öğrenciler bu olanakları yeterli bulmamaktadırlar. Yapılan görüşmelerde özellikle çok yakınlarında bulunan iki özel okulun olanakları ile kendilerininkini kıyaslayarak memnuniyetsizliklerini *“bir spor salonumuz bile yok,” “hiç okulun dışında kantin olur mu,” “şu okulun yüzme havuzu bile var bizim hiçbir şeyimiz yok,” “bahçe sizce de çok küçük değil mi”* ifadeleri ile belirtmektedirler.

**Kantin binasının okulun dışında olması ve veliler ve öğrencilerin kantinde satılan ürünleri kaliteli, güvenli ve sağlıklı bulmaması:** Öğrenci ve öğretmenlerin görüşmelerde belirttiklerine göre kantinin okul binasının dışında bahçede olması, özellikle kötü hava koşullarında ve yaşı daha küçük olan öğrencilerin ulaşması açısından ciddi sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Öğrenciler kantin ile ilgili görüşlerini “hiç okulun dışında kantin olur mu?, Ne yani kışın aç mı kalalım,” “annemde söylüyor kesin bir gün zehirleneceğiz”; öğretmenlerde “vallahi küçük öğrencilere çok acıyorum, o kantin sırasında eziliyorlar. Ben kendi öğrencilerime kantine gitmeyin evden getirin alacağınızı diyorum”, “satılanlar çeşitli ve sağlıklı değil benim görüşüme göre” velilerde “kantinin yeri pek uygun değil”, “temiz ve sağlıklı olduğunu düşünmüyorum üstelik pahalıda “ sözleri ile belirtmişlerdir. Kantinde satılan ürünler veliler ve öğrenciler tarafından kaliteli, sağlıklı ve güvenli bulunmamaktadır. Bu bulgu, Bakioğlu ve Polat’ın (2002) kalabalık okullardaki kantin hizmetlerinin yetersiz olduğunu ve kantinde satılan yiyeceklerin öğrenciler tarafından sağlıksız bulunduğunu saptadığı araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Aşağıdaki tabloda öğrenci ve velilerin kantinde sunulan hizmetler ile ilgili memnuniyet görüşleri yer almaktadır.

Tablo 20  
Kantin

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Okul kantininde gereksinim duyulan şeyler bulunmaktadır.										
<b>Öğrenci</b>	262	21,5	409	33,6	237	19,4	184	15,1	107	8,8
Okul kantininde satılan malzemeler kaliteli ve güvenlidir.										
<b>Öğrenci</b>	247	20,3	242	19,9	156	12,8	255	20,9	309	25,3
<b>Veli</b>	193	23,0	240	28,6	276	32,9	68	8,1	40	4,8
Okul kantininde satılan gıda ürünleri sağlıklıdır.										
<b>Öğrenci</b>	232	19,0	195	16,0	108	8,9	190	15,6	483	39,6
<b>Veli</b>	156	18,2	262	31,2	257	30,6	132	15,7	22	2,6

**Spor salonunun olmaması:** Araştırmanın yapıldığı okulda öğrenciler beden eğitimi dersler ve diğer kimi etkinlikler için spor salonundan yoksundur. İlköğretim çağındaki öğrencilerin akademik gelişimlerinin yanı sıra bedensel gelişimleri de çok önemlidir.



Okulun spor salonunun olmaması öğrencilerin bu konuda eksik kalmasına yol açabilir. Araştırmanın yapıldığı okulda hava koşulları uygun olduğunda okul bahçesinde yapılabilen beden eğitimi dersleri kışın zorunlu olarak sınıfın içine çekilmekte, bu da, dersin amacına ulaşmasını engelleyebilmektedir.

**Öğrencilerin sağlık sorunlarına gerekli özenin gösterilmemesi ve bu hizmetlerin öğrenciler için yetersizliği:** Araştırmanın yapıldığı okulda sağlık hizmetleri göz ardı edilmektedir. Okulda sürekli veya yarı zamanlı bulunan bir doktor ya da hemşire bulunmamaktadır. Oysa araştırmanın yapıldığı Nilüfer ilçesinde kimi okullarda revir veya doktor odası ile bu odada bulunan yarı zamanlı bir doktor veya hemşire görevli bulunmaktadır (Bakınız EK 17). Araştırmanın yapıldığı okulda sınıflardaki sağlık dolapları ile öğrencilerin sağlık konusundaki gereksinimleri giderilmeye çalışılmaktadır. Bu durum öğrencilerin ve velilerin sağlık sorunları ile ilgili memnuniyetlerini düşürmektedir. Görüşmeler sırasında veli ve öğrenciler öğretmen ve okul yönetiminin öğrencinin sağlık sorunlarına yeterince duyarlı olmadıklarını *“çocuğumuz hastalandığında bize haber vermiyorlar”, “çok hasta çocuğu eve yolluyorlar ama bilmiyorlar ki evde çocuğun annesi kimsesi var mı,” “hastalanınca öğretmenimiz geçer diyor,” “ancak düşüp bir yerini kanatırsan ya da kusarsan sana bakıyorlar”* ifadeleri ile belirtmişlerdir. Öğrencilerin sağlık sorunlarına gerekli özenin gösterilmemesi benzer bulgulara ulaşan Ataklı'nın (1996a) çalışması ile örtüşmektedir.

**Öğrenci işleri biriminde belgelerin zamanında hazırlanmaması ve işlemlerin yerine getirilmemesi.** Araştırmanın yapıldığı okulda bir memur, bir sekreter, 4 hizmetli ve bir güvenlik görevlisi bulunmaktadır. Kütüphaneci, laborant, büro memuru, teknisyen gibi okulda her an gereksinim duyulabilecek ve konularında uzmanlaşmış çalışan yoktur. Bu durum kimi zaman destek çalışanlarının yapması gereken işlerin öğretmen ve müdür yardımcılara devir edilmesine neden olmaktadır. Okulda bulunan tek sekreter ve destek çalışanlarının işlerin yoğunluğu nedeniyle öğrenciler ile ilgili belgelerin hazırlanmasında geç kalabileceği müdür yardımcılarını ile yapılan görüşmelerde vurgulanmıştır. Bu bulgu kalite okullarına ulaşmak için okuldaki tüm süreçlerin iyileştirilmesinin önemini ve gereğini vurgulayan ve okullarda destek hizmetlerin görevlerini yeterince yerine getirmediğini belirten Ata'nın (2000) bulguları



ile örtüşmektedir. Eğitimde kalitenin ve öğrenci başarısının artırılabilmesi ve okulun etkin bir biçimde görevini yerine getirebilmesi için gerekli destek çalışanlara sahip olmasının önemli olduğu ileri sürülebilir.

**Resim dersliklerinin olmaması:** İlköğretim çağında öğrencilerin bir çok yetenekleri biçimlenmekte ve eğilimleri ortaya çıkmaktadır. Çağdaş eğitim sistemlerinde dersler kendi özelliklerine uygun dersliklerde yapılmaktadırlar. Araştırmanın yapıldığı okulda resim dersliklerinin olmaması öğrencilerin bu alanda verimli ve etkili çalışmalar yapmalarını engelleyebileceği düşünülmektedir.

**Yeşil alanın yok denecek kadar az olması:** Okulun içerisinde yeşil alan yok denecek kadar azdır. Yalnızca okul bahçesinde bulunan 58 ağaç yeterli değildir. Bu bulgu hem öğrencilerin teneffüslerde doğal bir ortamda bulunması hem çevre duyarlılığının önem kazandığı bir çağda öğrencilerin daha fazla yeşil alan ve doğa ile birlikte olmalarını belirten Kınal ve Genç'in (2002) bulguları ile uyuşmamaktadır.

**Alt yapı için mali yetersizlik:** Bütçeden okula ayrılan pay dolayısıyla gerekli olan alt yapı için mali sıkıntılar yaşanmaktadır. Okulun öz kaynakları yolu ile bu sıkıntıyı aşmasının olası olmadığı okul yöneticileri tarafından dile getirilmiştir. Bu nedenle okul için gerekli olan alt yapının sağlanamaması okul için zayıf bir yön olarak düşünülebilir.

**Okulun ve okul servislerinin güvensizliği:** Öğrenciler okuldaki güvenlik önlemlerinin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu Dönmez'in (2001) okuldaki güvenlik sorunlarının sosyal nedenlerle giderek hız kazandığını ve artık okulların yeteri kadar güvenli olmadığını belirttiği çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Velilerin güvenlik ile ilgili yanıtları öğrencilerin aynı konudaki yanıtları ile benzerdir. Okulda girişteki bir nöbetçi kulübesinden başka herhangi bir güvenlik önlemi yoktur. Okulun çok merkezi bir yerde bulunması okula girip çıkan insanların kontrolünü güçleştirmektedir. Yapılan görüşmelerde öğrenciler "*Depremde okulda çatlaklar olmuştu sonra üstünü kapadılar. Bir daha deprem olursa belki çöküp ölebiliriz*", "*öğrencileri gece karanlıkta kaçıracakları,*" "*her isteyen okula girebiliyor, satıcılar falan*" "*bazen sokak çocukları bile okula girip top oynuyor, nasıl kendimizi koruyacağız*" ifadeleri ile okulda kendilerini güvende hissetmediklerini belirtmişlerdir. Öğrencilere yönelik güvenlik önlemlerinin alınması, girişlerdeki sıkı kontrol, okul bahçesi ve binasının güvenliğinin

tescili (özellikle deprem kuşağında olan Bursa ili için önemli bir konudur), okula yakın çevredeki satıcıların ve esnafın sıkı denetimden geçirilmesinin okul güvenliğini arttırmak için gerekli olduğu düşünülmektedir.

Hem servisler için ayrılmış bir otopark olmaması, hem de servislerin kalabalık olması ve başka işe yetişmek için servis şoförlerinin acele davranması öğrenci ve velilerde servislere karşı bir güvensizlik yaratmaktadır. Öğrenci ve veliler servisler ile ilgili bu görüşlerini “*servisler hep çok kalabalık, hiç verdikleri sözü tutmuyorlar hep bir iki öğrenci fazladan alıyorlar*”, “. . . amca hep çok acele ediyor, bazen de çok hızlı gidiyor çünkü öteki servislere de yetişmesi lazım” şeklinde dile getirmişlerdir. Öğrenci, öğretmen ve çalışanların ulaşımında seçilen servis araçlarının güvenliğe uygun olması, aracın hızına ve şoför seçimine titizlik gösterilmesi, korna, hız gibi konularda çevreye rahatsızlık verilmemesi, kullanılan yakıt türünün çevreye zarar vermemesi okul servisleri ile ilgili konuların ele alınışında önem taşıdığı düşünülmektedir. Tablo 21’de öğrenci ve velilerin okul servisleri ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

Table 21  
Okul Servisleri

	Kesinlikle				Kesinlikle					
	Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Okul servisleri güvenlidir.										
<b>Öğrenci</b>	270	22,1	255	20,9	115	9,4	242	19,9	324	26,6
<b>Veli</b>	156	18,6	316	37,6	95	11,3	203,	24,2	52	6,2

**Öğretmenler için ayrılan çalışma ortamlarının yetersizliği:** Okulun fiziksel koşullarından dolayı öğretmenlerin hepsi aynı öğretmenler odasını paylaşmaktadırlar. Okulda öğretmenler için yeterli sayıda ve donanımda okuma, çalışma, dinlenme odası ile zümrelerin çalışmalarını yürütüp, ortak materyallerini üretip saklayabilecekleri kendilerine ait birer odaları yoktur. Tek bir öğretmenler odasının olması öğretmenlerin okuldaki çalışmalarını kimi zamanlarda kısıtlayabilmektedir. Öğretmenler yapılan görüşmelerde “*öğretmenler odasında çok fazla sigara içildiğini,*” “*kim zamanlarda oturacak yer bulmakta zorluk çektiklerini*” ve “*kalabalık ortamın çalışmaya uygun*

*olmadığını” , “50 küsur öğretmenin aynı anda bir odada bulunduğunu düşünebiliyor musunuz”, “öğretmenler odası kalabalık diye bazen kendi katımdan ya da sınıftan çıkmadığım bile oluyor” ifadeleri ile belirtmişlerdir. Ayrıca, öğretmenler odasında her an kullanımına açık bir internet bağlantısının olmamasının okul için bir eksiklik olduğu düşünülmektedir.*

#### **4. 1. 2. 3. Alt Yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar**

**Alt yapı için örgüt ve şahıslardan bağış:** Bursa'nın önemli bir sanayi ve ticaret şehri olmasının, çeşitli örgüt ve şahıslardan bağış ve destek alarak okulun alt yapı sorunlarının çözümünü kolaylaştırabileceği düşünülmektedir. Okulun Bursalı bir işadamı tarafından yaptırılıp Milli Eğitim Bakanlığına devredilmesi, okula daha sonraki yatırımlarına yönelik olarak yine aynı kişiden yardım temin edilmesini kolaylaştırabilir. Şahsın adının kaliteli bir eğitim kurumu ile anılmasına yönelik olarak gerekli desteğin okula verilebileceği okul yöneticileri tarafından vurgulanmıştır.

**Yeni yapılaşma için gerekli alana sahip olmak:** Okulun yanında 2700 m2 boş alan bulunmaktadır. Okula ait olan bu alanın, müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelerin sonucunda ileride yapılacak eğitim ve spor tesisleri için kullanılabilceği öğrenilmiştir. Böyle bir alana sahip olmak ileride alt yapı özelliklerini iyileştirebilmek adına okul için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.

**Okulun gelişmiş bir bölgede bulunması:** Okulun bulunduğu Nilüfer ilçesi şehrin hızla ve planlı bir biçimde gelişen, sosyal ve kültürel alanlarda katılımcı olan bir bölgesidir. Nilüfer belediyesi kamu hizmetlerinde “Türkiye Kalite Ödülünü” almıştır. Buradaki devlet ve özel okulların sayıca çokluğu, tüm Bursa’da bu ilçeyi bir eğitim ilçesi haline getirmekte ve belediyenin ilgisini okullara çekmektedir. Bu durumun okula alt yapıyı geliştirmek, yerel yönetimlerden bu konuda destek almak gibi alanlarda gelişme ve katkılar sağlayabileceği öne sürülebilir.

#### 4. 1. 2. 4. Alt Yapı Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler

**Okulun üç tarafından yol geçmesi:** Okulun kuzey, güney ve doğusundan yolların geçmesi okulun gelecekte alan olarak genişleyebilmesini büyük oranda kısıtlamıştır. Ayrıca, trafiğin bu kadar ortasında olması hem gürültü hem de kirlilik açısından arzu edilmezdir. Kimi öğrencilerin okula yaya olarak gidip geldiği düşünüldüğünde ve okulun çevresinde hiçbir trafik ışık veya levhasının bulunmadığı göz önüne alındığında, özellikle de küçük öğrenciler için bu durumun olumsuzluğu ortadadır. Bu özellik, güvenlik, kontrol ve gürültü açısından kimi soruların yaşanabileceği kuşkusunu doğurmaktadır. Güçlü'nün (1998) belirttiği gibi dışarıdan gelen gürültü düzeyinin sınıf içindeki sesleri örtterek işitsel algılamayı engellemesi öğrenim için hiç de arzu edilmeyen bir durumdur. Gürültünün insanlar üzerinde genelde olumsuz bir etki yaptığı güdülenme ve dikkat bozukluğu ortaya çıkarma gibi kimi etkileri olduğu göz önüne alındığında okulun üç yanından yol geçmesi bir tehdit olarak kabul edilebilir.

#### 4. 1. 3. İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmeni

Canaydın ilköğretim okulunda yürütülen insan kaynakları etkinlikleri ile ilgili SWOT analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22**  
**İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analizi Sonuçları**

<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>ZAYIF YÖNLER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teftişlerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan değerlendirmeler,</li> <li>• Sınıf öğretmenlerin nicelik bakımından yeterli olması,</li> <li>• İyileştirme ekipleri,</li> <li>• Öğretmenlere kendini geliştirme olanağı tanınması ve çağın gerektirdiği gelişme ve değişimleri izleyip bu gelişmeleri okula taşıması,</li> <li>• Öğretmenlerin maaşlarını yeterli bulması,</li> <li>• Öğretmenlere sunulan maddi ve diğer olanakların yeterli olması,</li> <li>• Öğretmenlerin yaptığı olumlu işlerin takdir edilmesi,</li> <li>• Öğretmenlerin iş ile ilgili konularda görüş, öneri ve şikayetlerinin dikkate alınması ,</li> <li>• Öğretmenlere görev alanına giren konularda liderlik yapma olanağı tanınması,</li> <li>• Yöneticilerin liderlik davranışı sergilemesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branş öğretmenlerinin sayısının (n=29) az olması,</li> <li>• Hizmet içi eğitim olanaklarının az olması (Yıllık 22 saat),</li> <li>• Öğretmen devamsızlık ve rapor sayısı,</li> <li>• Öğretmen başına düşen öğrenci sayısının fazla olması (1/45),</li> <li>• Öğretmenin yaptığı iş ile ilgili yeterli yetki sahibi olmaması,</li> <li>• Öğretmenlere yönelik hizmetlerde olanak eşitliği sağlanmaması,</li> <li>• Öğretmenlerin bireysel performans değerlendirmesinin nesnel yapılmaması ve ödüllendirmelerde bunun temel alınmaması.</li> </ul>
<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üniversite ve diğer kurumlar ile ilişkilerin geliştirilmesi sonucunda hizmet içi eğitim olanakları ,</li> <li>• Öğretmenlerin ve yöneticilerin yüksek lisans ve doktora yapma olanakları.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emekliliği yakın öğretmenlerin okulu tercih etmesi,</li> <li>• Öğretmen atamalarında okulun etkin bir role sahip olmaması.</li> </ul>

#### 4. 1. 3. 1. İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler

**Teftişlerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan değerlendirmeler :** Okul yöneticilerinden alınan bilgilere göre yapılan teftişlerde “*öğretmenler arasında eğitim öğretim sorunlarının tartışıldığı, gerekli iş bölümlerinin yapıldığı, çalışma gruplarının başarılı olarak çalıştıkları ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamının oluşturulduğu*”

bildirilmiştir. Bu saptamalar okulun insan kaynakları yönetimi ile ilgili güçlü bir yönü olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra okul eğitim öğretim etkinliklerine başladığından beri üç öğretmen teşekkür, 2 öğretmen ise takdir belgeleri almıştır.

**Sınıf öğretmenlerin nicelik bakımından yeterli olması:** İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve okul müdür yardımcısının da belirttiği üzere araştırmanın yapıldığı Canaydın ilköğretim okulunda “*sınıf öğretmeni eksiği bulunmamakta*”dır. Ayrıca, hem branş hem de sınıf öğretmeni olarak da ilçede sayı olarak en fazla öğretmene sahip okuldur. Nilüfer ilçesinde bulunan ilköğretim okullarındaki öğretmen sayıları EK 17’de verilmiştir.

**İyileştirme ekipleri:** Okulda yürütülen TKY çalışmaları içerisinde öğretmenler tarafından sekiz iyileştirme ekibi kurulmuştur. Bu ekipler, fiziki koşulları düzenleme, teknoloji, etkinlik, eğitim, iletişim, ödül teşvik, mali kaynaklar, güzel konuşma ve yazma ekipleridir. Öğretmenlerin iyileştirme ekiplerinin kuruluş aşamasında genellikle istekli oldukları okul yöneticileri ve PDR uzmanı tarafından belirtilmiştir. Okul yöneticilerinden alınan bilgiye göre bu ekiplere öğretmenlerin katılma oranı %95 tir. Çalışanları geliştirme açısından bu ekiplerin araştırmanın yapıldığı okul için oldukça önem taşıdığı düşünülmektedir.

**Öğretmenlere kendini geliştirme olanağı tanınması ve çağın gerektirdiği gelişme ve değişimleri izleyerek bu gelişmeleri okula taşıması:** Öğretmenler okulda düzenlenen etkinlikler yolu ile okulun kendilerini geliştirme olanağı tanıdığını belirtmişlerdir. Bu bulgu, Yiğit ve Bayrakdar’ın (2003) araştırma sonuçları ve Polat’ın (2002) önerileri ile tutarlılık göstermektedir. Öte yandan, Kavcar’ın (1999) eğitim sisteminde önemli yeri olan öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları gerekmesine karşın kendilerini yetiştirme ve yenileme konusunda yeterli olanaklara sahip olmadıklarına ilişkin bulgusu ile örtüşmemektedir. Araştırmanın yapıldığı okulda bulunan tüm bilgisayarlar ve kütüphane öğretmenlerin kullanımına açıktır.

**Öğretmenlerin maaşlarını yeterli bulması:** Elde edilen bulgulara göre araştırmanın yapıldığı okulda öğretmenlerin % 93,1’i maaşlarından memnundur. OECD (1998) ülkeleri içinde en düşük öğretmen maaşının Macaristan ve Çek Cumhuriyeti ile birlikte Türkiye de olduğu gerçeği göz önüne alındığında bu bulgu şaşırtıcı görünmektedir.

Araştırmanın yapıldığı okulda öğretmenlerin maddi anlamda sıkıntı yaşamadıkları bulgusu Türkiye’de öğretmenlerin ciddi maddi sıkıntılar yaşadığını belirten Ataklı, (1996a, s. 21) ve Gürsoy’un, (2003, s. 31) bulguları ile uyuşmamaktadır.

**Öğretmenlere sunulan maddi ve diğer olanakların yeterli olması:** Okuldaki öğretmenler kendilerine sunulan maddi ve diğer olanakların yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bu bulgu Yalın’ın (2002) ve Sabancı’nın (2000) yaptığı araştırmalarda öğretmenlerin maaşlarından ve kendilerine sunulan diğer olanaklardan memnuniyetsiz olduklarını saptadıkları bulgular ile tutarlılık göstermemektedir. Öğretmenlerin maddi olanaklarını yeterli bulmaları, onlara kendilerini mesleki açıdan geliştirmek, araştırma yapmak, yeni yayınları izleme etmek ve de en önemlisi sınıfa girdiğinde ekonomik kaygılarının olmaması anlamında katkılar getirebileceği düşünülmektedir. Tablo 23’de öğretmenlere sunulan olanaklar ile ilgili veriler yer almaktadır.

**Tablo 23**  
**Öğretmenlere Sunulan Olanaklar**

	Kesinlikle				Katkılı					
	Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Okul çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri izleme edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir.										
<b>Öğretmen</b>	13	22,4	37	63,8	1	1,7	2	3,4	5	8,6
Öğretmenlere ödenen ücret yeterlidir.										
<b>Öğretmen</b>	19	32,8	35	60,3	3	5,2	1	1,7	0	0
Öğretmenlere sağlanan maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir.										
<b>Öğretmen</b>	17	29,3	33	56,9	2	3,4	3	5,2	3	5,2

**Öğretmenlerin yaptığı olumlu işlerin takdir edilmesi:** Öğretmenler okulda yaptıkları olumlu işlerin okul yönetimi tarafından takdir edildiğini bildirmişlerdir. Öğretmenler ile yapılan görüşmelerde kimi meslektaşlarının ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin yaptığı olumlu ve başarılı işleri sözel olarak takdir ettikleri belirtilmiştir. 2001 yılından başlayarak her yıl il Milli Eğitim Müdürlüğü’nün istediği okulun en başarılı öğretmeni okuldaki öğretmenler tarafından kapalı oylama ile belirlenmektedir. Bu yolla, bir anlamda hem öğretmenlere diğer meslektaşlarını değerlendirme şansı tanınmakta hem de bu seçimin yansız olduğu yönetim tarafından gösterilmek istenmektedir. Çalışanlara



gereken değerin verilmesi, yaptıkları olumlu işlerin takdir edilmesi ve diğer tüm çalışanlara duyurulması ile okul ortamında daha verimli çalışma ortamı doğacağı ileri sürülebilir.

**Öğretmenlerin işle ilgili konularda görüşlerinin, öneri ve şikayetlerinin dikkate alınması:** Okulda 2000-2001 öğretim yılında başlayıp halen devam eden yalnızca öğretmenlere yönelik olarak bir öneri sistemi kurulmuştur. Öğretmenler öneri ve şikayetlerini öğretmenler odasındaki kutuya atmaktadırlar. Atılan öneri ve şikayetler PDR uzmanı tarafından sınıflanıp müdür yardımcılara ve okul müdürüne bildirilmektedir. Öneri kutusunun konulduğu 2000-2001 öğretim yılının başlangıcından araştırmanın yapıldığı tarihe kadar 70 öneri ve şikayet bildirilmiştir. Okul yöneticileri öneri sistemine katılma oranının %75 civarında olduğunu belirtmişlerdir. Okulda alınacak kararlarda ve hayata geçirilecek uygulamalarda öğretmenlerin görüş ve önerilerinin dikkate alındığı da öğretmenlerden elde edilen bulgulardır. Bu bulgular Aytaç'ın (2000) araştırmasında eğitim örgütlerinde öğretmenlerin görüş ve önerilerini bildirerek karar alma sürecine katılım ve etkililiğinin istenilen düzeyde olmadığını belirttiği araştırması ile uyusmamaktadır. Tablo 24'de öğretmenlerin kararlara katılım ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

**Tablo 24**  
**Öğretmenlerin Karara Katılımı**

	Kesinlikle Katılıyorum				Fikrim Yok		Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Okulda çalıştığım işle ilgili kararlarda görüşüm alınmaktadır.										
<b>Öğretmen</b>	10	17,2	37	63,8	5	8,6	5	8,6	1	1,7
Okulda dile getirdiğim öneri ve şikayetler dikkate alınmaktadır.										
<b>Öğretmen</b>	27	46,6	27	46,6	3	5,2	0	0	1	1,7

**Öğretmenlere görev alanına giren konularda liderlik yapma olanağı tanınması:** Okul içinde yapılan grup çalışmalarında ve çeşitli etkinliklerde öğretmenlere liderlik yapma olanağı tanındığı öğretmen veri toplama aracı ve yapılan görüşmelerde "sınıftaki tek lider benim, benim sınıf içinde yaptıklarıma, söylediklerime müdür bey karışmaz, karışmaması da gerekir öyle değil mi?" "davranışlarımla, sözlerimle, kılık

*kıyafetimle öğrencilerime hatta velilerime liderlik yaparım” ifadeleri ile elde edilmiştir. Binici (1999) ve Öztürk’ün (2001) öğretmenleri yönetime katmanın ve onlara liderlik konusunda olanak vermenin hiyerarşi basamaklarını azaltıp belli ilkelere dayanan iş disiplini beraberinde getirdiğini belirttiği araştırma bulguları ile benzerlik gösteren bu bulgu, okul için güçlü bir yön olarak yorumlanabilir.*

**Yöneticilerin liderlik davranışı sergilemesi:** Öğretmenlere göre okuldaki yöneticiler çalışanlarına karşı liderlik davranışı sergilemektedirler. Bu bulgu Öztürk’ün (2001) ve Ünal’ın (2000) kalite anlayışını benimseyen eğitim örgütlerinde yöneticilerin önemli role sahip olduğunu ve okulun başarısında etkili olduğunu ve bu tür yöneticilerin liderlik davranışı sergilediğini vurguladığı çalışmasını ve Yiğit ve Bayrakdar’ın (2003) okul müdürünün öğretmenlere liderlik yaptığı sonucuna ulaştığı araştırmaları destekler niteliktedir

#### **4. 1. 3. 2. İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler**

**Öğretmenlerin ders yükünün fazla olması:** Araştırmanın yapıldığı Canaydın ilköğretim okulunda 29 branş öğretmeni vardır ve ortalama haftada 24 saat derse girmektedirler. Branş öğretmenlerinin maaş karşılığı haftalık ders yükünün 15 saat olduğu düşünüldüğünde 24 saatin öğretmenlere ek yük getirdiği sonucuna ulaşılabilir. Tablo 25’de öğretmenlerin branşlarına göre sayıları ve haftalık ders yükleri verilmiştir. Öğretmenler görüşmelerde *“dersler çok yoğun çok yoruluyoruz”, “hafta sonu kurslar var pek zaman kalmıyor”, “derse girip çıkmaktan birbirimizin yüzünü göremiyoruz, değil ki oturup sohbet edelim”* ifadelerini kullanarak ders yüklerinin fazla olduğunu dile getirmişlerdir.

**Tablo 25**  
**Öğretmen Sayıları Branşları ve Haftalık Ders Yükleri**

Branş	Öğretmen Sayısı	Haftalık Ortalama Ders Yüğü
Sınıf Öğretmeni	27	30 saat
Ev Ekonomisi	2	19 saat
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	4	10 saat
Fen Bilgisi	4	18 saat
Müzik	2	9 saat
Matematik	3	20 saat
Okul Öncesi	4	30 saat
Resim İş	4	16 saat
Türkçe	5	23 saat
İngilizce	3	33 saat
Beden Eğitimi	2	16 saat

**Hizmet içi eğitim olanaklarının az olması:** Öğretmenlerin yoğun ders programları ve okulun maddi zorluklarından dolayı öğretmenlere okul tarafından az sayıda hizmet içi eğitim olanağı sağlanmaktadır. Bu bulgu Saban (2000) ve Yalın (2001) tarafından yapılan ve Türk Eğitim Sistemi içerisinde öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim olanaklarının az olduğunu belirten araştırmaları destekler niteliktedir. Öğretmenlerde yapılan görüşmelerde *“hizmet içi eğitim olanaklarının az ve yetersiz olduğunu”* vurgulamışlardır.

**Öğretmen devamsızlık ve rapor sayısı:** 2002-2003 öğretim yılında öğretmenler farklı nedenlerden 76 kez devamsızlık yapmış veya rapor kullanmıştır. Eğitim öğretimin sürekliliğinin önemi göz önüne alındığında bu sayının çok yüksek olduğu ileri sürülebilir. Bu durum okul için zayıf bir yön olarak kabul edilmektedir. Müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelerde devamsızlık ve rapor konusunda *“bazı öğretmenler bu konuda dikkatli davranmıyor, en küçük bir sağlık sorusunda ya da özel bir durumda derhal devamsızlık yapıp rapor alabiliyorlar. Ama pek yapılabilecek bir şey yok çünkü yasal haklarını kullanıyorlar”* ifadeleri ile konu hakkındaki görüşlerini

belirtmişlerdir. Öğretmenler ile yapılan görüşmelerde devamsızlık ve rapor konusunda *“devamsızlığın o kadar çok olduğunu zannetmiyorum”, rapor alabildiğine göre gerçekten de hastadır”* ifadeleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin rapor ve devamsızlık konusunda okul yönetimi kadar özenli olmadıkları düşünülmektedir.

**Öğretmen başına düşen öğrenci sayısının fazla olması:** Öğretmen başına sınıf öğretmenlerinde 1/45 öğrenci, branş öğretmenlerinde ise 1/40 düşmektedir. Özellikle ideal öğrenci sayısının 30 olduğu düşünüldüğünde öğrenci/öğretmen oranının yüksek olduğu söylenebilir. Öğretmenler ile yapılan görüşmelerde *“sınıf o kadar kalabalık ki konuşurken yoruluyorum” “bu kadar kalabalık sınıfla başka hangi yöntem kullanılabilir ki”, “ bazen birkaç öğrenci gelmediğinde seviniyorum, sınıf tenhalaşıyor”* diyerek sınıflardaki öğrenci sayısının fazla olduğunu belirtmişlerdir. Kalabalık sınıfların öğretmenlere daha yoğun bir tempo ve iş stresi getireceği, bunun sonucunda öğretmenlerin daha yorgun olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda öğretmen başına düşen öğrenci sayısının fazla olması okul için zayıf bir yön olarak kabul edilmektedir.

**Öğretmenlerin yaptıkları iş ile ilgili yeterli yetki sahibi olmaması:** Elde edilen bulgulara göre öğretmenler okulda yaptıkları işlerde ya da aldıkları sorumluluklarda yeterince yetki sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun eğitimin merkeziyetçiliğinden ve yoğun bürokrasiden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, bu bulgu, okulun insan kaynakları açısından güçlü yönleri arasında yer alan öğretmenlere görev alanına giren konularda liderlik yapma olanağı tanınması bulgusuyla da çelişmektedir. Bu çelişkinin kaynağının öğretmenlerin “liderlik” ve “yetki” kavramlarını tanımlamaları ile ilgili olduğu saptanmıştır. Öğretmenler ile yapılan görüşmelerde öğretmenler yaptıkları işle ilgili yeterli yetki sahibi olmaları önermesinden *“sınıf içine uygulayacakları, yıllık plan, program, etkinlik, sınav sayısı ve içeriği, materyal ve bunun gibi eğitim öğretimi ilgilendiren konularda ve okul ile ilgili genel işleyiş sırasında kendilerinin söz hakkının olmadığını”* anlamaktadırlar. “Liderlik *“kavramından ise öğrencilere örnek olma, öğrencilerden istediklerinin yerine getirilmesini”* anlamaktadırlar.

**Öğretmenlere yönelik hizmetlerde olanak eşitliği sağlanmaması:** Öğretmenlere yönelik hizmetlerin sunumunda ve dağıtımında adaletsizlikler olduğu öğretmenler

tarafından bildirilmiştir. Özellikle nöbet günlerinin ayarlanması, branş öğretmenlerinde ders programlarının düzenlenmesi ve okulda yapılan etkinliklerde görev dağılımı yapılırken olanak eşitliğinin olmadığı öğretmenler ile yapılan görüşmelerde “. . . hanımla aranız iyi ise nöbet gününüzü size uygun düzenler,” “nedense bazılarında (mesela . . . öğretmene) hep en kolay ve velilerin gözünde öne çıkacağı işler, bazılarında ise en kötü ve hiç getirisi olmayan işler veriliyor,” “siz bir de hafta sonu kurslarının kimlere ve niye açıldığını araştırın,” “ bu okulda fırsatlar kocanızın mevkisine göre değişir!” ifadeleri ile elde edilmiştir. Örgütte çalışanlar arasında her hangi bir nesnel ölçüte dayanmaksızın dağıtılan hizmetler çalışanlar arasında hoşnutsuzluklar yaratabileceği göz önüne alındığında bu durumun okul için zayıf bir yön olduğu söylenebilir.

**Öğretmenlerin bireysel performans değerlendirmesinin nesnel ölçütlere göre yapılmaması ve ödüllendirmelerde bunun temel alınmaması:** Araştırmanın yapıldığı okulda öğretmenler performans değerlendirmenin ve buna bağlı olarak yapılan ödüllendirmelerin yanlış olduğunu bildirmişlerdir. Bu bulgu, Başar’ın (1995) öğretmen değerlendirme sisteminin öznel olduğunu ortaya çıkardığı araştırma bulguları ve Yiğit ve Bayrakdar (2003) ile Sabancı’nın (1999) okulda ödüllendirmelerin nesnel bir şekilde verilmediğini belirttikleri çalışmalar ile örtüşmektedir. Her ne kadar okul yönetimi il Milli Eğitim Müdürlüğü’nün istediği okulun en başarılı öğretmenini okuldaki öğretmenlerin oyları ile belirlemeye çalışarak öğretmenlere diğer meslektaşlarını değerlendirme şansı tanınmakta ve bu seçimin yansız olduğu göstermek istese de öğretmenlerin bunu yeterli ve güvenilir bulmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenler yapılan görüşmelerde “eğer veliler ve . . . . hanımla (müdür yardımcısı) aranız iyi ise hemen en iyi öğretmen olursunuz ve bu her fırsatta belirtilir” cümlesiyle performans değerlendirmesinin nesnel olmadığını belirtmişlerdir. Aşağıdaki tabloda öğretmenlerin takdir edilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili görüşlerini yansıtan veriler bulunmaktadır.

**Tablo 26**  
**Çalışanların Takdir Edilmesi ve Değerlendirilmesi**

	Kesinlikle Katılıyorum				Fikrim Yok		Kesinlikle Katılmıyorum			
	Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bireysel performans değerlendirme adil tarafsız ve nesnel olarak yapılmaktadır.										
<b>Öğretmen</b>	5	8,6	27	46,6	7	12,0	16	27,6	3	5,2
Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır.										
<b>Öğretmen</b>	10	17,2	25	43,1	3	5,2	10	17,2	10	17,2

#### 4. 1. 3. 3. İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar

Üniversite ve diğer kurumlar ile ilişkilerin geliştirilmesi sonucunda hizmet içi eğitim olanakları: Bursa ilinde bulunan Uludağ Üniversitesi ve bölgedeki diğer büyük kurumlardan öğretmenlerin, yöneticilerin ve destek çalışanların yararlanacağı çeşitli hizmet içi eğitim programları alma olanağı bulunmasının öğretmen ve yöneticilerin üniversite de düzenlenen seminer, kurs, sempozyum, konferans gibi etkinliklere katılarak yeterlik düzeylerini geliştirebilecekleri düşünülmektedir. Yiğit ve Bayrakdar'ın (2003) ve Polat'ın (2002) yaptıkları çalışmada da öğretmenlerin mesleki gelişim açısından üniversite ile işbirliği yapılmasının gereğine inandıkları saptanmıştır.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin yüksek lisans ve doktora yapma olanağına sahip olması: Çalışanların niteliğini arttırmak onları araştırmaya ve kendilerini geliştirmeye teşvik edebilmek için okul yönetimi, öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yapmalarına olanak tanıyabilir. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesinde öğretmenler ve yöneticiler için farklı alanlarda yüksek lisans (tezli ve tezsiz) ve doktora programlarının bulunması da örgüt için bir olanak olarak değerlendirilebilir.

#### 4. 1. 3. 4. İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler

**Emekliliği yakın öğretmenlerin okulu tercih etmesi:** MEB'nın öğretmen atama uygulamasından dolayı okula puanı yüksek ve emekliliği yakın öğretmenler gelmektedir. Bu durum okulda bir takım değişiklik ve yenilikleri uygulamada özellikle okul yönetimi için kimi zorluklar getirebilir.

**Öğretmen atamalarında okulun etkin bir role sahip olmaması:** OECD ülkelerinin çoğunda öğretmen seçimi ve istihdamında okullar yetkilidir. MEB'nın merkeziyetçi yapısından dolayı okullar kendi gereksinim duydukları öğretmenlerin atanmasında etkin role sahip değildirler. Oysa okulların kendi akademik gereksinimleri, öğrenci ve veli özelliklerine ve çalışma koşullarına göre kendi istedikleri nitelikteki öğretmenleri belirleme olanağına sahip olmalarının gerektiği düşünülmektedir. Bu durum Canaydın ilköğretim okulu içinde bir tehdit oluşturmaktadır.

#### 4. 1. 4. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmeni

Canaydın ilköğretim okulunda toplumla ilişkiler ile ilgili SWOT analiz sonuçları Tablo 27'de verilmiştir.

**Tablo 27**  
**Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analizi Sonuçları**

<p style="text-align: center;"><b>GÜÇLÜ YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Okulun çevre korunmasına duyarlılığı,</li> <li>• Okul koruma derneği.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ZAYIF YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezunlarla İletişim,</li> <li>• Web sayfasının olmaması,</li> <li>• Periyodik bir derginin olmaması,</li> <li>• Medya ile az iletişim,</li> <li>• Üst öğretim kurumları ile ilgili yetersiz bilgilendirme.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İletişim ve haberleşme teknolojisinin hazırladığı olanaklar,</li> <li>• Baskı grupları,</li> <li>• Öğrenci velilerinin bir kısmının Bursa'daki tanınmış ve gelişmiş kurumlarda çalışıyor olması ,</li> <li>• İlçede bulunan özel okullar.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TEHDİTLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toplum ile iletişim kurulmasına ilişkin mali güçlükler.</li> </ul>



#### 4. 1. 4. 1. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler

**Okulun çevre korunmasına duyarlılığı:** Okul yönetiminden ve velilerden elde edilen bilgilere göre okulda yürütülen çevre, trafik,vb. gibi dersler yolu ile öğrencilerin çevrenin korunmasına duyarlı bireyler olarak yetişmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, sınıflarda bulunan çöp kutuları ile atıkların kazanımı ve geri dönüşümü ile ilgili öğrencilere duyarlılık kazandırılmaya çalışılmaktadır. Bunun yanında Nilüfer Belediyesi ile işbirliği yapılarak 2003 yılı Mart ayında hem okula hem de belediyenin gösterdiği boş bir alana öğrenci, veli ve öğretmenlerin katılımı ile fidan dikilmiş ve çevrenin yeşillendirilmesine katkı sağlanmıştır. Tüm bu etkinliklerin okulun çevre ve korunmasına duyarlılığını gösterdiği düşünülmektedir

**Okul koruma derneği:** Koruma derneği veliler ve toplumun değişik kesimleri ile okul arasındaki iletişimi sağlamaya çalışmaktadırlar. Okul yönetiminin verdiği bilgilere göre koruma derneği çalışmalarına ve düzenlediği etkinliklere %50'den fazla katılım olmaktadır. Okul için bağış, yardım toplama ve bu amaçla farklı etkinlikler yürütme adına 2002-2003 yılı içinde iki etkinlik düzenlemiştir. Bu yolla toplumun ilgisi okula çekilmeye çalışılıp okula maddi ve ayni yararlar sağlanmıştır.

#### 4. 1. 4. 2. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler

**Mezunlarla İletişim:** Okul müdür yardımcılarının ve PDR uzmanının belirttiğine göre okul yönetimi mezunlar ile iletişim kuramamaktadırlar. Müdür yardımcıları ve PDR uzmanı ile yapılan görüşmelerde mezunlar ile iletişim konusunda *“o kadar yoğunuz ki bir de mezunlara ayıracak vakit kalmıyor,” “her biri bir yere gidiyor, onları bulup izlemek çok zor, üstelik onlara ulaştık bile onlardan okul ile ilgili dönüt alabilmek bu konularda çalışmalar yapabilmek pratik olarak ve yasal olarak görüldüğü kadar kolay değil.”* ifadelerini kullanarak görüşlerini belirtmişlerdir. Okul mezunlarının bir üst öğrenim örgütündeki gelişimlerini izleyemediğinden okulda yürütülen eğitim öğretim etkinlikleri ile ilgili olarak bir üst öğrenim kırımlarından dönüt alınamamaktadır. Bu durumun okul için zayıf bir yön olduğu düşünülmektedir.

**Web sayfasının olmaması:** Okula ait bir web sayfasının bulunmaması teknolojinin bu kadar hız kazandığı bir dönemde büyük bir eksiklik olarak görülmektedir. Web sayfası aracılığı ile okul ile ilgili duyurular, başka örgütler ile iletişim ve etkileşim ve okulun topluma tanıtılması sağlanabilir. Ayrıca, sayfa yolu ile mezunlara ulaşma ve iletişime geçmenin daha kolay olabileceği de düşünülmektedir. Okul müdür yardımcısı da kendisi ile yapılan görüşmede *“web sayfamızın olmaması büyük bir eksiklik, olsaydı birçok konuda daha farklı davranabilme ve toplumun değişik kesimlerinin dikkatini çekebilme şansımız olurdu”* diyerek görüşlerini belirtmiştir.

**Periyodik bir derginin olmaması:** Veli ve öğrenciler ile yapılan görüşmelerin sonucunda okulda periyodik bir derginin yayınlanmaması yüzünden hem okul, öğrenci, veli ve toplum iletişiminin azaldığı hem de öğrencilerin böyle bir derginin çıkarma aşamasında çalışabilme olanaklarının ortadan kalktığını *“bir dergimiz olsaydı bazı arkadaşlarımız dergi çıkarmaya yardım ederdi,” “aynı Hürriyet gazetesindeki gibi derginin her şeyini biz hazırlardık , satıp okula para da kazandırabilirdik”, “dergi sayesinde okulda olup bitenlerden haberdar olurduk, “ “dergi sayesinde okulumuzu diğer okullar ve herkes tanırdı”* ifadeleri ile belirtilmiştir. Bu bulgu Karabeyoğlu'nun (2002) okullarda eğitim ve etkinlik haberlerini içeren dergi, bülten ve benzeri yayınları yayınlamamakta veya yetersiz aralıklarla yayınlandığını belirttiği araştırması ile tutarlılık göstermektedir. Bu tür bir derginin okulda yapılan her türlü akademik ve yönetsel etkinliğin öğrenci, veli ve toplumun diğer kesimlerine duyurulup tanıtılması adına olumlu olabileceği düşünülmektedir. Böyle bir derginin okullar tarafından yayımlanması UNESCO (2002) tarafından hazırlanan raporda da desteklenmektedir.

**Medya ile az iletişim:** Araştırmanın yapıldığı okul, 2002-2003 öğretim yılında yazılı ve görsel basında sadece 10 kez yer almıştır. Bu bulgu, Budak'ın (2002) okulların medya ve kitle iletişim araçlarının bireye sunduğu sayısız bilgi, haber ve mesajdan yararlanmasının gereğini ve bunun sağlanabileceğini belirttiği çalışma ile tutarlılık göstermemektedir. Okulun yaptığı çalışmalar, gerçekleştirdiği gelişmeler ve kazandıkları ödüller konusunda yerel medya ile yoğun bir iletişim kurularak toplumun ilgisinin okulun üzerine çekilebileceği düşünülmektedir. Okul yöneticileri basında yer almamanın *“bilinçli bir karar olduğunu”* yapılan görüşmelerde belirtmişlerdir.

Okullarının “çok talep gören” bir okul olduğunu basın yolu ile bunun daha da artabileceği” endişesini dile getirmişlerdir.

**Üst öğretim kurumları ile ilgili yetersiz bilgilendirme:** İlköğretimin temel amaçlarından biri de öğrencileri bir sonraki öğretim örgütüne hazırlamaktır. Öğrenci ve veliler ile yapılan görüşmelerde araştırmanın yapıldığı okulda öğrencilerin üst öğretim kurumları konusunda yeterince bilgilendirilmedikleri sonucuna “ mezun olunca hangi okul gitmem gerektiğini pek kimse anlatmıyor. Sadece . . . öğretmenlerden görüşme saati alabilirsek, o bir şeyler anlatıyor”, “keşke Bursa'daki bütün liseleri anlatıp bizi gezdireseler hani üniversite sınavından önce yapıyorlar ya aynen öyle,” “zaten istediğimiz okula gidemiyoruz ki, sınav var, not ortalaması var, bağış var, torpil var ne fark eder ki bilgili olup olmamamız” “okul son sınıf velileri için bir toplantı yapıp çocuklarımızın gidebileceği okulları, bu okullar için gerekli olan sınavları bizlere anlatsalar çok iyi olur” ifadeleri ile ulaşılmıştır.

#### 4. 1. 4. 3. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar

**İletişim ve haberleşme teknolojisinin hazırladığı olanaklar:** İletişim ve haberleşme teknolojisi (e-mail, web sayfası, vb. ) kullanılarak diğer okullarla, kişi ve kurumlarla ortak çalışmalar örgütlenebilmesi okulun toplum ile ilişkilerini sürdürmesi anlamında fırsat olarak değerlendirilebilir. Aytaç'ın da (2000, s. 110) belirttiği gibi haberleşme araçları sayesinde halkla ilişkilerin geliştirilmesi, okulun tanınmasını sağlayıp, okul kimliğini güçlendirir. Ünal'da (2000) etkili bir iletişim ve haberleşme sisteminin insanları birbirine bağlayıp, sosyal bir grup olarak çalışmalarını sağlaması açısından bir fırsat olduğunu belirtmiştir.

**Baskı grupları:** Çevrede yer alan ekonomik, siyasal, mesleki ve kültürel kuruluşlar (dernek, oda, sendika, baro vb. ), baskı grupları olarak okul yönetimi üzerinde etkili olabilirler. Okulun yerel kuruluşlar ile iletişim kurması, onların gücünü okula katkı açısından kullanmasını sağlayabileceği düşünülebilir. Eğitim ile ilgili etkinliklerin toplum ile paylaşılmasının ve toplum desteği alınarak okulun çevresinden faydalanmasının okul için bir fırsat olduğu düşünülmektedir.

**Öğrenci velilerinin bir kısmının Bursa'daki tanınmış ve gelişmiş kurumlarda çalışıyor olması:** Araştırmanın yapıldığı okuldaki velilerin bir kısmı okul yönetiminden alınan bilgilere göre Bursa'daki önemli ve büyük kurumlarda çalışmaktadırlar. Velilerin çalıştığı kurumlar yoluyla okulun toplum ile olan ilişkisinin artırılabilceği, toplumun dikkatinin okulun üzerine çekilebileceği düşünülebilir. Bu amaçla velilerin bulunduğu kurumlar ile okulun ortaklaşa toplumun gereksinimleri doğrultusunda etkinlikler düzenlemesi, toplumun beklentilerinin okula iletilmesi vb. konularında işbirliği içinde olabilecekleri düşünülmektedir.

**İlçede bulunan özel okullar:** Araştırma yapılan okulun bulunduğu ilçede 9 özel okul bulunmaktadır. Bu özel okullardan biri Canaydın ilköğretim okulunun tam karşısında, diğeri ise 300 metre güney batısındadır. Özel okullar, devlet okullarının büyük bir kısmının sahip olduklarından daha iyi bina, donanım, laboratuvar ve diğerkaynaklara sahiptirler. Araştırmanın yapıldığı okulun çok yakınındaki bu iki özel okulda da bu olanaklar vardır. Bu durumda okul yöneticilerinin karşılıklı işbirliği ve iletişimi sonucu özel okulların olanakları ortak kullanılarak araştırmanın yapıldığı okula destek sağlanabilir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri ve öğretmenler bir araya gelerek eğitim öğretimin hedefleri, okullarının toplum ile iletişim, ortak Ar-Ge çalışmaları hakkında nasıl işbirliği içinde olabileceklerini tartışıp karara bağlayabilirler. Ünal'da (2000) çeşitli eğitim örgütlerinin her yıl belli aralıklar ile bir araya gelerek yıllık ortak gelişme hedefleri belirlemesini ve uygulamaların değerlendirilmesinin önemini vurgulamıştır.

#### 4. 1. 4. 4. Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler

**Toplum ile iletişim kurulmasına ilişkin mali güçlükler:** Toplumun farklı kesimleri ile ilişki kurulmasına yönelik olarak, kimi mali güçlüklerle karşılaşılabilir. Örneğin mezunlara ilişkin anketlerin yapılması, posta yolu ile veliler ve mezunlar ile haberleşme ve yeterli bir web server'in kurulamaması mali bir tehdit olarak algılanabilir.

#### 4. 1. 5. İletişim Kritik Başarı Etmeni

Canaydın ilköğretim okulunda iletişim kritik başarı etmeni ile ilgili SWOT analiz sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28  
İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analiz Sonuçları

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrenci ve velilerin okul yönetimine ve öğretmenlere gereksinim duydukları anda ulaşabilmeleri ,</li> <li>Öğretmenlerin ve okul yönetiminin öğrenci ve velilerin sorunlarının çözümü için çaba göstermesi,</li> <li>Öğrencilerin gelişim süreci ile ilgili velilere yeterli bilgi verilmesi ve okulda ilgili bulmaları,</li> <li>Okul koruma derneğinin velilerin görüşünü dikkate alması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öğrencilerin okula ilettikleri öneri ve isteklere yanıt verilmemesi,</li> <li>Öğrenci ve velilerin öğretmenlere, yönetime ve diğer çalışanlara güvenmemesi,</li> <li>Sınıfta öğrenciyi ilgilendiren kararlarda velil ve öğrencilerin görüşlerinin alınmaması,</li> <li>Velilerin okulun vizyonunu bilmemesi,</li> <li>Öğretmenlerin üstleri ve diğer öğretmenlerle iletişimsizliği,</li> <li>Öğretmenlerin okulun politika ve stratejilerini, misyonunu, vizyonunu, ilke ve değerlerini bilmemesi ,</li> <li>Öğretmenlerin okulun insan kaynakları yönetimi stratejisini benimsememesi,</li> <li>Öğrencilerin okul müdürü ile gereksinim duyduğunda rahatlıkla görüşmemesi,</li> <li>Öğrencilerin anlamadıklarını öğretmenlere rahatlıkla soramaması ve sınıfta görüş ve önerilerini dile getirememesi,</li> <li>Velilerin, okul yönetiminin öğrenciler ve okul ile ilgili aldığı kararlara güvenmemesi,</li> <li>Öğrenci ve velilerin öğrenci işlerinde memnuniyetle karşılanmaması ve kantin görevlilerinin güler yüzlü davranmaması,</li> <li>Okul aile birliğinin velileri temsil edememesi</li> <li>PDR servisinin etkin çalışmaması .</li> </ul>
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekip çalışmaları,</li> <li>Sosyal etkinlikler.</li> </ul>	

#### 4. 1. 5. 1. İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler

**Öğrencilerin ve velilerin okul yönetimine ve öğretmenlere gereksinim duydukları anda ulaşabilmeleri:** Öğrenciler ve veliler gereksinim duydukları her zaman öğretmenlere veya yöneticilere ulaşabildiklerini belirtmişlerdir. Araştırmanın yapıldığı okulda “*veli toplantılarına katılan veli sayısının son iki yılda arttığı*” öğretmen ve yöneticiler ile yapılan görüşmelerde ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu görüşmelerde “*okulun düzenini bozmamak kaydıyla kapımız her zaman velilerimize ve öğrencilerimize açıktır. İsteyen veli gelip öğretmenler ile ya da bizler ile görüşebilir. Eğer gerçekten velilerin bize ihtiyacı varsa mutlaka yanlarında oluruz. Öğrencilerde öğretmenleri ile çözemedikleri sorunlarını bize getiriler ve beraber çözüm bulmaya çalışırız ama buna pek gerek kalmaz çünkü öğretmenlerimiz bu konuda çok duyarlıdırlar.*” ifadeleri kullanılarak öğrencilerin ve velilerin gereksinim duyduklarında öğretmen ve yöneticilere ulaşabildiği teyid edilmiştir.

**Öğretmenlerin ve okul yönetiminin öğrenci ve velilerin sorunlarının çözümü için çaba göstermesi:** Öğretmen, okul yönetimi ve öğrenciler arasındaki iletişim nedeniyle öğrencilerin her türlü sorunu çözülmeye çalışılmaktadır. Okuldaki PDR servisi de bu sürece katkı sağlamaya çalışmaktadır. Bu yolla okul ile ilgili birçok yeniliğin hayata geçirilmesinin daha kolay olabileceği öne sürülebilir. Okul yönetimi ve veliler arasında açık bir iletişimin olması UNESCO (2002) tarafından yayınlanan Eğitimsel Uygulamalar Serisi (2) den “Aileler ve Öğrenme” adlı kitapçıkta da betimlenen okul aile ilişkileri ile benzerlilikler göstermektedir. Araştırmacı tarafından bu bulgunun öğrencilerin okula ilettikleri öneri ve isteklere yanıt verilmemesi ve öğrenci ile velilerin okul yönetimine ve öğretmenlere güvenmemesi önermeleri ile çeliştiği düşünülmektedir. Okul PDR uzmanı ile yapılan görüşmelerde bu çelişkinin kaynağının öğrenci ve velilerin “öneri” ve “sorun” kavramlarını algılaması olduğu görüşüne varılmıştır. PDR uzmanı “*Öğrenci ve veliler genellikle maddi veya sağlık ile ilgili nedenlerden öğretmenlere ve okul yönetimine başvurmaktadırlar. Bu sorunlar karşısında mutlaka bir çözüm arayışına gideriz. Ve elimizden gelen tüm yardım ve desteği sağlarız. Bu nedenle bu önerme okulun güçlü bir yanı olarak saptanmıştır. Öte yandan öneri ve istekler demin de belirttiğim gibi pek uygulanabilir değildir ya da*



*kişisel nedenlerden bir güvensizlik ortamı doğmuştur. Bu yüzden bahsettiğiniz önermelere olumsuz cevaplar verilmiştir. Bence çelişki olarak düşündüğümüz şeyin temeli bu” ifadelerini kullanarak görüşlerini bildirmiştir. Tablo 29’da öğretmen ve yöneticilere ulaşılabilirlik ve onlar ile olan iletişim ile ilgili veriler bulunmaktadır.*

**Tablo 29**  
**Öğretmen ve Yöneticilere Ulaşılabilirlik ve İletişim**

	Kesinlikle Katılıyorum				Fikrim Yok		Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Öğretmenlere gereksinim duyduğum anda rahatlıkla görüşebilirim.</b>										
<b>Öğrenci</b>	515	42,2	405	33,2	159	13,0	76	6,2	56	4,6
<b>Veli</b>	415	49,4	341	40,6	16	1,9	52	6,2	11	1,3
<b>Okul yönetimine gereksinim duyduğum anda rahatlıkla ulaşabilirim.</b>										
<b>Öğrenci</b>	496	40,7	373	30,6	147	12,1	112	9,2	74	6,1
<b>Veli</b>	241	28,7	382	45,5	142	16,9	40	4,8	21	2,5
<b>Öğretmenlere ilettiğim sorunların çözümüne çaba gösterilir.</b>										
<b>Öğrenci</b>	542	44,5	376	30,8	131	10,7	89	7,3	68	5,6
<b>Veli</b>	330	27,4	414	49,3	97	11,5	63	7,5	20	2,4
<b>Okul yönetimine ilettiğim sorunların çözümüne çaba gösterilir.</b>										
<b>Öğrenci</b>	521	42,7	372	30,5	105	8,6	119	9,8	88	7,2
<b>Veli</b>	204	24,3	357	42,5	168	20,0	74	8,8	25	3,0

**Öğrencilerin gelişim süreci ile ilgili velilere yeterli bilgi verilmesi ve okulda ilgili bulması:** Okulda öğretmen, yönetici ve PDR uzmanı aracılığı ile velilere öğrencilerin gelişimi ile ilgili yeterince bilgi verilmektedir. Veliler okula ulaştıklarında mutlaka bir muhatap bulmaktadırlar. Ayrıca, velilere bilmesi gereken konuların zamanında açıklandığı da elde edilen bulgular arasındadır. Bu bulgu, velilerin öğrenci gelişimi ve başarısından haberdar edilmesi, öğrenci gelişiminde okul-aile işbirliği açısından önemli olduğunu söyleyen Aytaç’ın (2002) Türk Eğitim Sisteminde eğitim öğretimin kalitesini olumsuz bir biçimde etkileyen unsurlardan biri olan çocuğu hayata hazırlayan iki önemli örgüt olan okul ve aile arasında yeterli iletişim olmadığı sonucuyla tutarlılık göstermemektedir. Araştırmanın yapıldığı okulda yöneticilerden alınan bilgilere göre



*“geçmiş yıllara oranla veliler okuldaki çalışmalar ile ilgili olarak memnuniyetlerini daha sıklıkla”* belirtmektedirler.

**Okul koruma derneğinin velilerin görüşünü dikkate alması:** Okul için koruma derneğinin yapabileceği etkinliklerde velilerin görüşleri alınmaktadır. Elde edilen bulgulara göre okul koruma derneği velileri temsil edebilmektedir. Okul ile veliler arasındaki iletişimi sağlamada koruma derneğinin etkisinin olduğu söylenebilir. Özellikle okulun gereksinimlerini velilere duyurmak ve bu gereksinimleri temin etmek anlamında okul koruma derneğinin önemi açık görünmektedir.

#### 4. 1. 5. 2. İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler

**Öğrencilerin okula ilettikleri öneri ve isteklere yanıt verilmemesi:** Araştırmanın yapıldığı okulda yıl içerisinde öğrencilerden “300-400 arasında dilek ve öneri, 150 de şikayet geldiği” PDR uzananı tarafından bildirilmiştir. Öğrenciler farklı konularda okula ilettikleri öneri ve isteklerine yanıt alamadıkları görüşünü *“biz istediklerimizi söylüyoruz ama hiç yapılmıyor”, “okul bizim görüşlerimize önem vermiyor”, “ben öneri getirin diyorlar hem de önerilerimizi sonuçsuz bırakıyorlar,”* cümleleri ile ifade etmişlerdir. Öneri ve istekleri yanıtlanması ile ilgili olarak okul PDR uzmanı ve müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelerde gelen isteklerin genellikle mevzuat ya da finans bakımından yerine getirilmesinin olanaksız olduğu *“bazen öyle şeyler istiyorlar ki buna ne paramız yeter ne de izin alabiliriz”* cümlesi ile belirtilmiştir. Öğrencilerin okula ilettikleri öneri ve istekler yerine getirilemiyorsa bunun nedenlerinin öğrencilere açıklanmasının gerektiği düşünülmektedir. Aksi takdirde, okul ve öğrenci iletişiminin ve öğrencilerin okula güveninin zedelenebileceği düşünülmektedir.

**Öğrenci ve velilerin öğretmenlere, yönetime ve diğer çalışanlara güvenmemesi:** Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğrenci ve veliler okuldaki öğretmenlere, yönetime ve diğer çalışanlara güvenmemektedirler. Öğrenciler ile yapılan görüşmelerde *“öğretmenler, öğretmenler odasında kendi aralarında sınıfta olan her şeyi konuşuyorlar, çünkü bir derste olan bir olayı tüm öğretmenler duyuyor, bu nasıl oluyor. . . . sınıfta yaptığımız ya da söylediklerimizi toplantılarda hep evdekilere söylüyorlar. O yüzden hiç öğretmenlerime güvenmiyorum”* ifadeleri kullanılarak

öğretmenlerine karşı güvensizliklerini dile getirmişlerdir. Velilerde yapılan görüşmelerde *“kimi öğretmenler öğrenci ile kendisi arasında kalması gereken olayları diğer velilere bazen aktarıyorlar. Ya da veliler ile ilgili duyduklarını ve bildiklerini diğere velilere aktarıyorlar. Pek hoş olan bir şey değil takdir edersiniz ki.”* diyerek güvensizliklerinin nedenini belirtmişlerdir. Bu durumun ilgili kişiler arasındaki işbirliğinin azalmasına yol açacağı ileri sürülebilir. Olumlu sınıf atmosferi yaratmada ve bunu sürdürmede öğretmene büyük sorumluluklar düşmektedir. Güvenin birey açısından önemli olduğu ve diğer gereksinimlerin karşılanmasının olmazsa olmaz koşulu olduğu göz önüne alındığında araştırmanın yapıldığı okulda güven sorununun önemi ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki tablo 30’da öğrenci ve velilerin öğretmen ve okul yönetimine güven duymaları ile ilgili görüşler yer almaktadır.

**Tablo 30**  
**Güvenilirlik**

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Okulun öğretmenlerine her zaman güvenirim.									
<b>Öğrenci</b>	232	19,0	195	16,0	108	8,9	190	15,6	483	39,6
<b>Veli</b>	135	16,1	195	23,2	323	38,5	129	15,4	48	5,7
Okul yönetimine güvenirim.										
<b>Öğrenci</b>	337	27,6	330	27,1	122	10,0	170	13,9	235	19,3
<b>Veli</b>	142	16,9	315	37,5	250	29,8	92	11,0	33	3,9

**Sınıfta öğrenciyi ilgilendiren kararlarda velilerin ve öğrencilerin görüşlerinin alınmaması:** Araştırmadan elde edilen bulgulara göre veli ve öğrenciler okulda ve sınıfta alınan kararlara katılmamaktadırlar. Bu bulgu okul yönetiminin alınan kararlarda veli ve öğrencilerin katılımının bulunmadığını belirten Ataklı (1996a), Korkmaz (1996) ve Karabeyoğlu’nun (2002) bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Diğer taraftan bu bulgu, Yiğit ve Bayrakdar’ın (2003) okulda alınan kararlarda velilerin büyük ölçüde kararlara katıldığını saptadığı araştırma bulguları ile çelişmektedir. Yapılan görüşmelerde de hem veliler hem de öğrenciler öğretmenlerin sınıfta alınan kararlar ile

ilgili “çok nadir” görüşlerini aldıklarını ama “sonuçta yine kendi istediklerini yaptıklarını” belirtmişlerdir.

**Velilerin okulun vizyonunu bilmemesi:** Veliler okulun vizyonu ve gerçekleştirilmesi konusunda yapılması gerekenler konusunda yeterince bilgilendirilmemişlerdir. Bu bulgu örgütün vizyonunun tüm paydaşlar tarafından bilinip paylaşılması gerektiğini söyleyen çeşitli çalışmalarla (Evans 1993; Senge, 1998; KalDer, 2002) tutarlılık göstermemektedir. Yapılan görüşmelerde de veliler “biz okula sık geldiğimiz için ve okul içinde aktif görevli olduğumuz için bahsettiğiniz konuları biliyoruz fakat diğer velilerin çoğunun bundan haberi yoktur. Okul yönetimi velileri bu konuda bilgilendirip eğitmeli” “ belki de en doğrusu yazılı olarak bunların velilere gönderilmesi ve daha sonra bir toplantı yapıp anlatılması “diyerek velilerin konu hakkında görüşleri olmadığını vurgulamışlardır.

**Öğretmenlerin üstleri ve diğer öğretmenlerle iletişimsizliği:** Araştırmada elde edilen bulgulara bakıldığında öğretmenlerin üstleri ve diğer öğretmenler ile olan iletişiminin oldukça az olduğu ortaya çıkmıştır. Okulda, zümrelerde ve çeşitli ekiplerde beraber çalışması gereken ve öğrenci başarısı olarak tanımlanan ortak bir hedef için çaba gösteren öğretmenler arasında olumsuz iletişim, örgütü hedeflerine taşımada sorunlar yaratabilir. Bu bulgu, Gürel’in (1998) kalite uygulamaları sonrasında öğretmenlerin diğer öğretmen arkadaşları ve yönetim ile olan iletişimlerinde olumlu değişmeler olduğunu ama henüz arzu edilen duruma gelinmediğini belirttiği araştırmasını, Dağlı’nın (2000) ilköğretim okullarındaki iletişimi araştırdığı çalışmasını ve Bircan’ın (1999) öğretmenlerin birbirleri arasındaki iletişimsizlik olduğunu söyleyen çalışmalarını destekler niteliktedir. Öte yandan bu bulgu, Yiğit ve Bayrakdar’ın (2003) okuldaki öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişimin bulunduğu saptadıkları araştırma ile örtüşmemektedir. Öğretmenler ile yapılan görüşmelerde “sınıf öğretmenleri arasında bir rekabetin olduğu bu nedenle bazı öğretmenlerin birbirleri ile içten ve samimi bir ilişki kurmadıkları” belirtilmiştir. Öte yandan branş öğretmenleri de “bazen ders dağılımı, ders programı ayarlaması, nöbet günü ve yeri gibi nedenlerden sürtüşmeler olabileceği” söylenmiştir. Öğretmenler arasında iletişimi sağlayabilmek için takdir ve kutlamaların kullanılması, bu tür etkinlikler için özel günler düzenlenmesinin, öğretmenlerin kaynaşmasını sağlamak açısından, iyi bir olanak olabileceği öne

sürülebilir. Aşağıdaki tabloda çalışanlar arasındaki iletişim ile ilgili bulgular yer almaktadır.

**Tablo 31**  
**Çalışanlar Arası İletişim**

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum.										
<b>Öğretmen</b>	0	0	5	8,6	7	12,1	15	25,9	31	53,4
Okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.										
<b>Öğretmen</b>	2	3,4	7	12,1	3	5,2	16	27,6	30	51,7

**Öğretmenlerin okulun politika ve stratejilerini, misyonunu, vizyonunu ve ilke ve değerlerini bilmemesi:** Araştırmanın yapıldığı Canaydın ilköğretim okulunda 2001 yılında yönetim tarafından bir vizyon ve misyon belirlenmiştir. Öğretmenlerin ortak katılımı ve görüşü alınarak belirlenmediği ve yazılı bir biçimde duyurulmadığı için öğretmenler okulun politika ve stratejileri, misyonu, vizyonu ile ilke ve değerlerini bilmemektedirler. Bu bulgu Aytaç'ın (2000) yaptığı öğretmenlerin yaklaşık dörtte üçünün uzun dönemli bir stratejik plandan dolayısıyla okulun vizyon ve misyonundan haberdar olmadıklarını belirttikleri araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Öğretmenler yapılan görüşmelerde *“okulun vizyonu, misyonu ve böyle şeyler hep toplantılarda en son konu olarak anlatılıyor. Zaten okul çıkışı yapılan toplantılar çok yorucu, herkes toplantının bir an önce bitmesini isterken bunları dinleyemiyor”* *“bu konularla ilgilenenler zaten biliyor, gerekirse onlardan öğrenebiliriz”*, *“bu dedikleriniz bize doğru dürüst anlatılmadı, ne işe yarayacağını işin doğrusu bilmiyorum, belki de önümüzdeki sene vazgeçerler,”* *“bir kısmını biliyorum ...ama tam olarak söyleyemeyeceğim”* gibi ifadeler kullanarak bu konuda eksiklikleri olduğunu bildirmişlerdir.

**Öğretmenlerin okulun insan kaynakları yönetimi stratejisini yeterince benimsememesi:** Öğretmenler ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara göre öğretmenler kendilerini son derece yakından ilgilendiren okulun insan kaynakları yönetimi stratejisini bilmemektedirler. *“o ne işe yarıyor?”*, *“her okulun böyle bir*

*stratejisi mi var?”, ” kimse bize bir şey sormuyor ki”, ” emekliliği gelmiş öğretmenler için bu konunun pek de önemi yok sanırım,” “devlet memurluğunda insan kaynakları yönetimi oluyor mu”* gibi tanımlamalar kullanarak konu hakkında bir görüşlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu nedenle veri toplama aracındaki önermelerde bu konuyu benimsemediklerini belirttikleri düşünülmektedir. Öğretmenler okulun insan kaynakları ile ilgili politika ve stratejilerini anlamak ve bu çerçevede kendisine düşen rol ve görevleri yerine getirmekle sorumlu olmaları gerektiği ve bu sorumluluğu alan çalışanların sorunlara çözüm arayışına ve örgüt için gerekli olan iyileştirmelerin yapılmasına daha fazla katkı getirebileceği düşünülmektedir. Tablo 32’de okuldaki politika ve stratejilerin duyurulup hayata geçirilmesi ile ilgili öğretmen görüşleri yer almaktadır.

**Tablo 32**  
**Politika ve Stratejilerin Duyurulup Yaşama Geçirilmesi**

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum.										
Öğretmen	9	15,5	28	48,3	9	15,5	4	6,9	8	13,8
Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum.										
Öğretmen	6	10,3	20	34,5	13	22,4	11	19,0	8	13,8
Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum.										
Öğretmen	7	12,1	30	51,7	11	19,0	9	15,5	1	1,7
Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum.										
Öğretmen	3	5,2	22	37,9	11	19,0	18	31,0	4	6,9
Okulun insan kaynakları yönetimi politika strateji ve uygulamalarını benimsiyorum.										
Öğretmen	9	15,5	17	29,3	17	29,3	12	20,7	3	5,2

**Öğrencilerin okul müdürü ile gereksinim duyduklarında rahatlıkla görüşmemesi:** Öğrenciler hem anketlerde hem de kendileri ile yapılan görüşmelerde *“müdür çok meşgul” “müdürü okulda hiç görmüyorum ki” “sekreter müdüre gitmememize izin vermez öğretmenimize ya da . . . . . öğretmene yollar bizi”* ifadelerini kullanarak okul müdürü ile istedikleri anda görüşemediklerini belirtmişlerdir. Okul müdürünün iş yoğunluğu bunun ana nedeni olarak düşünülmektedir.

**Öğrencilerin anlamadıklarını öğretmenlere rahatlıkla soramaması ve sınıfta görüş ve önerilerini dile getirememesi:** Öğrencilerin, anlamadıklarını öğretmenlerine rahatlıkla soramamasının temel nedeninin öğrenciler ile öğretmenler arasında iletişim ve güvenin tam olarak kurulamaması olduğu düşünülmektedir. Öğrenciler gerek okulda gerekse sınıfta görüş ve önerilerini rahatlıkla dile getirememektedirler. Bunun demokratik yaşamın en temel ögesi olan görüşlerin serbestçe ifade edilmesi özelliğinin, ilköğretim basamağında yerleşmemesine neden olabileceği düşünülmektedir. Öğrenciler kendileri ile yapılan görüşmelerde konu ile ilgili görüşlerini “*Önerimiz dikkate alınmıyor ki*”, “*hem açıkça her istediğinizi sorun diyorlar hem de sorunca bazen kızıyorlar*”, “*öğretmenin dediğini kabul etmeyince olmuyor*” ifadelerini kullanarak belirtmişlerdir.

**Velilerin, okul yönetiminin öğrenciler ve okul ile ilgili aldığı kararlara güvenmemesi:** Araştırmadan elde edilen bulgulara göre velilerin öğretmenler ve okul yönetimine ilişkin güvensizliği, okulun aldığı kararlara da güvenmemeyi beraberinde getirdiği düşünülmektedir. Veliler ile yapılan görüşmelerde “*öğrencilerden ve bizden çok kendilerinin işine yarayacak kararlar alıyorlar. Herhangi bir konuda velilerin fikirlerini almıyorlar sadece öğretmen bize bazı bilgiler verirse haberdar oluyoruz*” ifadeleri kullanılmıştır. Müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelerde velilerin okul yönetiminin aldığı kararlara güvenmemesi oldukça şaşırtıcı bulunmuştur. Müdür yardımcıları görüşmelerde bu konudaki soruları “*gerçekten çok şaşırtıcı*” “*bizim aldığımız kararlara güvenmiyorlarsa kendileri öneri getirsinler*” “*Senede sadece iki kere okula gelen bir velinin bunu söylemeye pek de hakkı yok diye düşünüyorum*” “*ben eskiye göre daha iyi olduğumuzu düşünüyordum ama pek yol alamamışız galiba*” diyerek yanıtlamışlardır. Hem velilerin hem de müdür yardımcılarının görüşleri doğrultusunda güvensizliğin temel nedeninin iletişim eksikliği olduğu ileri sürülebilir.

**Öğrenci ve velilerin öğrenci işlerinde memnuniyetle karşılanmaması ve kantin görevlilerinin güler yüzlü davranmaması:** Öğrencilerin belirttiklerine göre kantin çalışanları öğrencilere “*güler yüzlü davranmayıp*” onlara “*bağırmakta*” ve “*gerekli ilgiyi*” göstermemektedirler. Bunun yanında öğrenci ve velileri, öğrenci işleri ile ilgili birimdeki destek çalışanlar tarafından güler yüz ile karşılamamaktadırlar. Araştırmanın yapıldığı okulda destek çalışanların, TKY konusunda bilinçlendirilip eğitilirse var olan



memnuniyetsizliklerin en aza ineceği söylenebilir. Bu bulgu Açıklan'ın (1994) yardımcı çalışanların becerisinin örgütteki başarıyı etkilediğini belirten çalışması ile uyuşmamaktadır.

**Okul aile birliğinin velileri temsil edememesi:** Okul aile birliğinin amacı, okuldaki eğitim öğretime ve çocukların başarısına katkı sağlamak için veli, öğretmen ve okul yönetimi ile karşılıklı iletişim ve işbirliğini yürütmektir. Türk Milli Eğitimi'nin temel ilkelerinde de belirtildiği üzere eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesinde katkıda bulunmak için okul ile aile arasında işbirliği sağlanmalıdır. Bu amaçla okul aile birlikleri kurulur ve bunların işleyişi MEB tarafından çıkarılmış bir yönetmelik ile düzenlenir. Veli anketlerinden elde edilen sonuçlara göre veliler, okul aile birliğinin kendilerini temsil edemediği görüşündedirler. Okul aile birliği ve okul koruma derneğinden memnuniyet yönünün aynı olacağı araştırmacı tarafından öngörülürken; velilerin okul aile birliğinden memnun olmaması buna karşın koruma derneğinden memnun olması ilgi çekici bulunmuştur. Veliler ile yapılan görüşmelerde *“belki de okul aile birliğinin ne işe yaradığını bilmiyorlar bu yüzden de memnun değiliz demişlerdir,”* *“okul aile birliğinin kendini, görevlerini ve sorumluluklarını tüm velilere ve öğretmenlere daha iyi tanıtması gerekiyor herhalde”* ifadeleri kullanılarak görüş bildirilmiştir.

**PDR servisi:** Araştırmanın yapıldığı okulda öğrencilerin okul rehberlik servisinden yararlanma düzeyleri düşüktür. Veliler de tıpkı öğrenciler gibi çocuklarının rehberlik servisinden yeterince yararlanmadıklarını düşünmektedirler. Okuldaki 2093 öğrenciye tek bir PDR uzmanının danışmanlık yapması, bu konudaki verimi ve memnuniyeti düşürmektedir. PDR uzmanı yapılan görüşmede *“Hem ilk kısma hem de 6, 7 ve 8. sınıflar ile ilgilenmek oldukça yorucu bazen enerjimin tükendiğini hissediyorum. Öğrenci görüşmelerinin yanı sıra yapmam gereken bir sürü iş var belki de bu konuda memnuniyetsizlik belirtmeleri normal”* diyerek yoğun iş yükünü belirtmiştir. İlköğretim ilk basamağında öğrencilerin PDR uzmanından çok sınıf öğretmenleri ile iletişimde olması bu konudaki memnuniyet düzeyini düşüren bir diğer neden olabileceği düşünülmektedir. Veliler ile yapılan görüşmelerde bu konu *“çocuklarımız sorunlarını sınıf öğretmenleri ile zaten çözüyorlar başkasına gerek kalmıyor”* şeklinde ifade edilmiştir. Öğrencilerde konu ile ilgili memnuniyetsizliklerini *“çok dolu görüşme saati*



*almak çok zor”, “sadece çok sorunlular ile ve sekizinci sınıflar ile ilgileniyor”, “...öğretmene pek ihtiyaç kalmıyor biz sınıfta kendi aramızda çözüyoruz”, “evde sorunu olanların derdini nasıl çözecek ki” ifadelerini kullanarak belirtmişlerdir.*

#### 4. 1. 5. 3. İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar

**Ekip çalışmaları:** Okul içinde oluşturulacak çeşitli ekiplerin çalışmaları (program geliştirme, çevre ile iletişim, sosyal etkinlik, araştırma-geliştirme, kalite vb gibi) ile öğretmen, zümre, öğrenci ve veli toplantıları açık ve etkili birer iletişim ortamı olarak okul için fırsat yaratabilir.

**Sosyal etkinlikler:** Okulda düzenlenecek çeşitli sosyal etkinliklerin (parti, mezuniyet töreni, kermes, anneler günü vb.), hem çalışanlar arasında hem de okul, veli ve öğrenciler arasındaki iletişimi kurmak ve güçlendirmek için önemli fırsatlar yaratabileceği düşünülmektedir.

#### 4. 1. 5. 4. İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar

Araştırmanın yapıldığı okulda iletişime engel olabilecek bir tehdit saptanmamıştır.

#### 4. 1. 6. Araştırma ve Geliştirme Kritik Başarı Etmeni

Canaydın ilköğretim okulunda yürütülen araştırma geliştirme etkinlikleri ile ilgili SWOT analiz sonuçları Tablo 33’de verilmiştir.

**Tablo 33**  
**Araştırma ve Geliştirme Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analizi Sonuçları**

<p style="text-align: center;"><b>GÜÇLÜ YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Okulun kendi olanakları ile yaptığı eğitim etkinlikleri,</li> <li>• Kütüphane ve bilgiye erişme hizmetlerinde gelişme sağlanması.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ZAYIF YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emekliliğe yakın öğretmenlerin sayıca çokluğu,</li> <li>• Öğretmenlerin kendilerini geliştirme konusunda yeterince çaba göstermemesi.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgisayar ve İnternet erişimi.</li> <li>• Uludağ Üniversitesi ve diğer kurumlardan eğitim alma olanağı.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TEHDİTLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaman darlığı,</li> <li>• Bilgi kazandırmaya yönelik eğitim sistemi.</li> </ul>

#### 4. 2. 6. 1. Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler

**Okulun kendi olanakları ile yaptığı eğitim etkinlikleri:** Bursa ilinde yapılan öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin sayısı oldukça azdır. İl düzeyinde 2002-2003 öğretim yılında 7 hizmet içi eğitim etkinliği düzenlenmiştir. Bunların yalnızca üçü öğretmenler ile ilgilidir. Okul bu eksikliği gidermek ve aynı zamanda velileri de bilgilendirmek amacı ile çeşitli kişi ya da kuruluşlarla işbirliğine girerek farklı konularda seminerler ve eğitim programları düzenlemektedir. 2002-2003 öğretim yılında 11 etkinlik düzenlemiştir. Bu etkinliklerde özellikle öğretmenlerin *“meslekteki gelişimleri için farklı ve yeni bilgiler”* elde ettiği okul yönetimi tarafından bildirilmiştir. Bunu yanı sıra yapılan etkinliklere velilerin de katılımı sağlanarak hem velilerin eğitimi hem de okul veli işbirliğinin güçlenmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

**Kütüphane ve bilgi erişim hizmetlerindeki gelişme:** Çağdaş eğitimin en önemli desteklerinden biri olan kütüphane ve bilgiye erişim hizmetlerinin, öğrenen örgüt ile kaliteli eğitim için gerekli bir önkoşul olduğunu düşünen Canaydın ilköğretim okulu çalışanları, kütüphane ve bilgi erişim hizmetleri alanında nitelik ve nicelik yönünden çarpıcı ilerlemeler kaydetmiştir. 2003 Mayıs ayında okula yeni bir kütüphane kazandırılmıştır. 1300 öğrenci ve öğretmenlerin tümü bu kütüphane üyesidir. Ayrıca, okuldaki 9 bilgisayar internete bağlı ve tüm öğretmenlerin kullanımına açıktır. Bu sayede okulda öğretmen için araştırma geliştirme etkinliklerinin yürütülmesinin kolaylaşacağı söylenebilir.

#### 4. 1. 6. 2. Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmeni Etmenine İlişkin Zayıf Yönler

**Emekliliğe yakın öğretmenlerin sayıca çokluğu:** Öğretmen kadrosunun neredeyse beşte birine yakın bir kısmının emekliliklerine çok az kalmıştır (Bakınız Tablo 9). Bu durumun öğretmenlerin bireysel ve örgütsel gelişim etkinliklerine katılım için güdülenme eksikliği oluşturduğu ileri sürülebilir. Öğretmen, müdür yardımcıları ve PDR uzmanı ile yapılan görüşmelerde *“Bir de emekliliği gelmiş öğretmen sorunu var. Bunların bir kısmı zaten çok yakında gideceğim neyi araştırıp neyi öğreneyim diyerek geliştirme çalışmalarına isteksizlik gösteriyor”* ifadelerini kullanarak kını

öğretmenlerin özellikle emekliliği gelmiş olanların araştırma geliştirme çalışmaları için yeterli kadar istekli olmadıkları belirtilmiştir.

**Öğretmenlerin kendilerini geliştirme konusunda yeterince çaba göstermemesi :** Okulda öğretmenler arasında yoğun olarak bulunduğu saptanan iletişim eksikliği ve hizmet içi eğitim olanaklarının az olması nedeniyle öğretmenlerin bilgi paylaşımı, ve eğitim alanındaki bilimsel yenilikleri izleme konularında yeterince çaba göstermedikleri sonucuna varılmıştır. Öğretmenler, zorunlu olan zümre toplantıları dışında bir araya gelmediklerini yapılan görüşmelerde bildirmişlerdir. Ayrıca, öğretmenler arasındaki *“iletişimin az olması nedeniyle”*, öğretmenler meslekleri ile ilgili kazanım, deneyim ya da endişelerini *“meslektaşları ile paylaşmadıklarını”* da bu görüşmelerde belirtmişlerdir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirme için çaba göstermemesinin bir diğer nedeni de *“zamansızlık”* olarak belirtilmiştir. Öğretmenlerin okulda araştırma ve geliştirme çalışmalarına gereken önemi vermemeleri, bu konuda benzer sonuçlara ulaşan Aydın’ın (1998) saptamalarıyla benzerlik göstermektedir. Müdür yardımcıları ve PDR uzmanı ile yapılan görüşmelerde *“aslında öğretmenlerin büyük kısmı gerçekten kendilerini yenilemek ve geliştirmek istiyorlar yalnızca zaman sorunları oluyor.”* Ayrıca bazı öğretmenlerin hafta sonu etüdlerde çalışması da bunu engelleyebiliyor” ifadeleri ile de öğretmenlerin kendilerini geliştirme konusunda yeterince çaba göstermediği ileri sürülebilir.

#### 4. 1. 6. 3. Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar

**Bilgisayar ve internet erişimi:** 21. yüzyılda bilgi tekel olmaktan çıkmıştır. Bilgiye ulaşım maliyeti sıfıra yaklaşmıştır. Bu eğitim örgütlerinin önündeki en önemli fırsatlardan biridir. Araştırmanın yapıldığı okuldaki bilgisayarlara internet bağlı olması öğretmenlerin alanları ile ilgili yapacakları çalışmalara katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Altun ve Altun’un (2000) belirttiği gibi bir eğitim aracı olarak internet kullanımı öğretmenlere istedikleri her türlü bilgiye erişim olanağını getirecektir. Bunun yan sıra internet aracılığıyla öğretmenlerin program değişimi, konferans düzenlenmesi, öğrencilerin ve kendi yaptıkları çalışmaların yayınlanması gibi alanlarda paylaşımlarda bulunabilecekleri düşünülmektedir.

**Uludağ Üniversitesi ve diğer kurumlardan eğitim alma olanağı:** Uludağ Üniversitesi ve bölgede bulunan diğer kurumlardan öğrenci, öğretmen, veli ve diğer çalışanların yararlanabileceği eğitimler alma olanağı bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı okulda halen Uludağ Üniversitesi, Işıklar Askeri Lisesi ve Bosch fabrikaları ile eğitim , insan kaynakları ve alt yapıyı güçlendirme konularında işbirliği yapılmaktadır. Okul yöneticilerinden elde edilen bilgilere göre bu kurumlar ile özellikle “TKY, öğrenci merkezli eğitim, eğitim teknolojisi kullanımı” konularında iyileştirme çalışmalarının yapılması arzu edilmektedir. Uludağ Üniversitesi ve diğer kurumlar ile yapılacak işbirliğinin sonucunda bu örgütlerin elinde bulunan kaynaklardan ortak yararlanma fırsatının olabileceği düşünülmektedir.

#### **4. 2. 6. 4. Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler**

**Zaman darlığı:** Öğretmenlerin ortalama haftada 24 saat derse girmeleri ve büyük bir kısmının hafta sonları okulda yapılan kurslarda görev almaları nedeniyle, boş zaman bulamamaları Ar-Ge çalışmalarının önündeki bir tehdit olarak değerlendirilmiştir.

**Bilgi kazandırmaya yönelik eğitim sistemi:** Bilgi aktarımına dayalı “bilgiyi odak noktası yapan eğitim anlayışı” günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Araştırmanın yapıldığı okulda veli ve öğrenciler okullarında bilgi depolamaya yönelik bir eğitim yaklaşımının bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşım öğrencileri ve öğretmenleri araştırma ve geliştirme etkinliklerinden uzak tutabilmektedir. Bu yaklaşımın yanı sıra öğretmenlerin derste farklı yöntemleri kullanmaması, eğitim teknolojilerinden yeterince yararlanmaması, okuldaki laboratuvar ve kütüphanenin öğrencilerin serbest kullanımına açık olmaması da araştırma geliştirme etkinliklerinin önündeki engeller olarak değerlendirilmektedir.

#### 4. 1. 7. Finans Kritik Başarı Etmeni

Canaydın ilköğretim okulunda yürütülen finans etkinlikleri ile ilgili SWOT analiz sonuçları Tablo34 'de verilmiştir.

Tablo 34  
Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin SWOT Analizi Sonuçları

<p style="text-align: center;"><b>GÜÇLÜ YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Okulun borcunun olmaması.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ZAYIF YÖNLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Velilerin bir kısmının katkı paylarını vermemesi,</li> <li>Koruma derneğinin topladığı bağışların az olması,</li> <li>Milli Eğitim vakfından okula ödenek çıkartılmaması.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Okul Koruma Derneği,</li> <li>Öğrenciye ve halka dönük etkinliklerden gelir sağlamak,</li> <li>Bursa'nın zengin ve hayırsever bir kişisi tarafından okulun yaptırılması,</li> <li>Okulun önemli bir sanayi merkezinde bulunması.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>TEHDİTLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim bütçelerinin merkezden hazırlanması,</li> <li>Türkiye'nin ekonomik krizde olması ve eğitime ayrılan payın düşüklüğü.</li> <li>İlçede okul sayısının hızla artması.</li> </ul>

##### 4. 1. 7. 1. Finansı Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler

**Okulun borcunun olmaması:** Okul yapması gereken tüm zorunlu harcamaları yaptıktan sonra (elektrik, su, telefon, ısınma, posta vb.) hiçbir kuruma borcunun olmaması ve bir miktarda parasının olması ekonomik sıkıntı çeken birçok okulun bulunduğu bir ortamda güçlü bir yan olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın yapıldığı okulda gelir gider dengesi vardır. Okulun gelirleri giderlerini karşılamakta hatta bir miktarda ek para kalmaktadır. Aşağıdaki Tablo 35'de Canaydın ilköğretim okulunun finans göstergeleri yer almaktadır.

**Tablo 35**  
**Finans Göstergeleri**

Gelir Kaynakları	Giderler (TL)
Genel Bütçe	Maaşlar için kullanılmıştır
MEM Vakfı Fon	Alınmamıştır
Kantin Geliri	9. 800. 000. 000
Eğitime Katkı payı	8. 746. 315. 000
Değerli Kağıtlardan elde edilen Gelir	785. 000. 000
Öğrenci Koruma Derneğine Bağış	6. 517. 725. 000
Gelir/gider Dengesi	25. 849. 040. 000/18,215,609,803
Gelir Yaratmada Verimlilik	Bir önceki seneye göre %7 artış
Parasal Olmayan Gelirler	Kütüphane
	Laboratuvar
	Müzik Odası

#### 4. 1. 7. 2. Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler

**Velilerin bir kısmının katkı paylarını vermemesi:** Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar ve her şeyin devletten beklenmesi alışkanlığı kimi velilerin eğitime katkı payı vermesini engellemektedir. Koruma derneği temsilcileri ve müdür yardımcılarını ile yapılan görüşmeler okuldaki velilerin “*neredeyse yarısından fazlasının eğitime katkı payı vermediği*” belirlenmiştir.

**Koruma derneğinin topladığı bağışların az olması:** Ekonomik kriz nedeniyle velilerden ve diğer örgüt ve kuruluşlardan toplanan bağış ve eğitime katkı paylarının “*geçmiş yıllara göre %35 az olduğu*” okul yöneticileri ve koruma derneği üyesi tarafından bildirilmiştir.

**Milli Eğitim Vakfından okula ödenek çıkartılmaması:** Araştırmacıya ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yazılı olarak verilen bilgiye göre ve okul müdür yardımcılarının da belirttiği gibi ilçede bir çok okulun olması ve bu okulların maddi desteğe gereksiniminin daha çok gözükmesi nedeni ile araştırmanın yapıldığı okul Milli Eğitim Vakfından üç yıldır yardım alamamaktadır.

#### 4. 1. 7. 3. Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar

**Okul koruma derneği:** Okulun çeşitli giderlerini karşılamak Okul koruma derneği düzenledikleri etkinlikler ve gösterdikleri yoğun çabalar sonucu okulun finansmanına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, yaptıkları kermes ve panayır gibi etkinliklerle okula destek vermeye çalışmaktadırlar.

**Öğrenciye ve halka dönük etkinliklerden gelir sağlamak:** Okulun çok merkezi bir konumda bulunması, geniş bir bahçeye sahip olması ve ulaşım kolaylığı nedeni ile halka dönük yapılabilecek olan etkinliklerden (okul bahçesini yazın otopark olarak kullanmak ya da çeşitli etkinlikler için bahçeyi ve toplantı salonunu kiraya vermek vb) gelir elde etme olanağı vardır. Bunun yanında öğrencilere yönelik sunulacak hizmetlerin (giysi, kitap, kırtasiye, yiyecek satışı vb.) okula ek gelir sağlamada kullanılabileceği öne sürülebilir.

**Okulun Bursa'nın zengin ve hayırsever bir kişisi tarafından yaptırılması:** Okul Bursalı bir işadamı tarafından yaptırılmıştır. Bu anlamda okul adına ilgili kişiden maddi olarak destek almak oldukça kolay olabilecektir. Bu görüş okul yönetimi tarafından da desteklenmektedir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde *"...bey bize destek sözü vermişti, yakın bir tarihte ek bir bina ve bilgisayar laboratuvarı yaptıracağını ümit ediyoruz", "ufak harcamalar için yardımcı oluyor," "okulumuzun bir hayırsever işadamı tarafından yaptırılması bizim için büyük fırsat"* cümleleri kullanılarak ifade edilmiştir.

**Okulun önemli bir sanayi merkezinde bulunması:** Okulun önemli bir sanayi merkezinde bulunması nedeniyle bu sanayi kuruluşlarından maddi ve ayni yardım alma olanağı vardır. Okul yöneticileri de yapılan görüşmelerde finans açısından bakıldığında önlerindeki en önemli fırsatın *"fabrikalardan ve büyük şirketlerden gelecek yardımlar"* olduğunu ifade etmişlerdir.



#### 4. 1. 7. 4. Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler

**Eğitim bütçelerinin merkezden hazırlanması:** Eğitim bütçelerinin hazırlanması ve kullanılmasının merkezi hükümetin elinde olması nedeniyle en ufak bir isteğin dahi yerine getirilmesi uzun zaman almaktadır. Bu durum, okuldaki kimi işlerin aksamasına neden olabilmektedir. Ayrıca, eğitime ayrılan kaynakların yeterli düzeyde arttırılamaması ve varolan kaynakların etkili ve yerinde kullanılamaması eğitimin finansı yönünden zorluklar yaratmaktadır.

**Türkiye'nin ekonomik krizde olması ve eğitime ayrılan payın düşüklüğü:** Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik krizden dolayı devlet bütçesinden eğitime ayrılan pay, her yeni hükümet döneminde düşürülmektedir. 1990 yılında bütçeden eğitime ayrılan pay %17. 1 iken sürekli düşüş ile bu pay 2003 yılında % 2. 7 inmiştir. OECD'nin ortalamasının % 6. 1 olduğu göz önüne alındığında eğitime ayrılan payın düşüklüğü ortaya çıkmaktadır.

**İlçede okul sayısının hızla artması:** İlçedeki okul sayısı arttıkça okulun Milli Eğitim Vakfından ya da bağışçılardan alacağı pay azalmaktadır. Şu anda Nilüfer ilçesinde devlete ait 34 ilköğretim okulu vardır ve 5 okulun yapımına devam edilmektedir ve bu okulların 2003-2004 öğretim yılında öğretime açılacağı göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın yapıldığı okulun önümüzdeki yıllarda da parasal olarak zorluklar yaşayacağı genel bütçeden ve Milli Eğitim vakfından alacağı miktarın azalabileceği ileri sürülebilir.

Buraya kadarki bölümde kritik başarı etmenleri dikkate alınarak SWOT analizi sonuçlarına göre araştırmanın yapıldığı Canaydın ilköğretim okulunun içinde bulunduğu durum saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde okulun ilke ve değerleri ile vizyon ve misyonu dikkate alınarak SWOT analiz sonuçlarından yararlanılarak stratejik planlama örneği yapılmıştır. Araştırmacının yönlendirmesi sonucu oluşturulan plan iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde okulun ilke ve değerleri, misyonu, vizyonu ve amacı belirlenerek sunulmuştur. İkinci bölümde ise eylem planı çalışma gruplarının araştırmacının katkı ve yönlendirmesi sonucu oluşturdukları planlar sunulmuştur.

## 4. 2. Stratejik Planlama Örneği

Bu alt başlıkta Canaydın İlköğretim okulunda yapılan stratejik planlama süreci örneği yöntem kısmında belirtilen aşamaları ile verilmiştir.

### 4. 2. 1. Örgütsel Değer ve İlkeler

Canaydın İlköğretim okulunun örgütsel değer ve ilkeleri :

- *Atatürk ilke ve inkılaplarını temel alırız.*
- *Öğrencilerimizin geleceğinin bizim geleceğimiz olduğuna inanırız.*
- *Okulumuzda hiçbir ayırım yapmadan her öğrencinin gelişmesi için ortam hazırlarız.*
- *Başarının takım çalışmasıyla yakalanacağına inanırız.*
- *Değişimin ve sürekli gelişmenin önemine inanırız.*
- *Öğrenci, veli ve toplum beklentilerine odaklı ve işbirliği içerisinde çalışırız.*
- *Ortak aklı ve bilimselliği kullanarak kararlar alırız.*
- *Olanak eşitliğini okulda yaşatırız.*
- *Eğitimde kaliteyi ön planda tutarız.*
- *Anayasamızda ifadesini bulan Atatürk ilke ve inkılaplarına ve laikliğe aykırı iş yapmayız.*
- *Planlılık ilkesinden ödün vermeyiz.*
- *Sağlıklı bir çalışma ortamının önemine inanırız.*
- *Çalışanları tanır, yeteneklerini geliştirir ve fikirlerine değer veririz.*
- *Her işimiz önemlidir, göz ardı edilemez.*
- *Eğitime yapılan yatırımı kutsal sayar, her türlü desteği veririz.*
- *İnsanları suçlamaz, süreçleri sorgularız.*
- *İnisiyatif kullanmaktan çekinmeyiz.*

#### 4. 2. 2. Vizyon

Canaydın ilköğretim okulunun vizyonu:

*Atatürkçü düşünceye inanan, toplumsal değerlerine sahip çıkan, çözümlerin bilimin içinde var olduğunu bilen, sorgulayan, üretken, güvenilir, paylaşımcı, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek ve kaliteli eğitimde Bursa ve Türkiye genelinde öncü olmaktır.*

#### 4. 2. 3. Misyon

Canaydın ilköğretim okulunun misyonu:

*Demokratik, Atatürkçü ve modern eğitim anlayışını benimsemiş kadromuzla, Milli Eğitimin temel amaç ve ilkeleri doğrultusunda okulumuz için belirlenmiş olan eğitim-öğretim programını çevre etkenlerini de dikkate alarak etkili ve verimli bir biçimde uygulamak, öğrencilerin yeteneklerine ve gereksinimlerine uygun bir eğitim hizmetini sunmak, onların sosyal, kültürel ve ekonomik gereksinimlerini karşılayacak yeteneklerini geliştirip üretken bireyler olmalarına ortam hazırlamak ve okulda öğrenmenin kalitesini artırmak temel işlevimizdir.*

#### 4. 2. 4. Amaç

Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda; MEB ilköğretim örgütleri yönetmeliğinde temel öğretimin amaçları da dikkate alınarak Canaydın ilköğretim okulunun amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

*Öğrencileri bireysel ilgi ve yetenekleri doğrultusunda görevlerini yapan, demokratik haklarını kullanan, kendine ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getiren, işbirliği yapabilen, iletişim becerileri yüksek, sistemli düşünme ve problem çözme becerisi ile donanmış, yalnızca bilişsel değil duyuşsal ve davranışsal becerileri gelişmiş biçimde yetiştirerek hayat ve üst öğretime hazırlamaktır.*

#### **4. 2. 5. Hedef, Strateji, Eylem Planı, Kaynak Dağılımı, Performans Ölçümü**

Araştırmanın bu aşamasından sonra her bir kritik başarı etmeni ile ilgili olarak eylem planı çalışma gruplarında hazırlanan hedef, strateji, eylem planı, kaynak, performans ölçümü birlikte verilmiştir.



Tablo 36 Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I

<u>Stratejiler:</u>	<u>Kısıtlar:</u>	<u>Evlm Planları:</u>	<u>Kaynak :</u>	<u>Performans Ölçümü:</u>
<p><b>Hedef:</b> Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin niteliğini artırup, içeriklerini zenginleştirmek.</p> <p><b>Öngörülen Başlama Tarihi:</b> 2003-2004 öğretim yılı  <b>Öngörülen Bitiş Tarihi:</b> 2006-2007 öğretim yılı</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Okulda gezi, spor etkinlikleri, eğlence, yarışma, şenlik ve eğitsel kol etkinliklerine işlerlik kazandırmak,</li> <li>Yıl boyunca sınıf günleri düzenlenerek öğrencilerin etkinliklerde yer almasını ve düzenlenmesine katkısını sağlamak,</li> <li>Okulda düzenlenen tüm etkinlikler için sınıf başkanı ve sınıf ammelerinin görüş ve önerilerini almak,</li> <li>Okulda klüp çalışmalarını başlatmak. Her öğrencinin 3. sınıftan itibaren en az bir kulübe üye olmasını sağlamak ve klüp liderliklerini en az 3 öğretmenin yapmasını sağlamak,</li> <li>Etkinlik düzenleme kurulu oluşturmak,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Klüp çalışmalarını hafta sonu veya sınıfların kullanılmadığı saatlerde yapılması,</li> <li>Öğretmenlerin boş günlerinde klüp etkinliklerine danışmanlık vermesi,</li> <li>Etkinlikler için sponsor bulunması,</li> <li>Yaratıcı ve değişik fikirleri olan öğrencilerin sınıf öğretmenleri yolu ile saptayarak etkinlik düzenleme komitesine alınması,</li> <li>Öğretmen ve öğrencilerin ilgi alanları saptanarak bu doğrultuda klüplerin kurulmasına olanak tanınması,</li> <li>Ders içerikleri ile ilgili olan gezilerin düzenlenmesi,</li> <li>Sınıflar ve şubeler arası yarışmalar düzenlenmesi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Veli (parasal ve diğer-giyisi, materyal vb. -) yardımları</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Öğrenci ve veli memnuniyet anketleri,</li> <li>Törenlere katılan öğrenci sayılarının geçmiş yıllara göre karşılaştırılması,</li> <li>Etkinlikler sırasında coşkunun gözlenmesi.</li> </ol>

Tablo 37 Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef II

Hedef: Öğrenci merkezli eğitimin uygulanmasını sağlamak.

Öngörülen Başlama Tarihi: 2003-2004 öğretim yılı  
Öngörülen Bitiş Tarihi: 2008-2009 öğretim yılı

Stratejiler:

1. Öğretmenleri, öğrencileri ve velileri öğrenci merkezli eğitim konusunda bilgilendirmek,
2. Eğitim teknolojileri odası kurmak,
3. Öğretmenleri eğitim teknolojilerinin kullanımını konusunda bilgilendirmek ve kullanmalarını sağlamak,
4. Öğrenci merkezli eğitim konusunda Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi ile işbirliği yapmak,
5. Öğretmenler arasında grup çalışmalarını teşvik etmek,
6. Öğrencilerin proje, sunu, ödev, seminer gibi etkinliklerini arttırmak,
7. Öğretmenleri derslerde araştırma, tartışma ve sorgulamaya önem vermeleri konusunda bilgilendirmek,
8. Öğrencinin etkin katılımına olanak veren öğretim yöntemleri konusunda öğretmenleri bilgilendirmek ve bu yöntemleri kullanmalarını sağlamak
9. Ders içeriklerini öğrenciyi merkeze alacak biçimde geliştirmek,
10. Okulda bulunan laboratuvar, araç-gereç ve kütüphaneyi nitel ve nicel yönden geliştirmek,
11. Öğrencilerin bireysel özellik ve farklılıklarını saplamak için PDR servisi ve velileri ile iletişimde bulunmak,
12. Yazılı ve sözlü sınavların yanı sıra öğrencinin gerçek performansını ölçecek değerlendirme yöntemleri kullanmak.

Kısıtlar:

1. Maddi kaynak bulma
2. Öğrencilerin nasıl öğreneceklerini ve nasıl araştırma yapacaklarını tam olarak bilmiyor olmaları,
3. Öğretmenin sınıf kontrolünü kaybedebileceği endişesi,
4. Kimi öğretmenlerin öğrenci merkezli eğitime karşı tutucu davranmaları,
5. Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerinin düzenli ve verimli bir biçimde yapılması,
6. Sınıfların kalabalık olması,
7. Öğretmenlerin sınıfla araç-gereç ve eğitim teknolojilerini yeterince kullanmaması

Eylem Planları:

1. Ders programlarının öğrenciyi merkeze alarak öğretmenler tarafından geliştirilmesi ve içeriğin güncelleştirilmesi,
2. Öğrenci etkinliklerinin yapılabilmesi için sınıfla ve okulda gerekli ortamların oluşturulması,
3. Teknik donanımın sağlanması,
4. Eğitim teknolojilerinin kullanılması ve yararları konusunda öğretmenlerin bilgilendirilmesi,
5. Sınıflardaki öğrenci sayısının azaltılması,
6. Ölçme değerlendirme konusunda yeni yaklaşımların öğretmenlere anlatılması ve kullanmalarının sağlanması,
7. Öğrencilerin yaptıkları etkinliklerin sergilenmesi,
8. Öğrenci merkezli eğitim konusunda öğretmenlerin düzenli olarak hizmet içi eğitim almalarının sağlanması,
9. Öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının aşılması için etkinliklerin düzenlenmesi.

Kaynak Dağılımı:

1. Öğrettiler ve hayırseverlerin bağışları,
2. Öğrenci merkezli eğitim uygulayan okullardan materyal, bilgi ve deneyimleri konusunda işbirliği yapmak ve yardım almak,
3. Öğretmen anketleri, Bir üst öğrenim kurumundan öğrenciler konusunda alınacak dönütler,
4. Öğretmenlerin eğitim teknolojileri konusundaki eğitimleri için okula yakın kurumlarından yardım almak,
5. Mütfeftiş raporları,
6. Okuldaki araç-gereç ve tüm fiziksel donanım için yıllık bazda karşılaştırma yapmak

Performans Ölçümü:

1. Öğrencinin başarısını gözlemesi,
2. Öğrencinin bilgi düzeyini gözlemesi,
3. Öğrenci, veli, öğretmen anketleri,
4. Bir üst öğrenim kurumundan öğrenciler konusunda alınacak dönütler,
5. Mütfeftiş raporları,
6. Okuldaki araç-gereç ve tüm fiziksel donanım için yıllık bazda karşılaştırma yapmak

Tablo 38 Alt Yapı Kritik Başarı Emenine İlişkin Hedef I

<u>Stratejiler:</u>	<u>Kısıtlar:</u>	<u>Evlem Planları:</u>	<u>Kaynak Dağılımı:</u>	<u>Performans Ölçümü:</u>
<p>Hedef: Öğretmenler odasının, öğretmenlerin ve destek çalışanların çalışma koşullarının donanımını geliştirmek.</p> <p>Öngörülen Başlama Tarihi: 2004-2005 öğretim yılı Öngörülen Bitiş Tarihi: 2008-2009 öğretim yılı</p> <p>1. Öğretmenlerin ve destek çalışanların çalışma koşullarını geliştirmek, amacıyla çalışma ofislerinin donanımını iyileştirmek, 2. İyileştirmeyi sağlarken öğretmenlerin ve diğer çalışanların isteklerini saptamak</p>	<p>1. Mali olanakların sınırlı olması, 2. Fiziksel mekânın kısıtlı olması, 3. Öğretmen sayısının fazla olması.</p>	<p>1. Velilerden mobilya ve donanım başışı alınması, 2. Okulda öğrenci ve öğretmenlerin yaptığı resim, el işi gibi materyallerin kullanılması, 3. Koridorlardaki boş ve atıl alanların çalışma odasına çevrilmesi, 4. Yeni mali kaynakların yaratılması.</p>	<p>1. Okula ismini veren Özhan Canaydın'dan maddi destek, 2. Mimar, inşaat mühendisi, marangoz, mobilyacı olan velilerden ayni ve nakdi yardım, 3. Ev ekonomisi ve Resim iş öğretmenlerinin derslerde öğrencilere yaptıkları eserler.</p>	<p>1. Yıllık bazda karşılaştırma yapmak, 2. Öğretmenlerin ve diğer çalışanların memnuniyetini ölçmek.</p>



Tablo 39 Alt Yapı Kritik Başarı Etmene İlişkin Hedef II

<b>Hedef:</b> Sınıflardaki öğrenci sayısını azaltmak.	<b>Stratejiler:</b>	<b>Kısıtlar:</b>	<b>Eylem Planları:</b>	<b>Kaynak Dağılımı:</b>	<b>Performans Ölçümü:</b>
<p><b>Öngörülen Başlama Tarihi:</b> 2004-2005 öğretim yılı</p> <p><b>Öngörülen Bitiş Tarihi:</b> 2008-2009 öğretim yılı</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kayıt kabul komisyonu kurmak,</li> <li>2. Muhtardan okul çağına gelmiş ve kayıt bölgesinde bulunan çocukların kimlik bilgileri almak,</li> <li>3. Bölge dışı kayıt ve nakil yapılmaması konusunda İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ile işbirliği çalışmaları yapmak,</li> <li>4. Tekli eğitime geçiş çalışmalarını hızlandırmak.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İlçedeki okul sayısının azlığı,</li> <li>2. Okula olan yoğun talep.</li> <li>3. Siyasilerin baskısı,</li> <li>4. Okulun tek binasının yetersiz oluşu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Okula ait olan boş araziye ek bina yapılabilmesi için komisyon kurulması,</li> <li>2. Kayıt işlerinde ilkelere komulması ve bunlara uyulması,</li> <li>3. Kayıt döneminde müdürün veliler ve siyasilere ile yoğun dialoğa girmemesi</li> <li>4. tekli eğitimin yararları konusunda bilimsel bir raporun hazırlanıp ilçe ve il MEM'ne sunulması</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veli, okul aile birliği ve koruma derneği desteği, İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü, Mahalle muhtarlıklarından bilgi bağlamında yardım.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Her yıl bir önceki yıla göre başvuran ve kesin kayıt yaptırılan öğrenci sayılarını karşılaştırarak</li> </ol>

Tablo 40 İnsan Kaynakları Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I

<u>Stratejiler:</u>	<u>Kısıtlar:</u>	<u>Eylem Planları:</u>	<u>Kaynak Dağılımı:</u>	<u>Performans Ölçümü:</u>
<b>Hedef:</b> Öğretmenlerin akademik niteliklerini arttırmak .				
<b>Öngörülen Başlama Tarihi:</b> 2003-2004 öğretim yılı				
<b>Öngörülen Bitiş Tarihi:</b> 2010-2011 öğretim yılı				
1. Hizmet içi eğitim programları düzenlemek,	1. Kendini geliştirmeye olanak verecek kaynak ve ortamlarına az olması,	1. Öğretmene kendini geliştirmeye olanak verecek kaynak ve olanakları en kısa sürede hazırlamak,	1. Uludağ Üniversitesi ve diğer kuruluşlardan eğitim desteği,	1. Öğretmenlerin bireysel ya da takım halinde gerçekleştirdikleri gelişim etkinliklerinin sunulması,
2. Öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yapmaya teşvik etmek,	2. Öğretmenlerin yoğun ders programları,	2. Öğretmenler arasında takım çalışmalarını geliştirip arttırmak,	2. Öğretmenlerin gereksinim duyacakları kaynakları almak için ek bütçe.	2. Öğrenci ve veli memnuniyet anketleri,
3. Öğretmenlerin bilgi teknolojilerinden maksimum düzeyde yararlanmalarını sağlamak ve bu konuda eğitimler düzenlemek,	3. Bireysel kendini geliştirme çabalarının az olması.	3. Öğretmenleri bilgisayar kullanmaları konusunda eğitim vermek,		3. Müfettiş raporları,
4. Ülke genelinde yapılan çeşitli bilimsel etkinliklere öğretmenlerin katılımını sağlamak,		4. Belli aralıklarla öğretmenlerin kendi zümrelerinde hazırlayıp sunacakları bir konu ile arkadaşlarının gelişimlerine katkı getirmelerini sağlamak,		4. Öğrenci başarısını gözlemleyerek.
5. Uludağ Üniversitesi ve diğer kuruluşlar ile işbirliğini artırarak öğretmenlerin ve destek çalışanların gereksinim duydukları konularda düzenli eğitimler almasını sağlamak,		5. Niteliğini arttırmak için çabalayan öğretmenlerin ödüllendirilmesi,		
		6. Okula öğretmenlerin kullanabileceği bilgisayarların alınması,		
		7. Öğretmenlerin boş zamanlarında okulda kendi gelişimleri konusunda çalışmalarını sağlamak.		

Tablo 41 Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I.

Hedef: Mezunlar ile iletişimi arttırmak.	
Öngörülen Başlama Tarihi: 2003-2004 öğretim yılı Öngörülen Bitiş Tarihi: 2007-2008 öğretim yılı	
<u>Sıratejiler:</u>	<u>Kısıtlar:</u>
1. Mezunlara yönelik web sayfasının hazırlamak ve güncellemek,	1. Ekonomik kısıtlar,
2. Mezunların kimlik bilgilerini kaydetmek,	2. Bilgileri kaydedecek eleman eksikliği,
3. Geleneksel mezunlar yapmak,	3. Mezunlara ulaşmadaki zorluklar,
4. Mezunlar için yıllık hazırlamak.	4. Geleneksel mezunlar gününün organizasyonu sırasındaki maddi ve insan kaynağı sıkıntıları.
<u>Eylem Planları:</u>	<u>Kaynak Dağılımı:</u>
1. Mezunlar günü etkinlikleri için sponsor bulmak,	1. Sponsor kuruluşlar,
2. Ders yükü az olan öğretmenlerin ve gönüllü velilerin mezunlar ile ilgili verilerin kayıt edilmesi işlerinde görevlendirilmesi,	2. Gönüllü veliler.
3. Yerel basının çağrılarını ile eski mezunlara ulaşılması,	1. Mezunların okula olan ilgi düzeyindeki değişim,
4. Aynı ilçedeki üst öğretim örgütleri ile iletişime geçerek mezunlar konusunda bilgi edinilmesi.	2. Her yıl ulaşılabilen mezun sayısındaki artış,
	3. Mezunlar gününe katılan öğrenci sayısındaki artış.

Tablo 42 Toplumla İlişkiler Kritik Başarı Etmene İlişkin Hedef II

<u>Stratejiler:</u>	<u>Kısıtlar:</u>	<u>Eylem Planları:</u>	<u>Kaynak Dağılımı:</u>	<u>Performans Ölçümü:</u>
<p><b>Hedef:</b> Bir üst öğretim kurumu konusunda mezunlara yardımcı olacak bir düzenleme yapmak.</p> <p><b>Öngörülen Başlama Tarihi:</b> 2003-2004 öğretim yılı  <b>Öngörülen Bitiş Tarihi:</b> 2006-2007 öğretim yılı</p>				
<p>1. Bu konuda çalışmalar yapacak rehberlik biriminin etkinliklerini belirlemek,</p> <p>2. İnternet adresi olan üst öğretim örgütlerini saptamak ve bu adresleri öğrencilere duyurmak,</p> <p>3. Şube öğretmenler kurulu ve zümreler bazıda öğrencilerin ilgi ve yetenek alanlarını değerlendiren öğretilerinden görüş istemek,</p> <p>4. Üst öğretim örgütlerindeki mezunlar ile iletişim halinde olmak ve mezunların , öğrenim gören öğrencileri bilgilendirmelerini sağlamak,</p> <p>5. Özel yeteneği olan öğrencilerin saptanıp izlenmesi ve velilere bu konuda bilgilendirme ve yönlendirme yapmak,</p> <p>6. Üst öğretim örgütleri ile ilgili velileri bilgilendirmek.</p>	<p>1. PDR uzmanının iş yoğunluğunun fazla olması,</p> <p>2. Öğretmenlerin ders yüklerinin ve iş yoğunluklarının fazla olması</p>	<p>1. Akademik benlik kavramı ölçüğünün 7. ve 8. sınıflara uygulanarak öğrenci ve velilerinin ilgi ve yetenekleri konusunda bilgilendirilmesi,</p> <p>2. Üst öğretim örgütleri ile işbirliğine gidilerek, gezi ve seminerlerin düzenlenmesi,</p> <p>3. Okul aile birliğinin üst öğretim örgütleri ile ilgili bir kitapçık hazırlanması</p> <p>4. Sınıf öğretmenlerinin birinci sınıftan başlayarak her öğrencinin ilgi ve yeteneklerini değerlendirdiği ve bir üst sınıftaki öğretime teslim ettiği bir kart tutulması.</p>	<p>1. İnsan gücü .</p> <p>2. Öğrenci ve veli anketleri.</p>	<p>1. Mezunların bir üst öğretim örgütüne girmesi konusundaki sayısal gelişmeler,</p> <p>2. Öğrenci ve veli anketleri.</p>

Tablo 43 İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I

<u>Stratejiler:</u>	<u>Kısıtlar:</u>	<u>Eylem Planları:</u>	<u>Kaynak Dağılımı:</u>	<u>Performans Ölçümü:</u>
<p><b>Hedef:</b> Öğretmenlerden, öğrencilerden ve velilerden gelen öneri sayısını artırmak için öneri sistemi kurmak.</p> <p><b>Öngörülen Başlama Tarihi:</b> 2003-2004 öğretim yılı  <b>Öngörülen Bitiş Tarihi:</b> 2005-2006 öğretim yılı</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Öğütün gelişimine katkıda bulunacak, eğitim ve hizmet kalitesini geliştirecek bireysel öneri sistemini kurmak, Örgüte yarar ve katkı sağlayacak önerileri ödüllendirmek</li> <li>2. Öneri kütüsü devreye sokmak,</li> <li>3. Önerilerin örgüte getireceği yararlar konusunda öğretmen, öğrenci ve velilere bilinçlendirme toplantısı yapmak,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Öneri sistemi konusunda çalışanların, öğrencilerin ve velilerin bilgi sahibi olmaması,</li> <li>2. Öğrenci ve velilerin öğretmenlere güvenmemesi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Öneri değerlendirme komisyonu kurulmalı ve başarılı öneriler uygulamaya konulup ödüllendirilmeli,</li> <li>2. Öğrenci, veli ve okul arasında güven kurulması,</li> <li>3. Değerlendirmeye alınmayan önerilerin neden değerlendirilmediğinin açıklanması,</li> <li>4. Her sınıfa ve/veya her kattaki koridora öneri kutularının konması.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Öneri kutusunun yapımı için velilerden yardım,</li> <li>2. Öneriler konusunda öğrenci, öğretmen, ve velilerin bilgilendirilmesi için uzman bir kişi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yıl içinde verilen ve uygulanabilen öneri sayısının her yıl karşılaştırılması olarak saptanması.</li> </ol>

Tablo 44 İletişim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef II

<b>Hedef:</b> Öğretmen, veli, yönetim işbirliğinin iyileşmesini sağlamak.	<b>Öngörülen Başlama Tarihi:</b> 2003-2004 öğretim yılı	<b>Öngörülen Bitiş Tarihi:</b> 2010-2011 öğretim yılı	<b>Stratejiler:</b>	<b>Kısıtlar:</b>	<b>Eylem Planları:</b>	<b>Kaynak Dağılımı:</b>	<b>Performans Ölçümü:</b>
1. Sınıftaki öğrenci sayılarını azaltmak,	1. Öğretmen ve yönetiminin veli ve öğrencilere yeterli zaman ayırmaması,	1. Sınıftaki öğrenci sayısının azaltılması,	2. Toplu olarak öğretmen, veli öğrenci ve yönetim görüşmelerini yapmak,	2. Kimi velilerin öğretmenleri görme gereksinimi duymamaları,	2. Okul veli işbirliğinin önemini iki tarafın kabul etmesi için bilinçlendirme toplantıları düzenlenmesi,	1. İnsan kaynağının etkin kullanımı.	1. Öğrenci ve veli anketi yaparak
2. Haftalık veli görüşme saatlerini belirlemek,	3. Veli okul işbirliğinin gereksizliğine inanma, öğretmenlere karşı duyulan güvensizlik	3. Her öğrencinin öğretim yılı başında veli görüşme saatlerini belirleyip duyurması,	3. Veli okul işbirliğinin gereksizliğine inanma, öğretmenlere karşı duyulan güvensizlik	3. Her öğrencinin öğretim yılı başında veli görüşme saatlerini belirleyip duyurması,	3. Her öğrencinin öğretim yılı başında veli görüşme saatlerini belirleyip duyurması,		
3. Toplu olarak öğretmen, veli öğrenci ve yönetim görüşmelerini yapmak,	4. Okulda aylık olarak yapılan çalışmaların içerden bir köşe oluşturmak,	4. Öğrenci sınav başarı izleme formlarını geliştirerek velilere sunmak,	4. Okul aile birliği çalışmalarını etkin ve verimli hale getirmek.	4. Öğrenci sınav başarı izleme formlarını geliştirerek velilere sunmak,	4. Rehberlik servisi ve okul yöneticileri tarafından okul aile birliği çalışmalarının yeniden düzenlenmesi.		
4. Rehberlik merkezini daha etkin duruma getirmek,							
5. Veli bülteni hazırlamak ,							
6. Her sınıfa bir kardeş sınıf uygulaması başlatmak,							
7. Okulda aylık olarak yapılan çalışmaların içerden bir köşe oluşturmak,							
8. Öğrenci sınav başarı izleme formlarını geliştirerek velilere sunmak,							
9. Okul aile birliği çalışmalarını etkin ve verimli hale getirmek.							

Tablo 45 Araştırma Geliştirme Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef 1

<u>Stratejiler:</u>	<u>Kısıtlar:</u>	<u>Eylem Planları:</u>	<u>Kaynak Dağılımı:</u>	<u>Performans Ölçümü:</u>
<p>Hedef: Kütüphane ve bilgiye erişim olanaklarını geliştirmek.</p> <p>Öngörülen Başlama Tarihi: 2002-2003 öğretim yılı Öngörülen Bitiş Tarihi: 2007-2008 öğretim yılı</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Her yıl yeni kitap ve kaynak olanaklarını arttırmak,</li> <li>Bilgisayar ve İnternet olanaklarını geliştirmek,</li> <li>Öğrenci bilgisayar laboratuvarını kurmak,</li> <li>Öğretmenler odasına bilgisayar kurmak,</li> <li>Bilgisayar kullanımına ilişkin öğretmenlere kurs düzenlemek ,</li> <li>Süreli yayınlara abone olmak.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mali kaynakların kısıtlılığı,</li> <li>Gelişen hızlı teknoloji,</li> <li>Bilgilerin hızlı gelişim,</li> <li>Öğrenci ve öğretmenlerin bilgiye ulaşma yollarını bilmemeleri.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Öğrenciye ve öğretime bilgisayar kullanımının öğretilmesi,</li> <li>Bütçe sağlanması,</li> <li>Yeni kitap ve kaynakların satın alma ya da bağış yoluyla temin edilmesi,</li> <li>Öğrenci merkezli eğitime geçilmesi,</li> <li>Sınıflarda öğrencilerin birbirleri ile kitaplarını değiştirmeleri konusunda öğretmenlerin yol göstermesi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sponsor kişi ve kuruluşlar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Öğrenci ve öğretmenlerin bilgi erişim araçlarını kullanma sıklığını gözlemleme,</li> <li>Bilgiye erişimin öğretim kalitesine etkisini gözlemleme,</li> <li>Kitap, dergi ve bilgisayar sayılarındaki artış.</li> </ol>



Tablo 46 Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef I

<b>Hedef:</b>	<b>Stratejiler:</b>	<b>Kısıtlar:</b>	<b>Eylem Planları:</b>	<b>Kaynak Dağılımı:</b>	<b>Performans Ölçümü:</b>
<p><b>Hedef:</b> Okulun mali kaynaklarını arttırmak.</p> <p><b>Öngörülen Başlama Tarihi:</b>2003-2004 öğretim yılı</p> <p><b>Öngörülen Bitiş Tarihi:</b> 2013-2014 öğretim yılı</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hayırsever iş adamlar ziyaret edilip okula katkıda bulunmalarını sağlamak,</li> <li>2. Okula mali kaynak sağlayabilecek veliler sınıf öğretmenleri ve okul koruma derneği ile işbirliği yaparak saptamak,</li> <li>3. Fotokopi çekimlerini gereksinim sayıları verilerek ve kontrollü olarak yapmak ve kağıt israfına son vermek,</li> <li>4. Ayda bir gün yiyecek satış günü belirleyerek okula katkı sağlamak,</li> <li>5. Destek çalışanlarına temizlik maddelerinin kullanımı konusunda bilgi vermek, giderleri azaltmak,</li> <li>6. Elektrik ve su tasarrufu konusunda öğretmenlerin öğrencileri bilgilendirmesi ve gerekli uyarıları yapmak,</li> <li>7. Toplantı salonunda yapılacak toplantılarda gerektiğinde ücret almak,</li> <li>8. Eğitime katkı payının gerekliliği konusunda ve okul bütçesinin iyileştirilmesi ile ilgili yapılan çalışmalar, aylık sabit giderler ve okul gelir kaynakları konusunda velilere açıklamalı bilgiler vermek,</li> <li>9. Okul bahçesini kimi etkinliklere (düğün, kına, cemiyet vb.)kiralamak</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geçmişteki başarısız örnekler,</li> <li>2. Yasal kısıtlar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toplantı salonu ve okul bahçesi kullanma bedeli için ücret belirlenmesi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veliler, öğrenciler, öğretmenler</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geçmiş yıllardaki gelir/gider tablolarıyla karşılaştırarak</li> <li>2. Elektrik ve su faturası bedellerinin her ay karşılaştırılması.</li> </ol>

Tablo 47 Finans Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef II

Hedef: Öğrenci katkı payını arttırmak.

Öngörülen Başlama Tarihi: 2003-2004 öğretim yılı  
Öngörülen Bitiş Tarihi: katkı payı iptal edilinceye kadar

**Stratejiler:**

1. Okul veli iletişimini etkin duruma getirmek,
2. Okulun gereksinimleri konusunda velileri bilgilendirmek,
3. Paraların ne miktarda, nereye ve nasıl harcadığını şeffaf bir biçimde velilere sunmak

**Kısıtlar:**

1. Ekonomik kriz, enflasyon, sosyal dengelerin bozulması,
2. Velilerin paranın nereye harcadığı ile ilgili endişeleri.

**Eylem Planları:**

1. Her sene başında okulun gereksinimlerinin duyurulması,
2. Toplanan katkı paylarının miktarın ve nerelere harcadığının duyurulması.

**Kaynak Dağılımı:**

1. Okuldaki öğretmen ve yöneticiler ile koruma derneği ve aile birliği üyelerinin katılımı

**Performans Ölçümü**

1. Öğrenci katkı paylarının yıllık toplamının her yıl karşılaştırılması.

## BÖLÜM V

### ÖZET, SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, ilk olarak ilköğretim örgütlerinin kritik başarı etmenleri temel alınarak yapılan SWOT analiz sonuçlarına göre içinde buldukları durum ve yapılan analiz sonuçları ışığında bir stratejik planlama uygulaması örneği doğrultusunda yapılandırılan araştırmanın özeti yer almaktadır. Daha sonra, araştırmada belirlenen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve sonuçlara dayalı olarak araştırma konusu ile ilgili önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Özet

Eğitim uzun vadeli planlamayı gerektirir. Stratejik planlama uzun vadeli planlama temeline dayandığından eğitim örgütlerinin doğasına da uygun düşmektedir. Türkiye’de küreselleşme ve teknolojinin sonucu olan hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi ve yeni dünya düzeninde gereken yerini alabilmesi için eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketine zaman kaybetmeden başlanması gerekmektedir. Eğitimde karar vericiler görevlerini başarı ile yerine getirebilmek için belirsizlikleri olabildiğince en aza indirgeyerek, gelecekteki eğilimleri ve olayları en iyi biçimde tahmin etmek durumundadırlar. Bunun için de eğitimin stratejik planlamasının süratle yapılıp uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Stratejik planlama süreci, eğitim örgütlerinde sürekli kalite gelişimini sağlayan, bütün çalışanları ortak kalite inancı etrafında birleştiren ve hareket ettiren bir dinamizme sahiptir.

Ülkemizin hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi ve yeni dünya düzeninde gereken yerini alabilmesi için eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketine başlaması gerekmektedir. Bunun için de eğitimin vizyon, misyon ve temel değerlerinin, kısaca stratejik planlamasının vakit geçirilmeden yapılması gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinin stratejik planlama süreci, mikro ve makro düzeylerde paralel yürütülmesi gereken bir etkinlik olması nedeniyle, çalışmalar okul ve ülke düzeyinde yürütülmelidir. Ülke düzeyinde makro stratejik plan yapılabilmesi için özellikle her okulun kendi stratejik planlamasını hazırlaması gerekir. Okul planlarının MEB makro hedefleri ve bunlara ulaşma stratejileri ile uyumlu olabilmesi ve tutarlığın sağlanması da önemlidir.

Eğitim örgütlerinde stratejik planlamaya yönelik var olan durumu ortaya çıkarmak için yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerinin saptanması ve saptanan durumun değerlendirilerek alternatif bir uygulama önermek amacıyla durum çalışması modeline göre desenlenen araştırmada Bursa ilinde bulunmakta olan Canaydın ilköğretim okulu araştırmanın çalışma evreni olarak seçilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında Canaydın ilköğretim okulunun içinde bulunduğu durumun belirlenmesi, okulun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılıp, okulun önündeki fırsat ve tehditleri saptamak için (SWOT Analiz) öğrenci, öğretmen, yönetici ve velilere okuldaki kritik başarı etmenleri ile ilgili görüşlerini saptamak amacıyla birer memnuniyet anketi uygulanmıştır. Bunun yanında öğretmen, öğrenci, yönetici, PDR uzmanı okul aile birliği ve okul koruma derneği üyesi veliler ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler de dikkate alınmıştır. Görüşme formlarında veri toplama araçlarında okulun zayıf yönleri olarak çıkan önermelere ilişkin maddelere yer verilmiştir.

İç çevre ve dış çevre analizi için ilgili alanyazın taraması ışığında araştırmacının hazırladığı sorulardan oluşturulan formlar geliştirilmiştir. Bu formlar kullanılarak doküman analizi yapılmıştır.

Kurumsal değerler ve ilkelerini vizyon ve misyonun belirlenmesinde araştırmacı moderatör rolünü üstlenmiştir.

İç çevre ve dış çevre analizi için elde edilen veriler SWOT analizi ve veri toplama araçlarının sonuçlarını desteklemek ve alternatif açıklamalar getirmek amacıyla kullanılmıştır. Belirlenen eğitim öğretim, alt yapı, insan kaynakları, toplumla ilişkiler, iletişim, araştırma geliştirme ve finans kritik başarı etmenlerinin her biri bir eylem

alanı olarak alınmıştır. Her bir alandaki gereksinimler doğrultusunda eylem planları tasarlanmıştır.

Araştırmanın sonucunda Canaydın ilköğretim okulunun eğitim öğretim, alt yapı, toplumla ilişkiler, iletişim, Ar-Ge ve finans konularında kimi zayıf yönlerinin olduğu fakat bunlara karşın eğitim öğretimi başarı ile sürdürebilecek yeterli insan ve madde kaynağına sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonunda araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak her bir kritik başarı etmeni ile ilgili çeşitli öneriler sunulmuştur.

## 5. 2. Sonuçlar

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar kritik başarı etmenleri ile ilgili SWOT analizi sonuçları ve stratejik planlama süreci tasarlanırken ortaya çıkan sonuçlar olarak iki alt başlıkta ele alınmıştır.

### 5. 2. 1. Kritik Başarı Etmenleri ile ilgili SWOT Analiz Sonuçları

Stratejik planlamanın ilköğretim okullarında uygulanabilirliği ile ilgili bu çalışmada, okuldaki kritik başarı etmenleri ile ilgili öğrenci ve veliler genel olarak benzer doğrultuda görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin ise, okuldaki süreçler ile ilgili konularda oldukça olumlu görüşler bildirmişlerdir. Araştırmada elde edilen bulgulardan ilköğretim okulunun stratejik planlamasına yönelik olarak her bir kritik başarı etmeni ile ilgili aşağıdaki sonuçlar çıkartılabilir:

#### *Eğitim – öğretim,*

- Eğitim öğretim etkinlikleri ile ilgili olarak Canaydın ilköğretim okulunda müfettişlerin verdiği olumlu teftiş raporları, okulda yürütülen TKY çalışmaları, öğrencilerin tümünün bir üst öğretim kurumuna yerleşmesi güçlü yönler olarak görülmüştür. Okulda yeterli sayıda sosyal, kültürel ve sportif etkinliğin düzenlenmesi, öğrenci ödüllendirmesinin nesnel ölçütlere göre yapılıyor olması, yeterli sayıda ve öğrencilerin dinlenip gereksinimlerini gidermelerine olanak tanıyan teneffüsler de okulun eğitim öğretim ile ilgili diğer güçlü yönleridir. Öğretmenlerin okulda yeterli

araç-gereci bulmaları, öğrencilerin sınıfta hata yapmaktan korkmamaları ve okulda öğrencilere milli ve manevi değerlerin öğretilip Cumhuriyetin temel niteliklerinin tanınması ve demokratik tutumların kazandırılması da araştırmanın yapıldığı okulda diğer güçlü yönler olarak ortaya çıkmıştır.

- Öğrencilerin edindiği bilgilerin günlük hayatta işine yaramıyor olması, derslerin içeriğinin öğrencilerin ilgisini çekmemesi ve derslerin zevkli geçmemesi, derslerin işlenişinde farklı yöntemlerin kullanılmaması, kuramsal bilgilerin uygulamasının yapılmaması, var olan ders araç-gereçlerinin öğrencilere kullanılmaması, ders kitaplarının işlenen konuya uygun olmaması, ders süresinin yeterli olmaması, derslerde uygun araç-gereç ve eğitim teknolojisinin kullanılmaması araştırmanın yapıldığı okulun zayıf yönleri olarak saptanmıştır. Araştırmanın yapıldığı okulda eğitim öğretim etkinliklerine ilişkin olarak sınıfların kalabalık olması, okulda halen ikili eğitim yapılması, devamsızlıktan sınıfta kalan, rapor alan ve nakil öğrenci sayısının fazla olması, eğitim öğretim etkinliklerine destek olacak öğrenci ekipleri ve öğrenci takımlarının sayısının oldukça az olması da okulun zayıf yönleri olarak saptanmıştır. Eğitim öğretim kritik başarı etmenine bağlı olarak okulda öğrenci merkezli eğitimin uygulanmaması, öğrenci değerlendirmelerinde, öğrencinin gerçek başarısının ölçülememesi ve başarı değerlendirmelerde nesnel olunmaması, öğrenciye öğrenme ve başarıma olanağı tanınmaması okulun zayıf yönleri olarak belirlenmiştir. Sosyal ve kültürel etkinliklerde herkese olanak eşitliği tanınmaması, eğitici kol çalışmalarına öğrencilerin isteksiz katılımı ve bu çalışmalarda yeteneklerinin temel alınmaması, belirli gün ve haftalar kutlamalarının, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin beğenilmemesi, bayramların okulda neşe içinde kutlanmaması da okulun zayıf yönleri olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmanın yapıldığı okulda Atatürk bilinci ve temel ahlaki değerlerin kazandırılmaması da önemli bir zayıf yön olarak ortaya çıkmaktadır.

#### *Alt yapı,*

- Araştırmanın yapıldığı okulun Bursa'nın merkezinde bulunması ve eğitim öğretim etkinlikleri için temiz fiziksel ortamlara sahip olması, gösteri salonu ve müzik odasının bulunması, öğretmenlerin sağlık hizmetlerine yönelik gerekli özenin gösterilmesi, okul, sınıf ve laboratuvarlarda yeterli araç-gerecin bulunması alt yapıya ilişkin güçlü yönler olarak saptanmıştır.

- Alt yapı yönünden incelendiğinde araştırmanın yapıldığı okulun üç yanından yol geçmesi, otoparkın olmaması, okul binası ve fiziki mekanların yetersizliği ve yeşil alanın yok denecek kadar az olması, öğrencilerin kullanacağı bilgisayarların, yabancı dil laboratuvarının ve spor salonunun bulunmaması, alt yapı için mali yetersizlikler ve öğretmenlere sağlanan çalışma ortamının ve hizmetlerin yetersizliği zayıf yönler olarak saptanmıştır. Okulda kullanılan sarf malzemelerinin kısıtlı olması, okuldaki donanımın ergonomisinin ve sınıfların ders işlemeye uygun olmaması, kantin binasının okulun dışında olması ve veli ve öğrencilerin kantinde satılan ürünleri kaliteli, güvenli ve sağlıklı bulmaması, öğrencilerin sağlık sorunlarına gerekli özenin gösterilmemesi ve bu hizmetlerin öğrenciler için yetersiz olması, öğrenci işleri biriminde belgelerin zamanında hazırlanmaması, işlemlerin yerine getirilmemesi, okulun ve okul servislerinin güvensizliği diğer zayıf yönler olarak saptanmıştır.

#### *İnsan kaynakları,*

- İnsan kaynakları açısından incelendiğinde, araştırmanın yapıldığı okulda yöneticilerin liderlik davranışlarını sergilemesi, öğretmenlere görev alanına giren konularda liderlik yapma olanağı tanınması, öğretmenlerin kendilerine sunulan maddi ve diğer olanaklar ile maaşlarını yeterli bulmaları, öğretmenlerin yaptıkları işler ile ilgili olarak takdir edilmeleri, bu işlerde görüş öneri ve şikayetlerinin dikkate alınması, öğretmenlere kendilerini çağın gerektirdiği konularda gelişme olanağı tanınması, okuldaki iyileştirme takımları ve öğretmen sayılarının yeterli olması güçlü yönler olarak saptanmıştır. Ayrıca, okulda yapılan idari denetimlerde insan kaynakları ile ilgili yapılan değerlendirmeler güçlü bir yön olarak ortaya çıkmıştır.

- Branş öğretmenlerinin sayısının az olması, öğretmen başına düşen öğrenci sayısının fazla olması, öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim olanaklarının az olması ve öğretmenin yaptığı iş ile ilgili yeterli yetki sahibi olmaması insan kaynakları bağlamında okulun zayıf yönleri olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin devamsızlık ve rapor sayılarının fazla olması, öğretmenlere yönelik hizmetlerde olanak eşitliği sağlanmaması, öğretmenlerin bireysel performans değerlendirmesinin nesnel yapılmaması ve ödüllendirmelerde bunun temel alınmaması insan kaynaklarına ilişkin diğer zayıf yönler olarak saptanmıştır.



### *Toplumla ilişkiler,*

- Araştırmanın yapıldığı ilköğretim okulunda üniversite ile işbirliği ve bilimsel toplantıların yapılabilmesi, okulun çevre korunmasına duyarlılığı ve okul koruma derneğinin etkin çalışması toplumla ilişkiler bağlamında güçlü yönler olarak belirlenmiştir.

- Mezunlarla iletişimin olmaması, bu iletişimi ve okulun topluma tanıtılmasını sağlayacak bir Web sayfasının bulunmaması, okul ile ilgili olarak medya ile az iletişim kurulması, okulda yapılan etkinlikler ile ilgili olarak periyodik bir derginin çıkartılamaması ve öğrencilerin bir üst öğretim kurumları ile ilgili yetersiz bilgilendirilmesi toplumla ilişkiler anlamında okulun zayıf yönleri olarak saptanmıştır

### *İletişim,*

- Öğrenci ve velilerin okul yönetimi ve öğretmenlere istedikleri anda ulaşabilmeleri, dile getirdikleri sorunların çözümüne çaba gösterilmesi, okul koruma derneğinin velilerin görüşünü dikkate alması ve velilere öğrencilerin gelişim süreci ile ilgili yeterli bilgi verilmesi iletişim konusunda okulun güçlü yönleri olarak ortaya çıkmıştır.

- Öğrencilerin okula ilettikleri öneri ve isteklere yanıt verilmemesi, öğrenci ve velilerin öğretmenlere, yönetime ve diğer personele güvenmemesi, sınıfta öğrenciyi ilgilendiren kararlarda velilerin ve öğrencilerin görüşlerinin alınmaması, velilerin okulun vizyonunu bilmemesi, öğretmenlerin okulun politika ve stratejilerini, misyonunu, vizyonunu, ilke ve değerlerini bilmemesi, okulun insan kaynakları yönetimi stratejisini benimsememesi iletişim açısından okulun zayıf yönleri olarak tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra öğrencilerin okul müdürü ile gereksinim duyduğunda rahatlıkla görüşmemesi, anlamadıkları konuları öğretmenlere rahatlıkla sormaması ve sınıfta görüş ve önerilerini dile getirememesi de iletişim açısından okul için zayıflık olarak saptanmıştır. Velilerin, okul yönetiminin öğrenciler ve okul ile ilgili aldığı kararlara güvenmemesi, öğrenci ve velilerin öğrenci işlerinde memnuniyetle karşılanmaması, kantin görevlilerinin güler yüzlü davranmaması, okul aile birliğinin velileri temsil edememesi ve PDR servisinin etkin çalışmaması diğer zayıf yönler olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin üstleri ve diğer öğretmenlerle iletişimsizliği ise okul için önemli bir zayıflık olarak saptanmıştır.

### *Araştırma-geliştirme,*

- Araştırma ve geliştirme etkinliklerine yönelik olarak Canaydın ilköğretim okulunun kendi olanakları ile yaptığı eğitim etkinlikleri, kütüphane ve bilgiye erişme hizmetlerinde gelişmelerin sağlanması okulun güçlü yönleri olarak bulunmuştur.
- Araştırmanın yapıldığı okulda emekliliği yakın olan öğretmenlerin sayıca fazla olması ve öğretmenlerin kendilerini geliştirme konusunda yeterince çaba göstermemesi araştırma geliştirme bağlamında zayıf yönler olarak saptanmıştır.

### *Finans,*

- Ekonomik zorluklara karşın okulun borcunun olmaması finans bağlamında araştırmanın yapıldığı okulun güçlü bir yönü olarak vurgulanmıştır.
- Finans etkinliklerine ilişkin olarak eğitim bütçelerinin merkezden hazırlanması, velilerin bir kısmının eğitime katkı paylarını vermemesi, okul koruma derneğinin topladığı bağışların az olması ve Milli Eğitim Vakfından son üç yılda okula ödenek ayrılmaması araştırmanın yapıldığı Canaydın ilköğretim okulunun zayıf yönleri olarak belirlenmiştir.

## **5. 2. 2. Stratejik Planlama Süreci Tasarlanırken Elde Edilen Sonuçlar**

- Eğitim örgütlerinde kurumsal değerler ve bu değerler ışığında oluşturulacak vizyon ve misyon tüm paydaşların katılımıyla gerçekleştirilmelidir.
- Stratejik planlama süreci tasarlanırken örgüt dışından konunun uzmanlarından destek almak süreçteki olumsuzlukları en aza indirebilmektedir.
- Okul düzeyinde yapılan stratejik planlar, ilgili İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticisi, çevre okullardan gelen yöneticiler, okulun iç ve dış paydaşlarından seçilen temsilciler ve alanın uzmanlarının yer aldığı bir kurulda bir uzlaşma toplantısı ile son biçimine dönüştürülmelidir. Stratejik planla kağıda dökülmeli ve ilgili tarafların imzaları ile resmi bir niteliğe büründürülmelidir.

### 5.3. Öneriler

Bu alt başlıkta öneriler; genel öneriler ve araştırmacılar için öneriler olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

#### 5.3.1. Genel Öneriler

- Eğitim programları öğrencilerin, ilgi, istek ve günlük hayatta karşılaşılabilecekleri olaylara uygun olarak düzenlenmelidir.
- Sınıf içinde öğretmenlerin farklı yöntemleri kullanmaları sağlanmalı ve bu yöntemleri kullanırken olabildiğince eğitim teknolojilerinden ve araç-gereçlerden destek almaları sağlanıp desteklenmelidir.
- Eğitim öğretim etkinlikleri yürütülürken kuramsal bilgilerin uygulamasının yapılmasına olanak tanınmalıdır.
- İlköğretim kademesindeki eğitim öğretim etkinlikleri için gereksinim duyulan tepegöz, fotokopi, projeksiyon makinesi, bilgisayar vb. ekipman ile okulda buluna laboratuvar ve ışıklar ders saatleri dışında öğrencilerin kullanımına açık tutulmalıdır.
- Ders kitapları işlenen konular uygun olarak seçilmelidir. Ders kitaplarının seçiminde öğrenci ve velilerin istekleri dikkate alınmalıdır.
- Ders içerisinde öğretmenler sınıf yönetimi ilkelerini uygulayarak ders süresini en verimli şekilde kullanmalıdırlar.
- Orta vadede tüm ilköğretim okullarında ikili öğretimden vazgeçilmelidir.
- Öğrenci ekipleri ve öğrenci takımlarının sayısı artırılmalıdır.
- İlköğretim okullarında öğrenci merkezli öğretime zaman kaybedilmeden geçilmelidir. Öğrenci merkezli eğitimi uygulayabilmek için sınıflardaki öğrenci sayısı aşamalı olarak azaltılmalıdır.

- Öğrencilerin gerçek başarılarının ölçülmesi ve başarının değerlendirilmesinde nesnel ölçütler kullanılmalıdır.
- Öğrencilere öğrenme ve başarıma olanağı tanınmalı ve bunu sağlamak için öğrencilere çeşitli etkinlikler öğretmenler için hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.
- Okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin içeriği zenginleştirilmelidir. Öğrencilerin derslerinin dışında bu tür etkinliklere katılmaları desteklenmelidir. Etkinliklerin yapılabilmesi için spor salonu, müzik odası, resim atölyesi, klüp ve eğitsel kol odaları gibi mekanlar her okul içinde oluşturulmalıdır. Bu mekanları öğrencilerin ders saatleri dışında ve kendi başlarına kullanmalarına olanak tanınmalıdır. Bu tür etkinliklere tüm öğrencilerin eşitçe katılımına olana tanınmalıdır.
- Öğrenciler Atatürk bilinci ve temel ahlaki değerleri kazandırabilmek için gerekli değişiklikler ve yenilikler uygulanmaya koyulmalı ve bu konuda okul içinde alınacak bir takım ilke kararlar doğrultusunda hareket edilmelidir.
- Öğrencilerin hem temel akademik becerileri hem de yaşam becerilerini kazanmaları için eğitim öğretim programlarının yanı sıra ilköğretim okullarında alt yapı ve tesislere önem verilmeli, çağdaş gereksinimleri sağlayacak alt yapı ve tesislere ve teknolojik değişiklik ve yeniliklerin uygulanmasına çalışılmalıdır. Okuldaki donanımın ergonomisi öğrencilerin gereksinimlerine göre düzenlenmelidir.
- Servis araçları için bir otopark oluşturulmalıdır. Okul servis şoförleri ve servisleri sağlayan taşımacılık şirketi ile iletişime geçilerek servislere karşı duyulan güvensizlik ortak çalışmalar yoluyla ortadan kaldırılmalıdır.
- Okul çevresinin yeşillendirilmesi için belediye, veli ve okul işbirliği içinde çalışmalar yürütmelidir.
- Öğretmenlerin çalışma ortamları iyileştirilmelidir.
- Kantinde satılan ürünlerin kalitesi ve hijyen özellikleri sürekli olarak denetlenmeli ve gereken değişiklikler yapılmalıdır.
- Öğrencilerin sağlık sorunlarına gereken özen gösterilmelidir.

\* Hizmet içi eğitim konusunda öğretmenlerin görüş ve istekleri belirlenmeli, öğretmenlerin eğitimleri için yerel kurum ve kuruluşlardan destek alınmalıdır. Okulun sürekli gelişimi için öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinin sayısı ve niteliği artırılmalıdır. Hizmet içi eğitim etkinliklerinin içeriği öğretmenlerin gereksinimleri doğrultusunda planlanmalı, ayrıca öğretmenlerin gereksinim duydukları konuların yanında ilgi duydukları alanlarda da yeterince eğitim almaları sağlanmalıdır.

- Öğretmenlerin rapor ve devamsızlık konusunda daha özenli davranmaları gerektiği konusunda bilgilendirme toplantıları yapılmalı ve bu konuya öğretmenlerin dikkati çekilmelidir.

- Öğretmenlere kendilerini geliştirme konusunun önemi aktarılmalı ve bu konuda gösterecekleri çabalar desteklenmelidir.

- Mezunlar ile iletişime geçilerek okulun eğitim öğretim etkinlikleri ile ilgili dönüt alınmalıdır. Okullar mezunlarının gittikleri bir sonraki öğretim kurumunda takiplerini yaparak kendi okullarındaki eğitim-öğretim sürecinin kalitesini ölçme ve geliştirme konusunda sistemli çalışmalar yapmalıdırlar. Bu takiplerin kısa sürede ve daha az masrafla yapılabilmesi için bilgisayar teknolojisi kullanılmalıdır.

- Okulda yürütülen etkinlikleri tanıtmak ve okul, öğrenci, veli iletişimini sağlamak için bir dergi yayınlanmalı ya da okula ait bir etkileşimli web sayfası düzenlenerek sık aralıklar ile güncellenmelidir.

- Okul medya iletişimi güçlendirilerek toplumun farklı kesimlerinin okula dikkatinin çekilmesi sağlanmalıdır.

- Bir üst öğretim kurumları hakkında öğrenci ve velileri bilgilendirecek etkinliklerin düzenlenmesi ve yürütülmesi sağlanmalıdır.

- Öğrenci ve velilerin okul ile ilgili dilek, öneri ve şikayetleri okul yönetimi tarafından yeterince dikkate alınmamaktadır. Bunlar dikkate alınmalı ve mümkün olduğunca yerine getirilmelidir.

- Öğrenci veli ve öğretmenlerin okulda kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları desteklenmeli ve devam ettirilmelidir.
- Öğrenci, veli ve öğretmenler arasındaki güvensizliğin nedenleri saptanmalı ve bunu aşmak için önlemler alınmalıdır.
- İlköğretim okullarında yürütölen TKY çalışmaları çerçevesinde okulların vizyon ve misyonları paydaşlarına aktarılmalıdır. TKY çalışmalarına tam katılım sağlanmalıdır. Okullar çeşitli sosyal etkinlikler yolu ile konu ile ilgili paylaşımlarını artırmalıdır.
- Öğrencilerin sınıf içinde görüş ve önerilerini rahatlıkla dile getirebilmeleri için sınıf içinde iletişim kanalları açık tutulmalı ve öğretmenler bu konuda eğitilmelidirler.
- Öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının nedenleri saptanmalı ve acilen çözüme kavuşturulması için konunun uzmanlarından destek talebinde bulunulmalıdır. Okulda gerçekleştirilecek olan her türlü geliştirme çalışmasında öğretmenler birbirleri ve okul yönetimi ile işbirliği içerisinde ve etkin bir biçimde çalışmalıdır.
- PDR servisin etkin çalışması için yeni düzenlemeler yapılmalıdır. Okuldaki PDR uzmanı sayısı artırılmalıdır. Sınıf öğretmenlerinin PDR servisine belli konularda yardımcı olmaları sağlanmalıdır.
- Veli ve öğrencilerin öğrenci işlerinde ve kantinde memnuniyetle karşılanmaları için bu birimlerde çalışan personelin işbaşında eğitimleri ve bu konuda bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır.
- Ar-Ge etkinlikleri okulların geleceği için önem taşımaktadır. Eğitimde kaliteyi artırmak, öğretmen ve öğrenci başarısını yükseltip yaygınlaştırmak, eğitim-öğretim süreci ve ortamlarının geliştirilmesi konusunda ilerlemeler sağlamak için okullarda araştırma geliştirme etkinliklerine yer verilip yaygınlaştırılmalıdır. Öğretmenler arasında çeşitli araştırma ve iyileştirme projeleri yapılmalı ve diğer öğretmenlere sunulmalıdır.

- Katkı payları, bunu toplamanın nedenleri ve toplanan bu paraların nerelerde ve ne şekilde kullanılacağı velilere anlatılmalıdır.
- İlköğretim okulları kendilerine finans kaynakları yaratarak okullarındaki sarf malzemeleri, araç-gereç alımı gibi konuları çözmeye çalışmalıdırlar.

### 5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Benzer ve farklı özelliklere sahip ilköğretim okullarında bu araştırmada kullanılan kritik başarı etmenleri kullanılarak SWOT analizi yapılmalı ve çıkan sonuçlar okullara duyurularak karşılaştırmalar yapılmalıdır.
- Farklı özelliklere sahip (çevre, alt yapı, öğrenci sayısı, insan kaynakları sayısı, niteliği vb.) okullarda stratejik planlama süreci uygulanmaya konulmalı ve ortaya çıkan sonuçlar ve planlar benzer özellikteki diğer okullarla paylaşılarak tartışılmalıdır.
- İlköğretim okullarının stratejik planlamalarına ilişkin daha kapsamlı değerlendirmeler yapabilmek için yurt çapında araştırmalar desenlenmelidir.
- Orta öğretim kurumları için SWOT analizi ve buna dayalı stratejik planlamalar yapılmalıdır. İlköğretim ve orta öğretim kademesinde ne gibi benzerlik ve farklılıklar çıktığı ve bunun nedenleri tartışılmalıdır.
- Alt yapı, finansman, öğretmen ve destek personel seçme bakımından devlet okullarına göre daha rahat hareket alanı olan özel okullarda da bu çalışmanın benzerleri yapılmalıdır. Özel okulların ve devlet okullarının stratejik planları ve bu planların hazırlanma süreçleri karşılaştırılmalıdır.



## EKLER

EKLER	Sayfa
EK 1 Araştırma Evreni ile İlgili Sayısal Veriler .....	162
EK 2 Canaydın İlköğretim Okulunu Tanıtıcı Bilgi.....	163
EK 3 Öğrenci Memnuniyet Anketi.....	164
EK 4 Öğretmen ve Yönetici Memnuniyet Anketi.....	166
EK 5 Veli Memnuniyet Anketi .....	168
EK 6 Görüşme Tarihleri.....	170
EK 7 Öğrenci Görüşme Formu.....	171
EK 8 Veli Görüşme Formu.....	174
EK 9 Öğretmen Görüşme Formu.....	176
EK 10 Müdür Yardımcısı Görüşme Formu.....	178
EK 11 PDR Uzmanı Görüşme Formu.....	180
EK 12 İç Çevre Analizi Formu.....	182
EK 13 Dış Çevre Analizi Formu.....	184
EK 14 Öğrenci Veri Toplama Aracı Sonuçları.....	185
EK 15 Öğretmen ve Yönetici Veri Toplama Aracı Sonuçları.....	187
EK 16 Veli Veri Toplama Aracı Sonuçları.....	188
EK 17 Dış Çevre Analizi Sonuçları.....	190

**EK 1**  
**Araştırmanın Evreni**

<b>Sınıf</b>	<b>Toplam Öğrenci Sayısı</b>
4	264
5	261
6	293
7	255
8	288

**EK 2****Canaydın İlköğretim Okulu**

Özhan Canaydın tarafından 1993 yılında yapımı başlatılan okul, aynı yıl iki katlı olarak, tam gün eğitim- öğretime başlamıştır. Ancak çevrenin hızla gelişmesi ve okul binasının ihtiyacı karşılayamaması nedeniyle 1995-1996 öğretim yılında kat sayısı dörde çıkarılırken aynı zamanda ikili öğretime geçilmiştir. Okulda 22 derslik bulunmaktadır. Okul öncesi eğitimi ise 1994 yılında başlamış olup, halen 4 öğretmen ve 98 öğrenci ile devam etmektedir.

Canaydın İlköğretim Okulu 1 müdür, 4 müdür yardımcısı, 1 rehberlik ve psikolojik danışman, 1 memur, 4 okul öncesi eğitim öğretmeni, 29 branş öğretmeni, 26 sınıf öğretmeni ile 65 kişilik eğitim kadrosu ve 1 sekreter, 1 güvenlik görevlisi, 4 temizlik elemanı olmak üzere 6 kişilik destek personel ile 2093 kişilik öğrenci topluluğuna hizmet vermektedir.

Okulda, yeniden ele alınarak eksikleri tamamlanan laboratuvar ve kütüphane bulunmaktadır. Kitap alışverişi ve üye kaydı bilgisayar yardımıyla düzenli olarak yürütülen kütüphanede 2003 yılında 1620 kitap bulunmaktadır. Ev ekonomisi atölyesi, müzik odası, ışıklandırılmış Atatürk köşesi, geri dönüşümlü çöp kutuları, sağlık koşullarına uygun hizmet veren kantin, Nilüfer ilçesinde pek çok toplantıya ev sahipliği yapan sosyal ve kültürel etkinliklerin gerçekleşmesinde büyük kolaylık sağlayan 250 kişilik gösteri salonuna sahiptir. Okulda kız ve erkek basketbol takımları, futbol takımı ve satranç ekibi vardır. Ayrıca ilçede okul bandosuna sahip tek okuldur.

## EK 3

## Öğrenci Veri Toplama Aracı

Sevgili öğrenciler

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yapmakta olduğum Doktora çalışmam için okulumuzdaki çeşitli süreçler ile ilgili sizlerin görüşlerine gereksinim duyulmaktadır. Okulumuzda var olan durumu belirleyebilmek ve okuldaki süreçler hakkında sizlerin görüşlerini elde etmek için bir "Memnuniyet Ölçme Aracı" hazırlanmıştır. Bu araçta önerme bulunmaktadır.

Sizden istenen her önermeyi dikkatli okuyarak beşli skala üzerinde ilgili seçeneklerden birini işaretlemenizdir. Her bir önerme için yalnızca bir seçenek işaretleyiniz. Lütfen cevapsız önerme bırakmayınız. Verdiğiniz bilgiler yalnızca araştırma amaçlı kullanılacak, kesinlikle gizli tutulacaktır.

Yardım ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Rüyam Küçükşüleymanoğlu

	Kesilikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Haberim Yok	Katılmıyorum	Kesilikle Katılmıyorum
1. Öğretmenlerimle gereksinim duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim.					
2. Okul müdürü ile gereksinim duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim.					
3. Okul yönetimine gereksinim duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim.					
4. Okul kütüphanesinden yeterli düzeyde yararlanabiliyorum					
5. Okulun laboratuvarından (Bilgisayar, ve fen) yeterince yararlanabiliyorum.					
6. Okulun rehberlik servisinden yeterince yararlanabiliyorum					
7. Öğretmenlerime ilettiğim sorunların çözümüne çaba gösterilir					
8. Okul yönetimine ilettiğim sorunların çözümüne çaba gösterilir					
9. Okula ilettiğimiz öneri ve isteklerimize cevap verilir					
10. Okul yönetimine güvenirim					
11. Öğretmenlerimiz güvenilir insanlardır					
12. Okulda kendimi güvende hissediyorum					
13. Okulumuzda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır					
14. Okul servisleri (varsa) güvenlidir					
15. Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri alınır					
16. Sınıfta öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır					
17. Okulun öğrenci işlerinde güler yüzle karşılanırsınız					
18. Öğrenci işlerinde her türlü işlemlerimiz hızla yerine getirilir					
19. Okulda sağlık hizmetleri yeterlidir					
20. Okulda edindiğim bilgilerin günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum					
21. Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır (Uygulamalı okullarda uygulama süreci için de soru yöneltilebilir)					

22. Derslerin içeriği benim ilgimi çekecek şekilde düzenlenmiştir					
23. Dersler zevkli geçmektedir					
24. Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır					
25. Bize öğrenme ve başarıma olanağı tanınmaktadır					
26. Öğrendiğimiz kuramsal bilgilerin (deneyler, projeler, ödevler vb. yöntemlerle) uygulaması da yapılmaktadır					
27. Anlamadığım bir şeyi öğretmenlerime rahatlıkla sorabiliyorum					
28. Sınıfta görüş ve önerilerimi rahatlıkla dile getirebiliyorum					
29. Hata yapmaktan korkmuyorum					
30. Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir					
31. Derste konuya göre uygun araç ve gereçler kullanılmaktadır					
32. Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır					
33. Ders araç ve gereçlerini(bilgisayar, tepegöz, deney araçları vb.) kullanabiliyoruz					
34. Ders araları (tenefüsler) zaman açısından yeterlidir					
35. Ders aralarında dinlenme olanağı buluyorum					
36. Ders aralarında gereksinimlerimi giderebiliyorum					
37. Okul binası ve diğer fiziki mekanlar(spor salonu, okul bahçesi vb.) yeterlidir					
38. Sınıfta rahatlıkla oturabiliyor, dersleri en iyi şekilde izleyebiliyorum					
39. Sınıflarımız ders işlemeye uygundur					
40. Okulumuzun masa, sandalye, sıra, mobilya vb. eşyanın yerleşim biçimi güzeldir					
41. Okulun içi ve dışı temizdir					
42. Okulumuzun kantininde gereksinim duyduğum şeyleri bulabiliyorum					
43. Okul kantininde görevli kişiler öğrenciye güler yüzlü ve nazik davranmaktadırlar					
44. Okul kantininde satılan malzemeler kaliteli ve güvenilirdir					
45. Okul kantininde satılan gıda ürünleri sağlıklıdır					
46. Okulumuzda yeteri miktarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmektedir.					
47. Okulumuzda yeteri miktarda sportif etkinlikler düzenlenmektedir.					
48. Düzenlenen bu etkinliklere katılımda her kеше olanak tanınmaktadır.					
49. Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri beğeniyorum.					
50. Okulda öğrenci istekleri ve yetenekleri esas alınarak eğitici kol ve bu kollara katılacak öğrenciler belirlenir.					
51. Eğitici kol çalışmalarının faydalı olduğunu düşünüyorum.					
52. Eğitici kol çalışmalarına severek katılıyorum.					
53. Okulumuzda bayramlar neşe içinde kutlanmaktadır.					
54. Okulumuzda yapılan belirli gün ve haftaların (Yeşilay Haftası, Trafik Haftası vb.) kutlamalarını beğenerek izliyorum.					
55. Öğrenci başarılarının değerlendirilmesi (Not Verme, Karne vb.) yapılırken nesnel davranılır.					
56. Hazırlanan sınav soruları ve yapılan değerlendirmeler öğrenci olarak bizlerin gerçek başarısını ölçmektedir.					
57. Ödüllendirme nesnel kriterlere göre yapılır.					
58. Okulda Atatürk'ü ve diğer devlet büyüklerini daha iyi tanıdım ve onlara sevgim arttı.					
59. Okulda öğrencilere milli ve manevi değerler kazandırılmaktadır. Türkiye Cumhuriyetinin bir ferdi olmaktan gurur duyuyorum.					
60. Okulda öğrencilere temel ahlaki değerler( doğruluk, dürüstlük, yardım severlik vb.) kazandırılmaktadır					



## EK 4

## Öğretmen ve Yönetici Veri Toplama Aracı

Sayın meslektaşlarım,

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yapmakta olduğum Doktora çalışmam için okulunuzdaki çeşitli süreçler ile ilgili sizlerin görüşlerine gereksinim duyulmaktadır. Okulunuzda var olan durumu belirleyebilmek ve okuldaki süreçler hakkında sizlerin görüşlerini elde etmek için bir "Memnuniyet Ölçme Aracı" hazırlanmıştır. Bu araçta önerme bulunmaktadır.

Sizden istenen her önermeyi dikkatli okuyarak beşli skala üzerinde ilgili seçeneklerden birini işaretlemenizdir. Her bir önerme için yalnızca bir seçenek işaretleyiniz. Lütfen cevapsız önerme bırakmayınız. Verdiğiniz bilgiler yalnızca araştırma amaçlı kullanılacak, kesinlikle gizli tutulacaktır.

Yardım ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Rüyam Küçüksüleymanoğlu

	Kesinlikle Kabuluyorum	Kabuluyorum	Fikrim Yok	Kabulmuyorum	Kesinlikle Kabulmuyorum
1. Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
2. Okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
3. Okulda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
4. Okulumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum					
5. Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
6. Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
7. Okulumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum					
8. Okulumun insan kaynakları yönetimi politika strateji ve uygulamalarını benimsiyorum.					
9. Okul, çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebilmekte ve bu gelişmeleri okula taşıyabilmektedir					
10. Öğretmenlere yönelik hizmetlerde olanak eşitliği sağlanmaktadır.					
11. Okulda yapılan olumlu işler takdir edilir.					
12. Okulda sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilerek yapılmaktadır(sevk, rapor, fatura vb.)					
13. Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir					
14. Öğretmenlere ödenen ücret yeterlidir					
15. Öğretmen olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir					
16. Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim.					
17. Okulda çalıştığım işle ilgili kararlarda görüşüm alınmaktadır.					
18. Okulda dile getirdiğim öneriler/ şikayetler dikkate alınmaktadır.					
19. Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma olanağı tanınmaktadır.					

20. Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme olanağı tanımaktadır.					
21. Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve nesnel olarak yapılmaktadır					
22. Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır					
23. Öğretmenlere yönelik düzenli hizmetiçi eğitim etkinlikleri yapılır ve tüm öğretmenlerin bu etkinliklere katılımına olanak tanınır					
24. Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli ders araç gereci buluyorum					
25. Okulda öğretmene sağlanan çalışma ortamı yeterlidir					





## EK 5

## Veli Veri Toplama Aracı

Saygıdeğer Veliler,

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yapmakta olduğum Doktora çalışmam için velisi bulunduğunuz çocuklarınızın okulundaki çeşitli süreçler ile ilgili sizlerin görüşlerine gereksinim duyulmaktadır. Okulda var olan durumu belirleyebilmek ve okuldaki süreçler hakkında sizlerin görüşlerini elde etmek için bir "Memnuniyet Ölçme Aracı" hazırlanmıştır. Bu araçta önerme bulunmaktadır.

Sizden istenen her önermeyi dikkatli okuyarak beşli skala üzerinde ilgili seçeneklerden birini işaretlemenizdir. Her bir önerme için yalnızca bir seçenek işaretleyiniz. Lütfen cevapsız önerme bırakmayınız. Verdiğiniz bilgiler yalnızca araştırma amaçlı kullanılacak, kesinlikle gizli tutulacaktır.

Yardım ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Rüyam Küçüksüleymanoğlu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Öğretmenlere gereksinim duyduğum an rahatlıkla ulaşabilir ve görüşebilirim					
2. Okul Müdürüne, yardımcılara ve okul yönetimine gereksinim duyduğum an rahatlıkla ulaşabilirim					
3. Veli açısından bilinmesi gereken bilgiler zamanında açıklanır					
4. Öğretmenlere ilettiğim sorunlar, dikkatle dinlenir ve sorunun çözümüne çaba gösterilir					
5. Okul yönetimine ilettiğim sorunlar, dikkatle dinlenir ve sorunun çözümüne çaba gösterilir					
6. Okulun öğretmenlerine her zaman güvenirim					
7. Okul müdürüne ve okul yönetimine güvenirim					
8. Okulun diğer personeli (Memur, Hizmetli, Sözleşmeli Personel vb.) güvenilirdir					
9. Okul yönetiminin öğrenciler ve okul ile ilgili aldığı kararlara güvenirim					
10. Okulda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır					
11. Okul servisleri güvenlidir					
12. Okulda kararlar alınırken veli görüşleri de dikkate alınır					
13. Okul aile birliği velileri temsil edebilmektedir					
14. Okul koruma derneği veli görüşlerini dikkate almaktadır					
15. Sınıfta öğrenciyi ilgilendiren konulara ilişkin alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır					
16. Okulun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum					
17. Okulun öğrenci işlerinde güler yüzle karşılanırım.					
18. Okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyet gösterilir					

19. Öğrenci kayıt/kabul işlemleri gerektiğinde alınacak nakil, öğrenci belgesi vb. belgeler zamanında düzenlenir					
20. Okulda çocuklarımızın kazandığı bilgiler, günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatında kullanabilecekleri niteliktedir					
21. Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır					
22. Derslerin içeriği öğrencinin ilgisini çekecek şekilde düzenlenmiştir					
23. Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır					
24. Öğrencilere öğrenme ve başarıma olanağı tanınmaktadır					
25. Öğrenilen kuramsal bilgiler (deneyler, projeler, ödevler vb. yöntemlerle) uygulaması da gösterilmektedir					
26. Çocuğumuz anlamadığı bir şeyi öğretmenine rahatlıkla sorabilmektedir					
27. Çocuğumuz sınıfta görüş ve önerilerini rahatlıkla dile getirebiliyor					
28. Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir					
29. Derste konuya göre uygun araç ve gereçler kullanılmaktadır					
30. Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır					
31. Var olan ders araç ve gereçleri etkin biçimde kullanılmaktadır					
32. Ders araları (tenefüsler) zaman açısından yeterlidir					
33. Ders aralarında öğrenci dinlenme olanağı bulmaktadır					
34. Ders aralarında öğrenciler gereksinimlerini giderebilmektedir					
35. Okulun binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir					
36. Sınıflar ders işlemeye uygundur					
37. Okulda masa, sandalye, sıra, mobilya vb. eşyanın yerleşim biçimi güzeldir					
38. Okulun içi ve dışı temizdir					
39. Okul kantininde satılan malzemeler kaliteli ve güvenilirdir					
40. Okul kantininde satılan gıda ürünleri sağlıklıdır					
41. Okulda yeterince sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmektedir					
42. Okulda yeterince sportif etkinlikler düzenlenmektedir					
43. Düzenlenen bu etkinliklere katılımı her kеше olanak tanınmaktadır					
44. Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri beğeniyorum					
45. Öğrenci başarıları değerlendirilirken (Not Verme, Karne vb.) nesnel kriterler geçerlidir					
46. Okulda her türlü ödüllendirme nesnel kriterlere göre yapılır					
47. Çocuklarımız okulda, Atatürk'ü ve diğer devlet büyüklerini daha iyi tanımaktalar ve onlara sevgileri artmaktadır					
48. Çocuklarımız okulda milli ve manevi değerlerini öğrenebilmektedir					
49. Çocuklarımız okulda Cumhuriyetin temel niteliklerini tanımakta, Demokratik tutum ve davranışlar kazanmaktadır					
50. Çocuklarımız okulda temel ahlaki kuralları öğrenebilmektedir					
51. Okulda çocuklarımız olumlu bir kişilik kazanabilmektedirler					
52. Okulda öğrencilere yönelik yapılan rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri yeterlidir					
53. Çocuklarımızın gelişim süreci ile ilgili yeterli bilgi alabiliyoruz					

## EK 6

## Görüşme Yapılan Kişiler ve Tarihler

<i>Görüşmenin Yapıldığı Kişiler</i>	<i>Görüşmeye Kaç Kişinin Katıldığı</i>	<i>Görüşmenin Tarihi</i>
		19 Mart 2003
Öğretmenler	7 kişi	02 Nisan 2003
		16 Nisan 2003
		30 Nisan 2003
		28 Mayıs 2003
Öğrenciler (4.-5. sınıf)	4 kişi	07 Nisan 2003
Öğrenciler (6.-7.sınıf)	4 kişi	07 Nisan 2003
Öğrenciler (8. sınıf)	4 kişi	07 Nisan 2003
Okul Aile Birliği Temsilcileri	3 kişi	09 Nisan 2003
Okul Koruma Derneği Temsilcileri	3 kişi	09 Nisan 2003
PDR Uzmanı	1 kişi	03-14 Mart 2003
		18 Nisan 2003
		05 Mayıs 2003
		09 Mayıs 2003
		21 Mayıs 2003
		30 Mayıs 2003
Müdür Yardımcıları	3 kişi	03-14 Mart 2003
		18 Nisan 2003
		05 Mayıs 2003
		09 Mayıs 2003
		21 Mayıs 2003
		30 Mayıs 2003

## EK 7

**Öğrenci Görüşme Formu**

Merhaba. Ben Uludağ Üniversitesinden Rüyam Küçükşuleymanoğlu. İngilizce Öğretmenliği bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaktayım. Eskişehir Anadolu Üniversitesinde Doktora yapıyorum. Doktora tezim için yürüttüğüm çalışmada bana destek verirseniz çok mutlu olacağım. Bu çalışmanın hem sizin okulunuz hem de diğer okullar için yararlı olacağını ümit ediyorum. Bu araştırma için daha önce sanırım sizinde hatırlayacağımız gibi bir anket doldürmüştünüz. Şimdi bu anket yoluyla elde ettiğim verileri daha kolay yorumlayabilmek için bu görüşmeleri yapıyorum. Bu görüşmeleri öğrencilerle, öğretmenlerle, velilerle, okul yöneticileri ve PDR uzmanı ile ayrı ayrı yapacağım. Yaptığım görüşmelerde elde edeceğim bilgiler yalnızca bu çalışmada kullanılacaktır ve kesinlikle gizli kalacaktır. Görüşmeler yaklaşık bir saat sürecektir. Konuşulanları unutmamak için ben görüşmeler sırasında kimi notlar alacağım. Görüşmelere katılmayı kabul ettiğiniz için sağ olun. Sizin bana sormak istediğiniz sorular varsa önce onları cevaplayayım daha sonra görüşmelere geçelim.

**SORULAR**

- 1.Okulunuzun güçlü (en beğendiğiniz, diğer okullara göre daha iyi olan) yanlarını açıklayınız?
- 2.Bu karara varmanıza neden olan etkenler nelerdir?
- 3.Okulunuzun zayıf yanlarını (beğenmediğiniz, diğer okullardan daha kötü olan ) açıklayınız?
- 4.Okulunuzda iyi çalışmadığını (iyi yürütülemeyen) düşündüğünüz noktaları açıklayınız
- 5.Okulunuzun karşı karşıya olduğu en önemli tehlike nedir?
- 6.Bu tehlikeyi önleyebilmek için neler yapılmalıdır?
- 7.Okulunuzun önündeki en önemli olanaklar nelerdir?
- 8.Öğrencilerin ödüllendirilmesi deyince ne anlıyorsunuz? Ödüllendirmeler sınıfınızda ve okulunuzda nasıl yapılıyor?
- 9.Sınıf mevcutlarınız hakkında ne düşünüyorsunuz? Sizce sınıflarınız kalabalık mı?
10. Okulunuzda bulunan öğrenci ekip (satranç, halk oyunları vb.) sayıları yeterli mi? Okulunuzda ne tür ekiplerin kurulmasını istersiniz?
11. Okulda ne tür sosyal, kültürel ve sportif etkinlikler yapılıyor? Okulda yapılan sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere en çok kimler katılıyor, herkes katılabilir mi?

12. Okulda elde ettiğiniz başarıların değerlendirilmesi nesnel (nesnel- tarafsız) mı? Okuldaki başarılarınızın değerlendirilmesinin nesnel olmadığı, gerçek başarılarınızı ölçmediği kimi arkadaşlarınız tarafından belirtilmiş, Bu görüşe katılıyor musunuz?
13. Sizce okulda edindiğiniz tüm bilgiler işinize yarıyor mu?
14. Derste anlatılan konular ilginizi çekiyor mu? Dersleriniz zevkli geçiyor mu?
15. Öğretmenleriniz sınıfta dersleri hangi yöntemleri (düz anlatım, soru-cevap, tartışma vb) kullanarak işliyor?
16. Belirli günler ve haftalar kutlamalarında neler yapıyorsunuz? Bu kutlamalarda yapılan etkinlikleri beğeniyor musunuz?
17. Atatürk ilke ve inkılapları ile temel ahlaki değerlerin derslerde sizlere öğretilmesi konusundaki görüşleriniz nelerdir?
18. Öğretmenleriniz ders sırasında neler yapıyor? Derslerin işlenişinde öğretmenleriniz yeterli süre ayırıyorlar mı?
19. Ders kitaplarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?
20. Sınıfta herkese öğrenme ve başarıma için olanak tanınıyor mu? Bunun nedenleri neler olabilir?
21. Okulunuzdaki fiziksel imkanlar yeterli mi? Okulunuzda hangi mekanların bulunmasını isterdiniz?
22. Kantinde satılanlar hakkında ne düşünüyorsunuz? (kalite, fiyat, çeşitlilik, sağlık)
23. Kantinde çalışanlar size nasıl davranıyorlar?
24. Sınıfta öğretmeninize ilettiğiniz görüş ve öneriler ya da şikayetleriniz dikkate alınıyor mu? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?
25. Okulda kendinizi güvende hissediyor musunuz?Kimi arkadaşlarını okulda kendilerini güvenli hissetmediklerini söylediler. Bunun nedenleri neler olabilir?
26. Okulun güvenliğini arttırmak için neler yapılabilir?
27. Okul servisleri güvenli mi? Servis şoförleri trafik kurallarına dikkat ediyorlar mı?
28. Okulda hastalandığınızda neler yapılıyor? Öğretmenleriniz hastalananlara nasıl davranıyorlar?
29. Mezun olduktan sonra gideceğiniz diğer okullar hakkında neler biliyorsunuz? Bu bilgileriniz yeterli mi? Bu bilgileri nerelerden veya kimlerden edindiniz?
30. Bildiğiniz gibi okulda belli aralıklarla çıkartılan bir okul dergisi yok. Bu konudaki değerlendirmeleriniz nelerdir?

31. Başarılarınızın değerlendirilmesinin nesnel olmamasının nedenleri neler olabilir?
32. Okulunuzda bazı geliştirme etkinlikleri yapılıyor. KGE kuruluyor. Bunlardan haberiniz var mı? Sizce bu çalışmalar okulunuz veya sınıfınız için yararlı mı?

Belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

Zaman ayırdığınız için sağ olun. İyi günler





## EK 8

## Veli Görüşme Formu

Merhaba. Ben Uludağ Üniversitesinden Rüyam Küçüksüleymanoğlu. İngilizce Öğretmenliği bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaktayım. Eskişehir Anadolu Üniversitesinde Doktora yapıyorum. Doktora tezim için yürüttüğüm çalışmada bana destek verirseniz çok mutlu olacağım. Bu çalışmanın hem sizin okulunuz hem de diğer okullar için yararlı olacağını ümit ediyorum. Bu araştırma için daha önce sanırım sizinde hatırlayacağınız gibi bir anket doldürmüştünüz. Şimdi bu anket yoluyla elde ettiğim verileri daha kolay yorumlayabilmek için bu görüşmeleri yapıyorum. Bu görüşmeleri öğrencilerle, öğretmenlerle, velilerle, okul yöneticileri ve PDR uzmanı ile ayrı yapacağım. Yaptığım görüşmelerde elde edeceğim bilgiler yalnızca bu çalışmada kullanılacaktır ve kesinlikle gizli kalacaktır. Görüşmeler yaklaşık bir saat sürecektir. Konuşulanları unutmamak için ben görüşmeler sırasında kimi notlar alacağım. Görüşmelere katılmayı kabul ettiğiniz için sağ olun. Sizin bana sormak istediğiniz sorular varsa önce onları cevaplayayım daha sonra görüşmelere geçelim.

## SORULAR

- 1.Okulunuzun güçlü yanlarını açıklayınız?
- 2.Bu karara varmanıza neden olan etkenler nelerdir?
- 3.Okulunuzun zayıf yanlarını açıklayınız?
- 4.İyi çalışmadığını düşündüğünüz noktaları açıklayınız
- 5.Okulunuzun karşı karşıya olduğu en önemli tehlike nedir?
- 6.Bu tehlikeyi önleyebilmek için neler yapılmalıdır?
- 7.Okulunuzun önündeki en önemli olanaklar nelerdir?
- 8.Okulda yürütülen TKY çalışmalarından haberdar mısınız? TKY çalışmaları okula ne gibi olumluluklar getirebilir.
- 9.Öğrencilerin ödüllendirilmelerinin nesnel ve tarafsız bir şekilde yapılması hakkında neler düşünüyorsunuz? Ödüllendirme ile neyi kastediyorsunuz?
10. Sınıftaki öğrenci mevcutları hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
11. Okulda kurulan takım ve ekip sayıları yaptıkları etkinlikleri nasıl değerlendiriyorsunuz?
12. Öğrenci değerlendirmeleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
13. Çocuklarınızın okulda edindikleri bilgilerin günlük hayatta işlerine yarayacağını düşünüyor musunuz? Derslerin içeriği çocukların ilgisini çekiyor mu?



14. Sizce çocuklarınızın dersleri zevkli geçiyor mu Size evde bu konu ile ilgili neler anlatıyorlar.
15. Öğrencilere yönelik sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde olanak eşitliği tanınıyor mu?
16. Belirli günler ve haftalar kutlamalarının uygulanma şeklini beğeniyor musunuz?
17. Atatürk ilke ve inkılapları ile temel ahlaki değerlerin sizlere öğretilmesi konusundaki görüşleriniz nelerdir?
18. Derslerin işlenişinde yeterli süre ayrılıyor mu?
19. Okulda kullanılan kitaplar hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
20. Sınıfta bütün öğrencilere öğrenme ve başarıma olanağı tanınması ile ilgili değerlendirmeleriniz nelerdir?
21. Kantinde satılan ürünler hakkında görüşleriniz nelerdir (fiyat, kalite, çeşitlilik, hijyen)?
22. Anket sonuçlarında velilerin büyük bir kısmının öğretmenlere ve okul yönetimine güvenmediği ortaya çıkmıştır. Bunun nedenleri neler olabilir?
23. Velilerin büyük bir kısmının eğitime katkı payını vermemeleri ya da okula maddi yardımda bulunmamalarının nedenleri neler olabilir?
24. Bunu aşmak için ne tür etkinlikler yapılabilir?
25. Okulun güvenliğini arttırmak için neler yapılabilir?
- ilettiğiniz görüş ve öneriler ya da şikayetleriniz dikkate alınıyor mu? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?
26. Okul yönetimine veya öğretmenlere ilettiğiniz görüş ve öneriler ya da şikayetleriniz dikkate alınıyor mu? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?
27. Bildiğiniz gibi okulda belli aralıklarla çıkartılan bir okul dergisi yok. Bu konudaki değerlendirmeleriniz nelerdir?
28. Çocuklarınızın okulda ki PDR hizmetlerinden yararlanmaları hakkındaki görüşleriniz ve önerileriniz nelerdir? Okuldaki PDR hizmetleri nasıl daha etkin hale getirilebilir?
29. Gelecek için nasıl bir Canaydın ilköğretim okulu hayal ediyorsunuz?

Belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

Zaman ayırdığınız için sağ olun. İyi günler

## EK 9

### Öğretmen Görüşme Formu

Merhaba. Ben Uludağ Üniversitesinden Rüyam Küçüksüleymanoğlu. İngilizce Öğretmenliği bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaktayım. Eskişehir Anadolu Üniversitesinde Doktora yapıyorum. Doktora tezim için yürüttüğüm çalışmada bana destek verirseniz çok mutlu olacağım. Bu çalışmanın hem sizin okulunuz hem de diğer okullar için yararlı olacağını ümit ediyorum. Bu araştırma için daha önce sanırım sizinde hatırlayacağınız gibi bir anket doldürmüştünüz. Şimdi bu anket yoluyla elde ettiğim verileri daha kolay yorumlayabilmek için bu görüşmeleri yapıyorum. Bu görüşmeleri öğrencilerle, öğretmenlerle, velilerle, okul yöneticileri ve PDR uzmanı ile ayrı ayrı yapacağım. Yaptığım görüşmelerde elde edeceğim bilgiler yalnızca bu çalışmada kullanılacaktır ve kesinlikle gizli kalacaktır. Görüşmeler yaklaşık bir saat sürecektir. Konuşulanları unutmamak için ben görüşmeler sırasında kimi notlar alacağım. Görüşmelere katılmayı kabul ettiğiniz için sağ olun. Sizin bana sormak istediğiniz sorular varsa önce onları cevaplayayım daha sonra görüşmelere geçelim.

### SORULAR

1. Ne kadar süredir öğretmenlik yapıyorsunuz
2. Ne kadar süredir bu okuldasınız
3. Okulunuzun güçlü yanlarını açıklayınız?
4. Bu karara varmanıza neden olan etkenler nelerdir?
5. Okulunuzun zayıf yanlarını açıklayınız?
6. İyi çalışmadığını düşündüğünüz noktaları açıklayınız
7. Okulunuzun karşı karşıya olduğu en önemli tehlike nedir?
8. Bu tehlikeyi önleyebilmek için neler yapılmalıdır?
9. Okulunuzun önündeki en önemli olanaklar nelerdir?
10. Okulda yürütülen TKY çalışmaları hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu çalışmalar okula yarar sağladı mı?
11. Sınıflarınız oldukça kalabalık bu konudaki görüşleriniz nelerdir?
12. Sizce dersleriniz zevkli geçiyor mu?
13. Derslerinizin içeriği öğrencilerin ilgisini çekiyor mu?
14. Derslerinizde hangi tür öğretim yöntemlerini kullanıyorsunuz?
15. Kullandığınız ders kitapları işlediğiniz konulara uygun mu? Ders kitapları hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

16. Hizmet içi eğitim ile ilgili olarak görüşleriniz nelerdir?
17. Hem öğrenciler hem de veliler kantin konusunda kimi sıkıntıları olduğunu belirtmişlerdir. Siz bu konuda neler düşünüyorsunuz?
18. Okulda öğretmenler arasındaki iletişimi değerlendirir misiniz? Öğretmenler arasındaki olumsuz iletişim nedenleri neler olabilir? Bu olumsuz iletişimi ortadan kaldırmak için neler yapılabilir?
19. Derslerde konuya uygun araç-gereç ve eğitim teknolojisini kullanıyor musunuz?
20. Diğer okullardan ne kadar haberdarsınız? Bunu kim sağlamalı? Diğer okullar hakkında bilgi sahibi olmak size ne gibi yararlar sağlayabilir?
21. Okulunuzun insan kaynakları yönetimi stratejisini biliyor musunuz? Bu stratejiyi benimsiyor musunuz?
22. Okulda yaptığınız işler ile ilgili olarak yetki sahibi misiniz? Yetkilerinizi belirtir misiniz?
23. Okulda görev alanınıza giren konularda liderlik yapmanıza olanak tanıyor mu? Örnek vererek açıkla mısınız?
24. Öğretmenlere yönelik hizmetlerde olanak eşitliği olduğunu düşünüyor musunuz? Açıkla mısınız.
25. Velilerin yapılan toplantılara katılımı konusunda neler düşünüyorsunuz?
26. Öğretmenlerin devamsızlığı ve rapor almasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
27. Gelecekte nasıl bir Canaydın İlköğretim okulu hayal ediyorsunuz?

Belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

Zaman ayırdığınız için sağ olun. İyi günler

## EK 10

### Müdür Yardımcısı Görüşme Formu

Merhaba. Ben Uludağ Üniversitesinden Rüyam Küçükstüleymanoğlu. İngilizce öğretmenliği bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaktayım. Eskişehir Anadolu Üniversitesinde Doktora yapıyorum. Doktora tezim için yürüttüğüm çalışmada bana destek verirseniz çok mutlu olacağım. Bu çalışmanın hem sizin okulunuz hem de diğer okullar için yararlı olacağını ümit ediyorum. Bu araştırma için daha önce sanırım sizinde hatırlayacağınız gibi bir anket doldurmuştunuz. Şimdi bu anket yoluyla elde ettiğim verileri daha kolay yorumlayabilmek için bu görüşmeleri yapıyorum. Bu görüşmeleri öğrencilerle, öğretmenlerle, velilerle, okul yöneticileri ve PDR uzmanı ile ayrı ayrı yapacağım. Yaptığım görüşmelerde elde edeceğim bilgiler yalnızca bu çalışmada kullanılacaktır ve kesinlikle gizli kalacaktır. Görüşmeler yaklaşık bir saat sürecektir. Konuşulanları unutmamak için ben görüşmeler sırasında kimi notlar alacağım. Görüşmelere katılmayı kabul ettiğiniz için sağ olun. Sizin bana sormak istediğiniz sorular varsa önce onları cevaplayayım daha sonra görüşmelere geçelim.

### SORULAR

1. Okulunuzun güçlü yanlarını açıklayınız?
2. Bu karara varmanıza neden olan etkenler nelerdir?
3. Okulunuzun zayıf yanlarını açıklayınız?
4. İyi çalışmadığını düşündüğünüz noktaları açıklayınız
5. Okulunuzun karşı karşıya olduğu en önemli tehlike nedir?
6. Bu tehlikeyi önleyebilmek için neler yapılmalıdır?
7. Okulunuzun önündeki en önemli olanaklar nelerdir?
8. Nakil öğrenci sayısı fazla görünmekte bunun nedenleri ne olabilir
9. İkili eğitimin okul ve öğrenciler için sakıncaları nelerdir?
10. Öğretmenler arasında belirlenen bir iletişimsizlik var. Bunun nedenleri nelerdir?Okul yönetimi olarak bu sorunu çözmek için bir çalışma yapılıyor mu?
11. Okulunuz yerel basında hemen hiç yer almamaktadır? Bunu nedenleri nelerdir?
12. Velilerin büyük bir kısmının eğitime katkı payını vermemelerinin nedenleri neler olabilir?
13. Anket sonuçlarına göre öğrenci ve velilerin okula ilettikleri öneri ve isteklerine dikkat edilmediği belirtilmiştir. Bunun nedenleri neler olabilir?

14. Öğretmenlerin devamsızlığı ve rapor almasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
15. Eğitim teknolojilerinin bu kadar yoğun olarak kullanıldığı bir dönemde okula it bir web siteniz bulunmamaktadır. Bu konudaki değerlendirmeleriniz nelerdir?
16. Diğer okullardan ne kadar haberdarsınız Bunu kim sağlamalı Diğer okullar hakkında bilgi sahibi olmak size ne gibi yararlar sağlayabilir?
17. Veliler okuldaki destek personel hakkında bazı memnuniyetsizlikleri olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedenleri neler olabilir?
18. Mezunlarınızla iletişim kuruyor musunuz? Mezunlarınız ile iletişim kuramamanızın temel nedenleri neler olabilir?
19. Okulunuzdaki ekip ve takım sayıları hakkında görüşleriniz nelerdir? Bu sayıyı arttırmak mümkün değil mi? Neden?
20. Velilerin veli toplantısına katılımını nasıl buluyorsunuz?
21. Okulunuzda uygulanan TKY çalışmaları ne gibi kazanımlar getirmiştir?
22. Gelecek için nasıl bir Canaydın ilköğretim okulu hayal ediyorsunuz?

Belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

Zaman ayırdığınız için sağ olun. İyi günler

## EK 11

### PDR Uzmanı Görüşme Formu

Merhaba. Ben Uludağ Üniversitesinden Rüyam Küçükstüleymanoğlu. İngilizce öğretmenliği bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaktayım. Eskişehir Anadolu Üniversitesinde Doktora yapıyorum. Doktora tezim için yürüttüğüm çalışmada bana destek verirseniz çok mutlu olacağım. Bu çalışmanın hem sizin okulunuz hem de diğer okullar için yararlı olacağını ümit ediyorum. Bu araştırma için daha önce sanırım sizinde hatırlayacağınız gibi bir anket doldürmüştünüz. Şimdi bu anket yoluyla elde ettiğim verileri daha kolay yorumlayabilmek için bu görüşmeleri yapıyorum. Bu görüşmeleri öğrencilerle, öğretmenlerle, velilerle, okul yöneticileri ve PDR uzmanı ile ayrı ayrı yapacağım. Yaptığım görüşmelerde elde edeceğim bilgiler yalnızca bu çalışmada kullanılacaktır ve kesinlikle gizli kalacaktır. Görüşmeler yaklaşık bir saat sürecektir. Konuşulanları umutmamak için ben görüşmeler sırasında kimi notlar alacağım. Görüşmelere katılmayı kabul ettiğiniz için sağ olun. Sizin bana sormak istediğiniz sorular varsa önce onları cevaplayayım daha sonra görüşmelere geçelim.

#### SORULAR

- 1.Okulunuzun güçlü yanlarını açıklayınız?
- 2.Bu karara varmanıza neden olan etkenler nelerdir?
- 3.Okulunuzun zayıf yanlarını açıklayınız?
- 4.İyi çalışmadığını düşündüğünüz noktaları açıklayınız
- 5.Okulunuzun karşı karşıya olduğu en önemli tehlike nedir?
- 6.Bu tehlikeyi önleyebilmek için neler yapılmalıdır?
- 7.Okulunuzun önündeki en önemli olanaklar nelerdir?
- 8.Rapor alan öğrenci sayısı fazla görünüyor. Bunun nedenleri neler olabilir?
9. Rapor alan öğrenciler ve v bu öğrencilerin velileri konusunda neler yapılabilir?
10. Öğretmenler arasındaki iletişimsizliğin nedenleri neler olabilir? Okul yönetimi bunu çözmek için bir arayış içine girmiş midir?
11. Öğrencilerin bir kısmı okulda kendilerini güvenlikte hissetmediklerini bildirmişlerdir. Bunun sebepleri neler olabilir?
12. Diğer okullardan ne kadar haberdarsınız? Bunu kim sağlamalı? Diğer okullar hakkında bilgi sahibi olmak size ne gibi yararlar sağlayabilir?

13. Anket sonuçlarına göre öğrenci ve velilerin okula ilettikleri öneri ve isteklerine dikkat edilmediği belirtilmiştir. Bunun nedenleri neler olabilir?
14. Okulunuzda uygulanan TKY çalışmaları hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu çalışmalar okulunuza yarar getirdi mi?
15. Mezunlarınız ile iletişim kuruyor musunuz? Mezunlarınızla iletişim kuramamanızın temel nedenleri neler olabilir?
16. Gelecek için nasıl bir Canaydın ilköğretim okulu hayal ediyorsunuz?

Belirtmek istediğiniz başka görüş ve önerileriniz var mı?

Zaman ayırdığınız için sağ olun. İyi günler





## EK 12

### İç Çevre Analizi Göstergeleri

#### A) Öğrenci Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri

1. Öğrenci devamsızlık oranları
2. Devamsızlıktan sınıf tekrarına kalan öğrenci sayıları
3. Sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayıları
4. Sağlık kuruluşlarına sevk alan öğrenci sayıları
5. Rapor alan öğrenci sayıları
6. Bir üst öğrenim kurumuna yerleştirilen öğrenci sayıları
7. Öğrencilerden gelen öneri/dilek sayıları
8. Öğrenciden gelen şikayet sayıları
9. Okulda kaza geçiren öğrenci sayıları
10. Öğrencilere yönelik düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlik sayıları ve bu etkinliklere katılım oranları
11. Öğrencilerin “Öğrenci Memnuniyeti Anketine” cevap verme oranları
12. Okulun başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumları
13. İdari denetim veya teftişlerde okulun öğrencilere sağladığı hizmetleri doğrulayan, öven veya eleştiren raporlar
14. Başka okullardan yatay geçiş yapan öğrenci sayıları
15. Okuldan nakil giden öğrenci sayıları

#### B) Veli Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri;

1. Veliden gelen öneri/dilek sayıları
2. Veliden gelen şikayet sayıları ve bunların ne kadarının çözümlendiği
3. Veli memnuniyeti anketine cevap verme oranları
4. Okul-Aile işbirliğinin sağlandığı kurul ve komisyon çalışmalarına katılım oranları
5. Veliye yönelik hizmetler ve veli-okul ilişkilerindeki başarı sebebiyle alınan ödül, teşekkür, takdir vb. sayıları
6. Okul veli ilişkileri sebebiyle yerel ve genel basında yer alma oranları

7. İdari denetimlerde veya müfettişlerce yapılan teftişlerde okul veli ilişkileri ile ilgili yapılan değerlendirmeler.
8. Veli memnuniyetini izleyen başka göstergeler

### **C) Çalışan Memnuniyeti İle İlgili Performans Göstergeleri**

1. İyileştirme ekiplerine çalışanların katılım oranları
2. Öneri sistemlerine katılım oranları
3. Çalışanın dile getirdiği şikayet sayıları
4. Eğitim ve gelişme düzeyleri (Eğitim düzeylerindeki artışlar Örn. Lisans tamamlayanlar, Yüksek lisans, Doktora yapanlar )
5. Kişi başına alınan hizmet içi eğitim miktarı(Yıllık kişi başına kaç saat?)
6. Çalışan memnuniyeti anketine katılım oranları
7. Devamsızlık ve hastalık oranları (Raporlar)
8. Okuldan ayrılmak isteyen personel sayısı
9. Çalışanlara sağlanan ücret dışı hizmetler ve bunlara katılım oranları (Geziler, kreşler, kutlamalar vb.)
10. İdari emirlerle yapılan denetimlerde veya müfettişlerce yapılan teftişlerde personel yönetimi ile ilgili yapılan değerlendirmeler.
11. Çalışan memnuniyetini izleyen başka göstergeler

**EK 13****DIŞ ÇEVRE ANALİZİ GÖSTERGELERİ****Nilüfer İlçesinde bulunan okulların:**

1. sayıları
2. kuruluş yılları
3. bina sayıları
4. derslik sayıları
5. anasınıfı sayıları
6. fen bilgisi laboratuvarı sayıları
7. yabancı dil laboratuvarı sayıları
8. revir ve/veya doktor sayısı
9. idari işler için ayrılan oda sayısı
10. müzik odası sayıları
11. kütüphane
12. spor salonu
13. atölye sayıları
14. işlik sayıları
15. konferans salonu
16. rehberlik servisi
17. çok amaçlı salon
18. öğrenci sayısı
19. anasınıfı öğretmeni sayısı
20. sınıf öğretmeni sayısı
21. branş öğretmeni sayısı
22. derslik sayısı

**EK 14**  
**Öğrenci Veri Toplama Aracı Sonuçları**

Sorular	Kesinlikle katılıyorrum		Katılıyorrum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Öğretmenlerimle gereksinim duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim.	515	42,2	405	33,2	159	13,0	76	6,2	56	4,6
2. Okul müdürlü ile gereksinim duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim.	332	27,2	341	28,0	186	15,3	204	16,7	148	12,1
3. Okul yönetimine gereksinim duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim.	496	40,7	373	30,6	147	12,1	112	9,2	74	6,1
4. Okul kütüphanesinden yeterli düzeyde yararlanabiliyorum	419	34,4	290	23,8	170	13,9	162	13,3	171	14,0
5. Okulun laboratuvarından (Bilgisayar, fen) yeterince yararlanabiliyorum.	442	36,3	335	27,5	107	8,8	201	16,5	132	10,8
6. Okulun rehberlik servisinde yeterince yararlanabiliyorum	330	27,1	373	30,6	163	13,4	209	17,1	134	11,0
7. Öğretmenlerime ilettiğim sorunların çözümüne çaba gösterilir	542	44,5	376	30,8	131	10,7	89	7,3	68	5,6
8. Okul yönetimine ilettiğim sorunların çözümüne çaba gösterilir	521	42,7	372	30,5	105	8,6	119	9,8	88	7,2
9. Okula ilettiğimiz öneri ve isteklerimize cevap verilir	282	23,1	300	24,6	175	14,4	231	18,9	215	17,6
10. Okul yönetimine güvenirim	337	27,6	330	27,1	122	10,0	170	13,9	235	19,3
11. Öğretmenlerimiz güvenilir insanlardır	232	19,0	195	16,0	108	8,9	190	15,6	483	39,6
12. Okulda kendimi güvende hissediyorum	261	21,4	244	20,0	120	9,8	215	17,6	359	29,5
13. Okulumuzda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır	286	23,5	287	23,5	110	9,0	180	14,8	329	27,0
14. Okul servisi (varsa) güvenlidir	270	22,1	255	20,9	115	9,4	242	19,9	324	26,6
15. Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri alınır	323	26,5	313	25,7	145	11,9	230	18,9	189	15,5
16. Sınıfta öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır	283	23,2	316	25,9	195	16,0	208	17,1	196	16,1
17. Okulun öğrenci işlerinde güler yüze karşılanılır	253	20,8	309	25,3	170	13,9	223	18,3	220	18,0
18. Öğrenci işlerinde her türlü işlemlerimiz hızla yerine getirilir	208	17,1	279	22,9	159	13,0	221	18,1	344	28,2
19. Okulda sağlık hizmetleri yeterlidir	145	11,9	249	20,4	167	13,7	240	19,7	408	33,5
20. Okulda edindiğim bilgilerin günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum	103	8,4	173	14,2	233	19,1	208	17,1	484	39,7
21. İşlenen konular benim anlayabileceğim düzeydedir	96	7,9	151	12,4	240	19,7	227	18,6	486	39,9
22. Derslerin işleniş için yeterli süre ayrılmıştır	307	25,2	353	29,0	189	15,5	183	15,0	180	14,8
23. Derslerin işleniş benim ilgimi çekecek şekilde düzenlenmiştir	303	24,9	324	26,6	194	15,9	231	18,9	158	13,0
24. Dersler zevkli geçmektedir	303	24,9	295	24,2	209	17,1	181	14,8	221	18,1
25. Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır	352	28,9	353	29,0	216	17,7	146	12,0	136	11,2
26. Bizce öğrenme ve başarma olanakları tanınmaktadır	124	10,2	293	24,0	294	24,1	278	22,8	224	18,4
27. Öğrendiğimiz kuramsal bilgilerin (deneyler, projeler, ödevler vb. yöntemlerle) uygulaması da yapılmaktadır	460	37,7	299	24,5	184	12,6	111	9,1	185	15,2
28. Anladığımız bir şeyi öğretmenlerimize rahatlıkla sorabiliyorum	347	28,5	337	27,6	206	16,9	155	12,7	161	13,2
29. Sınıfta görüş ve önerilerimi rahatlıkla dile getirebiliyorum	402	33,0	309	25,3	188	15,4	152	12,5	152	12,5
30. Hata yapmaktan korkmuyorum	545	44,7	319	26,2	128	10,5	110	9,0	106	8,7
31. Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir	321	26,3	323	26,5	194	15,9	165	13,5	208	17,1
32. Dersle konuya göre uygun araç ve gereçler kullanılmaktadır	454	37,2	260	21,3	216	17,7	96	7,9	186	15,3



**EK 15**  
**Öğretmen ve Yönetici Veri Toplama Aracı Sonuçları**

Sorumlar	Kesinlikle katılıyorrum		Katılıyorrum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme olanağı tanımaktadır	13	22,4	37	63,8	1	1,7	2	3,4	5	8,6
2. Okul içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum	0	0	5	8,6	7	12,1	15	25,9	31	53,4
3. Okulda öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	2	3,4	7	12,1	3	5,2	16	27,6	30	51,7
4. Okulda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum	10	17,2	32	55,2	3	5,2	10	17,2	3	5,2
5. Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim	7	12,1	32	55,2	6	10,3	11	19,0	2	3,4
6. Öğretmene yönelik hizmetlerde olanak eşitliği sağlanmaktadır	7	12,1	22	37,9	10	17,2	11	19,0	8	13,8
7. Okulda çalıştığım işle ilgili alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır	10	17,2	37	63,8	5	8,6	5	8,6	1	1,7
8. Okulda dile getirdiğim öneriler/şikayetler dikkate alınmaktadır	27	46,6	27	46,6	3	5,2	0	0	1	1,7
9. Okulda görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma olanakları bulunmaktadır.	29	50,0	21	36,2	7	12,1	1	1,7	0	0
10. Okulda yapılan olumlu işler takdir edilir	27	46,6	25	43,1	1	1,7	5	8,6	0	0
11. Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve nesnel olarak yapılmaktadır	5	8,6	27	46,6	7	12,0	16	27,6	3	5,2
12. Her türlü ödüllendirme ve terfielerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır	10	17,2	25	43,1	3	5,2	10	17,2	10	17,2
13. Okulunun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum	9	15,5	28	48,3	9	15,5	4	6,9	8	13,8
14. Okulumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum	6	10,3	20	34,5	13	22,4	11	19,0	8	13,8
15. Okulumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum	7	12,1	30	51,7	11	19,0	9	15,5	1	1,7
16. Okulumun temel politikasını ve öncelikli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum	3	5,2	22	37,9	11	19,0	18	31,0	4	6,9
17. Okulun insan kaynakları yönetimi politika strateji ve uygulamalarını benimsiyorum	9	15,5	17	29,3	17	29,3	12	20,7	3	5,2
18. Öğretmenlere yönelik düzenli hizmet içi eğitim etkinlikleri yapılır ve tüm öğretmenlerin bu etkinliklere katılımına olanak tanınır	5	8,6	14	24,1	21	36,2	14	24,1	4	6,9
19. Okulda görevimi yerine getirebilmem için yeterli ders araç gereci buluyorum	15	25,9	36	62,1	7	12,1	0	0	0	0
20. Okulda sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilerek yapılmaktadır.(sevki rapor, fatura vb.)	12	20,7	30	51,7	5	8,6	9	15,5	2	3,4
21. Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir	40	69,0	18	31,0	0	0	0	0	0	0
22. Öğretmenlere ödenecek ücretler yeterlidir	19	32,8	35	60,3	3	5,2	1	1,7	0	0
23. Okul, çağın gerektirdiği değişime ve gelişimlere takip edilebilmekte ve bu gelişimleri okula taşıyabilmektedir	7	12,1	34	58,6	0	0	15	25,9	2	3,4
24. Okulda öğretmene sağlanan çalışma ortamı yeterlidir	4	6,9	8	13,8	5	8,6	25	46,1	16	27,6
25. Öğretmen olarak bizlere sağlanan maddi ve manevi olmayan olanaklar yeterlidir.	17	29,3	33	56,9	2	3,4	3	5,2	3	5,2



**Ek 16**  
**Veli Veri Toplama Aracı Sonuçları**

Sorular	Kesinlikle katılıyorrum		Katılıyorrum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Öğretmenlere gereksinim duyduğum an rahatlıkla ulaşabilir ve görüşebilirsiniz	415	49,4	341	40,6	16	1,9	52	6,2	11	1,3
1. Okul Müdürüne, yardımcılarına ve okul yönetimine gereksinim duyduğum an rahatlıkla ulaşabilirim	241	28,7	382	45,5	142	16,9	40	4,8	21	2,5
2. Veli açısından bilinmesi gereken bilgiler zamanında açıklanır	291	34,6	359	42,7	59	7,0	89	10,6	33	3,9
3. Öğretmenlere ilettiğim sorunlar, dikkatle dinlenir ve sorunun çözümüne çaba gösterilir	230	27,4	414	49,3	97	11,5	63	7,5	20	2,4
5. Okul yönetimine ilettiğim sorunlar, dikkatle dinlenir ve sorunun çözümüne çaba gösterilir	204	24,3	357	42,5	168	20,0	74	8,8	25	3,0
6. Okulda öğretmenlerine her zaman güvenirim	135	16,1	195	23,2	323	38,5	129	15,4	48	5,7
7. Okul müdürüne ve okul yönetimine güvenirim	142	16,9	315	37,5	250	29,8	92	11,0	33	3,9
8. Okulun diğer personeli (Memur, Hizmetli, Sözleşmeli Personel vb.) güvenilirdir	151	18,0	374	44,5	85	10,1	128	15,2	88	10,5
9. Okul yönetiminin öğrenciler ve okul ile ilgili aldığı kararlara güvenirim	122	14,5	378	45,0	100	11,9	146	17,4	83	9,9
10. Okulda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır	149	17,7	369	43,9	103	12,3	140	16,7	66	7,9
11. Okul servisleri güvenlidir	156	18,6	316	37,6	95	11,3	203	24,2	52	6,2
12. Okulda kararlar alınırken veli görüşleri de dikkate alınır	179	21,3	343	40,8	51	6,1	179	21,3	75	8,9
13. Okul aile birliği velileri temsil edebilmektedir	161	19,2	341	40,6	116	13,8	144	17,1	63	7,5
14. Okul kuruma denoği veli görüşlerini dikkate almaktadır	233	27,7	408	48,6	70	8,3	74	8,8	32	3,8
15. Sınıfta öğrenciyi ilgilendiren konulara ilişkin alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır	38	4,5	100	11,9	242	28,8	211	25,1	239	28,5
16. Okulun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum	27	3,2	92	11,0	271	32,3	201	23,9	239	28,5
17. Okulun öğrenci işlerinde güler yüze karşılanırım.	127	15,1	343	40,8	118	14,0	174	20,7	70	8,3
18. Okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyet gösterilir.	119	14,2	296	35,2	148	17,6	190	22,6	77	9,2
19. Öğrenci kayıt/kabul işlemleri gerektiğinde alınacak nakil, öğrenci belgesi vb. belgeler zamanında düzenlenir	108	12,9	218	26,0	219	26,1	190	22,6	90	10,7
20. Okulda çocuklarımızın kazandığı bilgiler, günlük hayatı ve/veya daha sonraki öğrenim hayatında kullanabilecekleri niteliktedir	112	13,3	343	40,8	194	23,1	132	15,7	47	5,6
21. İşlenen konular öğrencinin düzeyine uygundur	204	24,3	342	40,7	147	17,5	104	12,4	34	4,0
22. Derslerin işleniş için yeterli süre ayrılmıştır	168	20,0	330	39,3	250	29,8	55	6,5	21	2,5
23. Derslerin işleniş öğrencinin ilgisini çekecek şekilde düzenlenmiştir	113	13,5	286	34,0	281	33,5	108	12,9	22	2,6
24. Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır	126	15,0	316	37,6	254	30,2	105	12,5	23	2,7
25. Öğrencilere öğrenme ve başarıma olanakları tanınmaktadır	168	20,0	330	39,3	250	29,8	55	6,5	21	2,5
26. Öğrenilen kuramsal bilgiler (deneyler, projeler, ödevler vb. yöntemlerle) uygulaması da gösterilmektedir	197	23,5	342	40,7	249	29,6	36	4,3	5	0,6



27. Çocuklarımız anlamadığı bir şeyi öğretmesine rahatlıkla sorabilmektedir	290	34,5	402	47,9	89	10,6	45	5,4	11	1,3
28. Çocuklarımız sınıfı, görüş ve önerilerini rahatlıkla dile getirebiliyor	256	30,5	423	50,4	73	8,7	63	7,5	10	1,2
29. Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir	189	23,6	295	35,1	152	18,1	138	16,4	42	5,0
30. Dersle konuya göre uygun araç ve gereçler kullanılmaktadır	182	22,5	353	42,0	97	11,5	151	18,0	39	4,6
31. Sınıfı veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır	270			44,9	101	12,0	65	7,7	17	2,0
32. Var olan ders araç ve gereçleri etkin biçimde kullanılmaktadır	197	23,5	377	44,9	173	20,6	56	6,7	17	2,0
33. Ders araları (teneffüsler) zaman açısından yeterlidir	334	39,8	351	41,8	81	9,6	45	5,4	12	1,4
34. Ders aralarında öğrenci dinlenme olanakları bulunmaktadır	259	30,8	333	39,6	152	18,1	55	6,5	25	3,0
35. Ders aralarında öğrenciler gereksinimlerini giderebilmektedir	398	47,4	345	41,1	49	5,8	26	3,1	11	1,3
36. Okulun binası ve diğer fiziki mekamlar yeterlidir	369	43,9	149	17,7	103	12,3	140	16,7	66	7,9
37. Sınıflar ders işleme uygundur	184	21,9	344	41,0	265	31,5	32	3,8	7	0,8
38. Okulda masa, sandalye, sıra, mobilya vb. eşyanın yerleşim biçimi (ergonomi) güzeldir	339	40,4	114	13,6	290	34,5	53	6,3	16	1,9
39. Okulun iyi ve dışı temizdir	204	24,3	337	40,1	164	19,5	109	13,0	13	1,5
40. Okul kantininde satılan malzemeler kaliteli ve güvenilirdir	193	23,0	240	28,6	276	32,9	68	8,1	40	4,8
41. Okul kantininde satılan gıda ürünleri sağlıklıdır	156	18,6	262	31,2	257	30,6	132	15,7	22	2,6
42. Okulda yeterince sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmektedir	375	44,6	378	45,0	44	6,5	23	2,7	10	1,2
43. Okulda yeterince sportif etkinlikler düzenlenmektedir	343	40,8	381	45,4	63	7,5	35	4,2	11	1,3
44. Düzenlenen bu etkinliklere katılımında her kесе olanak bulunmaktadır	82	9,8	358	42,6	283	33,7	79	9,4	26	3,1
45. Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri beğeniyoruz	114	13,6	339	40,4	290	34,5	53	6,3	16	1,9
46. Öğrenci başarıları değerlendirilirken (Not Verme, Karne vb.) nesnel kriterler geçerlidir	218	26,0	108	12,9	190	22,6	90	10,7	219	26,1
47. Okulda her türlü ödüllendirme nesnel kriterlere göre yapılır	283	33,7	337	40,1	109	13,0	98	11,7	13	1,5
48. Çocuklarımız okulda, Atatürk ü ve diğer devlet büyüklerini daha iyi tanımaktalar ve onlara sevgileri artmaktadır	197	23,5	342	40,7	249	29,6	36	4,3	5	0,6
49. Çocuklarımız okulda milli ve manevi değerlerini öğrenebilmektedir	286	34,0	430	51,2	57	6,8	52	6,2	12	1,4
50. Çocuklarımız okulda Cumhuriyetin temel niteliklerini tanımakta, Demokratik tutum ve davranışları kazanmaktadır.	249	29,6	466	55,5	47	5,6	51	6,1	16	1,9
51. Çocuklarımız okulda temel ahlaki kuralları öğrenebilmektedir	115	13,7	397	47,3	103	12,3	189	22,5	32	3,8
52. Okulda çocuklarımız olumlu bir kişilik kazanabilmektedirler	191	22,7	387	46,1	122	14,5	98	11,7	29	3,5
53. Okulda öğrencilere yönelik yapılan rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetleri yeterlidir	172	20,5	287	34,2	243	28,9	95	11,3	20	2,4

## EK 17

## DIŞ ÇEVRE ANALİZİ GÖSTERGELERİ

Nilüfer İlçesinde Bulunan Okulların Kuruluş Yılı, Bina ve Derslik Sayısı Ana Sınıfı ve Özel Eğitim Sınıflarına İlişkin Göstergeler

OKUL ADI	KURULUŞ YILI	BİNA SAYISI	DERSLİK SAYISI	ANASINIFI
A. MUHARREM UĞUR	1951	1	8	1
AHMET UYAR	1995	1	18	1
ALAAETTİN BEY	1945	1	2	YOK
BALAT İ. ÖKTEM	1985	1	3	YOK
CANAYDIN	1993	1	22	2
CAVİT ÇAĞLAR	1989	1	19	1
DEMİRCİ	1965	1	13	YOK
DİLEK ÖZER	1997	1	14	YOK
FETHİYE	1934	3	21	2
GÜMÜŞTEPE	1932	2	10	1
İBRAHİM UYAR	1997	1	21	1
KARAMEHMET	1996	1	24	2
KOÇ	1999	1	18	2
MİNARELİ ÇAVUŞ	1962	2	13	1
NEDİM ÖZTAN	1978	1	16	2
ODUNLUK	1969	1	3	YOK
SÜLEYMAN CURA	1948	1	18	2
ÜRÜNLÜ	1957	1	8	1
ZERKAİ GÜMÜŞDİŞ	1992	1	24	1

## İlçedeki Okulların Laboratuvar, İdari İşler ve Revir Odası Sayıları

OKUL ADI	FEN LAB.	BİLGİSAYAR LAB.	YABANCI DİL LAB.	İDARİ İŞLER ODASI	REVİR VE/VEYE DOKTOR ODASI
A. MUHARREM UĞUR	1	YOK	YOK	2	YOK
AHMET UYAR	1	1	YOK	6	YOK
ALAAETTİN BEY	YOK	YOK	YOK	1	YOK
BALAT İ. ÖKTEM	YOK	YOK	YOK	2	YOK
CANAYDIN	1	YOK	YOK	6	YOK
CAVİT ÇAĞLAR	1	YOK	YOK	6	1
DEMİRCİ	YOK	YOK	YOK	3	YOK
DİLEK ÖZER	1	1	YOK	5	YOK
FETHİYE	1	YOK	YOK	4	YOK
GÜMÜŞTEPE	YOK	YOK	YOK	3	YOK
İBRAHİM UYAR	1	YOK	YOK	4	YOK
KARAMEHMET	1	1	YOK	6	YOK
KOÇ	2	1	1	4	1
MİNARELİ ÇAVUŞ	YOK	YOK	YOK	3	YOK
NEDİM ÖZTAN	1	YOK	YOK	4	YOK
ODUNLUK	YOK	YOK	YOK	1	YOK
SÜLEYMAN CURA	1	1	YOK	8	YOK
ÜRÜNLÜ	1	YOK	YOK	YOK	YOK
ZERKAİ GÜMÜŞDİŞ	1	YOK	YOK	8	YOK

**Nilüfer İlçesinde Okullarda Bulunan Müzik Odası, Kütüphane, Spor Salonu, Atölye, İşlik, Konferans Salonu, Rehberlik Servisi ve Çok Amaçlı Salon Sayıları**

OKUL ADI	MÜZİK ODASI	KÜTÜPHANE	SPOR SALONU	ATÖLYE	İŞLİK	KONFERANS SALONU	REHBERLİK SERVİSİ	ÇOK AMAÇLI SALON
A. MUHARREM UĞUR	YOK	1	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	1
AHMET UYAR	1	1	YOK	2	1	YOK	1	YOK
ALAATTİN BEY	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
BALAT İ. ÖKTEM	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
CANAYDIN	1	1	YOK	1	1	1	1	YOK
CAVİT ÇAĞLAR	YOK	1	YOK	YOK	YOK	YOK	1	1
DEMİRCİ	YOK	1	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	1
DİLEK ÖZER	1	1	YOK	YOK	1	YOK	1	1
FETHİYE	YOK	1	YOK	YOK	YOK	1	YOK	YOK
GÜMÜŞTEPE	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
İBRAHİM UYAR	YOK	1	YOK	YOK	1	YOK	YOK	1
KARAMEHMET	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	1
KOÇ	1	1	YOK	YOK	1	YOK	1	1
MİNARELİ	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	1
ÇAVUŞ								
NEDİM ÖZTAN	YOK	1	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	1
ODUNLUK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
SÜLEYMAN	YOK	1	YOK	YOK	1	YOK	YOK	1
CURA								
ÜRÜNLÜ	YOK	1	1	YOK	YOK	YOK	YOK	YOK
ZERKAİ	YOK	1	YOK	2	1	YOK	1	1
GÜMÜŞDİŞ								

**Nilüfer İlçesindeki Okullarda Öğrenci ve Öğretmen Sayıları**

OKUL ADI	ÖĞRENCİ SAYISI	ANASINIFI ÖĞRETMEN SAYISI	SINIF ÖĞRETMENİ SAYISI	BRANŞ ÖĞRETMENİ SAYISI	KULLANILAN DERSLİK SAYISI
A. MUHARREM UĞUR	139	1	5	6	9
AHMET UYAR	1630	2	20	21	16
ALAATTİN BEY	46		2		3
BALAT İ. ÖKTEM	61	YOK	5	YOK	3
CANAYDIN	2093	4	27	34	22
CAVİT ÇAĞLAR	1641	2	23	25	19
DEMİRCİ	406	YOK	9	8	14
DİLEK ÖZER	1336	YOK	19	19	16
FETHİYE	1121	2	20	17	19
GÜMÜŞTEPE	292	1	5	7	10
İBRAHİM UYAR	722	1	15	13	22
KARAMEHMET	983	2	16	17	27
KOÇ	560	2	12	15	19
MİNARELİ	403	1	8	4	13
ÇAVUŞ					
NEDİM ÖZTAN	950	2	17	16	14
ODUNLUK	175	YOK	6		3
SÜLEYMAN	1676	3	23	23	18
CURA					
ÜRÜNLÜ	133	YOK	5	2	8
ZERKAİ	1571	1	23	28	20
GÜMÜŞDİŞ					

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Ankara: Pegem No: 17, 1994.
- “Akaydın, G. “Lise1 Biyoloji Konularının Uygulamalı Olarak Gösterilen Olanakları.” Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991”. Ataklı, A. “Eğitimde Kuramsal Bilgi Veren Geleneksel Yöntem ile Uygulamalı Yöntemin Karşılaştırılması,” **Milli Eğitim Dergisi**. 129 : 77-79, 1996b, s.78’den alıntı.
- Akçay, R. C. “Türk Milli Eğitim Sisteminin Amaç Boyutundaki Sorunları,” **Eğitim Araştırmaları**. 5-1 : 3-7, 2001.
- Aksu, B.M. **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.
- Aktan, C. C. **Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye**. İstanbul: Milliyet Yayınları, 1999.
- Akyüz, Ö. F. **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- Alvarez, R. ve R. Harsberger. **The Nuts and Bolts of Management Team Building**. Virginia: JPS Elastomenes Stuart, 1997.
- Altun, S. ve A. Altun. “Bir Eğitim Aracı Olarak İnternet,” **Milli Eğitim Dergisi**. 147 : 23-25, 2000.
- “Arı, R. ve Saban, H. **Sınıf Yönetimi**. Konya: Günay Ofset, 1999”. Uludağ, Z. ve H. Odacı. “Eğitim Öğretim Faaliyetlerinde Fiziksel Mekan,” **Milli Eğitim Dergisi**. 153-154, 2002. s.29’daki alıntı.
- Ata, A. “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi ABET Kriterleri ve Makine Mühendisliğinde Uygulanması.” İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2000.
- Ataklı, A. **İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi**. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, No: 3032, 1996a.
- \_\_\_\_\_. “Eğitimde Kuramsal Bilgi Veren Geleneksel Yöntem ile Uygulamalı Yöntemin Karşılaştırılması,” **Milli Eğitim Dergisi**. 129 : 77-79, 1996b.
- Aydın, A. **Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

- Aydın, A. "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Yönetim Sorunları ve Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı," Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Ankara: 1998.
- Aydın, M. **Eğitim Yönetimi**. Dördüncü Basım. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1994.
- Aydoğan, İ. ve F. Kukul. "Öğretmen ile Öğretim Üyelerinin Demokratik Davranışlarının Analizi," **Eğitim Araştırmaları**. 11-3 : 23-32, 2003.
- "Aydoğdu, C. "Kimya Eğitiminde Laboratuvar Teorik ve Uygulamalar". Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991. "Ataklı, A Eğitimde Kuramsal Bilgi Veren Geleneksel Yöntem ile Uygulamalı Yöntemin Karşılaştırılması," **Milli Eğitim Dergisi**. 77-79, 1996b, s.77-78'den alıntı.
- Aytaç, T. **Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma: Okul Merkezli Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000
- Bakioğlu, A. ve N. Polat. "Kalabalık Sınıfların Etkileri," **Eğitim Araştırmaları**. 7-2 : 147-156, 2002.
- Balamuralikrishna, R. ve Dugger, J. "SWOT Analysis A Management Tool for Initiating New Programs in Vocational Schools," **Journal of Vocational and Technical Education**. 12,1 : 36-41, 1995.
- Balcı, A. **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın No: 18, 1995.
- Bandrowski, J. F. "Yaratıcı Strateji," **Executive Excellence**. 10,1:15-17, 1998.
- Baron, M. ve F. Boschee. "Outcome-Based Education: Providing Direction For Performance Based Objectives," **Educational Planning**. 10, 2 : 26-29, 1997.
- Başar, H. **Sınıf Yönetimi**. Beşinci Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1995.
- Başaran, İ. E." Okulöncesi Eğitimde ve İlköğretimde Yeniden Yapılanmaya İlişkin Öneriler," **Eğitimde Yansımalar V. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi**. Ankara: 1999.
- Bayrak, C. ve E. Ağaoğlu. "İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 4-13 : 23-37, 1998.
- Betil, İ. Eğitimde Kalite Arayışları ve Özel Okullar" **Özel Okullar ve Eğitimde Kalite Sempozyumu Bildiri Kitabı**. İstanbul, 2002.

- "Betts , J. R. ve Shkolnik , J. L. "The Behavioral Effects of Variations in Class size: The Case of Math Teachers," **Educational Evaluation and Policy Analysis**. 21-2, 1999," Güçlü, M. "İlköğretimde Kalabalık Sınıflar Sorunu ve Çözüm Önerileri," **Eğitim Araştırmaları**. 9-2 : 52-58, 2002, s.56 alıntı.
- Bingöl, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Dördüncü Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Binici, V. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Çemberi Uygulaması." İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999.
- Bircan, İ. "Türkiye 'de Eğitim İstihdam İlişkileri (Durum Sorunları ve 21. Yüzyıl İçin Öneriler" **Eğitimde Yansımalar V 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi**. Ankara: 1999.
- Blanchard, K. Ve M. O'Connor. **Değerlerle Yönetim**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.
- Bonstingl, J. J. **Schools of Quality-An Introduction to Total Quality Management in Education**. Second Edition. Columbia: Association for Supervision and Curriculum Development Publications, 1996.
- Boyett, I. **Module 3: Strategic Management in Educational Establishments-Background Reading**. Nottingham: Nottingham University, 1996.
- Bryson, J. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. Revised Edition. Sanfrancisco : Jossey Publishers, 1995.
- Budak, Y. "Kitle İletişim Araçları: Okula Tehdit mi? Destek mi?," **Eğitim Araştırmaları**. 9-3 : 18-23, 2002.
- Budak, G. ve G. Budak. **Mükemmel Yönetim Stratejileri**. İstanbul: 1995.
- Butz, Howard E. Jr. "Strategic Planning: The Missing Link in TQM," **Quality Progress**. 105-109, 1995.
- Byars, L. **Strategic Management Formulation and Implementation-Concepts and Cases**. New York : Harper Collins, 1991.
- Çalık, T. "Sınıf Yönetimi ve Özellikleri". **Sınıf Yönetimi**. (Ed. Leyla Küçükahmet) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- Çelik, V. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayınları, 1999.

- Çoban, H. **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İstanbul: İnkılap Yayınevi, 1997.
- Dağlı, A. "İlköğretim Okullarında İletişim," **Çağdaş Eğitim Dergisi**. 25-265 : 37-41, 2000.
- Dinçer, Ö. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları , 1998.
- \_\_\_\_\_ **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Altıncı Basım. İstanbul: Beta Yayınları , 2002.
- Doğan, E. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.
- Doğan, H. ve M. Kurt. "Eğitim Sistemimizde Kuram ve Uygulama İlişkilerinin Değerlendirilmesi". **Eğitim Araştırmaları**. 2-1 : 21-30, 2000.
- Dönmez, B. "Okul Güvenliği Sorunu ve Okul Yöneticisinin Rolü," **Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi Dergisi**. 6- 25 : 63-74, 2001.
- DPT Beş Yıllık Kalkınma Planlarının Hedefleri ve Stratejileri (I, II, III, IV. Planlar), 1982.
- Drucker, P. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. Reprinted. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1994.
- Duman, T. "Yeni Bir Dönem Başlangıç". **Sınıf Yönetimi**. (Ed. Leyla Küçükahmet) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- Duncan, W.L. **Total Quality Key Terms and Concepts**. Lutting & Warren Intenational, American Management Association, 1995.
- EFQM 2003 Award İnternet adresi: <http://www.efqm.org/award.htm> (Erişim Tarihi: 12.01.2003).
- Düren, Z. **2000'li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2000.
- Ekiz, D. **Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.
- Ensari, H. **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayınları 217, 1999.
- \_\_\_\_\_ "Eğitimde Kalite Arayışları ve Özel Okullar," **Özel Okullar ve Eğitimde Kalite Sempozyumu**. İstanbul, 25-28, 2002.



Erçetin, Ş. **Liderlik Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Erdem, A. R. "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Eğitim Sistemine Sağlayacağı Olası Yararlar," **Eğitim Araştırmaları**. 1-1 : 31-36, 2000.

Erdoğan, İ. **Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.

\_\_\_\_\_. "Eğitimde Stratejik Yönetim," **Eğitim ve Bilim**. 21-104 : 41-47, 1997.

"Evans, J. "Children's Attitudes to Recess and the Changes Taking Place in Australian Primary Schools," **Research in Education**. 56-, 1999". Kıncal, R. ve Z. Genç. "İlköğretimde Teneffüsün Yeri ve Önemi," **Eğitim Araştırmaları**. 3-9 : 86-94, 2002, s.87-89 alıntı.

Fidler, B. "**Strategic Management: Where is the school going? A guide to Strategic Thinking**". Effective Local Management of Schools- A strategic Approach, Harlow: Longman, 1989.

Foreman, K. "Vision and Mission" **Strategic Management in Schools and Colleges** (Ed. D. Middlewood & J. Lumby) London: Paul Chapman Publishing, 1998.

"Fraser, B. J.; "**Research on Classroom And School Climate,**" **Handbook Of Research On Science Teaching And Learning**. New York: Simon & Schuster and Prentice Hall International, 1994." Uludağ, Z. Ve H. Odacı. "Eğitim Öğretim Faaliyetlerinde Fiziksel Mekan," **Milli Eğitim Dergisi**. 153-154, 2002. s.29'daki alıntı.

Fullan, M. **The Meaning of Educational Change**. Ontario: OISE Press, 1982.

Gökçe, E. "İlköğretimde Sınıf Öğretmenlerinin Yeterlikleri," **Çağdaş Eğitim Dergisi**. 299-28 : 36-48, 2003.

"Gökdağ, D. "Orta Dereceli Okullarda Teknoloji ve Öğretmen Eğitimi, Eğitim Teknolojisi, **Eğitim Bilimleri I. Ulusal Kongresi Bildiriler 1**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1993" Kalaycı, N. ve Büyükalın, S. "Öğretim Araçları," **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları 1998, s.49 alıntı.

Güçlü, F. "Türk Eğitim Sisteminde Anti-Ergonomik Uygulamalar," **Öğretmen Dünyası**. 226 : 33, 1998.

Güçlü, M. "İlköğretimde Kalabalık Sınıflar Sorunu ve Çözüm Önerileri," **Eğitim Araştırmaları**. 9-2 : 52-58, 2002.

- Güneş, H. "İlköğretim Okullarında Yenileşme Gereksinimi," **Eğitim Araştırmaları**, 3-4 : 55-63, Mart 2001.
- Gürel, H. "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamadan Örnekler," İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Gürsoy, H. "Öğretmen Yetiştirmede Sorunlar ve Öneriler," **Çağdaş Eğitim Dergisi**, 28-299 : 28-35, 2003.
- Güven, S. "İlköğretimde Görev Yapan Fen Bilgisi Öğretmenlerinin Derslerde Araç Gereç Kullanımına İlişkin Görüş ve Beklentileri," **VII: Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**. Konya:1998.
- Hitt,M., D. Ireland, R. Hoskisson. **Strategic Management Competiveness and Globalization**. St. Paul : West Publishing Company, 1995.
- Holmes, G., B. Davies "Strategic Management in Primary Schools," in Davies B. and Ellison, L. (Eds), **Managing The Effective Primary Schools**, Longman, Harlow, 1994.
- Howell, D. **Fundamental Statistics For The Behavioral Sciences**. Third Edition. California: Duxbury Press, 1995.
- Hürgüner, G. "Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 4-13 : 11-22, 1998.
- İstanbullu, H. "Toplam Kalite Yönetiminin Mesleki Eğitimde Bir Yöntem Olarak Uygulanması," **VII: Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**. Konya: 1998.
- Johnson, J. "Do Communitais Want Smaller Schools?" **Educational Leadership**, 59-5 2002.
- Juran, J. M. **Juran on Planning for Quality**. New York: The Free Press, 1994.
- Justis, R. T. ; R. Judds. ve B. Stephens. **Strategic Management and Policy Concepts and Cases**. New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1985.
- Kalaycı, N. ve Büyükalın, S. "Öğretim Araçları," **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1998.
- KalDer Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu. **Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme**. İstanbul: KalDer Yayınları No: 32, 2002.
- Karabeyoğlu, S. "Özel Okulların Geleceği Sorunlar ve Çözümler," **Özel Okullar ve Eğitimde Kalite Sempozyumu**. İstanbul, 65-70, 2002.

- Karaküçük, S. ve G. Ekenci. "Okulların Boş Zaman Eğitimindeki (Rekreasyon) Rolü," **Milli Eğitim Dergisi**. 128 : 62-66, 1995.
- Kavak, Y. **Dünyada ve Türkiye'de İlköğretim**. Ankara: Pegem Yayınları, 1997.
- Kavcar, C. "Nitelikli Öğretmen Sorunu," Eğitimde Yansımalar V. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi. Ulusal Sempozyumu, Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, 1999.
- Kaya, Y. K. **İnsan Değiştirme Düzenimiz**. Ankara: Bilim Yayınları, 1984.
- Kıncal, R. ve Z. Genç. "İlköğretimde Teneffüsün Yeri ve Önemi," **Eğitim Araştırmaları**. 3-9 : 86-94, 2002.
- Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.
- Korkmaz, A. "TKY'nin Eğitime Etkisi ve İlkeleri," **Milli Eğitim Dergisi**. 135-7 : 55-58, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Sınıf Organizasyonu. Sınıf Yönetimi**. (Ed. Leyla Küçükahmet) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- Korkmaz, S. "Derslerin İşlenişinde Kullanılacak Yöntem Teknik ve Araç Gereçlerin Önemi," **Çağdaş Eğitim Dergisi**. 217 : 37-38, 1996.
- Kotter, J. P. "Vizyon Strateji ve Liderlik," **Executive Excellence** 2-16 : 10-13, 1998.
- Küçükahmet, L. **Sınıf Yönetimi**. 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- Küçüksüleymanoğlu, E. "Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Planlamanın Yeri." Bursa: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Layton, S.; A. Hurd; W. Lipsey. **Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız**. (Çev. Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayınları, 1998.
- Lawrence D. ve B. Stinnet. "Powerful Planning with Simple Techniques," **Quality Progress**. 57-64, 1994.
- Malcolm Baldrige National Quality Award 2003, İnternet adresi: <http://www.quality.nist.gov/Education-Criteria.htm> (Erişim tarihi: 10.01.2003).
- Mc Cune, S. **Guide To Strategic Planning For Educators**, Alexandria, VA, ASCD, 1986.

- MEB. **Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli**. İkinci Basım. Ankara: MLO Modeli Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayınları: 003, 1999.
- MEB. **2000 Yılına Milli Eğitim Projeler**. İnternet adresi: <http://www.meb.gov.tr/stats/ist2000/b5e.html> (Erişim Tarihi: 29.11.2001)
- MEB. **Milli Eğitim ile İlgili Mevzuat - Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi** İnternet adresi: <http://www.meb.gov.tr/index2.htm> 29/12/2001, (Erişim Tarihi:09.11.2002).
- "Murgatroyd, S. Ve C. Morgan. **Total Quality Management and The School**. Buckingham: Open University Press, 1993" Aytaç, T. **Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma: Okul Merkezli Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s. 78-84' den alıntı.
- "Nye, B. A., Hedges, L. V. ve Spyros, K. The Lonm Term Effects of Small Classes in Early Grades: Lastind Benefits in Mathematics Achievement at Grade 9," **The Journal of Experimental Education**, 69-3 : 2001".
- OECD. **Social Reports Public Management Service**, İnternet adresi: <http://www.oecd.org> 2001. (Erişim Tarihi: 19.01.2003).
- Olsen, J. B.; D. C. Eadie. **The Game Plan: Governance with Foresight** Washington: Council of State Planning Agencies, 1998.
- Özden, Y. **Eğitimde Yeni Değerler**. İkinci Baskı. Ankara: Pegema Yayıncılık, 1999.
- Özdemir, S. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. 5. Baskı. Ankara: Pegema yayıncılık, 2000.
- Özenci, S. "İlköğretimde Eğitici Öğrenci Kol Çalışmalarının Durumu ve Öneriler," **Çağdaş Eğitim Dergisi**. 242 : 26-29, Nisan 1998.
- "Özer, A. "Orta Dereceli Askeri Okullarda Görev Yapan Fen Bilimleri Dersi Öğretmeninin Eğitim Araçlarından Yararlanma Durumları ve Eğitim Araçları ile İlgili Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları." Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Ssoyal Bilimler Enstitüsü, 1996." Kalaycı, N. ve Büyükalan, S. "Öğretim Araçları," VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları 1998, s. 50 alıntı.
- Özgener, H. "Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi," **Verimlilik Dergisi**. 2 : 113-121, 1998.
- Özil, Ş. **Eğitimde Öğrenci Boyutu**. İstanbul: Cem Yayınevi, 1993.

- Öztürk, S. "Toplam Kalite Eğitim Örgütünde Lider". Bilecik: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Padak, N. ve Rasinski, T. **Family Literacy Programs: Getting Started. Research to Practice**, Kent, OH, Ohio Literacy Resorce Center, 1994.
- Pashiardis, P. "Environmental Scanning in Educational Organizations: Uses, Approaches, Sources and Methodologies," **The International Journal of Educational Management**. 10-3 : 5-9, 1996.
- Pellissippi State Technical Community College. **Pellissippi State Technical Community College Five Year Strategic Planning Directions**. Tennessee, 1998.
- Pirgaip, A. H. "Endüstri Meslek Liselerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği." İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2000.
- Polat, S. "Öğreten Okuldan Öğrenen Kalite Okullarına Geçişte Hizmet İçi Eğitimin Rolü," **Çağdaş Eğitim Dergisi**. 27: 37-40, 2002.
- Politika Yayılımı. İnternet adresi: <http://www.deming.ces.clemson.edu/pub/den/pol-dep.pdf> (Erişim Tarihi: 12.02.2003)
- Randall, F. **The Portable MBA in Strategy**. NewYork: John Wiley & Sons Inc., 1994.
- Robbins, S.; M. Coulter. **Management**. Fifth Edition. NewJersey: Prentice Hall Inc, 1996.
- Rue, L. ve L. Byars. **Management Skills and Application**. Seventh Edition. Richard Irwin Inc., 1995.
- Saban, A. "Öğrenen Okulda Sistemik Değişim," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 5-19 : 393-409, 1999.
- \_\_\_\_\_. "Hizmet içi Eğitimde Yeni Yaklaşımlar," **Milli Eğitim Dergisi**. 145-25 : 29, 2000.
- Sabancı, A. "Ödül Sisteminin İlköğretim Okullarındaki Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 5-19 : 363-391, 1999.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Üçüncü Basım. Bursa: Alfa Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 1998.
- Sallis, E. **Total Quality Management in Education**. London: Kogan page, 1993.

- Saruhan, S. "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama," **Öneri Dergisi**. Marmara Üniversitesi Yayınları, 1994.
- Schermerhorn, J. **Management**. Fifth Edition. New York: John Wiley & Sons Inc, 1996.
- Senge, P. **Beşinci Disiplin**. (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), Altıncı Basım. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1998.
- Starkey, K. ve P. Dobson. **The Strategic Management Blueprint**. Oxford: Basil Blackwell, 1994.
- "Stecher, B. M. Ve G. W. Borhnstedt. Class Size Reduction in California: The 1998-99 Evaluation Findings. [www.classsize.org/techreport/index-00htm](http://www.classsize.org/techreport/index-00htm), 2000". Güçlü, M. "İlköğretimde Kalabalık Sınıflar Sorunu ve Çözüm Önerileri," **Eğitim Araştırmaları**. 9-2 : 52-58, 2002, s. 56'dan alındı.
- Steiner, G. A. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York: Free Press, 1989.
- Strategic Planning in Non Profit or For Profit Organizations. , İnternet adresi: <http://www.mapnp.org/library/plan-dec/str-plan/str-plan.htm>, (Erişim Tarihi: 21.02.2003).
- Strategic Planning and Performance Measurement Handbook, Arizona State, 1998. İnternet adresi: <http://www.state.az.us/ospb/handbook/cfm> (Erişim tarihi: 21.02.2001)
- Şahin, T. "İlköğretim Sosyal Bilgiler Dersinde Çoklu Ortamların Etkililiği," **Eğitim Araştırmaları**. 1-1 : 68-73, 2000.
- Tak, B. "Stratejik Kalite Planlaması ve Bir Model Önerisi: Hoshin Planlaması," 6. **Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite**. İstanbul:1997.
- Temel Eğitimi Destekleme Projesi Raporu. Bursa: Bursa İli Milli Eğitim Müdürlüğü, 2000.
- Terzi, A. R. "TKY de İşgören Unsuru," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 5-17 : 65-71, 1999.
- Thomas, P.; D. ve B. Greenberger "A Test of Vision Training and Potential Antecedents to Leaders' Vision Ability," **Human Resource Development Quarterly**. 9-1, 1998.
- Thompson, A. A. Jr. ve A. J. Strickland. **Strategy and Policy: Concept and Cases**. Boston: Mc Graw Hill Irwin, 1999.



- “Thompson, J.J. Sınıfta Sözsüz İletişim (2) (Çeviren: Akif Ergin), A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 28-1 : 13-30, 1995”. Uludağ, Z. Ve H. Odacı. “Eğitim Öğretim Faaliyetlerinde Fiziksel Mekan,” **Milli Eğitim Dergisi**. 153-154, 2002.s.29’daki
- Titiz, M. T. **Ezbersiz Eğitim Yol Haritası**. İkinci Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2001.
- Tosun, K. **İşletme Yönetimi Genel Esaslar**. İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1992.
- Tsiakkios, A. ve P. Pashiardis. “Strategic Planning and Education: The Case of Cyprus,” **The International Journal of Educational Measurement**. 16-1: 6-17, 2002.
- Türk, E. **Milli Eğitim Bakanlığında Yapısal Değişmeler Türk Eğitim Sistemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.
- Uludağ, Z. Ve H. Odacı. “Eğitim Öğretim Faaliyetlerinde Fiziksel Mekan,” **Milli Eğitim Dergisi**. 153-154, 2002.
- UNESCO İnternet adresi: <http://www.unesco.org/Education/ev.phb> (Erişim tarihi: 8.06.2002).
- “Uzunahmet, B. “KKTC Akademik Liselerinde Öğretmenlerin Eğitim Araçlarından Yararlanma Durumu ve Eğitim araçları Konulu Hizmet içi Eğitime İlişkin Görüşleri.” Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.” Kalaycı, N. ve Büyükalın, S. “**Öğretim Araçları**,” VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1998, s.50 alıntı.
- Ünal, I. **Eğitim ve Yetiştirme Ekonomisi**. Ankara: Epar Yayınları, 1996.
- Ünal, S. “Eğitim Örgütlerinde TKY Öğeleri ve Uygulamada Karşılaşılan Engeller,” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. 5-19 : 341-351, 1999.
- \_\_\_\_\_. “TKY Yönetiminde Eğitim Örgütleri Yöneticilerinin Sorumlulukları,” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 6-22 : 261-268, 2000.
- Vural, S. **Sınıf Ortamında Öğretim Araçları. Sınıf Yönetimi**. (Ed. Leyla Küçükahmet) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- West-Burnham, J. “Strategy, Policy and Planning”. **The Principles Of Educational Management**. Glasgow: Longman Educational Management Development Unit, 1994.



- Williams, R. S. **Performance Management: Perspectives on Employee Performance**. North York Shire: International Thomson Business Press, 1998.
- Yalın H. İ. "Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi," **Milli Eğitim Dergisi**. 150, 2001.
- Yalın, M. "İlköğretim Birinci Kademe Öğretmenlerinin Problemleri ve Çözüm Önerileri," **Eğitim Araştırmaları**. 9-3 : 135-140, 2002.
- Yedikardeş, İ. N. "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Açısından İncelenmesi." İstanbul:Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Yenersoy, G. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Rota Yayınları,1997.
- Yıldırım, A. "Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi", **Eğitim ve Bilim Dergisi**. 23-112:7-17, 1999
- Yıldırım, A.ve H. Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2000.
- Yılğör, A. "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulama," Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Ankara: 1998.
- Yılmaz, A. A. "Kordsa Stratejik Yönetim Sistemi," 6. Ulusal Kalite Kongresi **Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite**. İstanbul: 1997.
- Yiğit, B. ve M. Bayrakdar. "Toplam kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Alguları," **Milli Eğitim Dergisi**. 158, 2003.
- YÖK. **Türk Yüksek Öğretiminin Stratejik Planlaması**. Ankara:1994.
- Yüksel, Ö. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitapevi, 1998.