

**KIRKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN PLANLI  
OKUL GELİŞİMİ UYGULAMA DÜZEYLERİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ  
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Semiha ALTINDAĞ**

**TEZ DANIŞMANI  
YRD.DOÇ. DR. M.METİN ARSLAN**

**KIRIKKALE – 2008**

T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Semiha ALTINDAĞ tarafından hazırlanan “İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı Okul Gelişimi Uygulama Düzeyi Değerlendirilmesi (İstanbul İli Örneği)” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd.Doç.Dr.M.Metin ARSLAN  
(Danışmanı)

Üye

Yrd.Doç.Dr.İsmail GÖKDENİZ

Üye

Yrd.Doç.Dr.Mustafa BAYRAKÇI

## ÖN SÖZ

Bu araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin planlı okul geliştirme düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır.

Altı bölümden oluşan bu araştırmanın birinci bölümünde problem durumuna, ikinci bölümünde probleme ışık tutabilmesi amacıyla öğretmen yetiştirme ile ilgili kuramsal temele, üçüncü bölümünde konuyla ilgili yapılmış olan yurt içi ve yurt dışı araştırmalara, dördüncü bölümünde yöntemle, beşinci bölümünde bulgular ve yorumlara, altıncı bölümünde ise bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırma sürecince değerli görüş ve önerilerimi esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. M.Metin ARSLAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans derslerini aldığım ve araştırmanın çeşitli aşamalarında katkılarını esirgemeyen değerli hocalarım, Prof. Dr. Saim KAPTAN ve Yrd. Doç. Dr. Vural HOŞGÖRÜR'e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın her aşamasında katkılarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım Arş. Gör. Mehmet KATRANCI' ya, Tuğba DURAK DEMİRHAN'a ve Harun BAHADIR'a teşekkür ederim.

## ÖZET

Bu araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin planlı okul geliştirme düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla öğretmen, veli ve öğrencilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı sorularına yanıt aranmıştır.

Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli kullanılan bu araştırmada araştırmacının geliştirdiği 18, 19 ve 21 maddeden olusan 3 veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplama aracı beşli Likert tipinde hazırlanmıştır.

Araştırmanın evreni İstanbul'dur. Örneklem Araştırmacının görev yaptığı İstanbul Sarıyer ilçesi olarak tercih edilmiş, ilçedeki ilköğretim okullarından 7 okul random (şans) yöntemiyle belirlenmiştir. Bu okullarda görevli 164 öğretmen 1075 veli ve 754 öğrenci araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Farklılıkların test edilmesinde anlamlılık düzeyi  $\alpha=0.05$  olarak kabul edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programında çözümlenmiştir.

Katılımcılar arasında, öğretmen ve veliler, okulun fiziksel kapasitesi ve okul güvenliğiyle ilgili maddelere olumsuz yanıt verdiği tespit edilmiştir. Öğrencilerse psikolojik danışma hizmetleri ve karar alma süreci ile ilgili maddelere olumsuz yanıt vermişlerdir. Gruplararası yanıtlarda anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan bazıları şu şekildedir;

1. Öğretmenlerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde 18 önermeden 1 tanesine olumsuz görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

2. Velilerin müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri aritmetik

ortalamalar açısından incelendiğinde 6 maddenin Tamamen katılıyorum, 15 maddenin ise katılıyorum seviyesinde yer aldığı tespit edilmiştir.

3. Öğrencilerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde 15 maddenin Katılıyorum, 4 maddenin ise Kısmen katılıyorum seviyesinde yer aldığı tespit edilmiştir.

4. Okul müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin olarak, grupların görüşleri arasında 14 maddede anlamlı fark bulunduğu tespit edilmiştir.

## ABSTRACT

In this study it is aimed to determine the achievement level of Primary School Managers in performing the Planned School Development Process. To this aim, we tried to determine whether there was a meaningful difference among the views of the teachers, parents and students.

Three data collection tools with 18, 19 and 21 items were prepared and applied by the researcher and comparative relational models were used for analyzing the data.

The universe of the research is Turkey. The sample group is preferred as Sariyer where the researcher works and 7 primary schools were chosen with the method of random sampling. 164 teachers working at these schools, 754 students and 1075 parents were organised as the sample group.

To analyze the data collected in connection with the aim of the study, some statistical techniques such as frequency, percentage, mean, one way Anova were used. In testing the significance of differences, significance level was accepted as  $\alpha=.05$ . the data was analyzed through SPSS program.

Among the participants, it is determined that teachers and parents gave negative responses to some items related to the physical capacity of the schools and the school safety. And the students negative responses were about the psychological counselling service, participating in decision making process. There were meaningful differences among the group responses.

The findings of the study are as follows:

1- It was determined that the teachers gave negative response to 1 item related to the primary school managers' level of applying Planned School Development Process.

2- Related to the the primary school managers' level of performing Planned School Development Process, it is determined that, parents responded 5 items as "strongly agree" and 15 items as "agree".

3- It was determined that students responded 15 items as “agree” and 4 items as “uncertain” related to the the primary school managers’ level of performing Planned School Development Process,”.

4- There were meaningful differences in 14 items related group views on the primary school managers’ level of performing Planned School Development Process.

## İÇİNDEKİLER

| KONU                   | SAYFA NO |
|------------------------|----------|
| ÖNSÖZ .....            | I        |
| ÖZET .....             | II       |
| ABSTRACT .....         | IV       |
| İÇİNDEKİLER .....      | VI       |
| TABLolar LİSTESİ ..... | VIII     |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | IX       |
| KİŞİSEL KABUL .....    | X        |

### BÖLÜM I

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| GİRİŞ .....                   | 1 |
| 1.1. Problem Durumu .....     | 5 |
| 1.2. Problem Cümlesi .....    | 5 |
| 1.3. Alt Problemler .....     | 5 |
| 1.4. Sınırlılıklar .....      | 5 |
| 1.5. Sayıtlar .....           | 5 |
| 1.6. Amaç .....               | 6 |
| 1.7. Araştırmanın Önemi ..... | 6 |
| 1.8. Tanımlar .....           | 6 |
| 1.9. Kısaltmalar .....        | 7 |

### BÖLÜM II

|   |    |
|---|----|
| KURAMSAL ÇERÇEVE .....  | 8  |
| 2.1. Okullarda Stratejik Yönetim .....                                      | 8  |
| 2.2. Stratejik Planlama .....   | 10 |
| 2.2.1 Misyon .....  | 12 |
| 2.2.2. Vizyon .....   | 13 |
| 2.2.3. Temel değerler .....   | 14 |
| 2.2.4. Durum analizi .....  | 14 |
| 2.2.4.1. Swot ve Pest Analizi .....   | 15 |
| 2.2.4.2. Dış Çevrenin Analizi : Fırsatlar ve Tehditler ..                   | 17 |
| 2.2.5. Stratejik Amaçlar .....  | 18 |
| 2.2.6. Hedefler .....   | 18 |
| 2.2.7. Stratejiler .....  | 20 |
| 2.3. Okul Gelişim Planı .....   | 20 |
| 2.3.1. Okul gelişim planının hazırlanması .....                             | 22 |
| 2.3.2. Okul Gelişim Planının Uygulanması .....                              | 22 |
| 2.3.3. İzleme ve Değerlendirme .....  | 24 |
| 2.3.3.1. Gözden Geçirme ve Biçimlendirici<br>Değerlendirme .....            | 24 |
| 2.3.3.2. Son Değerlendirme ve Okul Gelişim<br>Raporu'nun Hazırlanması ..... | 25 |



|  |    |
|--|----|
| <b>BÖLÜM III</b>   |    |
| İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....  | 27 |
| 3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....  | 27 |
| 3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....   | 30 |
| <b>BÖLÜM IV</b>  |    |
| YÖNTEM .....   | 31 |
| 4.1. Araştırmanın Modeli .....   | 31 |
| 4.2. Evren ve Örneklem .....   | 31 |
| 4.3. Veri Toplama Aracı .....  | 32 |
| 4.4. Verilerin Toplanması .....  | 33 |
| 4.5. Verilerin Analizi .....   | 34 |
| <b>BÖLÜM V</b>   |    |
| BULGULAR VE YORUMLAR .....   | 35 |
| 5.1. Öğretmenlerin İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı<br>Okul Gelişimi uygulama Düzeylerine İlişkin<br>Görüşlerine Yönelik Bulgular .....               | 35 |
| 5.2. Velilerin İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı<br>Okul Gelişimi Uygulama Düzeylerine İlişkin<br>Görüşlerine Yönelik Bulgular .....                   | 38 |
| 5.3. Öğrencilerin İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı<br>Okul Gelişimi Uygulama Düzeylerine İlişkin<br>Görüşlerine Yönelik Bulgular .....                | 40 |
| 5.4. İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı Okul Gelişimi<br>Uygulama Düzeylerine İlişkin Öğretmen, Veli ve<br>Öğrenci Görüşlerinin Karşılaştırılması ..... | 43 |
| <b>BÖLÜM VI</b>  |    |
| SONUÇ VE ÖNERİLER .....  | 50 |
| 6.1. Sonuçlar .....  | 50 |
| 6.2. Öneriler .....  | 51 |
| KAYNAKÇA .....   | 53 |
| EKLER .....  | 55 |
| ÖZGEÇMİŞ .....   | 60 |

## TABLULAR LİSTESİ

| TABLULAR  | SAYFA NO |
|---|----------|
| Tablo 1: Araştırmaya Katılan Paydaşlara Ait Sayısal Veriler .....   | 32       |
| Tablo 2: Derecelendirme Ölçeği Puan Aralıkları .....  | 33       |
| Tablo 3: Öğretmenlerin, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Gelişim<br>Yönetimi Süreci Uygulamasını Değerlendirmesi .....                                    | 36       |
| Tablo 4: Velilerin, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Gelişim<br>Yönetimi Süreci Uygulamasını Değerlendirmesi .....  | 38       |
| Tablo 5: Öğrencilerin, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Gelişim<br>Yönetimi Süreci Uygulamasını Değerlendirmesi .....                                     | 41       |
| Tablo 6: İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı Okul Gelişimi Uygulama<br>Düzeylerine İlişkin Öğretmen, Veli ve Öğrenci Görüşlerinin<br>Karşılaştırılması..... | 44       |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| ŞEKİLLER  | SAYFA NO |
|---|----------|
| Şekil 1: Okul Gelişim Süreci Basamakları .....              | 9        |
| Şekil 2: SWOT Analizi .....                                 | 15       |
| Şekil 3: Stratejik Amaç ve Hedef İlişkisi (DPT, 2006) ..... | 19       |

## KİŞİSEL KABUL

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığım “İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı Okul Gelişimi Uygulama Düzeylerinin Değerlendirilmesi (İstanbul Örneği) isimli çalışmamı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Semiha ALTINDAĞ

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu araştırma, bir mükemmellik kültürü oluşturmada stratejik yönetim anlayışının planlı okul gelişimine etkisi boyutunu problem olarak ele almıştır. Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı çağımızda, örgütler teknolojik, toplumsal ve ekonomik değişimlere uyum çabası içerisinde. Bütün sistemler içinde buldukları sektörlerde yer edinebilmek, rekabet edebilmek için örgütün ürün kalitesini arttırmak, hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla problemlere stratejik yaklaşmak zorunda kalmaktadır. Hızı kestirilemeyen değişkenler arasında kalan örgüt, geleceğe dair kararlar almak, problemler çıkmadan sezerek çözüm yolları içeren planları oluşturmak zorunda kalmaktadır.

Stratejik tercihleri yaparak uygulanacak stratejinin belirlenmesinden başlayarak bu stratejilerin uygulanmasına ve daha sonra da elde edilen sonuçların değerlendirilmesine ve de geliştirilmesine kadar giden süreçte, tüm paydaşların katılımını ve katkısını sağlayacak olan etkin bir yönetim anlayışı örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli rol oynamaktadır. Gelişmiş veya gelişmeyi hedefleyen örgütlerin en büyük sorunu bu süreç içinde doğru kararlar alabilmek ve bu kararların uygulanabilmesi için kurumun amacına uygun insan kaynaklarını eğitmek durumudur. Çünkü eğitim, hem bütün sistemlerden etkilenir hem de bütün sistemleri etkiler. Bunun sonucu olarak; sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen gelişmeler, tüm toplumsal kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da etkilemektedir.

Değişme isteği ve değişime ayak uydurma gereği, eğitim örgütlerinde planlı gelişimi zorunlu kılmaktadır.

Eğitime değerler katarak niteliğini artırmak, hedeflerin gerçekleşme düzeyini belirlemek, velileri ve öğrencilerin beklentilerini karşılamak için okul gelişim planını etkin kılmak gerekir. Okulun geleceğine yön verecek ve gelecekteki konumunu belirleyecek temel etmen olarak nitelendirilen okul gelişimi planlama sistemi, kendi içinde “Neredeyiz?”, “Nereye ulaşmak istiyoruz?”, “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?”, “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” ve “Gelişimimize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz?” sorularına cevap arar (Steiner,1989). Bu sorulara verilecek cevaplar okul gelişim planının içeriğini oluşturur. Okul gelişim planı okulun mevcut durumu ve gelecekte hedeflenen durumu ile ilgili olarak ihtiyaç duyulan bilgileri düzenler, okulun kısa ve uzun vadeli gelişim hedeflerini tanıtır, gelişimde öncelik taşıyan çalışmaları ve hedeflere ne zaman ulaşılabileceğini ortaya koyar.

Okul gelişim planını hazırlama çalışmaları stratejik planlama çalışmalarının aşamalarına uyularak gerçekleştirilmelidir. Bu aşamaların;

1. Durum analizi (Paydaş analizi, GZFT analizi)
2. Misyon ve ilkeler (Okulun varoluş gerekçesi, temel değerler)
3. Vizyon (Arzu edilen gelecek)
4. Amaçlar ve hedefler (Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar, somut ölçülebilir hedefler)
5. Stratejiler (Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri)
6. Performans programı (performans göstergelerini ölçme ve değerlendirme)

dikkatli bir şekilde uygulanarak değerlendirilmesi gerekir. Okul kavramının bile sorgulandığı günümüzde okulun, paydaşlarının istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için kendini sürekli sorgulayarak geliştirmesi gerekmektedir. Okulda var olan ve üretilen bilginin, ilgili süreçlerde kullanılması stratejik planlamanın etkililiğinde ve uygulanabilirliğinde çok önemlidir. Planlı

okul geliştirme, sürekli yenilikçi yaklaşımları ve öğrenci merkezli eğitimi benimseyen, okullara rehberlik eden bir yönetim yaklaşımıdır.

Bir okulu diğer okullardan ayıran özelliklerden biri okulun benimsediği yönetim ve eğitim-öğretim yaklaşımlarıdır. Okulun benimsediği yaklaşımlar, yönetim ve gelişim hedeflerini belirler. Okulun benimsediği yönetim ve eğitim-öğretim yaklaşımları ile değerleri arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır. Okul; öğrencilerin ve paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik çalışmaları yürütürken onlarla açık iletişim ve örgütsel empati kurarak, karara ve üretime katılımı sağlamalıdır. Çünkü güvene ve iş birliğine dayalı, sürekli gelişim anlayışı içinde, yapılan işin önemini sorumluluğunu taşıyarak, takım çalışması anlayışı ve işine adanmışlık yaklaşımıyla başarıya ulaşılır. Ortaya konulan , öğrencilerin yeteneklerine ve ihtiyaçlarına uygun bir eğitim hizmeti, onların sosyal, kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak yeteneklerini geliştirmelerine ortam hazırlayacak ve okulda öğrenmenin kalitesini artıracaktır.

Günümüzde, tüm bu çabaların gerçek anlamda bir stratejik yönetim anlayışının yerleşmesini sağlayabilmesinin yolu insan faktörüne önem ve öncelik verilmesini gerektirmektedir. Çünkü insan kaynağının örgütlerin en değerli varlığı en dinamik tek unsuru olduğu artık tüm boyutlarıyla hissedilmektedir. İnsan kaynağını en iyi şekilde yetiştirip toplumun hizmetine sunmak eğitim sisteminin işidir. Eğitim sistemini planlamadan, toplumun kalkınmasını sağlamak mümkün değildir (Işık ve Aypay 2004). Eğitimin bir değişim aracı olarak algılanması ve yapılacak tüm plan ve programların eğitimle desteklenmesinin benimsenmesi planlı okul gelişim sürecinin yürütülmesi kapsamında önem taşımaktadır.

Eğitim sisteminin temel alt sistemi olan okulların kendilerinden beklenen işlevlerini yerine getirebilmeleri öncelikle iyi bir planlamaya bağlıdır. Etkin bir planla okulun amaçlarını gerçekleştirmek okul yönetiminin görev ve sorumluluğundadır. Eğitim kurumları-okullar, bilgi ve bilgiye dayalı hizmet üretiminde buldukları ve üretilen bu hizmetin kullanıcılara sunumunu sürekli paylaşımına açtıkları için “bilge örgüt” olma özelliklerini taşırlar.

Okullar üretim araçlarını ve ortamlarını da paylaşımına açarlar. Ayrıntılı bir okul reformu geliştirme çalışmasının 11 bileşeni vardır. Bu bileşenler sistematik ve bütünlük olarak ele alınıp ve kurgulanması gereği vurgulanmıştır. (MEB, 2007):

1. Yenilikçi stratejileri ve ispatlanmış yöntemlerin işe koşulması
2. Öğretim, değerlendirme, sınıf yönetimi ve aile katılımına ilişkin geliştirmelerin tasarlanması,
3. Öğretmen ve diğer personelin profesyonel olarak sürekli gelişim ve eğitimi,
4. Okulun ve öğrencilerin performansına ilişkin ölçülebilir hedeflerin tespiti,
5. Okul yöneticileri ve personel tarafından desteklenme,
6. Okul iyileştirme etkinliklerini planlamada ve işlevselleştirmede aileler ve yerel toplumun anlamlı katılımı,
7. Deneyim ve uzmanlığı olan farklı bir kurumdan (örn. üniversite) yüksek kalitede dış destek ve yardım alınması,
8. Tüm sürecin değerlendirilmesi,
9. Okula uygun olan diğer kaynakların eşgüdüm içinde nasıl kullanabileceği,
10. Öğretmenler, yöneticiler ve personelin desteklenmesi,
11. Öğrencilerin akademik başarısının geliştirilmesi.

Okul Geliştirme Çalışmaları süreci, Stratejik planlama çalışmalarına en geniş katılım sağlanması, kuruluşun değişik birimleri ve seviyelerindeki çalışanlar planlama sürecine dahil edilmesi gereken bir süreçtir. Gerektiğinde kapsamlı bir durum analizi için kuruluşun faaliyet alanıyla ilgili diğer kuruluşların ve kesimlerin görüşleri alınması gerektiği belirtilmiştir (MEB, 2007):



## 1.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okulu müdürlerinin planlı okul gelişimi uygulama düzeyleri nedir?

## 1.3. Alt Problemler

Bu araştırmada, problem cümlesinde belirtilen konunun ortaya konabilmesi için alt problemler olarak aşağıdaki şu sorulara cevap aranacaktır.

1. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlere göre okul müdürlerinin planlı okul gelişimi uygulama düzeyleri nedir?
2. İlköğretim okulu velilerine göre okul müdürlerinin planlı okul gelişimi uygulama düzeyleri nedir?
3. İlköğretim öğrencilerine göre okul müdürlerinin planlı okul gelişimi uygulama düzeyleri nedir?
4. İlköğretim okul müdürlerinin planlı okul gelişimi uygulama düzeyleri ile ilgili Öğretmen, veli ve öğrenci görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

## 1.4. Sınırlılıklar

Araştırma, İstanbul il Sarıyer ilçesindeki 7 İlköğretim Okulu , bu okulların veli, öğretmen ve öğrencilerinden elde edilen verilerle sınırlıdır.

## 1.5. Sayılılar

Bu araştırmanın temel sayılıları şunlardır:

1. Araştırmada kullanılacak anket, okullarda görev yapan yöneticilerin planlı okul gelişimi çabalarının düzeylerini tam olarak ortaya koyacaktır.
2. Anketi yanıtlayacak olan katılımcılar görüşlerini hür iradeleri doğrultusunda objektif olarak ortaya koyacaklardır.

3. Anket uygulanan katılımcılar anketi cevaplama konusunda istekli olacaklardır.

4. Yönetici, veli, öğretmen, öğrenci unsurları bir bütündür. Bu bütün arasındaki ilişki göz önünde bulundurulmalıdır.

5. Araştırma İstanbul ilini temsil etmektedir, ülkenin diğer kısımlarında da araştırmalar yapılabilir.

## **1.6. Amaç**

Bu araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. (1) Okul yöneticilerinin planlı okul gelişimi uygulama düzeylerini belirlemek, (2) okul yöneticilerinin planlı okul gelişimi uygulama düzeyi ile ilgili öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerini alarak sürecin değerlendirilmesine katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

## **1.7. Araştırmanın Önemi**

Eğitim sisteminin gerek insan kaynağı, gerek ekonomik, gerekse akademik ihtiyaçlarını karşılamak iyi bir planlamayla gerçekleşebilir. Öğretim kurumlarında verilen eğitim kalitesini yükseltmede öncelikle stratejik plan gerekmektedir. Bu araştırma ile öğretmen , öğrenci , veli ve okul yönetiminin okulu geliştirerek başarıya ulaştıracak etmenlere ilişkin düşüncelerini alarak gelişime yönelik kimi stratejik amaç ve hedeflerin gözden geçirilmesi bakımından önemlidir.

Ayrıca araştırma ile elde edilen bulguların, okul gelişim planının kalite çalışmalarındaki önemini ortaya koymaya çalışacağı, konu ile ilgili bilgi birikimi sağlayacağı, sonraki araştırmalara temel oluşturacağı ümit edilmektedir.

## **1.8. Tanımlar**

**Stratejik Planlama:** Temelde yönetici lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzelenmiş araçlar, işlevler ve kavramlar grubudur (Ereş, 2004).

**Stratejik yönetim:** Örgütlerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin saptanmasına olanak sağlayan bir yönetim tekniğidir (DPT, 2006).

**Stratejik düşünme:** Bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmek ya da başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilme sürecidir (DPT, 2006).

**Stratejik amaç:** Okulun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır (DPT, 2006).

**Okul gelişim planı;** stratejik planda uzun vadeli olarak konulan stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir yıllık süreçte yapılacak iş ve işlemlerin ayrıntılı olarak ele alındığı bir eylem planıdır (DPT, 2006).

## 1.9. Kısaltmalar

AR-GE: Araştırma geliştirme

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

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

EARGED: Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

OGYE: Okul Gelişim Yönetim Ekibi

SWOT: Güçlü ve Zayıf yönler ile Fırsatlar ve Tehditlerin analizi

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde probleme açıklık kazandırılması açısından, Türk Eğitim Sisteminde Stratejik yönetim anlayışına dayalı planlı okul gelişim sürecinin uygulamalarına, planlama sürecine ilişkin kavramsal açıklamalar ile literatürdeki stratejik okul gelişim planlaması kriter ve tekniklerine yer verilmiştir.

#### 2.1. Okullarda Stratejik Yönetim

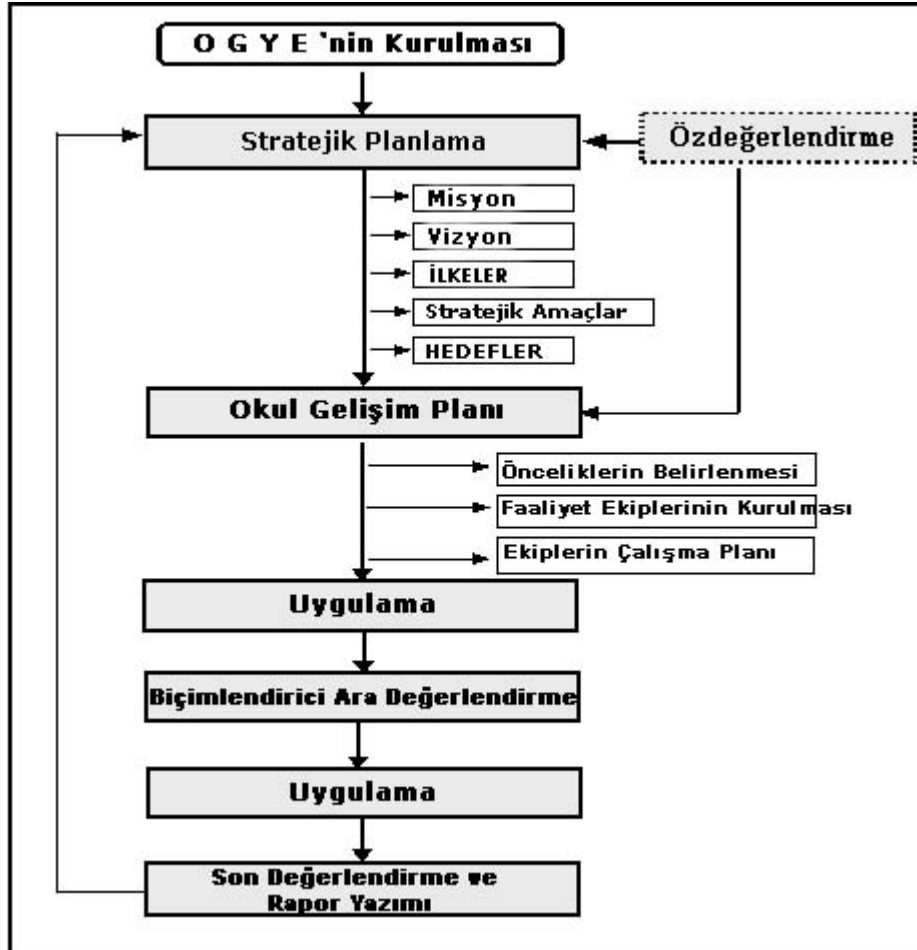
Günümüzde her alanda etkilendiğimiz değişimler, belirsizliklerle dolu eğitim alanının devingen ortamında faaliyet gösteren okulları da etkilemektedir. Bu nedenle okullar, sürekli olarak gelişimlerini sağlayacak ve sistemdeki konumlarını belirleyecek kritik kararlarla sıkça karşılaşır. Okul, eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmak için kurulan sosyal bir örgüttür. Bu bakımdan okul kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin görevidir (Terzi ve Kurt, 2005). Eğitim sisteminin temel alt sistemi olan okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri öncelikle iyi bir planlamaya bağlıdır. Etkin bir planla okulun amaçlarını gerçekleştirmek okul yönetiminin görev ve sorumluluğundadır.

Sürekli yeniliğin beklendiği, eğitim öğretim teknolojilerinin hızlı bir şekilde değiştiği, paydaşların istek ve beklentilerinin çok kısa sürede farklılaştığı eğitim alanında, okulların varlığını koruyabilmeleri ve geleceğe yönelebilmeleri yenilikçi stratejilerini zamanında geliştirmelerine bağlıdır. Daha açık bir ifadeyle, değişim dinamikleri okulları, değişen koşullara uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu gelişmeler karşısında okul yönetimleri, okullarının amaçlarına ulaşabilmek için karşılaşılabilecek tehdit ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmak, öngörülerde bulunarak stratejik hedeflerini belirlemek ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamak durumundadır.

Strateji geliştirmenin ve stratejik yön belirlemenin kilit aşaması, plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasıdır. Bu süreç paydaşları bir araya

getirerek karara katılmalarını sağlamanın yanısıra, kurumsal sahiplenmeyi gerçekleştirir. Sosyal ve açık bir sistem olan okulların stratejik amaç ve hedeflerinin açık bir biçimde belirlenmesi ve stratejiler üzerinde paydaşların uzlaşmaya varması için tüm paydaşların planlı okul gelişim sürecine katılmaları gerekir (MEB,2007). Okul gelişim planının basamaklarına bakıldığında tasarım, uygulama, gözden geçirme, izleme ve değerlendirme süreçlerinden oluştuğu görülmektedir.

Şekil 1: Okul Gelişim Süreci Basamakları



Kaynak: Planlı Okul Gelişim Modeli, MEB,2007(s.11)

Yukarıdaki “Okul Gelişim Süreci Basamakları” şekli incelendiğinde öncelikli olarak planın hazırlanması ve uygulanmasından sorumlu okul gelişim yönetimi ekibinin kurulması gerekir. Bu ekipte görev alacak öğrenci, veli ve öğretmen temsilcileri doğrudan katılımlarıyla gerçekleştirilecek seçimlerle belirlenir. Temsilcilerin seçim organizasyonu okul yönetimince gerçekleştirilir. Okul gelişim yönetim ekibi okul müdürünün başkanlığında, müdür yardımcıları, iki kişiden az olmamak üzere öğretmen, rehber öğretmen, en az bir destek personeli, ikiden az olmamak üzere veli ve öğrenci, okul aile birliği başkanı, çevredeki sivil toplum kuruluşu temsilcisi ve muhtardan oluşur.

## **2.2. Stratejik Planlama**

Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları her ne kadar karıştırılsa da, farklı kavram ve süreçlerdir. Fidler’e (2003) göre stratejik planlama, gelecekle ilgili bir durumu belirleme ve oraya nasıl ulaşılabileceğine dair bir yol haritası çıkarmayla ilgilidir. Stratejik Planlama, mevcut ve beklenen fırsatlar, sorunlar ve durumları karşılayacak eğitimsel sonuçları tanımlar (Kaufman, 1995). Planlama mevcut kararların geleceğiyle ilgilidir. Stratejik planlama bir süreçtir. Örgütsel hedefler kurmayla başlayan, onları başaracak politika ve stratejiler geliştiren, stratejilerin hedeflenen sonuca ulaşmak için araç olduğunu kontrol eden bir süreçtir (Steiner, 1997). Stratejik planlama örgütün içinde bulunduğu çevrede gelişen değişimlere uyum sağlamak için örgütün sistematik eylemlerini ifade eder. Cook’un (1990) belirttiği gibi (Akt: Işık ve Aypay, 2004) Stratejik planlama, bir organizasyonun kendisi için belirlenmiş olan yüksek amaçlara ulaşabilmesi için devamlı olarak kendini geliştirmeye yönelik bir araçtır.

Bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir (Aktan, 1998).

Stratejik Yönetim, uzun vadeli gelişim yönetimidir. Stratejik Yönetim, bu günü analiz edip, yarını tasarlamaya ve gerçekleştirmeye yardım eden bir bakış açısı, bir düşünme yöntemidir.

Stratejik yönetimin daha geniş kapsamlı bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik yönetim gerektiğinde stratejik kararlar üzerinde odaklanır. Stratejik planlama ise bu kararları uygulamaya koymaya yoğunlaşır.

Stratejik okul yönetimi, bir okulun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılabileceğini gösteren süreci analiz eder. Bu yönetim yaklaşımı bir teknikler yığını değildir. Analitik düşünme ve kaynakları eyleme dönüştürme kararlılığıdır. Kısacası bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bu yönetim yaklaşımı;

- Kurumun stratejilerini, misyonunu, vizyonunu ve değerlerini tanımlar ve açıklar
- Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini tanımlar,
- Dış çevreden gelen tehdit ve fırsatları değerlendirir
- Stratejik sorunları belirler ve süreç içinde alternatif stratejiler üretir
- Stratejiyi yürütür ve gerçekleştirir
- Stratejinin başarısını denetler ve gözden geçirir.

Stratejik yaklaşımda örgütler, misyon ve vizyonlarını ifade ederek ve değerlerini belirleyerek örgütsel temellerini oluşturur. Örgütsel temeller belirlenmeden, örgütü varmak istediği noktaya ulaştıracak stratejik planlama süreci başlatılamaz. Planlama öncesinde örgütsel temellerin objektif olarak belirlenmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici rol oynar. Bir örgütün varlık nedeni olan misyonu ile örgütün ideal geleceğini sembolize eden vizyonunun gerisinde temel değerler bulunur. Örgütsel kimliğin ve kurum kültürünün oluşmasında rehberlik eden temel değerler; örgüt kararlarında , seçimlerinde ve stratejik amaçların belirlenmesinde güçlü araçlardır. Bu özelliklerinden dolayı temel değerler sosyal kontrol mekanizmalarıdır.

Bir örgütü tanımanın en zor yanı, kültürün çekirdeğini oluşturan değerler sistemini analiz etmek, yani örgütün kimliğini tanımlayan temel varsayımları belirlemektir. Çünkü örgütün iç paydaşlarının neye değer verdikleri, neye inandıkları, ve bu inançlarının hangi varsayıma dayandığını analiz etmek gerekir. Temel değerlerin analizinde şu soruların cevaplanması gerekir (DPT, 2006):

- Örgütün çalışma felsefesi nedir?
- Örgütün çalışanlarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Örgüt çalışanlarının benimsediği değerler ve inançlar nelerdir?

Okullarda stratejik yönetim, okul hedeflerine erişmede çevre ile arasındaki beklentileri karşılayacak ve uyumu sağlayacak stratejileri formüle etmek ve uygulamak üzere okul gelişim planı uygulanarak gerçekleştirilir. Okulun misyon, vizyon değerler ve bunlara bağlı olarak da stratejik amaçların belirlenme sürecinde paydaş görüşleri çok önemlidir. Vizyon, misyon ve değerler bir örgütün kurumsal kimliğini oluşturan temel unsurlardır.

### **2.2.1 Misyon**

Misyon örgütün varlık nedenini, vizyona ulaşmak için gerekli ilkeleri ve ortak değerler içeren bir belgedir. Misyon, örgütün amacını tanımlayan resmi beyanattır: neden var, müşteri için ne ifade eder (Foreman, 2002). Örgüt açısından “Niçin varız?” sorusunun cevabıdır. Misyonun özellikleri şunlardır (Akgemici, 2007):

- Kısa açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil ,hizmetin amacını tanımlar.
- Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir.
- Örgütün hizmetleri tanımlanır.
- Paydaşları motive edecek, örgütün çalışmalarıyla gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.



Kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve etkinlikleri kapsayan bu kavram örgütün ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını ifade eder (DPT, 2006). Okulun misyon bildirimini, okulun çalışma alanını (ilköğretim, ortaöğretim gibi.), hizmet sunduğu gruplara (öğrenci, veli gibi) karşı sorumluluklarını, benimsediği yönetim, eğitim ve öğretim yaklaşımlarını ve değerlerini tanımlayan kalıcı bir açıklamadır (MEB, 2007).

### **2.2.2. Vizyon**

Misyon örgütün varlık nedenini ortaya koyarken , vizyon geleceği düşleyerek, bu günden yapılması gerekenlerin planlanıp eyleme dönüştürülmesini sağlar (Argüden ve Ilgaz, 2006). Çünkü vizyon bir gelecek duygusu, hayal edilen bir olasılık, entelektüel bir köprü, gelecek için oluşturulacak bir temeldir. Foreman'a (1998) göre vizyon, gelecekte ne olacağını bir tasviri, kişiye veya örgüte has olan ve mevcut durumu yetersiz bulan bir idealdir. Gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır. Gelecekte ulaşmak istenilen hedeflerin düşlerini kurmaktır. Vizyon, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması sürecidir.

Vizyon oluştururken şu unsurlara dikkat edilir (MEB, 2007):

- Paydaşların katıldığı, güvenilir bir vizyon oluşturulması
- Okulun çevresiyle uyumlu olması
- Okulun kaynaklarına da uygun hazırlanması
- Anlaşılır olması, Tüm organizasyonun anlayacağı bir şekilde hazırlanması
- İç uyuma sahip olması
- İddialı olmalıdır. Okulun hedefleri açısından her zaman iddialı bir şekilde hazırlanması
- Okulun felsefesinin ve misyonunun belirlenmesi
- Misyonu başarmak için kısa ve uzun vadede hedeflerin belirlenmesi
- Bu hedeflere ulaşmak için stratejilerin belirlenmesi
- Belirlenen stratejiye uygun organizasyon yapısının oluşturulması

### **2.2.3.Temel değerler**

Örgütün örgütsel ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimi değerlerle ifade edilir. Stratejik planlama için çok önemli olan temel değerler örgütün kararlarına, seçimlerine ve stratejilerine rehberlik eder. Temel değerlerin taşınması gereken nitelikler şu şekilde ifade edilmiştir (MEB, 2007):

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koyması.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmesi.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemesi

Örgütlerde temel değerler örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt kültürünün oluşturan bu değerlerin kurumsallaştırılması için; çalışanlara değer verilmesi, hizmet verilen kitleye nitelikli ürün sunulması, takım çalışmalarına önem verilmesi ve sosyal sorumluluk anlayışının benimsenmesi beklenmektedir.

### **2.2.4.Durum Analizi**

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, örgütün “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Okul örgütünün geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejileri geliştirebilmesi için öncelikle mevcut durumu analiz etmek gerekir. Okulun hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerin eksik olduğu, çevresindeki olumlu ve olumsuz gelişmelerin neler olduğunun değerlendirmesi gerekir. Durum analizinde okulun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yaptığı hizmetler ortaya konur.

Durum analizi kapsamında şu değerlendirmeler yapılır (DPT, 2006):

- Tarihi gelişim
- Örgütün yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Örgütün faaliyet alanı ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz

- Çevre analizi

Çevresel tarama sonucunda, fırsatlar ve tehditler belirlenebilir (Fidler, 2003).

#### 2.2.4.1. Swot ve Pest Analizi

Çevresel etkilerle yetkinlikler arasındaki ilişkinin özetlenebilmesi ve böylece yeni stratejiler geliştirmek için gündeme bir çerçeve kazandırılmasında SWOT analizi yararlı bir yöntemdir. SWOT, basitçe, bir kurumun ya da stratejinin içsel Güçlü ve Zayıf Yönleriyle dışsal fırsat ve tehditlerinin incelenmesi olarak açıklanabilir (Şekil 2). Bu analizin en önemli yönü, örgütün hem iç hem de dış değerlendirmesine imkan sağlamasıdır. Swot İngilizce kelimelerin **Strength** **Weakness** **Opportunity** **Threat** baş harflerinden oluşur.

Şekil 2: SWOT Analizi

|                           | <b>Olumlu</b>       | <b>Olumsuz</b>      |
|---------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Kuruluş İçi Analiz</b> | <b>Güçlü Yönler</b> | <b>Zayıf Yönler</b> |
|                           |                     |                     |
| <b>Çevresel Analiz</b>    | <b>Fırsatlar</b>    | <b>Tehditler</b>    |

Kaynak: MEB 2007

## **SWOT nasıl kullanılır**

İçsel ve dışsal yönleri analiz etmek için için şu veriler kullanılmalıdır (Cabinetoffice, 2004):

### ***Güçlü Yönler***

- Avantajlar/avantajlarımız nedir?
- Strateji/politika/hizmet/sektör neyi iyi yapıyor?
- Başka insanlar bizim güçlü yanlarımızın ne olduğunu düşünüyor?

### ***Zayıf Yönler***

- Neler iyileştirilebilir?
- Strateji / politika / hizmet / sektör neyi kötü yapıyor?
- Başka insanlar zayıf yönlerin ne olduğunu düşünüyor?
- Nelerden kaçınılmalıdır?
- Daha iyi olan başka benzer hizmetler, stratejiler, politikalar var mı?

Okul gelişim planı hazırlanırken SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır.

1. SWOT analizi yapılarak okulun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile okulun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT “mevcut durum” analizidir.
2. SWOT aynı zamanda okulun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu anlamda da SWOT bir “gelecek durum” analizidir.

Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizi yakını ve uzağı görmeyi sağlar. Okulun Stratejik Planı yapılırken çevre değişkenlerinin de (Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik) dikkate alınması gereklidir. Bunun için **PEST Analizi** yapılabilir.

### **PEST Analizi**

**Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik** yönden çevre faktörlerinin incelenerek, önemli ve hemen harekete geçirilmesi gerekenleri tespit etmek ve bu faktörlerin olumlu veya olumsuz etkilerini ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir. Okul politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlardaki çevre değişkenlerini değerlendirmeli, bu değişkenlerin okulun gelişimine nasıl katkı sağlayacağını ya da okul gelişimini nasıl engelleyeceğini belirlemelidir. Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevre değişkenlerinden okulun gelişimine katkı sağlayacak olanlar bir fırsat olarak değerlendirilmeli, okulun gelişimini engelleyebilecek olan değişkenler ise tehdit olarak alınmalı ve planlama yapılırken bu tehditler göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **2.2.4.2. Dış Çevrenin Analizi : Fırsatlar ve Tehditler**

**Fırsatlar:** Herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması anlamına gelmektedir. Stratejik planlama, süreklilik arz eden bir eylem olup, bir defaya mahsus olarak yapılıp biten bir eylem değildir. Bu süreçte, çevresel faktörler, örgütün mevcut durumu ile ulaşmak istediği nokta arasındaki ilişki, bu noktaya nasıl ulaşılabileceği ve örgütün güçlü yanları ile geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemeye çalışılır (Çalık, 2003).

Çevresel gelişmelerin fırsat olarak değerlendirilebilmesi için, bugünkü durumdan farklı bir alternatif olması gerekir. Fırsat olarak değerlendirilebilecek durumlardan ilk akla gelenleri şöyle sıralayabiliriz; okul çevresindeki olumlu değişiklikler, demografik değişiklikler, mahalli olaylar, eğitimdeki politika değişiklikleri ve teknolojik değişiklikler.

**Tehditler :** Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durumu anlatır. Başarıya engel olacak veya zarar

verecek her şey bir tehdittir. Çevre değıştikçe çevre ile ilişkide olan örgütün (sistemin) buna uygun değışimi göstermesi gerekir. Bu olmadığı takdirde örgüt ile çevre etkileşemez.

### **2.2.5.Stratejik Amaçlar**

Stratejik amaçlar, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder. Geleceğe yönelik olarak işletmenin uygulamalarını şekillendirir ve yönlendirir (Dinçer, 2007). Amaçlar “misyon” ifadesinden daha belirgindir. Stratejik amaçlar “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Yüksek öncelik derecesine haiz veya acil önlem gerektiren sorunlar da amaçlar içinde yer bulabilir.

Stratejik amaçlar genel ve kuruluş işlevini daha ileri getirecek bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır (MEB, 2007). Bir başka deyişle stratejik amaçlar açıkça tanımlanmış ve uygulanabilir olmalıdır.

Amaçların oluşturulması için cevaplanması gereken sorular (MEB, 2007):

- Kuruluş misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?
- Kuruluş orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değışmelidir?

Amaçlar örgütün stratejik planına yol gösterici nitelikte olmasının yanısıra hedeflerine de temel oluşturmaktadır.

### **2.2.6.Hedefler**

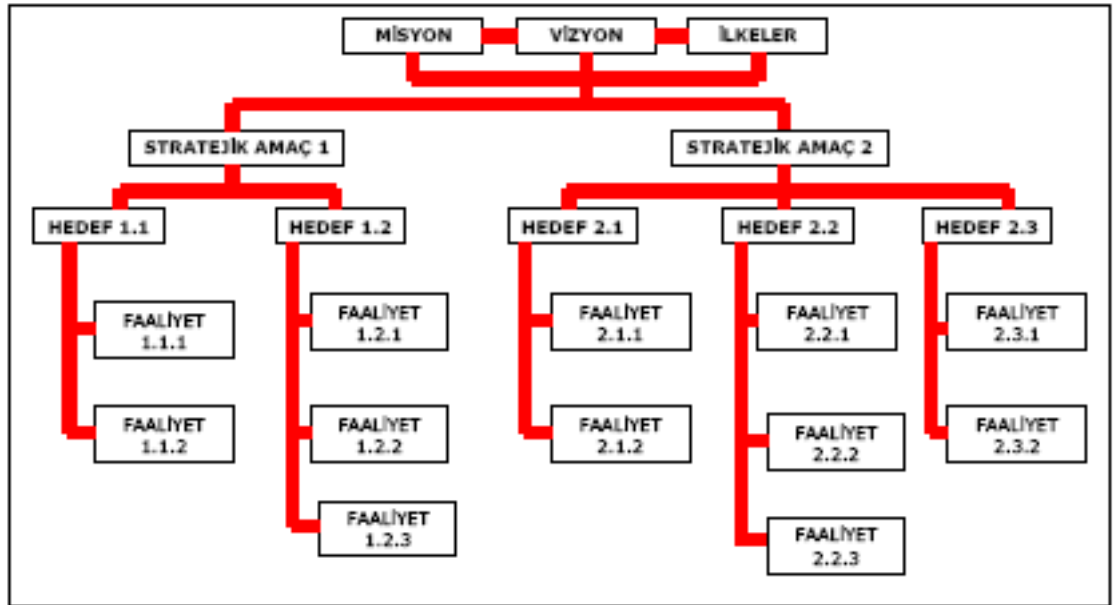
Küçüksüleymanoğlu (2007), hedeflerin, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumu olduğunu, stratejik planlama sürecinin “nerede olmayı istiyoruz?” sorusuna verilecek cevabı oluşturduğunu ifade etmiştir.

Hedefler, organizasyonun faaliyetlerine yön verecek amaçların gözden geçirilmesi veya bazı durumlarda yeni amaçların geliştirilmesidir. Bu bakımdan, hedefler, ölçülebilir alt amaçlardır denilebilir (Şekil 3). Foreman'a (2002) göre vizyon veya misyonun az veya çok ölçülebilir sonuç bildirimidir. Hedefler, maliyet, kalite, miktar bakımından belli bir zaman diliminde, nitelik ve nicelik olarak ifade edilebilir. Bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla hedef belirlenebilir. Hedefler;

- Kurumun stratejik amaçları ile doğrudan ilgili
- Zaman sınırlaması belli
- Sonuca odaklanmış
- Açık ve herkes için aynı şeyi ifade eder
- Gerçekçi olmalıdır.

Stratejik hedefler için aynı zamanda stratejik amaçların sağlanması denilebilir. Belirlenen her bir hedefin uygulanabilirliği, kapsayan amacın gerçekçiliğini ortaya koyar, revize edilmesini sağlar.

Şekil 3: Stratejik Amaç ve Hedef İlişkisi



Kaynak: DPT 2006

### **2.2.7.Stratejiler**

Stratejiler kurumun nereye ve nasıl uşacağını gösteren kararlar bütünüdür. Strateji bilinçli bir şekilde niyet edilen faaliyetler dizisi ve istenilen durumu gerçekleştirmek için kullanılan bir rehber olarak görülür (DİNÇER, 2007). Strateji, örgütün tüm kaynaklarını, ortak amaca yönelmiş, ortak hareket etmelerini sağlayan yol ve yöntemleri belirleyen, araçların kullanımını, insan kaynağını organize eden bir süreçtir.

Eğitimde strateji okulun hedefine ulaşmak için atacağı adımlardır. Stratejiler, hedeflerin nasıl elde edileceğini gösteren, ayrılacak kaynakların miktarını ve çeşitlerini belirten ifadelerden oluşur (Arabacı, 2005). Örgütlerin strateji geliştirme sebepleri Küçüksüleymanoğlu'na (2007) göre kuvvetli yönlerden faydalanabilmek, zayıf yönleri güçledirebilmek ve fırsatlar yaratabilmektir.

Nasıl ki bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla hedef belirlenirse, bir hedefi gerçekleştirmek için de birden fazla strateji belirlenebilir. Aynı zamanda bir strateji birden fazla hedefin gerçekleşmesinde katkı sağlar.

### **2.3. Okul Gelişim Planı**

Okul gelişim planı, stratejik planda uzun vadeli olarak konulan stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir yıllık süreçte yapılacak iş ve işlemlerin ayrıntılı olarak ele alındığı bir eylem planıdır (MEB, 2007). Okul Gelişim Modeli ile okullarda hedeflenen planlı çalışma sisteminin yerleşeceği ve okul toplumunun bütününe gelişim sürecine katılımı ile de sürekli gelişimin gerçekleşeceği öngörülmüştür. Okul Gelişim çalışmaları, öğrencilerin akademik, sosyal, sportif ve kültürel alanlardaki gelişimini destekleyecek şekilde yapılandırılmıştır.

Her yıl hazırlanan okul gelişim planında, okulun stratejik planında bulunan değerler, vizyon, misyon, stratejik amaçlar, hedefler yer almalıdır. Böylece OGYE paydaşları aynı zamanda okulun stratejik planını da incelemiş, hazırlanışında ve değerlendirmesinde eşgüdümlü olarak çalışmış, daha



önemlisi paylaşmış olacaktır. Bu yolla OGYE paydaşlarından veli ve sivil toplum kuruluşu temsilcisi katılımları ile okulun stratejik planı kamuoyunca da bilinir, benimsenmesi sağlanır.

Okul gelişim planı işlevleri;

- Gelişimi yönetir: gelişim planı ile okullar, fiziki ve insan kaynaklarını okulun amaçlarına uygun, en verimli şekilde kullanmayı planlarlar, çağın ihtiyaçlarına uygun insan yetiştirmek için sürekli bir gelişim içinde bulunmaktadır
- Sorumlulukları paylaşırır : planlama aşamasından, uygulama ve değerlendirme aşamasına kadar gelişim sürecinin bütün basamaklarında sorumluluklar paylaşılmıştır.
- Kaynakların kullanımına açıklık kazandırıp verimliliği artırır. Kaynakların nerelerde, nasıl kullanıldığı, okul gelişimine sağladığı katkı, yapılan değerlendirme raporu ile ortaya konacağı ve bu rapor ile ilgili herkes aydınlatılacağı için, kaynak kullanımına açıklık getirir.

Okul geliştirme çabaları kapsamında , EARGED'e okullardan elen okul gelişim raporlarının uzmanlar tarafından değerlendirilmesi sonucunda, daha çok okullarda yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarına, düzenlenen toplumsal ve kültürel etkinliklere, okulun mekanlarında yapılan düzenlemelere vb. çalışmalara odaklanıldığı görülmektedir. Sınıf içi etkinliklerin iyileştirilmesi, öğrencilerin akademik gelişimlerini destekleyecek çalışmalara ve akademik başarılarla ilişkin verilere vb. konulara yeterince yer verilmediği görülmektedir. Oysa ki okullarda yapılan çalışmaların bir bütün olduğu düşünüldüğünde okul gelişim raporlarında sınıf içi iyileştirme çalışmalarına, öğrenci çalışmalarına, öğrencilerin akademik başarılarına ilişkin performans göstergelerine ağırlıklı olarak yer verilmesi gerekir (MEB, 2007).

### **2.3.1.Okul gelişim planının hazırlanması**

Başaran'a (1999) göre planlı eğitimde, eğitilenin etkileneceği çevre, rasgele bir araya gelmiş varlık, olay ve düşüncelerden oluşmaz. Bunlar, eğitimin gerektirdiği biçimde ve nitelikte önceden düzenlenir.

Okul Gelişim Planı stratejik planın bir alt birimi, kısa vadeli uygulaması gibidir. Fideler'e (2003) göre Okul Gelişim Planının kıs dönemli ve eylemsel doğası stratejik plan uygulamalarıyla birleştirilebilir. Okul gelişim planı okulun mevcut durumu, gelecekte gelinmesi düşünülen noktayla ilgili ihtiyaç duyulan verileri toplar, düzenler, okulun kısa ve uzun vadeli planlarını stratejik plandan bağımsız olmamak üzere tanımını yapar, gelecekteki proje ve çalışmaları belirler, zamanlamasını yapar. Okul gelişim planı OGYE tarafından hazırlanır. Eğitim planlamaları, yönetimin verimlilik ve etkililik özelliklerini önemli ölçüde belirlemektedir. Planlama sürecini etkin kılan ise bu sürece çoklu katılımın sağlanması olarak görülebilir. İmkanlar ölçüsünde, uygulayıcıların planlama sürecine katılımları, uygulayıcıya hem bir sorumluluk verecek hem de iş doyumu sağlaması beklenir (Ereş, 2004).

Okul Gelişim Planı yeni eğitim öğretim yılı başında uygulamaya konur. Yapılacak çalışmalarda bir önceki eğitim öğretim yılının mart ayında başlar. Okul geliştirme çabaları, okulu etkileyen ve okul tarafından etkilenen, okul, veli, çevre ile ilişkiler, okulun sahip olduğu araç gereç ve fiziki koşullar, donanım ve insan kaynakları gibi iç ve dış çevresiyle ilgili tüm değişkenleri kapsar.

### **2.3.2.Okul Gelişim Planının Uygulanması**

Okul Gelişimi Modeli kapsamında yapılacak bütün çalışmalarda uygulama sürecinin önemi büyüktür. Okul gelişim planının uygulanmasında sorumluluk sadece yönetici, veya bir grup üzerinde değil, Okul gelişim planı işlevlerinde sözedilen sorumluluk paylaşımına uygun şekilde, ekip çalışmaları yoluyla yürütülür. Planlanan çalışmaların başarısı, uygulamanın başarısı ile bağlantılı olduğu için planlı okul gelişimi ile ilgili yapılacak bütün uygulamalarda "iş birliğine dayalı bir çalışma sistemi ile ekip çalışmasının" yerleşmesi gerektiği

öngörülmektedir. Drucker'a (1973, akt. Kaufman, 1995) göre eğitim sadece müfredatla ayakta kalmaz. Demokrasilerde, halka hizmet eden yetkililer, eğitim sisteminin getirileri ile ilgili fayda sahipleri ve destek kaynakların memnuniyetini sağlamak durumundadır. Eğitim kumları paylaşılmış mülkiyet sadece mantıklı değil aynı zamanda hayatidir.

Planlamada bireysel temsilciler en az şu grupta örneklendirilebilir (Kaufman, 1995):

- Öğrenci
- Eğitimci (öğretmen, yönetici, diğer çalışanlar)
- Toplum üyeleri (velileri de içerir)

İş birliğine dayalı çalışma sistemi üç temel esas üzerine kurulmuştur (MEB, 2007):

**1. Pozitif Bağımlılık:** Bireyler bilirler ki çalışmanın başarısı ekipteki bütün bireylerin başarısına bağlıdır. Bir kişinin bilgi ve deneyimleri ne kadar fazla olursa olsun ekip üyelerinin bilgi ve deneyimlerinin toplamına ulaşamaz. Yine bir kişinin zekâsı ne kadar yüksek olursa olsun ekibin toplam zekâsına ulaşamaz. O hâlde, uygulamada mutlak başarı için ekip potansiyelinin kullanılması gereklidir. Bu yaklaşım ile ekip çalışması değerlendirildiğinde çalışmanın başarısı ekip üyelerinin başarısına bağlıdır. Üstelik ekip çalışması ile ekiptekiler, birbirlerinin gelişimine de katkıda bulunurlar. Bir bakıma ekiptekiler, birbirlerinin çalışmasına ve birbirlerinin gelişimine katkıda buldukları sürece kendi gelişimlerini de sağlayabilirler.

**2. Yüz Yüze İletişim:** İş birliği ile yürütülen ekip çalışmaları süresince, çalışma ile ilgili olarak karşılaşılan problemlerin çözümü ve yeni fikirlerin ortaya konulması sırasında bireyler birbirleri ile bire bir iletişim hâlinde çalışırlar. Bu çalışma sisteminde kararlar ortaklaşa alınacağı için herkes tarafından benimsenir, bu da uygulamanın başarısını artırır. Ayrıca, çalışmalar karşılıklı iletişim ortamı içinde sürdürüleceği için bireyler çeşitli sosyal beceriler geliştirirler.

**3. Bireysel Sorumluluk ve Ortak Hedeflere Yönelme:** Ekip çalışmasında, çalışmalar zincirleme yürüyeceği için ekipte yer alan herkes hem kendisine hem de ekipteki arkadaşlarına karşı üstüne düşen çalışmaları yerine getirmekle yükümlüdür. Bir grubun ekip olabilmesi için, üyelerin tamamı tarafından paylaşılan ortak hedeflerin benimsenmesi ve bunlara yönelebilmeleri gereklidir. Ekipler bu özelliği, ancak ortak kararların alındığı ve iş birliğine dayalı bir çalışma sisteminin benimsendiği ortamlarda kazanırlar. Bu konunun, çalışmanın planlama aşamasından başlayarak uygulama ve değerlendirme aşamalarına kadar okul gelişim sürecinin her basamağında dikkate alınması gereklidir.

### **2.3.3. İzleme ve Değerlendirme**

İzleme, planlama uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. İncelemenin genel prosedürü, çeşili kaynaklardan verilerin tolanması ve verilerin anlamları üzerinde çalışılması ve değerlendirilmesinden oluşur (Fidler, 2003). Eylem planının yürütülmesinden sorumlu olan kişi ya da gruplar aynı zamanda da hedef ve amaçların yerine getirildiğini/getirilmediğini de izlemekle yükümlüdürler. İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporları objektif olması esastır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmektedir (MEB, 2007).

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar.

#### **2.3.3.1. Gözden Geçirme ve Biçimlendirici Değerlendirme**

Gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme; okul gelişim planının etkililiğini, geçerliliğini artırmak ve güncelliğini sağlamak için gerekli düzenlemeleri belirlemek amacıyla yapılacak değerlendirme çalışmasıdır. Gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme, geliştirme ve iyileştirme amaçlıdır, birinci dönemin sonunda OGYE tarafından yapılacaktır.

Değerlendirmeye esas olarak birinci dönemin sonuna kadar okul gelişim planında uygulanması öngörülen çalışmalar ele alınır. Okul gelişim planında yer alan her bir hedef ve bu hedefle ilgili etkinlikler ile ilgili performans göstergeleri gözden geçirilir, aksayan yönler ortaya çıkarılarak ihtiyaç duyulan düzenlemeler yapılır. Özellikle "Çalışma Ekipleri" tarafından, planlanan her çalışma için ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığı belirlenerek gerekli görülen düzenlemelerin yapılması, ayrıca, çalışmalarda benimsenen yaklaşımların (uygulanan yöntemler) değerlendirilip gözden geçirilmesi gerekmektedir. Eğer gerekiyorsa okul yönetiminde, yönetim, eğitim ve öğretim süreçlerine ilişkin yaklaşımlar yeniden belirlenir. Bütün çalışmaların sistemli bir şekilde yürütülebilmesi için OGYE'nin gerekli düzenlemeleri yapması ve özellikle de çalışma ekipleri arasında etkili bir koordinasyon sağlanması. "Gözden Geçirme ve Biçimlendirici Değerlendirme Formu" kullanılarak her bir çalışma ekibinin daha önceden planlayıp uygulamasını yaptığı çalışmalar ayrı ayrı incelenir ve değerlendirilir (MEB, 2007).

Yukarıda özellikleri açıklanan "Gözden Geçirme ve Biçimlendirici Değerlendirme Formu" çalışma ekipleri tarafından önceden planlanan her çalışma için ayrı ayrı hazırlandıktan sonra OGYE'ye verilecektir. OGYE, okul gelişim sürecinin bir sonraki basamağında bütün çalışma ekiplerinden gelen değerlendirme formlarını dikkate alarak okul gelişim planını yeniden düzenleyecektir.

Gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme sonunda elde edilen bilgiler dikkate alınarak "Okul Gelişim Planı" düzeltildikten sonra ikinci dönemin başından itibaren uygulamaya devam edilecektir.

### **2.3.3.2.Son Değerlendirme ve Okul Gelişim Raporu'nun Hazırlanması**

İlgili eğitim-öğretim yılı için hazırlanmış olan okul gelişim planının yıl içerisinde yapılan uygulamalarına ilişkin okul gelişim raporu yazılmalıdır. Son değerlendirme çalışması, okul gelişim planında yer alan çalışmaların okul gelişimine katkılarını belirlemek ve sonraki yıllarda hazırlanacak okul geliştirme

çalışmalarına ışık tutmak amacıyla yapılır. Son değerlendirmede, yapılan çalışmalardan beklenen ve sağlanan yararlar, çalışmaların okulun gelişimine katkısı ve sonraki yıllar için yapılacak çalışmalara ilişkin öneriler okul performans göstergeleri temel alınarak değerlendirilir. Son değerlendirmenin tamamlanmasının ardından okul gelişim raporu hazırlanır.

Okul gelişim raporunun giriş kısmında okulun kısa bir tanıtımı (öğrenci, öğretmen, derslik vb.), tarihçesi, organizasyon şeması vb. bilgiler özlü bir biçimde yer almalıdır. Daha sonra okulun stratejik planı (paydaşları, hizmetten yararlananları, çevre analizi, okulun değerleri, misyonu, vizyonu, stratejik amaçları ve hedefleri) ve okulun yıl içinde belirlediği hedeflere ulaşmak için yapacağı çalışmaları içeren okul gelişim planı bulunmalıdır. Okul gelişim planının raporlanması kısmında ise; okulun ilgili eğitim-öğretim yılı içinde yaptığı çalışmalar ve bu çalışmalarla ilgili performans göstergelerine ilişkin sonuçlar yer almalıdır. Okul gelişim raporunda, mümkün olduğunca okul stratejik planında belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeylerini gösteren performans sonuçlarına yer verilmelidir. Ayrıca stratejik planda belirlenen hedefe yönelik, önceki yıllarda yapılmış çalışmalar var ise bunların performans sonuçları da verilerek son üç yıllık gelişimin izlenmesi sağlanmalıdır. Bununla birlikte diğer okullarla yapılan karşılaştırmalara da (il ve ülke düzeyinde) yer verilmelidir. Yukarıda sözü edilen performans göstergelerine ilişkin sonuçların grafikler ve tablolarla gösterilmesi okul gelişim raporunun daha kolay anlaşılabilir olmasını sağlayacaktır.

## BÖLÜM III

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Genel olarak okul gelişimi yönetimi ve stratejik plan konulu araştırmalar incelendiğinde, ilköğretim okulu müdürlerinin okul gelişimi yönetimi sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerini konu alan herhangi bir araştırmaya rastlanamamıştır.

Bu bölümde okul gelişim yönetimi ve stratejik plan konulu çalışmalar sırasıyla yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar başlıkları altında verilmiştir.

#### 3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Arabacı (2002) tarafından yapılan “Müfredat Laboratuvar Okullarında Stratejik Plan Uygulamalarının Değerlendirmesi” adlı doktora tezi çalışmasında Müfredat Laboratuvar Okullarında stratejik planlama süreçlerinin uygulanması konusuna bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek, bu uygulamalara ilişkin katılımcı görüşlerinin; MLO’nun okul türüne, çalışanların, cinsiyet, görev ve kıdem değişkenlerine göre değişip değişmediğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmaya 11 MLO’da görevli 592 öğretmen ve 45 yönetici katılmıştır. Araştırmanın sonucunda, araştırmaya katılanların yarısından fazlasının MLO’da stratejik planın uzman kişiler tarafından hazırlandığına inandıkları, katılanların tamamına yakınının okulun misyon, vizyon ve sloganını bilmediği, paylaşılmadığı, strateji ve planların sürekli olarak gözden geçirilerek güncellenmesinin “çok az” olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalık (2003)’in “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirmesi” adlı araştırmasında stratejik planlamayla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturularak, okullardaki stratejik planlamaya ilişkin uygulamaların ne derece etkili olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, Ankara İlinin Keçiören İlçesinde görev yapan 10 müdür yardımcısı ve 28 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Okullar, ulusal kalkınmanın temel direkleridir ve stratejik öneme sahiptirler. Bu nedenle, okulların çevre gereksinimlerini ve değişen koşulları göz önüne alarak bir takım stratejik amaçlar edinmeleri var olabilmeleri için şarttır.
- Okullarda stratejik planlama, stratejik yönetim modelinin bir parçasıdır ve okulun değişim sürecinde gelecekteki hedeflerini oluşturmaya yöneliktir. Okulların stratejik üstünlüğünü sağlayabilmesi ancak gerçekçi bir stratejik planlama ile mümkündür. Stratejik planlama ile liderlerin vizyonu hem kurum içi hem de kurum dışı kabul görebilir. Okulların nereye ulaşmak istedikleri tesadüflere bırakılamaz.
- Okulların çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve toplumu değişime hazır hale getirebilmeleri için kendi içlerinde değişimi özümsemeleri gerekmektedir. Eğitimde örgütsel değişimin başarılmasında, stratejik planlamanın önemi açıktır. Etkili bir stratejik planlama sayesinde, geleceğe ilişkin hedefler, vizyon ve misyon belirlenebilir, okulların güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşılabilecekleri fırsatlar ve tehditler değerlendirilebilir.
- Okulların stratejik planlama doğrultusunda dikkat etmeleri gereken nokta, buldukları mevcut konum ile varmak istedikleri nokta arasındaki farktır. Ayrıca, varılmak istenen noktaya ne şekilde, hangi yol ve araçlarla varılacağı da stratejik planlamada önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, okulların başarısında etkili bir stratejik planlama süreci gerekmektedir.
- Stratejik planlama sürecinin uygulanması ise, örgütte değerlerin incelenmesini, işlevsel ve durumsal planların yapılmasını ve etkili bir iletişim ağının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Çalışmanın nitel araştırma bulguları da stratejik planlama konusunda etkili iletişimin, üst yönetimin desteğinin ve eğitimle ilgili tüm tarafların bu planlama süreci hakkında yeterince bilgilendirilmiş olmalarının önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, stratejik planlama için gerekli alt yapının oluşturulması, okul çevresinin bilinçlendirilmesi, başarılı çalışmaların desteklenmesi ve tarafların gönüllü katılımlarının cesaretlendirilmesi gerekmektedir.



Işık ve Aypay (2004)'ın yapmış oldukları “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme” adlı araştırmada, Türk Eğitim Sisteminde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak ikisi MLO olmak üzere 3 okulda toplam 33 OGYE üyesine anket uygulanmıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Stratejik planlamanın ne tür bir uygulama olduğu hangi tür örgütler için yararlı olacağı, planlama sürecine çevrenin katılımının önemli olup olmadığı gibi konular hakkında kavramsal düzeyde çalışmalar gereklidir. Bu anlamda bir bilgi birikiminin olması ve uzmanlar arasında tartışma zemini oluşturulması gereklidir.
- Katılımcıların görüşü açısından bakıldığında, ekip üyelerinin arzulu ve istekli olarak planlama etkinliklerine katıldıkları görülmektedir. Bu durum olumlu olarak değerlendirilebilir. Yine katılımcılar zaman yönetimiyle ve hukuksal boyutla ilgili sorunların önemli olmadığı görüşünde olduklarını belirtmişlerdir.
- Katılanların görüşü açısından bakıldığında hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlama etkinlikleri için engel oluşturduğu görülmektedir. Bu alandaki sorunlar bürokrasi ve hiyerarşi kavramları var olduğu sürece devam edecektir. Ancak yönetimde yerelleşme, şeffaflık, ve insana güven bu alandaki sorunları azaltma olanağına sahip olabilir.

Küçüksüleymanoğlu (2004) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Stratejik Plan Çalışması” adlı doktora tezi çalışmasında ilköğretim okullarında SWOT analizi ile okulun içinde bulunduğu durumu kritik başarı etmenleri açısından saptamak ve saptanan duruma dayalı bir stratejikplanlama süreci uygulaması önermektedir. Araştırma sonucunda okuldaki kritik başarı etmenleri ile ilgili öğrenci ve velilerin genel olarak benzer doğrultuda görüş bildirdiği, öğretmenlerinse konuyla ilgili oldukça olumlu görüşler bildirdiği ortaya çıkmış, eğitim örgütlerinde kuramsal değerler ve bu değerler ışığında oluşturulacak vizyon ve misyonun tüm paydaşların katılımıyla gerçekleştirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Karaman (2007) tarafından yapılan “İlk ve Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında, stratejik planlamaya geçiş sürecinde eğitim kurumlarımızın yöneticilerine ve diğer ilgililere yol göstermesi amaçlanmıştır. Bu amaçla İstanbul İlinde üç ayrı ilçede 498 yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin genel olarak stratejik planlamaya karşı olumlu (iyimser) bir tutum içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir.

### **3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Wilkins (2006) tarafından yapılan “Şehir Okul Bölgesinde Stratejik Plan Katılımcı Algıları: Durum incelemesi” adlı doktora tezinde 1995-2000 yılları arasında Güneydoğu Wisconsin Racine Unified School District’te stratejik plan katılımcılarının algılarının bulunması ve tanımlanması hedeflenmiştir. Bu amaçla 36 katılımcıyla görüşülmüştür. Araştırmanın sonucunda stratejik plandan çıkan bağlamsal etkilerin;

- Sistemin sunduğu büyüklük ve karmaşıklık
- Bir Toplum başarısının mirası
- Bir ekonomik baskı durumu
- Paydaşlararası muhalif ilişkiler
- Üretken bir Başladığı işin sonunu getirmeye eğilim

Gibi maddeler olduğu, ve süreç ve bunun ürünlerinin iyileştirilmesi gereği duydukları tespit edilmiştir.

## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme ile veri toplama aracının geliştirilmesi, uygulanması, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

İstanbul ili Sarıyer İlçesi okullarından uygulama okulu olarak seçilen ilköğretim okullarının Müdürlerinin Okul Gelişim yönetimi uygulama düzeylerini değerlendirme amacıyla yapılan bu araştırmada karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin planlı okul geliştirme düzeylerini belirlemek, ve okul yöneticilerinin planlı okul gelişme çabalarında öğretmen öğrenci ve velilerin görüşlerinin sürecin değerlendirmeleriyle katkı sağlamaları amacıyla yapılan bu araştırma, “tarama modeli” şeklinde düzenlenmiştir. Bu model, geçmişte ve halen var olan durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Tarama modeli daha çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak örnek ya da grup üzerinde yapılmaktadır. “Tarama modelinde geniş bir alana ulaşma imkânı vardır. Bu modelde daha çok bilgi formları (anket) kullanılır. Detaylar daha az yer alır ve fakat geniş bir alana uygulanabilir.”

#### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni birimleri (okul müdürü, öğrenci, öğretmen, veli), bakımından İstanbul'dur. Ancak araştırma ulaşım, maliyet, zaman güçlükleri nedeniyle aşağıda belirtilen örneklem grubu üzerinde yürütülmüştür. Araştırmacının görev yaptığı İstanbul Sarıyer ilçesi tercih edilmiş, ilçedeki ilköğretim okullarından 7 okul random (şans) yöntemiyle belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okullarından öğretmen, öğrenci ve velilere ait sayısal veriler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan Paydaşlara ait Sayısal Veriler

| PAYDAŞ   | N    | %     |
|----------|------|-------|
| Öğretmen | 164  | 8,23  |
| Veli     | 1075 | 53,94 |
| Öğrenci  | 754  | 37,83 |
| Toplam   | 1993 | 100   |

Tablo 1’de görüldüğü gibi, Araştırmanın örneklemini oluşturan 1993 kişinin 164’ü (%8,23) öğretmen, 1075’i (%53,94) veli ve 754’ü (%37,83) öğrencidir.

### 4.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada iki kategoride veri toplanmıştır. Birinci kategori literatür taraması şeklindedir. Literatür taramasında araştırma konusu ile ilgili kitap, makale, sempozyum bildirileri, akademik tez çalışmaları ve araştırma raporları incelenmiştir. İkinci kategori ise alan araştırmasıdır. Araştırma sürecinde veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen veri toplama aracı ile toplanmıştır.

Araştırmanın kuramsal temelini oluşturabilmek, araştırmayı belirlenen amaçlara ulaştırabilmek ve uygun veri toplama aracını geliştirilebilmek için yurt içinde ve yurt dışında yapılan çeşitli araştırmalar ve yayınlar incelenmiştir. Elde edilen kaynaklar ve çalışmalar ışığında 3 memnuniyet anketi hazırlanmıştır. Veri toplama araçlarının temeli oluşturulurken , ayrıca MEB Okul Gelişim Modeli – Planı Okul Gelişimi (MEB 2007) yayınında belirtilen “Okul Geliştirme Süreci” ile “Okul Gelişim Süreci Basamakları” bölümlerinden faydalanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak öncelikle ilköğretim okulu müdürlerinin Okul Gelişim Yönetimi Ekibindeki görev ve sorumluluklarına yönelik 16’sı ortak olmak üzere öğretmenlere uygulanacak 18, velilere 21 ve öğrencilere 19 önerme içeren 3 form hazırlanmıştır.

Veri toplama aracında yer alan önermeler Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Her boyutta yer alan ortalama değerler Tablo 2 'de verilen puan sınırlarına göre yorumlanmıştır. Ölçek, "Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)" şeklinde puanlamıştır. Ölçek ile elde edilen aritmetik ortalama puanlarının derecelenmesi ve yorumlanması için istatistikteki sayıların gerçek alt ve üst sınırları dikkate alınarak Tablo 2'teki aralıklar kullanılmıştır.

**Tablo 2: Derecelendirme Ölçeği Puan Aralıkları**

| Dereceler | Seçenekler          | Sınırlar  |
|-----------|---------------------|-----------|
| 1         | Hiç Katılmıyorum    | 1.00-1.79 |
| 2         | Katılmıyorum        | 1.80-2.59 |
| 3         | Kısmen katılıyorum  | 2.60-3.39 |
| 4         | Katılıyorum         | 3.40-4.19 |
| 5         | Tamamen Katılıyorum | 4.20-5.00 |

#### **4.4. Verilerin Toplanması**

Veri toplama aracının uygulama süreci ve aşamaları aşağıda belirtilmiştir:

1) Veri toplama aracının Sarıyer İlçesindeki ilköretim okullarında uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmıştır. İzin belgesi EK 1'de sunulmuştur.

2) Veri toplama aracı, araştırma kapsamındaki öğretmen, veli ve öğrencilere araştırmacı tarafından ulaştırılmış, onlara araştırma hakkında bilgi verilmiş, veri toplama aracının nasıl doldurulacağı ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Yanıtlanan veri toplama araçları yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3) Veri toplama aracı uygulama okulu koordinatörleri ve uygulama öğretmenlerine farklı zamanlarda uygulandığı için okullar araştırmacı tarafından

birkaç kez ziyaret edilmiş ve veri toplama aracının sağlıklı şekilde toplanabilmesine çalışılmıştır. Bu süreç yaklaşık olarak iki haftada tamamlanmıştır.

4) Uygulama sonucunda yapılan tasnif sırasında uygun olarak doldurulmayan veri toplama araçları geçersiz sayılarak araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

#### **4.5. Verilerin Analizi**

Öğretmen, veli ve öğrenciler tarafından doldurularak geri toplanan veri toplama araçları incelenmiş, yönergeye uygun olarak doldurulanlar ayrı ayrı tasnif edilmiştir. Bu işlemde sonra elde edilen bilgiler bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Öğretmen, veli ve öğrencilerin, ilköğretim okul müdürlerinin Okul gelişim Yönetim süreci uygulamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için frekans ve yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (S) değerleri kullanılmıştır.

Öğretmen, veli ve öğrencilerin ,ilköğretim okulu müdürlerinin okul gelişim yönetimi sürecindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasında Tek Faktörlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) ve farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır.

## BÖLÜM V

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmen, veli ve öğrencilerden veri toplama aracı ile toplanan veriler ve bu verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara yönelik yorumlar yer almaktadır.

#### **5.1. Öğretmenlerin İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı Okul Gelişimi uygulama Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın birinci alt probleminde, İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okul müdürlerinin planlı okul gelişimi uygulama düzeyine ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak ilköğretim okulu müdürlerinin OGYE'deki görev ve sorumluluklarına yönelik öğretmenlerin görüşleri alınmıştır.

Tablo 3'te öğretmenlerin veri toplama aracına verdikleri yanıtlardan hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile yanıtlarının yüzde-frekans dağılımları yer almaktadır.

**Tablo-3: Öğretmenlerin, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Gelişim Yönetimi Süreci Uygulamasını Değerlendirmesi**

| Madde | 1   |    | 2   |    | 3    |    | 4    |    | 5    |    | N    | $\bar{X}$ | S    |      |
|-------|---|----|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|-----------|------|------|
|       | f   | %  | f   | %  | f    | %  | f    | %  | f    | %  |      |           |      |      |
| 1     | Müdür bireysel ve mesleki gelişimimi destekler.   | 3  | 1,8 | 5  | 3    | 18 | 11   | 57 | 34,8 | 81 | 49,4 | 164       | 4,27 | 0,91 |
| 2     | Öğretmene yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır.   | 6  | 3,7 | 8  | 4,9  | 19 | 11,6 | 74 | 45,1 | 57 | 34,8 | 164       | 4,02 | 1,00 |
| 3     | Okulda alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır.  | 10 | 6,1 | 11 | 6,7  | 40 | 24,4 | 55 | 33,5 | 48 | 29,3 | 164       | 3,73 | 1,14 |
| 4     | Müdürümüz, okulun değerlerinin ve geleceğe ilişkin hedeflerinin belirlenmesine, vizyon oluşumuna destek sağlar. | 2  | 1,2 | 2  | 2    | 18 | 11   | 49 | 29,9 | 93 | 56,7 | 164       | 4,40 | 0,83 |
| 5     | Müdürümüz, okul içindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, işbirliğine destek olur.      | 6  | 3,7 | 6  | 3,7  | 15 | 9,1  | 43 | 26,2 | 94 | 57,3 | 164       | 4,30 | 1,03 |
| 6     | Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir.  | 10 | 6,1 | 33 | 20,1 | 32 | 19,5 | 55 | 33,5 | 34 | 20,7 | 164       | 3,43 | 1,20 |
| 7     | Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır.             | 12 | 7,3 | 14 | 8,5  | 22 | 13,4 | 67 | 40,9 | 49 | 29,9 | 164       | 3,77 | 1,18 |
| 8     | Müdür okulda süreçleri ve süreç sahiplerini belirlemiştir.  | 12 | 7,3 | 7  | 4,3  | 20 | 12,2 | 80 | 48,8 | 45 | 27,4 | 164       | 3,85 | 1,10 |
| 9     | Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.  | 15 | 9,1 | 35 | 21,3 | 34 | 20,7 | 52 | 31,7 | 28 | 17,1 | 164       | 3,26 | 1,23 |
| 10    | Eğitim araç gerecinin ve diğer malzemelerin bakım ve onarımı düzenli olarak yapılır.                            | 6  | 3,7 | 24 | 14,6 | 42 | 25,6 | 61 | 37,2 | 31 | 18,9 | 164       | 3,53 | 1,07 |
| 11    | Okul toplumu olumlu etkileyecek çalışmalar yapmaktadır.   | 7  | 4,3 | 8  | 4,9  | 42 | 25,6 | 53 | 32,3 | 54 | 32,9 | 164       | 3,85 | 1,07 |
| 12    | Okulda temizliğine önem verilir.  | 5  | 3   | 12 | 7,3  | 41 | 25   | 52 | 31,7 | 54 | 32,9 | 164       | 3,84 | 1,06 |
| 13    | Müdür okulda daha iyiye ulaşmak için yeni projeler üretilmesine destek olur.                                    | 4  | 2,4 | 10 | 6,1  | 15 | 9,1  | 51 | 31,1 | 84 | 51,2 | 164       | 4,23 | 1,01 |
| 14    | Teknolojik gelişmeler takip edilir ve okulumuza taşınır.  | 8  | 4,9 | 4  | 2,4  | 37 | 22,6 | 65 | 39,6 | 50 | 30,5 | 164       | 3,88 | 1,03 |
| 15    | Eğitim hizmetlerinden yararlanan herkesin hizmetten memnun olup olmadığı ölçülür.                               | 5  | 3   | 16 | 9,8  | 45 | 27,4 | 52 | 31,7 | 46 | 28   | 164       | 3,72 | 1,07 |
| 16    | Müdürümüzün çalışanlarla ve diğer kurum, kuruluşlarla ilişkileri çok iyidir.                                    | 2  | 1,2 | 10 | 6,1  | 31 | 18,9 | 56 | 34,1 | 65 | 39,6 | 164       | 4,05 | 0,97 |
| 17    | Okulun her türlü kaynağı okul gelişim planları doğrultusunda kullanılmaktadır.                                  | 4  | 2,4 | 8  | 4,9  | 28 | 17,1 | 63 | 38,4 | 61 | 37,2 | 164       | 4,03 | 0,98 |
| 18    | Okulun mevcut durumu analizlerle tespit edilir. (swot analizi vb.)  | 7  | 4,3 | 18 | 11   | 31 | 18,9 | 55 | 33,5 | 53 | 32,3 | 164       | 3,7  | 1,13 |



Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının ( $\bar{X}=3,26$ ) ile ( $\bar{X}=4,40$ ) arasında değiştiği görülmektedir. Öğretmenlerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde 1, 4, 5 ve 13. maddelerin Tamamen katılıyorum, 2, 3, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17 ve 18. maddelerin Katılıyorum, 9. maddenin ise Kısmen Katılıyorum kategorisinde yer aldığı görülmüştür.

Öğretmenlerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinde en yüksek puan ortalamasınının ( $\bar{X}=4,40$ ) “4.Müdürümüz, okulun değerlerinin ve geleceğe ilişkin hedeflerinin belirlenmesine, vizyon oluşumuna destek sağlar.” önermesine ait olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre okul müdürünün, okulun geleceğine ilişkin hedefler tanımlanmasını sağladığı, vizyon oluşturulurken destek sağladığı söylenebilir. Öğretmenlerin yüksek puan verdikleri diğer bir madde ise ( $\bar{X}=4.30$ ) “5.Müdürümüz, okul içindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, işbirliğine destek olur.” önermesidir. Bu bulguya göre öğretmenlerin planladıkları iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli desteği okul müdüründen bulabilecekleri söylenebilir.

Öğretmenlerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinde en düşük puan ortalamasınının ( $\bar{X}=3,26$ ) “9. Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.” önermesine ait olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin düşük puan verdikleri diğer bir madde ise ( $\bar{X}=3,43$ ) “6. Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir.” önermesidir. Bu bulgulara göre, Okul müdürlerinin, okul binası, fiziki mekanlar ve güvenlik hizmetlerine yeterince önem vermediği söylenebilir.

## 5. 2. Velilerin İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı Okul Gelişimi Uygulama Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci alt probleminde, İlköğretim okulu öğrencisi velilerinin okul müdürlerinin planlı okul gelişimi uygulama düzeyine ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak ilköğretim okulu müdürlerinin OGYE'deki görev ve sorumluluklarına yönelik velilerin görüşleri alınmıştır.

Tablo 4'te velilerin veri toplama aracına verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular verilmiştir.

**Tablo-4: Velilerin, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Gelişim Yönetimi Süreci Uygulamasını Değerlendirmesi**

| Madde | 1   |      | 2   |       | 3   |       | 4   |       | 5   |       | N    | $\bar{X}$ | S    |
|-------|---|------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|------|-----------|------|
|       | f   | %    | f   | %     | f   | %     | f   | %     | f   | %     |      |           |      |
| 1     | Müdür veli eğitimlerini (anne baba eğitimleri) destekler.   |      |     |       |     |       |     |       |     |       |      |           |      |
|       | 18  | 1,67 | 38  | 3,53  | 136 | 12,65 | 319 | 29,67 | 564 | 52,47 | 1075 | 4,28      | 0,93 |
| 2     | Veliye yönelik temsil görevlendirmelerinde ve eğitsel etkinliklerde herkese eşit fırsat tanınmaktadır. (Okul aile birliği, veli temsilcisi, kurul üyelikleri) |      |     |       |     |       |     |       |     |       |      |           |      |
|       | 31  | 2,88 | 55  | 5,12  | 159 | 14,79 | 410 | 38,14 | 420 | 39,07 | 1075 | 4,05      | 1,00 |
| 3     | Okulda karar alınırken veli görüşleri de dikkate alınır.  |      |     |       |     |       |     |       |     |       |      |           |      |
|       | 21  | 1,95 | 32  | 2,98  | 129 | 12,00 | 370 | 34,42 | 523 | 48,65 | 1075 | 4,08      | 1,04 |
| 4     | Müdürümüz, okulun geleceğine ilişkin hedeflerinin belirlenmesine ve vizyon oluşumuna destek sağlar.   |      |     |       |     |       |     |       |     |       |      |           |      |
|       | 97  | 9,02 | 175 | 16,28 | 247 | 22,98 | 264 | 24,56 | 292 | 27,16 | 1075 | 4,28      | 0,89 |
| 5     | Müdürümüz, okul içindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, işbirliğine destek olur.  |      |     |       |     |       |     |       |     |       |      |           |      |
|       | 21  | 1,95 | 32  | 2,98  | 129 | 12,00 | 370 | 34,42 | 523 | 48,65 | 1075 | 4,25      | 0,92 |
| 6     | Okulda güvenlik önlemi yeterlidir.  |      |     |       |     |       |     |       |     |       |      |           |      |
|       | 97  | 9,02 | 175 | 16,28 | 247 | 22,98 | 264 | 24,56 | 292 | 27,16 | 1075 | 3,45      | 1,29 |

**Tablo-4 Devamı**

| Madde | 1  |   | 2 |   | 3 |   | 4 |   | 5 |   | N | $\bar{X}$ | S |
|-------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|---|
|       | f  | % | f | % | f | % | f | % | f | % |   |           |   |
| 7     | Öğrenci başarıları ve ödüllendirmeleri objektif kriterlere göre yapılmaktadır.     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 8     | Okulda yapılacak çalışmalar ve bu çalışmaların kimin yapacağı belirlenmiştir.      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 9     | Okulun binası ve diğer eğitim ortamları yeterlidir.                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 10    | Eğitim araç ve gereçlerin bakım ve onarımı düzenli olarak yapılır.                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 11    | Okul toplumu olumlu etkileyecek çalışmalar yapmaktadır.                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 12    | Okulun temizliğine önem verilir.   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 13    | Okulda daha iyiye ulaşmak için yeni projeler üretilir, yeni çalışmalar başlatılır. |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 14    | Teknolojik gelişmeler takip edilir ve okulumuza taşınır.                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 15    | Eğitim hizmetlerinden yararlanan herkesin hizmetten memnun olup olmadığı ölçülür.  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 16    | Müdürümüzün velilerle ilişkileri çok iyidir.                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 17    | Velinin bilmesi gereken bilgiler zamanında açıklanır.                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 18    | Okulda öğrencilere milli ve manevi değerler kazandırılmaktadır.                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 19    | Okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyet gösterilir.            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 20    | Öğrenci belgeleri zamanında düzenlenir.  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |
| 21    | Okulumuzdaki bilgi kaynaklarından (internet) veliler ve çevre de yararlanmaktadır. |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |           |   |

Tablo 4 incelendiğinde velilerin, ilköğretim okulu müdürlerinin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının ( $\bar{X}=3,45$ ) ile ( $\bar{X}=4,28$ ) arasında değiştiği görülmektedir. Velilerin müdürlerinin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde 6 maddenin Tamamen katılıyorum, 15 maddenin ise katılıyorum seviyesinde yer aldığı tespit edilmiştir.

Velilerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinde en yüksek puan ortalamasının ( $\bar{X}=4,28$ ) “1. Müdür veli eğitimlerini (anne baba eğitimleri) destekler.” önermesine ait olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre okul müdürünün, velilerin bireysel gelişimlerini desteklediği ve onlar için de bir öğrenme çevresi yaratmaya çalıştığı söylenebilir. Velilerin yüksek puan verdikleri diğer bir madde ise ( $\bar{X}=4,28$ ) “4. Müdürümüz, okulun geleceğine ilişkin hedeflerinin belirlenmesine ve vizyon oluşumuna destek sağlar.” önermesidir.

Velilerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinde en düşük puan ortalamasının ( $\bar{X}=3,45$ ) “6. Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir.” önermesine ait olduğu görülmektedir. Velilerin düşük puan verdikleri diğer bir madde ise “9. Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.” önermesine ait olduğu görülmektedir.

### **5. 3. Öğrencilerin İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı Okul Gelişimi Uygulama Düzeylerine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın üçüncü alt probleminde, ilköğretim okulu öğrencilerinin okul müdürlerinin planlı okul gelişimi uygulama düzeyine ilişkin görüşlerini belirlemek

amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak ilköğretim okulu müdürlerinin OGYE'deki görev ve sorumluluklarına yönelik velilerin görüşleri alınmıştır.

Tablo 5'te öğrencilerin veri toplama aracına verdikleri yanıtlardan hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile yanıtlarının yüzde-frekans dağılımları yer almaktadır.

**Tablo-5: Öğrencilerin, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Gelişim Yönetimi Süreci Uygulamasını Değerlendirmesi**

| Madde | 1   |       | 2   |       | 3   |       | 4   |       | 5   |       | N   | $\bar{X}$ | S    |
|-------|---|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-----------|------|
|       | f   | %     | f   | %     | F   | %     | f   | %     | f   | %     |     |           |      |
| 1     | Müdür bireysel ve akademik gelişimimi destekler.  |       |     |       |     |       |     |       |     |       |     |           |      |
|       | 43  | 5,70  | 42  | 5,57  | 141 | 18,70 | 301 | 39,92 | 227 | 30,11 | 754 | 3,83      | 1,09 |
| 2     | Düzenlenen eğitsel etkinliklere katılımı tüm öğrencilere eşit fırsat tanınmaktadır.                             |       |     |       |     |       |     |       |     |       |     |           |      |
|       | 69  | 9,15  | 79  | 10,48 | 138 | 18,30 | 169 | 22,41 | 299 | 39,66 | 754 | 3,73      | 1,32 |
| 3     | Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri de alınır.                                      |       |     |       |     |       |     |       |     |       |     |           |      |
|       | 85  | 11,27 | 128 | 16,98 | 174 | 23,08 | 212 | 28,12 | 155 | 20,56 | 754 | 3,30      | 1,28 |
| 4     | Müdürümüz, okulun değerlerinin ve geleceğe ilişkin hedeflerinin belirlenmesine, vizyon oluşumuna destek sağlar. |       |     |       |     |       |     |       |     |       |     |           |      |
|       | 25  | 3,32  | 54  | 7,16  | 153 | 20,29 | 244 | 32,36 | 278 | 36,87 | 754 | 3,92      | 1,07 |
| 5     | Müdürümüz, okul içindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, işbirliğine destek olur.      |       |     |       |     |       |     |       |     |       |     |           |      |
|       | 38  | 5,04  | 51  | 6,76  | 117 | 15,52 | 261 | 34,62 | 287 | 38,06 | 754 | 3,99      | 1,04 |
| 6     | Okulda kendimi güvende hissediyorum.  |       |     |       |     |       |     |       |     |       |     |           |      |
|       | 40  | 5,31  | 52  | 6,90  | 161 | 21,35 | 220 | 29,18 | 281 | 37,27 | 754 | 3,88      | 1,27 |
| 7     | Öğrenci başarıları ve ödüllendirmeleri objektif kriterlere göre yapılmaktadır.                                  |       |     |       |     |       |     |       |     |       |     |           |      |
|       | 38  | 5,04  | 51  | 6,76  | 117 | 15,52 | 261 | 34,62 | 287 | 38,07 | 754 | 3,94      | 1,12 |
| 8     | Okulda yapılacak çalışmalar ve bu çalışmaların kimin yapacağı belirlenmiştir.                                   |       |     |       |     |       |     |       |     |       |     |           |      |
|       | 40  | 5,31  | 52  | 6,90  | 161 | 21,35 | 220 | 29,18 | 281 | 37,27 | 754 | 3,86      | 1,15 |
| 9     | Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.  |       |     |       |     |       |     |       |     |       |     |           |      |
|       | 91  | 12,07 | 80  | 10,61 | 130 | 17,24 | 234 | 31,03 | 219 | 29,06 | 754 | 3,54      | 1,33 |
| 10    | Eğitim araç ve gereçlerin bakım ve onarımı düzenli olarak yapılır.  |       |     |       |     |       |     |       |     |       |     |           |      |
|       | 61  | 8,09  | 95  | 12,60 | 157 | 20,82 | 215 | 28,52 | 226 | 29,97 | 754 | 3,60      | 1,26 |
| 11    | Okul toplumu olumlu etkileyecek çalışmalar yapmaktadır.   |       |     |       |     |       |     |       |     |       |     |           |      |
|       | 49  | 6,50  | 52  | 6,90  | 162 | 21,49 | 235 | 31,17 | 256 | 33,95 | 754 | 3,79      | 1,17 |

**Tablo-5 Devamı**

| Madde   | 1   |       | 2   |       | 3   |       | 4   |       | 5   |       | N   | $\bar{X}$ | S    |
|---|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-----------|------|
|   | f   | %     | f   | %     | f   | %     | f   | %     | f   | %     |     |           |      |
| 12 Okulumuzun temizliğine dikkat edilir.  | 69  | 9,15  | 76  | 10,08 | 145 | 19,23 | 208 | 27,59 | 256 | 33,95 | 754 | 3,67      | 1,29 |
| 13 Okulda daha iyiye ulaşmak için yeni projeler üretilir, yeni çalışmalar başlatılır. | 50  | 6,63  | 51  | 6,76  | 152 | 20,16 | 267 | 35,41 | 234 | 31,03 | 754 | 3,77      | 1,15 |
| 14 Teknolojik gelişmeler takip edilir ve okulumuza taşınır.                           | 81  | 10,74 | 85  | 11,27 | 219 | 29,05 | 207 | 27,45 | 162 | 21,49 | 754 | 3,38      | 1,24 |
| 15 Eğitim hizmetlerinden yararlanan herkesin hizmetten memnun olup olmadığı ölçülür.  | 99  | 13,13 | 123 | 16,31 | 154 | 20,42 | 214 | 28,38 | 164 | 21,75 | 754 | 3,29      | 1,33 |
| 16 Müdürümüzün öğrencilerle ilişkileri çok iyidir.                                    | 64  | 8,49  | 64  | 8,49  | 145 | 19,23 | 174 | 23,08 | 307 | 40,72 | 754 | 3,79      | 1,29 |
| 17 Okulumuzda psikolojik danışma hizmetlerinden yararlanabiliyorum.                   | 157 | 20,82 | 103 | 13,66 | 150 | 19,89 | 160 | 21,22 | 184 | 24,40 | 754 | 3,15      | 1,46 |
| 18 Okulda öğrencilere milli ve manevi değerler kazandırılmaktadır.                    | 58  | 7,69  | 70  | 9,28  | 165 | 21,88 | 228 | 30,24 | 233 | 30,90 | 754 | 3,67      | 1,22 |
| 19 Okulda sağlık sorunu yaşadığımda gerekli hassasiyet gösterilir.                    | 78  | 10,34 | 59  | 7,82  | 97  | 12,86 | 182 | 24,14 | 338 | 44,83 | 754 | 3,85      | 1,34 |

Tablo 5 incelendiğinde, öğrencilerin, ilköğretim okulu müdürlerinin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının ( $\bar{X}=3,15$ ) ile ( $\bar{X}=3,99$ ) arasında değiştiği görülmektedir. Öğrencilerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde 15 maddenin Katılıyorum, 4 maddenin ise Kısmen katılıyorum seviyesinde yer aldığı tespit edilmiştir.

Öğrencilerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinde en yüksek puan ortalamasınının ( $\bar{X}=3,99$ ) “5. Müdürümüz, okul içindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, işbirliğine destek olur.” önermesine ait

olduğu görülmektedir. Öğrencilerin yüksek puan verdikleri diğer bir madde ise ( $\bar{X}=3.94$ ) “7. Öğrenci başarıları ve ödüllendirmeleri objektif kriterlere göre yapılmaktadır.” önermesidir. Bu bulguya göre okul müdürlerinin ödüllendirme ve değerlendirmede objektif olduğu söylenebilir.

Öğrencilerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmelerinde en düşük puan ortalamasının ( $\bar{X}=3.15$ ) “17. Okulumuzda psikolojik danışma hizmetlerinden yararlanabiliyorum.” önermesine ait olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre okulda öğrencilerin ihtiyaç duydukları psikolojik yardımın yeterli olmadığı söylenebilir. Öğrencilerin düşük puan verdikleri diğer bir madde ise ( $\bar{X}=3,29$ ) “15. Eğitim hizmetlerinden yararlanan herkesin hizmetten memnun olup olmadığı ölçülür.” önermesidir.

#### **5.4. İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı Okul Gelişimi Uygulama Düzeylerine İlişkin Öğretmen, Veli ve Öğrenci Görüşlerinin Karşılaştırılması**

Araştırmanın dördüncü alt probleminde öğretmenlerin, veli ve öğrencilerin, okul müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla öğretmen, veli ve öğrencilerin veri toplama aracındaki ortak 16 soruya verdikleri yanıtlar arasında Tek Faktörlü Varyans Analizi yapılmıştır.

**Tablo-6: İlköğretim Okul Müdürlerinin Planlı Okul Gelişimi Uygulama Düzeylerine İlişkin Öğretmen, Veli ve Öğrenci Görüşlerinin Karşılaştırılması**

| Madde | Paydaş   | N          | $\bar{X}$ | S    | sd   | F    | P      | Anlam<br>lı Fark<br>(Scheffe) |     |
|-------|--|------------|-----------|------|------|------|--------|-------------------------------|-----|
| 1     | Müdür bireysel ve akademik gelişimimi destekler.   | 1-Öğretmen | 164       | 4,27 | 0,91 | 1990 | 46,84  | 0,00                          | 1-3 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 4,28 | 0,93 |      |        |                               | 2-3 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,83 | 1,09 |      |        |                               |     |
| 2     | Tüm görevlendirme, temsil ve hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır.                                   | 1-Öğretmen | 164       | 4,02 | 1,00 | 1990 | 18,81  | 0,00                          | 1-3 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 4,05 | 1,00 |      |        |                               | 2-3 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,73 | 1,32 |      |        |                               |     |
| 3     | Okulda alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır.   | 1-Öğretmen | 164       | 3,73 | 1,14 | 1990 | 103,91 | 0,00                          | 1-2 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 4,08 | 1,04 |      |        |                               | 2-3 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,30 | 1,28 |      |        |                               | 3-1 |
| 4     | Müdürümüz, okulun geleceğine ilişkin hedeflerinin belirlenmesine ve vizyon oluşumuna destek sağlar.        | 1-Öğretmen | 164       | 4,40 | 0,83 | 1990 | 36,59  | 0,00                          | 1-3 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 4,28 | 0,89 |      |        |                               | 2-3 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,92 | 1,07 |      |        |                               |     |
| 5     | Müdürümüz, okul içindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, işbirliğine destek olur. | 1-Öğretmen | 164       | 4,30 | 1,03 | 1990 | 17,60  | 0,00                          | 1-3 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 4,25 | 0,92 |      |        |                               | 2-3 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,99 | 1,04 |      |        |                               |     |
| 6     | Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir.   | 1-Öğretmen | 164       | 3,43 | 1,20 | 1990 | 27,72  | 0,00                          | 1-3 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 3,45 | 1,29 |      |        |                               | 2-3 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,88 | 1,27 |      |        |                               |     |
| 7     | Her türlü ödüllendirme objektif kriterlere göre yapılmaktadır.   | 1-Öğretmen | 164       | 3,77 | 1,18 | 1990 | 1,55   | 0,21                          | -   |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 3,92 | 1,06 |      |        |                               |     |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,94 | 1,12 |      |        |                               |     |
| 8     | Müdür okulda süreçleri ve süreç sahiplerini belirlemiştir.   | 1-Öğretmen | 164       | 3,85 | 1,10 | 1990 | 2,74   | 0,07                          | -   |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 3,97 | 1,00 |      |        |                               |     |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,86 | 1,15 |      |        |                               |     |
| 9     | Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.   | 1-Öğretmen | 164       | 3,26 | 1,23 | 1990 | 4,69   | 0,01                          | 2-1 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 3,59 | 1,27 |      |        |                               | 3-1 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,54 | 1,33 |      |        |                               |     |
| 10    | Eğitim araç ve gereçlerin bakım ve onarımı düzenli olarak yapılır.   | 1-Öğretmen | 164       | 3,53 | 1,07 | 1990 | 7,42   | 0,00                          | 2-1 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 3,78 | 1,12 |      |        |                               | 2-3 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,60 | 1,26 |      |        |                               |     |
| 11    | Okul toplumu etkileyecek olumlu çalışmalar yapmaktadır.  | 1-Öğretmen | 164       | 3,85 | 1,07 | 1990 | 10,34  | 0,00                          | 2-3 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 4,02 | 1,02 |      |        |                               |     |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,79 | 1,17 |      |        |                               |     |
| 12    | Okulun temizliğine önem verilir.   | 1-Öğretmen | 164       | 3,84 | 1,06 | 1990 | 4,97   | 0,01                          | 2-3 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 3,84 | 1,14 |      |        |                               |     |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,67 | 1,29 |      |        |                               |     |
| 13    | Okulda daha iyiye ulaşmak için yeni projeler üretilir, yeni çalışmalar başlatılır.                         | 1-Öğretmen | 164       | 4,23 | 1,01 | 1990 | 16,69  | 0,00                          | 1-3 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 4,01 | 1,04 |      |        |                               | 2-3 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,77 | 1,15 |      |        |                               |     |
| 14    | Teknolojik gelişmeler takip edilir ve okulumuza taşınır.   | 1-Öğretmen | 164       | 3,88 | 1,03 | 1990 | 32,08  | 0,00                          | 1-3 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 3,80 | 1,14 |      |        |                               | 2-3 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,38 | 1,24 |      |        |                               |     |
| 15    | Eğitim hizmetlerinden yararlanan herkesin hizmetten memnun olup olmadığı ölçülür.                          | 1-Öğretmen | 164       | 3,72 | 1,07 | 1990 | 46,44  | 0,00                          | 1-3 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 3,84 | 1,12 |      |        |                               | 2-3 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,29 | 1,33 |      |        |                               |     |
| 16    | Müdürümüzün veli / öğretmen / öğrencilerle ilişkileri iyidir.  | 1-Öğretmen | 164       | 4,05 | 0,97 | 1990 | 15,52  | 0,00                          | 1-3 |
|       |  | 2-Veli     | 1075      | 4,09 | 1,06 |      |        |                               | 2-3 |
|       |  | 3-Öğrenci  | 754       | 3,79 | 1,29 |      |        |                               |     |



Tablo 6'da, öğretmen, veli ve öğrencilerin veri toplama aracındaki maddelere verdikleri yanıtların karşılaştırılmasına yönelik Tek Faktörlü Varyans Analizi sonuçları ve farkın hangi grupların görüşleri arasında olduğunu belirlemeye yönelik Scheffe testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 6 incelendiğinde, okul müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin olarak, grupların görüşleri arasında 14 maddede anlamlı fark bulunduğu görülmektedir.

*“1.Müdür bireysel ve akademik gelişimimi destekler.”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 46,84$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın öğretmen ile öğrenci ve veli ile öğrenci görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde, öğrencilerin ( $\bar{X}=3,83$ ) katılıyorum, öğretmen ( $\bar{X}=4,27$ ) ve velilerin ( $\bar{X}=4,28$ ) ise tamamen katılıyorum seviyesinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin, öğretmen ve velilerin akademik gelişimlerini öğrencilerinkinden daha fazla desteklediği söylenebilir.

*“2. Tüm görevlendirme, temsil ve hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır..”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}=18,81$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın öğretmen ile öğrenci ve veli ile öğrenci görüşleri arasında olduğu görülmektedir. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde bu önermeye öğrencilerin ( $\bar{X}=3,73$ ) , öğretmenlerin ( $\bar{X}=4,02$ ) ve velilerin ( $\bar{X}=4,05$ ) olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre öğrencilerin, okulda etkinlikler, hizmetler ve temsillerde fırsat eşitliği sağlanması konusunda öğretmen ve velilere göre daha olumsuz görüşe sahip oldukları söylenebilir.

*“3.Okulda alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır.”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 103,90$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın tüm grupların görüşleri arasında

olduğu belirlenmiştir. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlara göre öğrenciler ( $\bar{X}=3,30$ ) kararsızım, öğretmen ( $\bar{X}=3,73$ ) ve veliler ( $\bar{X}=4,08$ ) ise katılıyorum görüşündedirler. Bu sonuca göre okul müdürlerinin, okulda alınan kararlarda, öğrencilerin görüşlerine yeterince başvurmadıkları söylenebilir.

*“4.Müdürümüz, okulun geleceğine ilişkin hedeflerinin belirlenmesine ve vizyon oluşumuna destek sağlar.”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 36,59$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın öğretmen ile öğrenci ve veli ile öğrenci görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde, öğrencilerin ( $\bar{X}=3,92$ ) katılıyorum, öğretmen ( $\bar{X}=4,40$ ) ve velilerin ( $\bar{X}=4,28$ ) ise tamamen katılıyorum seviyesinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre öğrencilerin, Müdürün okulun hedeflerinin belirlenmesi ve vizyon oluşturulmasında destek sağlaması konusunda öğretmen ve velilere göre daha olumsuz görüşe sahip oldukları söylenebilir.

*“5.Müdürümüz, okul içindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, işbirliğine destek olur.”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 17,60$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın öğretmen ile öğrenci ve veli ile öğrenci görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde, öğrencilerin ( $\bar{X}=3,99$ ) katılıyorum, öğretmen ( $\bar{X}=4,30$ ) ve velilerin ( $\bar{X}=4,25$ ) ise tamamen katılıyorum seviyesinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre veli ve öğretmenlerin planladıkları çalışmalarda ve yeni projelerde öğrencilere göre daha fazla desteklediği söylenebilir.

*“6. Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir.”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 27,72$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın öğretmen ile öğrenci ve veli ile öğrenci görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde bu önermeye öğrencilerin ( $\bar{X}=3,88$ ) olumlu , öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,43$ ) ve velilerin ( $\bar{X}=3,45$ ) öğrencilere göre daha olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir.

*“9.Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 4,69$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın veli ile öğretmen ve öğrenci ile öğretmen görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde, öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,26$ ) Kısmen katılıyorum, veli ( $\bar{X}=3,59$ ) ve öğrencilerin ( $\bar{X}=4,54$ ) ise katılıyorum seviyesinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre veli ve öğrenciler okul binası ve diğer fiziki mekanları yeterli bulurken, öğretmenlerin bu konuda olumsuz görüş bildirdikleri söylenebilir.

*“10. Eğitim araç ve gereçlerin bakım ve onarımı düzenli olarak yapılır.”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 7,42$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın öğretmen ile veli ve öğrenci ile veli görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde bu önermeye velilerin ( $\bar{X}=3,78$ ) olumlu , öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,60$ ) ve öğrencilerin ( $\bar{X}=3,45$ ) velilere göre daha olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre velilerin, öğretmen ve öğrencilere kıyasla eğitim araç ve gereçlerinin bakım ve onarımının düzenli olarak yapıldığını düşündüğünü göstermektedir.

*“11. Okul toplumu etkileyecek olumlu çalışmalar yapmaktadır..”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 10,34$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın öğrenci ile veli görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde bu önermeye velilerin ( $\bar{X}=4,02$ ) olumlu , öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,85$ ) ve öğrencilerin ( $\bar{X}=3,79$ ) velilere göre daha olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir.

*“12. Okul temizliğine önem verilir .”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 4,97$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın öğrenci ile veli görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde bu önermeye veli ve öğretmenlerin ( $\bar{X}=3,84$ ) olumlu, öğrencilerin ( $\bar{X}=3,67$ ) veli ve öğretmenlere göre

daha olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre öğrenciler öğretmen ve velilere kıyasla okulun temizliğine önem verilmesi konusunda daha olumsuz bir görüşe sahiptir.

*“13. Okulda daha iyiye ulaşmak için yeni projeler üretilir, yeni çalışmalar başlatılır.”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 16,69$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın öğretmen ile öğrenci ve veli ile öğrenci görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde, öğrencilerin ( $\bar{X}=3,77$ ) katılıyorum, öğretmen ( $\bar{X}=4,23$ ) tamamen katılıyorum ve velilerin ( $\bar{X}=4,01$ ) ise katılıyorum seviyesinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

*“14. Teknolojik gelişmeler takip edilir ve okulumuza taşınır.”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 32,08$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın öğretmen ile öğrenci ve veli ile öğrenci görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde, öğrencilerin ( $\bar{X}=3,38$ ) kısmen katılıyorum, öğretmen ( $\bar{X}=3,88$ ) ve velilerin ( $\bar{X}=3,80$ ) ise katılıyorum seviyesinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu durumda öğrencilerin teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve okula taşınması konusunda öğretmen ve velilerin aksine yetersiz olduğu görüşünde oldukları söylenebilir.

*“15. Eğitim hizmetlerinden yararlanan herkesin hizmetten memnun olup olmadığı ölçülür.”* önermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)}= 46,44$ ;  $p<,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın öğretmen ile öğrenci ve veli ile öğrenci görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde, öğrencilerin ( $\bar{X}=3,29$ ) kısmen katılıyorum, öğretmen ( $\bar{X}=3,72$ ) ve velilerin ( $\bar{X}=3,84$ ) ise katılıyorum seviyesinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin, öğretmen ve velilerin memnuniyetini ölçerken öğrencilerin memnuniyeti ölçülürken yetersiz kaldığı söylenebilir.

*“16. Müdürümüzün veli / ğretmen / öğrencilerle ilişkileri iyidir.”*

nermesinde grupların görüşleri arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir [ $F_{(2, 1990)} = 15,52; p < ,05$ ]. Scheffe testine göre bu farkın ğretmen ile ğrenci ve veli ile ğrenci görüşleri arasında olduğu saptanmıştır. Bu maddeye ilişkin ortalama puanlar incelendiğinde, ğretmen ( $\bar{X} = 4,05$ ) ve velilerin ( $\bar{X} = 4,09$ ) olumlu, öğrencilerin ( $\bar{X} = 3,79$ ) ise ğretmen ve velilere göre daha olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Buna göre ğretmen ve veli görüşlerine göre, okul müdürlerinin ğretmen, ğrenci ve velilerle ilişkilerinin iyi olduğu, söylenbilir.

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

#### 6.1. Sonuçlar

1. Öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının ( $\bar{X} = 3,26$ ) ile ( $\bar{X} = 4,40$ ) arasında değiştiği görülmektedir. Öğretmenlerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde 18 önermeden 1 tanesine olumsuz görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu önerme “Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.” önermesidir.

2. Velilerin, ilköğretim okulu müdürlerinin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamalarının ( $\bar{X} = 3,45$ ) ile ( $\bar{X} = 4,28$ ) arasında değiştiği görülmektedir. Velilerin müdürlerinin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde 6 maddenin Tamamen katılıyorum, 15 maddenin ise katılıyorum seviyesinde yer aldığı tespit edilmiştir. Velilerin en düşük puan verdiği 2 önerme:

- “Okulda güvenlik önlemi yeterlidir.”
- “Okulun binası ve diğer eğitim ortamları yeterlidir.”

önergeleridir.

3. Öğrencilerin, ilköğretim okulu müdürlerinin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin

görüşlerinin aritmetik ortalamalarının ( $\bar{X} = 3,15$ ) ile ( $\bar{X} = 3,99$ ) arasında değiştiği görülmektedir. Öğrencilerin, müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde 15 maddenin Katılıyorum, 4 maddenin ise Kısmen katılıyorum seviyesinde yer aldığı tespit edilmiştir. Öğrencilerin olumsuz görüş bildirdiği 4 önerme:

- Okulumuzda psikolojik danışma hizmetlerinden yararlanabiliyorum.
- Eğitim hizmetlerinden yararlanan herkesin hizmetten memnun olup olmadığı ölçülür.
- Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri de alınır.
- Teknolojik gelişmeler takip edilir ve okulumuza taşınır.

önergeleridir.

4. Okul müdürlerin Okul Gelişim Yönetim Sürecinde görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerine ilişkin olarak, grupların görüşleri arasında 14 maddede anlamlı fark bulunduğu tespit edilmiştir.

## 6.2. Önergiler

İlköğretim okul müdürlerinin Okul Gelişim Yönetim Süreci Uygulama Düzeyinin değerlendirildiği bu araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

1. İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretimlerin okul gelişim planlarının uygulanması konusunda kültürlenmesine yönelik hizmetiçi eğitim etkinlikleri mahalli ve merkezi düzeyde düzenlenmelidir.

2. İlköğretim okulunun paydaşlarından velilerin planlı okul gelişim modeli konusunda bilgilendirilmeleri sağlanmalıdır. Buna yönelik toplantılar düzenlenerek sürece velilerin de katılımı gerçekleştirilmelidir.

3. İlköğretim öğrencilerin, önermelere okul gelişim sürecinde süreç ve işlev uygulamalarına yönelik memnuniyetleri test edilerek sürece katılımı

sağlanmalıdır. Bu konuda okul meclislerinin okul gelişimiyle ilgili sürece katkı sağlaması gerçekleştirilmelidir.

4. Okullar açık sosyal bir örgüttür, açık bir sistem olması sebebiyle dış çevresi ile sürekli bir ilişki içerisinde. Diğer örgütlere göre farklılık gösterir. Yönetici, Öğretmen, Veli ve Öğrenci unsurlarıyla OGYE bir bütündür. Araştırmacılar bu bütün arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurmalarıdır.

5. Bu araştırma İstanbul ilinde yapılmıştır. Örneklemin, sosyo ekonomik durumu, kültürel yapısının Anadolu'daki diğer illerle farklılık göstereceği düşünülerek ülkenin değişik bölgelerinde de araştırmalar yapılmalıdır.



## KAYNAKÇA

AKGEMİCİ, T. Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara

AKTAN, C. "Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim", Yeni Türkiye, Ocak- Şubat 1998. S. 335-342.

ARABACI, İ. "Müfredat Laboratuvar Okullarında Strateji Belirleme ve Seçimi Uyuglamalarının Değerlendirmesi" İnönü Üniveritesi Eğitim Dergisi, Cilt:6 S.10: 3-15

ARGÜDEN, Y. Ilgaz, P. (2006) Gönüllü Kuruluşların Yönetimi, İstanbul

BAŞARAN, İ.E. Eğitime giriş (Dördüncü Kez Yeniden Basım). Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye.

CABIINET OFFICE, (2004) Stratejik yaşam rehberi, (çev. British Council Türkiye), **Başbakanlık Yayınlar**, Ankara

ÇALIK, T . "Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirmesi". **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 11,2 (Ekim 2003).

DİNÇER, Ö. (2007). "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, s.20, 172

DPT, (2006) Kamu İdareler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara

EREŞ, F. "Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama". **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi** 15:21-29, 2004.

FİDLER, B. (2003). "Strategic Management for School Development – Leading Your School's Improvement Strategy", London: Paul Chapman Publishing, s.6, 85, 102

- FOREMAN, K. (2002). "Vision and Mission" in D. Middlewood ve J. Lumby (eds) "Strategic Management in Schools and Colleges" , London: Paul Chapman Publishing, s.22, 23
- IŞIK, Halil ve Ahmet Aypay. "Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme". **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 24, S.3: 349-363 (2004).
- KAUFMAN, R. (1995). "A Framework and Basic Concepts" in R. Kaufman (eds) "Mapping Educational Success: Strategic thinking and Planning for School Administrator" , California: Corwen Press Inc., s.43, 44
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU,R." İlköğretim Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Bir Örnek Olay İncelemesi" **Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2007
- MEB,(2007) Eğitimde Stratejik Planlama El Kitabı
- MEB, (2007) "Planlı Okul Gelişim Modeli "Okulda Stratejik Yönetim""
- STEINER,G.A. (1997). "Strategic Planning What Every Manager Must Know" Free Press Paperbacks, s.14
- TERZİ, Ali Rıza ve Türker Kurt. (Bahar 2005). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi" **Milli Eğitim Dergisi**, S.66: 98
- YÖDEK, (2007) Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Rehberi, Ankara

## EKLER

| <b>EK NO</b>                        | <b>SAYFA NO</b> |
|-------------------------------------|-----------------|
| 1- İzin Belgesi.....                | 56              |
| 2- Öğretmen Veri Toplama Aracı..... | 57              |
| 3- Veli Veri Toplama Aracı.....     | 58              |
| 4- Öğrenci Veri Toplama Aracı.....  | 59              |
| 5- Özgeçmiş.....                    | 60              |

**Ek:1**

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2263/58438  
Konu : Anket (Semiha ALTINDAĞ)

03/06/08

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 11.04.2008 tarih ve 25 sayılı yazısı  
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11.04.2007 tarih ve 1950 sayılı emri.  
d) Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 29.04.2008 tarihli tutanağı.

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi **Semiha ALTINDAĞ** İlimiz Sarıyer İlçesindeki ekte isimleri bulunan Okullardaki öğretmen ve öğrencilere "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Plan Konusunda Kültürlenme Düzeylerinin Okul Gelişim Süresince Etkisi" konulu anket çalışmasını yapma hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Semiha ALTINDAĞ** yukarıda belirtilen konudaki anket çalışmasını, ekte isimleri bulunan İlimiz okullarında bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerimizin bilgisinde, Okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, ilgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir..

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ali ÖZER  
Millî Eğitim Müdürü

EKLERİ:

Ek-1. İLĞİ(a) yazı ve ekleri

OLUR  
30/05/2008

Hikmet DİNÇ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

EĞİTİM  
%100  
DESTEK  
4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382  
E-Mail : [kultur34@meb.gov.tr](mailto:kultur34@meb.gov.tr) Web : <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

Ek:2

**ÖĞRETMEN MEMNUNİYET ANKETİ DEĞERLENDİRME ÇİZELGESİ**  
..... İLKÖĞRETİM OKULU

Sayın katılımcı, bu ölçek öğretmenlerin okul ile ilgili memnuniyet görüşlerinin belirlenmesi amacı ile hazırlanmıştır. Cevaplarınızın içtenliği konu ile ilgili bilgilerin objektif olarak ortaya konmasında büyük önem taşımaktadır. Ölçeğe vereceğiniz cevaplar bu çalışma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Semiha ALTINDAĞ

| ANKET SORULARI |   | Tamamen katılıyorum | Katılıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılmıyorum | Hiç katılmıyorum |
|----------------|---|---------------------|-------------|--------------------|--------------|------------------|
| 1              | Müdür bireysel ve mesleki gelişimimi destekler.   |                     |             |                    |              |                  |
| 2              | Öğretmene yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanmaktadır.   |                     |             |                    |              |                  |
| 3              | Okulda alınacak kararlarda görüşüm alınmaktadır.  |                     |             |                    |              |                  |
| 4              | Müdürümüz, okulun değerlerinin ve geleceğe ilişkin hedeflerinin belirlenmesine, vizyon oluşumuna destek sağlar. |                     |             |                    |              |                  |
| 5              | Müdürümüz, okul içindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, işbirliğine destek olur.      |                     |             |                    |              |                  |
| 6              | Okulda güvenlik hizmetleri yeterlidir.  |                     |             |                    |              |                  |
| 7              | Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınmaktadır.             |                     |             |                    |              |                  |
| 8              | Müdür okulda süreçleri ve süreç sahiplerini belirlemiştir.  |                     |             |                    |              |                  |
| 9              | Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.  |                     |             |                    |              |                  |
| 10             | Eğitim araç gerecinin ve diğer malzemelerin bakım ve onarımı düzenli olarak yapılır.                            |                     |             |                    |              |                  |
| 11             | Okul toplumu olumlu etkileyecek çalışmalar yapmaktadır.   |                     |             |                    |              |                  |
| 12             | Okulda temizliğine önem verilir.  |                     |             |                    |              |                  |
| 13             | Müdür okulda daha iyiye ulaşmak için yeni projeler üretilmesine destek olur.                                    |                     |             |                    |              |                  |
| 14             | Teknolojik gelişmeler takip edilir ve okulumuza taşınır.  |                     |             |                    |              |                  |
| 15             | Eğitim hizmetlerinden yararlanan herkesin hizmetten memnun olup olmadığı ölçülür.                               |                     |             |                    |              |                  |
| 16             | Müdürümüzün çalışanlarla ve diğer kurum, kuruluşlarla ilişkileri çok iyidir.                                    |                     |             |                    |              |                  |
| 17             | Okulun her türlü kaynağı okul gelişim planları doğrultusunda kullanılmaktadır.                                  |                     |             |                    |              |                  |
| 18             | Okulun mevcut durumu analizlerle tespit edilir. (swot analizi vb.)  |                     |             |                    |              |                  |

Ek:3

**VELİ MEMNUNİYET ANKETİ DEĞERLENDİRME ÇİZELGESİ**  
**.....İLKÖĞRETİM OKULU**

Sayın katılımcı, bu ölçek öğretmenlerin okul ile ilgili memnuniyet görüşlerinin belirlenmesi amacı ile hazırlanmıştır. Cevaplarınızın içtenliği konu ile ilgili bilgilerin objektif olarak ortaya konmasında büyük önem taşımaktadır. Ölçeğe vereceğiniz cevaplar bu çalışma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Semiha ALTINDAĞ

| ANKET SORULARI |   | Tamamen Katılıyor | Katılıyor | Kısmen Katılıyor | Katılmıyor | Hiç Katılmıyor |
|----------------|---|-------------------|-----------|------------------|------------|----------------|
| 1              | Müdür veli eğitimlerini (anne baba eğitimleri) destekler.   |                   |           |                  |            |                |
| 2              | Veliye yönelik temsil görevlendirmelerinde ve eğitsel etkinliklerde herkese eşit fırsat tanınmaktadır. (Okul aile birliği, veli temsilcisi, kurul üyelikleri) |                   |           |                  |            |                |
| 3              | Okulda karar alınırken veli görüşleri de dikkate alınır.  |                   |           |                  |            |                |
| 4              | Müdürümüz, okulun geleceğine ilişkin hedeflerinin belirlenmesine ve vizyon oluşumuna destek sağlar.   |                   |           |                  |            |                |
| 5              | Müdürümüz, okul içindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, işbirliğine destek olur.  |                   |           |                  |            |                |
| 6              | Okulda güvenlik önlemi yeterlidir.  |                   |           |                  |            |                |
| 7              | Öğrenci başarıları ve ödüllendirmeleri objektif kriterlere göre yapılmaktadır.  |                   |           |                  |            |                |
| 8              | Okulda yapılacak çalışmalar ve bu çalışmaları kimin yapacağı belirlenmiştir.  |                   |           |                  |            |                |
| 9              | Okulun binası ve diğer eğitim ortamları yeterlidir.   |                   |           |                  |            |                |
| 10             | Eğitim araç ve gereçlerin bakım ve onarımı düzenli olarak yapılır.  |                   |           |                  |            |                |
| 11             | Okul toplumu olumlu etkileyecek çalışmalar yapmaktadır.   |                   |           |                  |            |                |
| 12             | Okulun temizliğine önem verilir.  |                   |           |                  |            |                |
| 13             | Okulda daha iyiye ulaşmak için yeni projeler üretilir, yeni çalışmalar başlatılır.  |                   |           |                  |            |                |
| 14             | Teknolojik gelişmeler takip edilir ve okulumuza taşınır.  |                   |           |                  |            |                |
| 15             | Eğitim hizmetlerinden yararlanan herkesin hizmetten memnun olup olmadığı ölçülür.   |                   |           |                  |            |                |
| 16             | Müdürümüzün velilerle ilişkileri çok iyidir.  |                   |           |                  |            |                |
| 17             | Velinin bilmesi gereken bilgiler zamanında açıklanır.   |                   |           |                  |            |                |
| 18             | Okulda öğrencilere milli ve manevi değerler kazandırılmaktadır.   |                   |           |                  |            |                |
| 19             | Okulda öğrenci sağlık sorunu yaşadığında gerekli hassasiyet gösterilir.   |                   |           |                  |            |                |
| 20             | Öğrenci belgeleri zamanında düzenlenir.   |                   |           |                  |            |                |
| 21             | Okulumuzdaki bilgi kaynaklarından (internet) veliler ve çevre de yararlanmaktadır   |                   |           |                  |            |                |

Ek:4

**ÖĞRENCİ MEMNUNİYET ANKETİ DEĞERLENDİRME ÇİZELGESİ**  
..... İLKÖĞRETİM OKULU

Değerli öğrenci, bu ölçek öğrencilerin okul ile ilgili memnuniyet görüşlerinin belirlenmesi amacı ile hazırlanmıştır. Cevaplarınızın içtenliği konu ile ilgili bilgilerin objektif olarak ortaya konmasında büyük önem taşımaktadır. Ölçeğe vereceğiniz cevaplar bu çalışma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Semiha ALTINDAĞ

| ANKET SORULARI |   | Tamamen katılıyorum | Katılıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılmıyorum | Hiç katılmıyorum |
|----------------|---|---------------------|-------------|--------------------|--------------|------------------|
| 1              | Müdür bireysel ve akademik gelişimimi destekler.  |                     |             |                    |              |                  |
| 2              | Düzenlenen eğitsel etkinliklere katılımımda tüm öğrencilere eşit fırsat tanınmaktadır.                          |                     |             |                    |              |                  |
| 3              | Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri de alınır.                                      |                     |             |                    |              |                  |
| 4              | Müdürümüz, okulun değerlerinin ve geleceğe ilişkin hedeflerinin belirlenmesine, vizyon oluşumuna destek sağlar. |                     |             |                    |              |                  |
| 5              | Müdürümüz, okul içindeki iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, işbirliğine destek olur.      |                     |             |                    |              |                  |
| 6              | Okulda kendimi güvende hissediyorum.  |                     |             |                    |              |                  |
| 7              | Öğrenci başarıları ve ödüllendirmeleri objektif kriterlere göre yapılmaktadır.                                  |                     |             |                    |              |                  |
| 8              | Okulda yapılacak çalışmalar ve bu çalışmalarını kimin yapacağı belirlenmiştir.                                  |                     |             |                    |              |                  |
| 9              | Okul binası ve diğer fiziki mekanlar yeterlidir.  |                     |             |                    |              |                  |
| 10             | Eğitim araç ve gereçlerin bakım ve onarımı düzenli olarak yapılır.  |                     |             |                    |              |                  |
| 11             | Okul toplumu olumlu etkileyecek çalışmalar yapmaktadır.   |                     |             |                    |              |                  |
| 12             | Okulumuzun temizliğine dikkat edilir.   |                     |             |                    |              |                  |
| 13             | Okulda daha iyiye ulaşmak için yeni projeler üretilir, yeni çalışmalar başlatılır.                              |                     |             |                    |              |                  |
| 14             | Teknolojik gelişmeler takip edilir ve okulumuza taşınır.  |                     |             |                    |              |                  |
| 15             | Eğitim hizmetlerinden yararlanan herkesin hizmetten memnun olup olmadığı ölçülür.                               |                     |             |                    |              |                  |
| 16             | Müdürümüzün öğrencilerle ilişkileri çok iyidir.   |                     |             |                    |              |                  |
| 17             | Okulumuzda psikolojik danışma hizmetlerinden yararlanabiliyorum.  |                     |             |                    |              |                  |
| 18             | Okulda öğrencilere milli ve manevi değerler kazandırılmaktadır.   |                     |             |                    |              |                  |
| 19             | Okulda sağlık sorunu yaşadığımda gerekli hassasiyet gösterilir.   |                     |             |                    |              |                  |

## **ÖZGEÇMİŞ**

1979 yılında Kırıkkale’de doğdu. İlk ve ortaöğrenimi Kırıkkale’de tamamladı. 1997 yılında Kırıkkale Anadolu Lisesi’nden mezun oldu. 2002 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi İngiliz Dili Eğitimi bölümünden mezun oldu. Aynı yıl 2003 yılında İzmir ili Bergama ilçesinde İngilizce öğretmeni olarak göreve başladı. Şu an İstanbul’da görevini sürdürmektedir.