

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

146004

146004
MÜFREDAT LABORATUVAR İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
PLANLI OKUL GELİŞİMİ SÜRECİNDE
STRATEJİK PLAN GELİŞTİRME SORUNLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ender KANALAN

Danışman
Yrd. Doç .Dr .Halil IŞIK

Çanakkale - 2004

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü' ne,

Ender KANALAN' a ait "Müfredat Laboratuvar İlköğretim Okullarında Planlı Okul Gelişimi Sürecinde Stratejik Plan Geliştirme Sorunları" adlı çalışma, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan
Prof. Dr .Remzi KINCAL

Üye
Doç. Dr. R. Cengiz AKÇAY

Üye
Yrd. Doç. Dr. Salih UŞUN

Üye
Yrd. Doç. Dr. Bülent GÜVEN

Üye
Yrd. Doç. Dr. Halil IŞIK (Danışman)

**Bu Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire
Başkanlığı'nın Desteği ile Yapılmıştır.**



ÖZET

Bu araştırmada Türkiye’de bulunan Müfredat Laboratuvar İlköğretim Okullarında görev yapan Okul Gelişim Yönetim Ekiplerinin okullarının stratejik planlarını geliştirme süreçlerine ve plan hedeflerinin belirlenmesine ilişkin karşılaştıkları güçlüklerle yönelik görüş ve düşüncelerinin belirlenmesi, ekip üyelerinin kişisel özellikleri ile görüş ve düşünceleri arasında anlamlı fark bulunup bulunmadığının saptanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın literatür kısmında stratejik planlamanın gelişimi, eğitimde stratejik planlama konularına değinilmiş, laboratuvar okulları, Türkiye’de Müfredat Laboratuvar Okulları ve Planlı Okul Gelişim Modeli stratejik planlama sürecinde incelenmiştir. Araştırma tarama modelinde olup uygulama aşamasında Türkiye’de yürütölen 147 İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okulu 2003-2004 Eğitim-Öğretim yılı Okul Gelişim Yönetim Ekibi üyeleri araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırmada, random teknikle seçilen 29 MLO OGYE üyelerine anket formları sunulmuştur. Elde edilen veriler frekans, yüzde, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve scheffe test istatistik yöntemleriyle SPSS (Sosyal Bilimler İçin istatistik Paket Programı) kullanılarak analiz edilmiştir.

İlköğretim MLO’larda stratejik plan geliştirme güçlüklerine ilişkin OGYE üyelerinin görüşleri üç boyutta ele alınmıştır. Birinci boyut olan sisteme yönelik ve ikinci boyut olan hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüşler genelde olumlu “katılıyorum” düzeyinde görölmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak OGYE üyelerinin kişisel özellikleri ile stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklar olduğu saptanmıştır.

Üçüncü boyutta yer alan OGYE üyelerinin görüş ve önerileri, bu okulların MLO standartlarına ulaştırılması, okulların önem ve gerekliliğinin kurum ile çevresine yeterince anlatılması, stratejik planlamaya tüm kurumun inanması önerilerinde yoğunlaşmıştır.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the problems associated with the strategic planning process and planning targets in Laboratory Primary School in Turkey.

After the introductory chapter, part of this report covers information about development of strategic planning and strategic planning in education. Also planned school development model is examined from strategic planning point of view. This study is conducted as an example descriptive model. The sample of study includes 29 out of 147 Laboratory Primary School. The sampling process is made randomly by excluding the provinces of İstanbul, Ankara and İzmir. Data obtained by the questionnaire were analyzed through the descriptive statistics, t-test, one way analysis of variance and scheffe test by the SPSS for windows statistical package program.

The ideas of members of School Development Teams in Laboratory Primary Schools about strategic planning was investigated in three dimension. The result indicated that the problems of strategic planning includes system as the first dimension and target definition as the second dimension were applied at the level of “acceptance” affirmative. The result also reveals that there is significant difference among the ideas of members of School Development Teams on subject according to the independent variables.

The ideas and advices of members of School Development Teams as the third dimension were investigated that, the schools should get the standart of laboratory school, the significant and necessity of these school should announce the association and its environment. All members of the committee should believe that strategic planning is very useful.

| | |
|----------------------------|------|
| JÜRİ ONAYI | i |
| ÖZET | ii |
| ABSTRACT | iii |
| İÇİNDEKİLER | iv |
| KISALTMALAR LİSTESİ | vii |
| TABLolar DİZİNİ | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xi |
| ÖNSÖZ | xii |

| | |
|--|----|
| BİRİNCİ BÖLÜM :GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Problem durumu | 5 |
| 1.2. Araştırmanın amacı ve alt amaçları | 17 |
| 1.3. Araştırmanın önemi | 19 |
| 1.4. İlgili Araştırmalar | 19 |
| 1.5. Araştırmanın varsayımları | 21 |
| 1.6. Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları | 21 |
| 1.7. Araştırmada kullanılan tanımlar | 22 |

| | |
|--|----|
| İKİNCİ BÖLÜM : STRATEJİK PLANLAMA VE MÜFREDAT | 23 |
| LABORATUVAR OKULLARI | |
| 2.1. Strateji ile ilgili kavramlar | 23 |
| 2.2. Stratejik yönetim | 29 |
| 2.3. Stratejik planlamanın gelişimi | 30 |
| 2.4. Stratejik planlama süreci | 33 |
| 2.5. Stratejik planlamanın özellikleri | 37 |
| 2.6. Eğitimde Stratejik Planlama | 41 |
| 2.6.1. Eğitimde stratejik planlamanın gelişimi | 41 |
| 2.6.2. Eğitimde stratejik planlamayı gerektiren değişimler | 43 |

| | |
|--|----|
| 2.7. Milli Eğitim Geliştirme Projesi (MEGP) ve Müfredat Laboratuvar Okulları | 48 |
| 2.8. Müfredat Laboratuvar Okulları | 51 |
| 2.8.1. Müfredat Laboratuvar Okulu Modeli | 51 |
| 2.8.1.1. Amerika Birleşik Devletlerinde Laboratuvar Okullarının Rolü | 52 |
| 2.8.1.2. Türkiye’de Müfredat Laboratuvar Okulları Uygulaması | 55 |
| 2.8.2. Müfredat Laboratuvar Okulları’nın özellikleri | 57 |
| 2.9. Müfredat Laboratuvar Okulları’nda Planlı Okul Gelişim Modeli | 58 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : YÖNTEM | 60 |
| 3.1. Araştırma modeli | 60 |
| 3.2. Çalışma evreni | 60 |
| 3.3. Verilerin toplanması | 63 |
| 3.3.1. Veri toplama aracı | 65 |
| 3.3.2. Örneklem anket verileri | 66 |
| 3.3.3. Verilerin analizi | 67 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : BULGULAR VE YORUM | 69 |
| 4.1. Okullar ve Örneklem Grubunun Özellikleri | 69 |
| 4.2. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular | 74 |
| 4.2.1. Stratejik Planlamaya yönelik Sorulara Verilen Cevaplar | 74 |
| 4.2.2. Hedef Belirlemeye Yönelik Sorulara Verilen Cevaplar | 81 |
| 4.2.3. Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme süreçlerine Yönelik Sorulara İlişkin Görüşlerin Karşılaştırılması | 84 |

| | |
|--|-----|
| BEŞİNCİ BÖLÜM : SONUÇ VE ÖNERİLER | 105 |
| 5.1. Sonuç | 105 |
| 5.2. Öneriler | 108 |
| 5.3. Araştırmacılar için öneriler | 109 |
| KAYNAKÇA | 110 |
| EKLER | 117 |
| EK-1 Anket Şekisel Formu | 118 |
| EK-2 Pilot uygulama izin yazısı | 123 |
| EK-3 EARGED Destek Protokolü | 124 |
| EK-4 Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu | 126 |



KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|--------|--|
| N | : Eleman Sayısı |
| % | : Yüzde |
| s | : Standart Sapma |
| X | : Aritmetik Ortalama |
| t | : t testi |
| p | : P Değeri |
| f | : F Değeri |
| Akt. | : Aktaran |
| ABD | : Amerika Birleşik Devletleri |
| BDO | : Bilgisayar Deneme Okulları |
| DPT | : Devlet Planlama Teşkilatı |
| EARGED | : Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi |
| EKM | : Eğitim Kaynakları Merkezi |
| HİE | : Hizmet İçi Eğitim |
| MEB | : Milli Eğitim Bakanlığı |
| MEGP | : Milli Eğitim Geliştirme Projesi |
| MGO | : Mesleki Gelişim Okulları |
| MLO | : Müfredat Laboratuvar Okulları |
| OECD | : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Projesi |
| OGYE | : Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi |
| ÖBDO | : Örnek Bilgisayar Deneme Okulları |
| SWOT | : Strength, Weknesses, Opportunites, Threats |
| TKY | : Toplam Kalite Yönetimi |

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No

| | | |
|----|--|----|
| 1 | Yönetimde vizyon ve misyon | 26 |
| 2 | Stratejik Planlama ve Uzun Vadeli Planlamanın Karşılaştırılması | 38 |
| 3 | Bir okul bölgesinde planlama düzeyleri | 47 |
| 4 | Müfredat Laboratuvar Okulları'nın bölgesel dağılım tablosu | 56 |
| 5 | Çalışmanın Evren ve Örnekleme | 62 |
| 6 | Anket Uygulanan İl ve Okullar | 63 |
| 7 | Anketlerin geri dönüş oranları | 66 |
| 8 | Örneklem Gurubunun Kişisel Özellikleri | 69 |
| 9 | Örneklem Grubunun Yöneticilik Tecrübesi ve Ekibe Seçilme Sayısına İlişkin Özellikleri | 70 |
| 10 | Okullara İlişkin Bulgular ve Öğrenci Kapasiteleri | 72 |
| 11 | Okullara İlişkin Bulgular ve Yerleşim Nüfusları | 73 |
| 12 | Katılımcıların kavramsal sorunlara ilişkin görüş yüzde ve frekansları | 75 |
| 13 | Katılımcıların insan kaynaklarına yönelik sorunlara ilişkin görüş yüzde ve frekansları | 77 |
| 14 | Katılımcıların zamana yönelik sorunlara ilişkin görüş yüzde ve frekansları | 79 |
| 15 | Katılımcıların hukuki problemlere ilişkin sorunlara yönelik görüş yüzde ve frekansları | 80 |
| 16 | Katılımcıların bütçesel problemlere ilişkin sorunlara yönelik görüş yüzde ve frekansları | 81 |
| 17 | Katılımcıların hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüş yüzde ve frekansları | 82 |
| 18 | Tüm Katılımcıların yaş grupları ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi | 84 |
| 19 | Tüm Katılımcıların yaş grupları ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar | 85 |

| | | |
|----|---|----|
| 20 | Tüm Katılımcıların ekibe seçilme sayısı ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi | 86 |
| 21 | Tüm Katılımcıların ekibe seçilme sayısı ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar | 87 |
| 22 | Tüm Katılımcıların ekipteki görevleri ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi | 88 |
| 23 | Tüm Katılımcıların ekipteki görevleri ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar | 89 |
| 24 | Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim nüfusu ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi | 90 |
| 25 | Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim nüfusu ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar | 90 |
| 26 | Tüm Katılımcıların görev yaptıkları okulların öğrenci kapasitesi ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi | 91 |
| 27 | Tüm Katılımcıların görev yaptıkları okulların öğrenci kapasitesi ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar | 91 |
| 28 | Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimi ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi | 92 |
| 29 | Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimi ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar | 93 |
| 30 | Tüm Katılımcıların yöneticilik tecrübesi olup olmadığı ile sisteme yönelik sorunlara ilişkin t-testi | 94 |
| 31 | Tüm Katılımcıların yaş grupları ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi | 95 |
| 32 | Tüm Katılımcıların yaş grupları ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar | 96 |

| | | |
|----|--|-----|
| 33 | Tüm Katılımcıların ekipteki görevi ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi | 97 |
| 34 | Tüm Katılımcıların ekipteki görevi ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar | 98 |
| 35 | Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim nüfusu ile hedef belirlemeye yönelik varyans analizi | 99 |
| 36 | Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim nüfusu ile hedef belirlemeye yönelik varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar | 99 |
| 37 | Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimi ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi | 100 |
| 38 | Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimi ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar | 101 |
| 39 | Tüm Katılımcıların yöneticilik tecrübesi olup olmadığı ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin t-testi | 101 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Stratejik Yönetim Süreci | 30 |
| 2 | Stratejik Planlamada Jhonson ve Scholes Modeli | 34 |
| 3 | Müfredat Laboratuvar Okulları özellikleri ve öğrenci Merkezli Eğitim | 58 |



ÖNSÖZ

Çağdaş kurumların kullandığı yönetim yaklaşımlarından en önemlisi stratejik planlamadır. Bu anlayışla geleceğin embriyosu bugün yaratılacaktır. Bu yaklaşım çıktılılarıyla tüm toplumu etkileyen eğitim kurumlarında düşünüldüğünde önemi daha da artmaktadır. Eğitim kurumlarının dinamik çevresinin ihtiyaçlarını önceden görerek karşılayabilmesi ve bu değişime ayak uydurabilmesi için stratejik planlamayı uygulaması, sistemlerinde yaşatması gerekmektedir. Eğitim sisteminin temelini oluşturan okullarda bu yaklaşımın başarıyla uygulanması, eğitim ürünlerinin bu ürünleri kullanan çevre ile birbirini karşılayabilmesi için gereklidir.

Bu araştırma Türkiye’de yürütülen 147 Müfredat Laboratuvar Okulu Okul Gelişim Yönetim Ekibi olarak görev yapan personelin okulun stratejik planını geliştirme sürecinde karşılaşılan güçlüklerle ilişkin görüş ve düşüncelerinin saptanması amacını gütmektedir. Araştırmanın birinci bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı ve alt problemler, araştırmanın önemi, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde konuya ilişkin teorik temeller ve ilgili literatürün taranmasıyla elde edilen bulgular sunulmuştur. Üçüncü bölümde, araştırmanın modeli, çalışma evreni, verilerin toplanması analizi ve yorumlanması, dördüncü bölümde örneklem gurubunun özellikleri, bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar sunulmuştur. Beşinci ve son bölümde ise araştırmada ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Araştırma sürecinde öncelikle; sabrı, önderliği ve pozitif yaklaşımlarıyla bana güç veren araştırmanın fikir babası Yrd.Dç.Dr. Halil IŞIK’a çok teşekkür ediyorum. Yine yüksek lisans ders sürecinde çalışma sistemiyle bizlere örnek olan ve üzerimizde emek harcayan Doç.Dr. R.Cengiz AKÇAY’a, özverili eğitimiyle Yrd.Doç.Dr. Ahmet AYPAY’a teşekkür ediyorum. Araştırmanın tüm aşamasında, bıkmadan tüm el yazılarımı kaleme alan, ondan çaldığım tüm zamanları için hep sabır gösteren fedakar eşime, il dışında olduğum sürece yılmadan tüm araştırmamı takip eden, verilerin girişinde bana yardımcı olan değerli öğretmen baldızım

Gonca'ya Őukran borçluyum. Karşılıksız tüm yazılarımı bilgisayara döken Sıh.Uzm.Çvş. Şener KESİKTAŞ'a, bana inanan ve araştırmama destek sağlayan MLO Şube Müdürü Hacer hanıma ve Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı'na, görüşleriyle ve aydınlatıcı önderliğiyle Yrd.Doç.Dr. Şenay Sezgin NARTGÜN'e, araştırmaya katılan tüm Okul Gelişim Yönetim Ekiplerine , araştırma sürecinde yardımlarını ve desteklerini gördüğüm aileme, arkadaşlarıma ve TCG SAROS Komutanlığı'na teşekkürü borç bilirim.

Ve biricik kızım İlayda Umay'a...



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Kesin olmayan bir gelecek ve hızlı bir yürüyüşte neredeyse her şeyin değiştiği çalkantılı bir ortamda yaşanmaktadır. Hem bireylerin hem de örgütlerin varlığı, bu değişim ritmine çabuk uyum sağlama, ayak uydurma geri kalmama kabiliyetlerine bağlıdır. Değişimi izleyemeyenler veya bu değişime cevap veremeyenler muhtemelen uzun dönem içinde güç yitireceklerdir (Tsiakkios 2002:6).

Bir çok örgütün hayatta kalmanın yollarını araştırmaya başladığı 1990'lı yılların başında, bu hızlı gelişen dış değişimler her zamanki sabit düşünce sistemlerini bırakmaları için okulları da zorlamaya başlamıştır. Ekonomik, demografik, teknolojik, politik ve sosyal faktörler, bireylerin toplumların ve devletlerin karşılıklı etkilenme şekillerini çarpıcı olarak değiştirmiştir. Global ekonomi ve bilgi toplumu artan bir hızla karışık ve birbirine bağlı olan bir dünya yaratmıştır (Rieger 1993:14).

Bu küresel değişimin yarattığı belirsizlik, karmaşıklık ve bilinmezlik nedeniyle örgütler tahminlerinde giderek her zamanki planlama sürecini daha az kullanmaya ve güvenmeye başlamışlardır. Böylece planlama uygulamaları çevrenin ve örgütlerin karmaşık ve hızlı değişimlerle, işlerin çeşitliliğine ve belirsizliklere cevap veren bazı değişimlere uğramıştır. Önceleri daha biçimsel olan, mali kontrol ve tahminler için kullanılan planlama süreci; çevre ve rekabeti anlama, kaynak dağıtımında stratejik bir çerçeve sağlama ve örgütlerin görevlerini yerine getirebilmesinde onların, değer, yetenek, sistem, yapı ve stratejik düşünme süreçlerini giderek daha fazla vurgulayan bir seçenek haline gelerek evrim geçirmiştir (Nagy' den akt. Kabadayı 1999:143). Böylece, gerek makro gerek de mikro düzeylerde klasik olarak nitelenebilecek planlama yerine stratejik planlama, gündeme gelmiştir (MPM 1991:14).

Gelecekle ilgili olayları takip ve geleceğin resmini çizebilmek için, kurum amaçlarını en iyi biçimde ortaya koyacak davranışları saptamak, stratejik planlama kavramının temelini oluşturmaktadır. Stratejik planlamanın geleneksel planlama yerine kullanılmasının gerekliliği, klasik planlamanın esneklik taşıması ve değişimler karşısında işlevsiz kalmasıyla ortaya çıkmıştır.

Bu gelişim sürecinde Türkiye Ekonomik İşbirliği ve kalkınma örgütüne (OECD) üye ülkelerin bir çoğu ile birlikte Milli Eğitimin hedeflerine ulaşmasında belirleyici olan yeniden yapılanma ve reform çalışmalarına başlamış ve Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGP)'yi başlatmıştır. MEGP tasarımıda projenin alanı olarak seçilen 208 okul Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) olarak adlandırılmıştır. Ancak projenin uygulama sürecinde ortaya çıkan ihtiyaca yönelik olarak eğitim alanındaki gelişmelere önderlik yapılması ve bütün bu gelişmelerden elde edilen sonuçların sistem geneline yaygınlaştırılmasına liderlik etmesi rolleri eklenmiştir. "West ve Gudsen'e göre tarihsel açıdan Laboratuvar okullarının rolü yeni öğretmenler yetiştirme ve örnek öğretim tekniklerinin gösterimine yardımcı olmaktır. Bütün bu okullar, köprü olma işlevini üstlenmektedir. Eğitim araştırması ve kuramlarının test edilmesi için uygun merkezlerdir. Öğrenci merkezli eğitim yeni bir kavram değildir. John Dewey 1916'da Demokrasi ve Eğitim adlı kitabında, bir Laboratuvar okulunu soyut sınıfların değil, iş birliğine dayalı sosyal bir organizasyonun vurgulandığı bir eğitim alanı olarak tanımlamıştır." (MEB 1999:8)

Okul öğrenci ihtiyaçları üzerine odaklanmıştır. Öğrenci merkezli bir okul planlamasında öğretmenlerin, yöneticilerin, velilerin ve öğrencilerin bu konuda farklı kavramları ortak bir terminoloji ile yorumlamaları; aynı dili konuşmaları açısından son derece önemlidir (MEB 1999:74). Öğrenci merkezli eğitim öğrencilerin ilgilerini, isteklerini, becerilerini ve ihtiyaçlarını dikkate alacak biçimde öğretim yaşantılarının düzenlenmesidir (MEB 1995:16).

MLO'larda bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikli eğitime ancak çağımızın gereği planlı çalışma sistemi ile ulaşılabilir. MLO modeli bünyesinde uygulanan Okul Gelişim Modeli'nde planlı çalışma sisteminin yerleşeceği ve okul toplumunun bütünün gelişim sürecine katılımı ile sürekli gelişimin gerçekleşeceği öngörülmektedir. Bu süreç okulda iyi bir planlama ve koordinasyonun kurulup yerleşmesini gerektirir. On basamaktan oluşan bu planlı

okul gelişiminin ikinci basamağında stratejik planlama ve okul gelişim hedeflerinin belirlenmesi yer alır. Stratejik plan okulun gelişim hedeflerini belirleyen bu hedeflere ulaşmada izlenecek stratejileri ortaya koyan ve okula vizyon kazandıran bir plandır.

Amerika'da 1960'lı yılların değişimi ile gündeme giren stratejik planlama örgütünün misyonu ile bütünleşmesini iç ve dış etmenlerin açığa çıkarılmasını sağlayan ve değişen dünyadaki fırsatların değerlendirilmesinde örgütlere avantaj kazandıran bir yapı durumuna gelmiştir.

Stratejik planlama ile;

1. Liderlerin vizyonu hem içte hem dışta geniş bir kitle tarafından paylaşılıp kabul görür.
2. Örgütün misyonu açıklık kazanır.
3. Hizmet verilen hedef kitlenin özellikleri belirlenir.
4. Örgütün yapısındaki güçlü ve zayıf yönler açığa çıkar.
5. Örgütün iç kaynakları tespit edilir.
6. Değişen şartlara bağlı olarak ortaya çıkacak fırsatlar önceden dikkate alındığı için en iyi şekilde değerlendirilir.
7. Planlamaya hem içeriden hem de dışarıdan katılım sağlanacağı için, planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamadaki başarısı artar.
8. Gelecekte de meydana çıkacak muhtemel gelişmelere uygun stratejiler geliştirilebilir.
9. Yapılan çalışmalar sürekli olarak değerlendirilip sonuçları geleceğe yönelik çalışmalarda dikkate alınacağı için gelişimin sürekliliği garanti altına alınır(MEB 1999:20).

Stratejik planlamanın bir çok özelliği vardır. Tan (1990:18)'a göre bunlar;

1. Durumsallık özelliği gösterir.
2. Sistem yaklaşımında kullanılabilir.
3. Bir süreçtir.
4. Süreklilik gösterir.

5. Dış çevre ile ilgilidir.
6. Geleceğe dönüktür.
7. Öncelikleri vardır.
8. Finansman kaynaklarını artırır.
9. Araştırmaya dayalıdır.
10. Bütçe ve uygulama ile bağlantılıdır.
11. Stratejik planlama değerlendirme olmazsa eksik sayılır.

Stratejik planlamanın önemi bir ürün olmaktan çok bir süreç olmasından ileri gelmektedir. Bu süreç gelecek düşüncesine dayalı olarak faaliyete geçmeyi ve yönetimin bir parçası olarak sürekli ve sistemli bir kararı zorunlu kılmaktadır.

Bu zorunluluk kendini MLO projesinde göstermektedir. MLO modelinde Planlı Okul Gelişim Modeli geliştirilmiştir. Her MLO' da bu modelle sürekli gelişim amaçlanmaktadır. Bu hedefe ulaşmak için her MLO tarafından hazırlanacak ve uygulanacak Okul Gelişim Planı katkıda bulunacaktır.

Okul Gelişim Planının hazırlanmasına geç ilmeden önce çalışmalara rehberlik yapacak ve okul gelişim hedeflerinin belirlenmesine ve önceliklerin tespitine yardımcı olacak okulun stratejik planının tamamlanması gerekmektedir (MEB 1999:144).

Bu süreç, MLO' larda aşağıdaki şekilde sıralanacaktır.

1. Okulun misyonu
2. Okulun değeri
3. Misyon ifadesi
4. Okulun güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlardan yararlanma durumu ve aldığı riskler.
5. Okul misyonunun yeniden değerlendirilmesi.

6. Vizyon.
7. Stratejik seçeneklerin tespiti.
8. Stratejilerin seçimi.
9. Stratejik plandan uygulama planına geçiş süreci.
10. Sonuçların belirlenmesi.

Stratejik planlama örgütün yenilenmesi ve değişim için geliştirilen bir süreçtir. Bu süreç hem değişimin hem de değişmeye devam eden çevreye örgütün hizmet ve faaliyetlerinin uyarlaması için bir araç sağlamaktır. Stratejik planlama program geliştirilmesi, yönetsel işbirliği ve örgütsel girişimin değerlendirilmesi için bir çerçeve sunmaktadır (McCune' dan akt. Kabadayı 1999:3).

Eğitim stratejisi genellikle geleceğin embriyosunu taşıyan günümüzün karmaşık koşullarına dayanmak durumundadır. Bu yaklaşımı bazıları günümüz için tahmin şeklinde isimlendirmektedirler (Louvre'den akt. Kabadayı 1995:5).

Stratejik planlama, eğitim ve öğretim sisteminin ürünleriyle onun kullanıcıları ve üreticileri arasındaki boşluğu daraltacak gibi görünmektedir. (Louvre'den akt. Kabadayı 1999:7)

Eğitim sisteminin çıktılarını dikkate alarak kaynakların kullanımını hedefleyen iyi bir stratejik plan, eğitimde ihtiyaç duyulan kalite artışına fırsat tanıyacaktır.

1.1.Problem Durumu

Eğitimdeki değişmelerde genellikle iki yaklaşım gözlenir. Bunlardan birincisi daha çok yerel okulu merkez olan yaklaşımlar, ikincisi ise makro açıdan ele alınan yaklaşımlardır. Bunun yollarından biride okula dayalı yönetim ve öğrenci merkezli yönetim olup, rollerin zenginleştirilmesi, ele alınması, yeni roller verilmesi, eğitim lideri, takım lideri, okul misyonu ve amaçlarının öğretmenler, yöneticiler, veliler ve öğrenciler tarafından paylaşılması gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.

“Burada önemli olan eğitimde yenileşmenin okulun amaçlarını en etkili biçimde nasıl yerine getirebileceğidir.” (Fullan ve Stiege/Bauer'den akt. Özdemir 2000:81). Eğitimde ilk planlı değişmeyi Amerikalıların, Ruslardan çok geri kalması sebebiyle 1950'li yıllardaki, atılım ve eğitim sistemini sorgulamalarıyla başladığını görüyoruz. Binlerce öğretmenin yeniden eğitilip yeni program ve projeler geliştirerek yarım yüzyıl alabilecek planlı bir değişimin kısa sürede gerçekleşeceği görülmüştür (Owens'dan akt. Özdemir 2000:84).

Bu bağlamda planlı değişimin amacı ekonomik ve örgütsel ihtiyaçları karşılamak olmalıdır. Dinamik, hareketli bir toplumda planlama sürekli bir süreç olmalıdır. Eğitimsel gereksinmelerin sürekli doğduğu bir yaşamda, belli bir eğitim programının uzun süre geçerliliğini koruması beklenemez. Eğitim programları periyodik olarak değerlendirilmeli zorluklar ve yetersizlik görüldüğünde planlama çalışmalarının sürdürülmesi gerektiği anlaşılır. Planlama gerçekte tüm eğitim kurumlarında duyulan sürekli bir gereksinimdir. Hızla değişen toplumlarda, insan gereksinimleri ile ilgilenen bir eğitim kurumunda, sürekli planlamanın gereği açıktır (Aydın 1994:134).

Adams (akt. Kabadayı 1999:35)'a göre;

1. Planlama bilgisi objektiftir. Kümülatif genişlemeye ve bir sisteme bağlanmış soyut dilde ifade edilmesini imkan kılar.
2. Planlama, karşılıklı yanıtlamalı, tesirli değişim için formül sağlayan bir bilimsel süreçtir.
3. Planlama metotlarının evrensel uygulanabilirliği vardır. En azından minimal durumlara adaptasyon gerektirir.

Erdem (1997:11)'e göre planlama;

1. Bir veya birden fazla amaç saptayarak, onlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tespit ve tayini...
2. Bir amaca ulaşmak için önceden tasarlanan işlemlerin düzenli sıralanışı; bu biçimde hazırlanmış tasarıdır. Planlama yapmayan bir örgüt kalabalık yolda gözleri kapalı giden bir insana benzer. Her an çarpılma ve çiğnenme korkusu içinde bulunur.

Planlama en basit şekilde olmak üzere, neyin ne zaman nasıl nerde ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir.

Özevren (1996:56) planlamayı;

“İnsanların sınırsız istemlerini daha çok karşılayabilmek amacıyla kaynakların en uygun kullanımı için neyin nerede ne zaman, nasıl ve kim tarafından kullanılacağını önceden kararlaştırılmasıdır” diye tanımlar.

Üretimde kaybedilecek zaman, para ve mal, planlama ile tasarruf edilebilir. Ancak planlamaya ayrılan zaman ve para da kaliteyi düşürecek kadar uzun olmamalıdır.

Aydın (1994:133)’a göre planlama;

Geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir, geleceği düşünmedir.

Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir. H.Fayol (akt. Aydın 1994:133)’a göre Planlama, akılcı bir eylem için ussal bir hazırlıktır. Gregg (akt. Aydın 1994:133)’e göre Planlama bir eylemle ilgili tüm planın önceden hazırlanması sürecidir.

Binbaşıoğlu (1978:34)’na göre planlama örgütün amacının gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işleri ve bütün kaynakları sıraya koyma ve uygulanacak yöntemleri, genel çizgileri ile belirtme işlemidir. Tasarı niteliğinde olanlar, kurumsal planlar ve geliştirme planları olarak üçe ayrılırlar.

Akçay (2001:61)’a göre amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin önceden belirlenmesi, geleceğe nasıl varılacağını ortaya konması planlamadır.

Yine Binbaşıoğlu (1978:35)’na göre iyi bir planın özellikleri;

1. Gerçekçi, uygulanabilen ve kaynaklara orantılı olan,
2. Ağırlığı her yıl örgütün başka bir bölümüne veren ve sürekliliği olan,
3. Yeni durumlara kolayca uyabilen, uygulayanlarında oldukça geniş bir hareket özgürlüğü veren planlar olmalıdır.

Çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konan planlama öğeleri kısaca ;

1. Amaçların belirtilmesi
2. Kaynakların gözden geçirilip bilginin toplanması
3. Hedeflerin açık bir şekilde toplanması
4. Kaynak ve hedef uygunluğu
5. Çözüm yollarının araştırılması
6. Planın uygulanması
7. Sonuçların değerlendirilip gözden geçirilmesi olarak sıralanabilir.

Bursalıoğlu (1994:109) planlama öğelerini;

1. Hedeflerin belirtilmesi
2. Politika saptanması
3. Kaynaklar
4. Örgüt
5. Kontrol olarak sıralamıştır.

Planlama, amaç ve hedefleri belirleme ve bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yöntemleri seçmektir. Varolan seçenekleri saptamak ve bunlar arasında en uygun olanı seçmek, araştırma, düşünme ve ileriye görme, geleceğe ait durum ve gelişmeleri önceden sezmeyi gerekli kılar. Bu açıdan planlama, bilimsel düşünme, yöntem ve davranışa sahip olmayı gerektirir. İyi bir plan örgütlenme, yönlendirme, katılım ve denetim gibi işlevlerin yerine getirilmesinde önemli rol oynar (Türkmen 1999:8). Bu yüzden her örgütte olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak, eğitim yöneticisinin en önemli işlerinden biridir. Tahminde bulunmak gelecekteki durum ve sorunları saptamak ve bunlar için önlemler almak demektir.

Can (1992:23) ise bu öğeleri ;

1. Mevcut durumun değerlendirilmesi

2. Zaman etmeni
3. Verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve planlar hiyerarşisi olarak sınıflandırmıştır.

İncelenen literatür içerisinde planlama irdelendiğinde belli hedeflere ulaşmada mevcut durumun incelenerek izlenecek yol, kaynak dağılımı o geleceği tahmin ederek sonuçları değerlendirme ve kontrol sürecinde oluştuğu görülmektedir.

Temel başlıklarla bakıldığında ;

1. İhtiyaçların tahmin ve tanımlanması
2. Bir dönem ve çerçeveye oturtulması
3. Görev dağılımı ve organların kurulması
4. Hedef ve amaçların tanımı
5. Gerekli araçların bulunup kaynak maliyetlerinin tespiti
6. Bir değerlendirme ve kontrol mekanizması olmasıdır.

Başaran (1994:37)'in sınıflandırmasına göre ise;

1. Planlama örgüt amaçlarına yönelik olmalı.
2. Plan hedeflerine hangi ölçülerde ulaşıldığı ölçülebilmeli.
3. plan uygulama sırasında değişme ve gelişmeye açık, esnek ve geliştirilebilir olmalı.
4. Planlama yönetiminin sürekli bir faaliyeti olmalıdır.
5. Planlama doğru ve güvenilir bilgilere dayanmalıdır.
6. Planlama ekonomik olmalı.
7. Planlar yalın ve anlaşılır olmalıdır.

Erdem (1997:11)'in sınıflandırılmasıyla temel olarak planlama ilkeleri ise;

1. Planlama arzusunun olması.
2. Etkililik ve verimlilik .

3. Alternatifler, amaçları en iyi gerçekleştirebilecek alternatiflerin seçimini kapsar.
4. Kabullemeye yönelme.
5. Esneklik ve esnek değerlendirilmenin sağlanması.
6. Ekip halinde çalışmak.
7. Yazılı doküman ve temel yönetici kararlarının, yazılı olarak el altında olmasıdır.

Aydın (akt. Kabadayı 2002:280) bu ilkeleri “Eşitlik, Verimlilik, Etkenlik” olarak üç ana başlıkta sınıflar.

Eğitim planlaması

Bireyin kişisel ve toplumsal yaşamında belirlediği amaçlara ulaşmada, ihtiyaç duyulan her şeye belli bir düzende bakması ve tanımlanması gerekir. Bunun sistematik başlangıcı da planlama sürecidir.

Bu ihtiyaçları görebilmek sınırlılığı, planlamanın hızlı ve değişken gelişimi, planlama işinin ne kadar zor olduğunu ortaya koymaktadır.

Gerek ekonomik, gerek toplumsal kalkınma için izlenecek yol, anamal, donatım ve bilgi gibi ilerlemenin bir çok mal ve öğelerinin iletişimini hızlandırması ile kısalmış ve kolaylaşmıştır. Eğitimin kalkınmayı hızlandıran etkisi ve önerdiği modeller değerini olduğundan daha fazla artırmıştır (Akçay 2001:67). Eğitim sistemi düne göre çok daha hızlı gelişmektedir. Bu değişimler önceden kestirilmezse beklenmedik güçlükleri yenmek daha da güçleşir. Eğitimin genel kalkınmaya, istihdama, bütünlüğü ile ekonomik yaşama dönük olması, planlamanın temel amaçlarını oluşturmaktadır (Aydın 1994:135).

Eğitim planlaması hem uzlaşmayı hedeflediğimiz nokta ve düzeyler hem de bulunan kaynakların eğitim için kullanılma düzeyi ile ilgilidir. Bu bağlamda yine eğitimin kendine has dört özelliği önceliklerin belirlenmesini zor kılmaktadır (Adem 1997:9).

1. Eğitim, bir tüketim malzemesi olmasına rağmen bireye uzmanlık, beceri, kişilik kazandırması ve çağdaş, teknik ve toplu yaşama mecburiyetinden dolayı bir üretim etmeni de sayılır.

2. Eğitim bireyin niteliğini artırmakta; insanın kendi kendisini geliştirmesini sağlamakta dünya görüşünü genişletmekte yeni imkanlar yaratmaktadır.
3. Eğitimin bir maliyeti vardır. Bu maliyet verimliliği düşürmeden en iyi şartlarla en aza indirmeye çalışılmalıdır.
4. Eğitim kendi başına bir bütün olan kültürün parçasıdır.

Taymaz (1997:48)'a göre Eğitim planlaması, varolan durumdan saptanmış amaçlara, hedeflere ulaşmak üzere incelenecek politikanın belirlenmesidir.

“Eğitim planlaması geleceği yada geleceğin sağlayabileceği bir çok seçenekleri araştırmak hedefleri ve sorumlulukları belirlemek bazı sorunlar yada dengesizlikler gösterecek alanlara dikkati çekmek ve ortaya çıkabilecek sorunlar için çözümler ön görmektedir.” (Akçay 2001:68).

Eğitim planlaması politik ve ekonomik gerçekleri, eğitim sisteminin büyüme potansiyelini böylece sistemin hizmetinde bulunduğu ülkenin ve öğrencilerin gereksinimlerini dikkate alarak buna ilişkin politikayı, öncelikleri sistemin maliyetini saptamak amacıyla yapılan kestirme girişimlerdir (Akçay 2001:68).

Yapılan tanımlarda işaret ettiği gibi Eğitim planlaması hem karmaşık hem de her adımı dikkatle dokunacak uzun bir süreçtir.

Bu sürecin aşamalarını Taymaz (1997:49) hizmet içi eğitim sürecinde üç madde de tanımlar;

1. Varolan durumun, personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması.
2. Geleceğe yönelik, hizmet içi eğitim yolu ile ulaşılması istenilen hedeflerin belirlenmesi.
3. Amaçlara ulaşmak üzere izlenecek politikanın saptanması.

Elliott ve Mosier, eğitimsel durumlarda dikkate alınması gereken planlama aşamaları olarak şu noktalar üzerinde durmuştur (Aydın 1994:133).

1. Eğitimsel gereksinimlere dayalı olarak hedeflerin geçici olarak belirlenmesi.
2. Belli bir ortamdaki eğitimin o andaki durumunun saptanması.
3. Okul için hedeflerin belli bir programa dönüştürülmesi.

4. Hedefleri gerçekleştirmek için gerekli eylemin yönünü belirleme.
5. Planı, eyleme dönüştürme, uygulamaya koyma.
6. Programın etkililiğini sürekli olarak değerlendirme.
7. Değerlendirmenin sonuçlarını gerekiyorsa yeniden planlama.

Farklı bakış açıları ile incelenip sıralanan bu aşamalara yine farklı bir ifade ile bakıldığında; Harbison (1973:48)'un altı madde de sınırlandırdığı görülmektedir.

Bunlar ;

1. *Eğitim seviyeleri arasında seçim*: İlk olarak hangi eğitim seviyesine öncelik vereceği.
2. *Kalite ve sayı arasında seçim*: Kalite ve artan öğrenci arasında seçim yapmak önemlidir.
3. *Liberal Eğitim-bilim ve Teknoloji Alternatifi* : Ülkenin ihtiyaçları doğrultusunda hangi alanda eğitim yapacağına kaynak ayrılacağına karar verilmelidir.
4. *Yaygın Eğitim-Örgün Eğitim Alternatifi*: İş öncesi ve hizmet içi eğitim arası birbirine bağlı olarak yapılmalıdır.
5. *Teşvik edici faktörlerin seçimi*:Kendi toplumunun teşvik edici faktörlerini ihmal eden plancı; başını kuma sokmuş deve kuşu gibidir.

Eğitim planlamasının amacı, eğitim sektöründeki dar boğazları ortadan kaldırmak için düşünülen çözüm yollarının sonuçlarını kestirmek, uzun dönemli bir planın genel çerçevesini hazırlamak, söz konusu genel çerçeveye dayalı amaçları saptamak ve bu amaçları gerçekleştirmek için ayrıntılı bir plan hazırlamaktır (Aydın 1994).

Bu amaç altında Aydın (1994:136)'a göre eğitim planlamasının temel özellikleri;

1. Uzun bir dönemi kapsamalı, kısa orta ve uzun dönemli olmalı bir ile on beş yılı kapsamalıdır.
2. Toplumsal ve ekonomik kalkınma planı ile bütünleşmelidir.
3. Eğitim sistemini bir bütün olarak almalı ve kapsamalıdır.

4. Eğitimsel gelişmenin hem nitel, hem de nicel yönleri ile ilgilenmelidir.
5. Eğitim yönteminin ayrılmaz bir parçası olmalıdır.

Akçay (2001:67) Bu özellikleri aşağıdaki maddelerle sıralamıştır. Eğitim planlaması;

1. İdeolojik yönden tarafsızdır.
2. İdeolojisi, gelişmişlik düzeyi ve devlet biçimi bakımından farklı olan her ülke, sistem ve duruma uyacak kadar esnekler.
3. Temel mantığı, kavramları ve ilkeleri basittir.
4. Gelecekle ilgilenir, ancak ışığını geçmişten alır.
5. Yalnız nereye gidileceğini değil, nasıl ve en iyi hangi yoldan gidileceğini de araştıran sürekli bir süreçtir.
6. Bilimsel bir çözümlenmeye dayanır.
7. Sadece ekonomik bir olgu değil, aynı zamanda toplumsal bir olgudur.
8. Temelinde amaçlı hareket etme eylemi yatar.
9. Bir dizi karar verme sürecinden oluşur.

Eğitim planlarının bilimsel analizlerle ve kurumsal yaklaşımlarla ele alınması, toplumsal ve ekonomik sistemden soyutlanmış olarak ele alınması, bir gelişme ve karar süreci ilişkisinin çözümlenmesi, planlama ve istatistiklerin belli sınırlar içinde kullanılması, eyleme dökülmesi, uzmanların politikacılara yardımcı olması, sistemci yaklaşım ve sahip olunan imkan ve şartların çok iyi çözümlenmesi gerekir (Akçay 2001:68).

Planlama çeşitli nedenlerle yapılır. Bunların en önemlisi ve geneli, ihtiyaçların sınırsız, kaynakların ise kısıtlı olması ve bu iki gerçek arasında denge kurma gereksinimi planlamayı ihtiyaç haline getirmiştir

Fakat tek başına eski yaklaşımların yeterli olmayacağı eğitim planlaması için sağlam bir temel yaratmayacağı anlaşılmıştır. Makro yaklaşımlardan ziyade planlama sisteminin içine girilmeli ve onu daha anlamlı, etkili ve verimli kılmak üzere

değiştirmelidir. Eğitim yatırımlarının gelecekteki veriminin oranını yükseltmenin başlıca yolu budur (Coombs'dan akt. Aydın 1994:139).

Eğitim planlamasının yeni bir bakış açısından geliştirilmesine neden olan değişimler, öncelikle eğitime olan talep ve arzla ilgili olanlardır (Lorue'den akt. Kabadayı 1999:147). Bireylerin eğitime olan talebi onların çeşitli beklentilerini yansıtmaktadır. Bunlar sosyal, ekonomik kültürel ve ahlaki olabilir. Okulun ulusal kimliğe saygı gösteren ve onu güçlendiren rolü, giderek evrensel düşünce, davranış ve hatta değer yargı ve kalıplarıyla çelişmektedir (Kabadayı 1999:147).

Eğitim kurumları ve etkileşim halinde olduğu çevrenin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam ve rasyonel bir şekilde karşılamak amacıyla insan unsurunun ön plana çıkarılması, tüm iş ve süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesini ön gören toplam kalite düşüncesinin hayata geçirilmesi, günümüzde diğer işletmelerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da kaçınılmaz hale gelmiştir (Kabadayı 1999:148).

“Toplumsal dokunun bir parçası olan eğitim sistemini, toplumu oluşturan ekonomik, politik, kültürel, toplumsal sistemler ile olan sıkı ilişkileri kavrayan bir model çerçevesinde ele almak gerekmektedir. Ayrıca planlama kavramı, içinde geçmiş ve bu günden çok geleceğe gönderme yapan bir kavramdır. Bu bağlamda geleceğin sorunlarını geçmişin ve bu günün yaklaşımlarıyla çözmeye çalışmak güç gözükmemektedir. Böylece planlaması istenen eğitim sistemini dirik, açık diğer bir deyişle çevre ile yoğun ilişkisi bulunan bir sistem olarak ele alan yaklaşımlara gereksinme bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan birisi, işletmecilik ve yönetim alanına 20. yüzyılın ikinci yarısında giren eğitim planlaması alanı kapsamında da son yıllarda tartışılan stratejik planlamadır.” (Tural 2000:18)

Eğitimsel gerçekler ve amaçlar hızlı bir biçimde değişmektedir. Bu değişimin yarattığı sorunlar önceki yaklaşımlarla çözülemez. Eğitimle ilgili düşünme biçimlerini değiştirmek gerekmektedir. Bu gün eğitimle konular hala öğrenenlerden bağımsız olarak öğretilmektedir. Yaklaşımlar, öğretmekten öğrenmeye, bu günün ve yarının dünyasına doğru genişletilmek zorundadır.

Eğitimde öğrenci başarısını artırmaya yönelik olarak yapılacak çalışmalarda öğrenci merkez olarak kabul edilmektedir. Bütün bu değişimler ışığında eğitim sistemini bu sürece ayak uyduran, yenilikleri takip ederek uygulayan, verimliliği hedef alan bir sistem haline getirmesini amaçlayan Türkiye Ekonomik İş Birliği ve kalkınma örgütüne (OECD) üye ülkelerin bir çoğu ile birlikte, Milli Eğitim

hedeflerine ulaşmasında belirleyici olan yeniden yapılanma ve reform çalışmalarına başlamış bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biride Milli Eğitim Geliştirme Projesi (MEGP) dir.

Bu projenin üç önemli amacı;

1. İlk ve orta öğretimde kaliteyi artırarak öğrenci başarısını OECD ülkeleri ortalamasına yaklaştırmak.
2. Öğretmen eğitiminde kaliteyi ve geçerliliği artırarak OECD ülkelerindeki benzeri standartlara ulaştırmak.
3. MEB' deki yönetim ve işletmecilik beceri ve uygulamalarını geliştirerek kaynak kullanımında daha ekonomik ve etkili olabilmeyi sağlamaktır (MEB 1999:2).

Proje hedeflerinin gerçekleşmesinde önemli faktörlerden biride bu gelişmelerin uygulama alanı olarak Müfredat Laboratuvar Okulları* (MLO)'nın geliştirilmesidir (MEB 1999:4).

Geniş anlamıyla geliştirilen öğretim programlarının yeni eğitim öğretim ve yönetim yaklaşımlarının sistem geneline yaygınlaştırılmasında önce deneneceği ve teknolojik gelişmelerin eğitime yansıtılacağı okullardır.

MLO'ların hedeflenen rolünü yerine getirebilmesi için yapılacak çalışmaları ortaya koyan MLO modeli geliştirilmiştir (MEB 1999:7).

Bu modelde öğrenci merkezli eğitime yönelinmesi, bilgiyi ezberlemekten çok bilgiye ulaşabilen, kullanabilen kültürlü, kişilikli, gelişimci öğrenci elde edilmesi hedeflenmektedir.

* Laboratuvar okulu, öğretim ve öğrenmeyi destekleyen materyaller ile birlikte öğretim programlarının alanda deneneceği pilot okul anlamındadır.

Teknolojik olanaklardan yararlanma Dünya ve Türkiye'deki gelişmeleri takip edilerek uygulanması herkese kaliteli eğitimin sağlanması için önceliklerin belirlenmesi, rehberlik yaklaşımının belirlenmesi, toplam kalite anlayışının geliştirilmesi, rehberlik ve danışmanlık anlayışı, teftişin benimsenmesi yaklaşımlarını geliştirmiştir. Nitelikli öğrenci çıktısına ulaşabilmek için MLO'ların planlı ve sürekli gelişimi hedeflemeleri beklenmektedir. Bu hedef için, MLO'larda paylaşımcı bir yönetim anlayışı ile işbirliğine dayalı çalışma sistemi okul kültürüne yerleşmesi gerekir. Okullarımıza bu konuda rehberlik yapmak amacıyla Okul Gelişim Modeli (Planlı Okul Gelişimi) hazırlanmıştır (MEB 1999:24).

Planlı Okul Gelişimi ile okullarımızın sürekli gelişimi yakalayacağı ve günden güne daha iyiye doğru gelişim göstereceği ön görülmektedir. Okul Gelişim Modeli okullarımıza planlı gelişim ve sistematik bir yaklaşım kazandıracaktır. Modelin çerçevesini oluşturan okul gelişim süreci birbirine takip eden on basamaktan oluşur. Bunlardan ikincisi stratejik planlama ve okul gelişim hedeflerinin belirlenmesidir.

1950'li yıllar geleceğin tahmin edilebilmesi için önceden düşünce sürecinin oluşturulduğu yıllardır.1960'lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle uzun vadeli planlama yaklaşım teknikleri gelişmiştir.1970'li yıllarda geleceği tahmin etme, hedeflere ulaşmadaki zorluklar bu yıllarda klasik planlamanın yeterli olmadığını göstermiştir. Bu durumda ulaşılacak hedefler belirleme yerine izlenecek yön çiziminin daha önemli olduğu benimsenmiştir ve stratejik planlama dönemi başlamıştır. Bu dönem 1980'lere kadar sürer. Stratejilerin sonuçlarının çevresel değişimler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alınan geribildirimlerle kurumların kendisini yeniden biçimlendirmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda stratejik planlama ve yönetim süreci kurulur (Güçlü 2003:72).

Geleneksel planlama yaklaşımı hedeflerin belirlenmesinde dayanak noktası olarak iç çevreyi temel alarak dış çevreyi incelemeyen bir planlama yaklaşımıdır. Stratejik planlama etkin ve uygulanabilir bir stratejinin geliştirilmesine ilişkin faaliyetler ve kararlar dizisidir (Budak ve Budak 1995:43).

Stratejik plan okula kimlik kazandırır. Stratejik plan okulun gelişim hedeflerini ve okul gelişiminde izlenecek yolların ortaya koyan ve okula vizyon kazandıran bir plandır. Stratejik plan yapılacak çalışmalara yön verecek, özelliklerin tespitinde yardımcı olacak ve okulun sürekli gelişimini garanti altına alacaktır (MEB 1999:6).

Çevrenin ve sistemin değişen ve gelişen şartlarına göre okul alt sistemini hayatta tutmak ve gelecek için planlama yapmak ancak stratejik planlama ile mümkün görünmektedir. Geleneksel planlama katı ve değişmez, stratejik planlama ise şartlara göre değişebilen bir planlama anlayışına sahiptir. Okulların stratejik planlama ile sistemlerini yeniden kurmaları gerekir. Değişimin önceleri Laboratuvar okulları eğitim kuramcıları ile uygulayıcıları arasında iletişim kopukluğunu önleyebilecek ideal ortamları yaratmaktadır. Örgütlerin doğası yeniliklere direniş gösterir. MLO'lar pilot uygulama çalışmalarında elde edecekleri deneyimler ile sistem genelindeki diğer okullara liderlik yapacaklardır. Bu misyon MLO' larda stratejik planlama güçlüklerinin araştırılması ihtiyacını ortaya koymaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları

Araştırmanın temel amacı, planlı okul gelişiminin tüm eğitim sistemine uygulanması için ilk olarak deneneceği Müfredat Laboratuvar Okullarında stratejik plan geliştirme güçlükleri ve karşılaşılan sorunları ortaya koymaktır. Bu temel amaca bağlı olarak şu sorulara cevap aranmıştır.

1. Stratejik planlama sürecinde ;
 - a. kavramsal sorunlara ilişkin planlama ekibi üyelerinin görüşleri nelerdir?
 - b İnsan kaynaklarına yönelik sorunlara ilişkin planlama ekibi üyelerinin görüşleri nelerdir?
 - c Stratejik planlama sürecinde hukuksal sorunlara ilişkin planlama ekibi üyelerinin görüşleri nelerdir?
 - d Stratejik planlama sürecinde zamansal sorunlara ilişkin planlama ekibi üyelerinin görüşleri nelerdir?

- e. Stratejik planlama sürecinde parasal/mali sorunlara ilişkin planlama ekibi üyelerinin görüşleri nelerdir?
2. Stratejik planlama sürecinde hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin planlama ekibi üyelerinin görüşleri nelerdir?
 3. Planlama ekibi üyelerinin ;
 - a. Buldukları yaş grupları ile stratejik planlamaya ve hedef belirlemeye yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır ?
 - b. Ekibe seçilme sayıları ile stratejik planlamaya ve hedef belirlemeye yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır ?
 - c. Ekipteki görevleri ile stratejik planlamaya ve hedef belirlemeye yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır ?
 - d. Görev yaptıkları yerleşim nüfusu ile stratejik planlamaya ve hedef belirlemeye yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır ?
 - e. Görev yaptıkları okulların öğrenci kapasitesi ile stratejik planlamaya ve hedef belirlemeye yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?
 - f. Görev yaptıkları yerleşim birimi ile stratejik planlamaya ve hedef belirlemeye yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır ?
 - g. Yöneticilik tecrübesinin olup olmadığı ile stratejik planlamaya ve hedef belirlemeye yönelik görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır ?
 4. Okul Gelişim Yönetim Ekibi'nin yapacakları ve yapmış oldukları stratejik planlama sürecinde karşılaşmış oldukları sorunlar hakkındaki görüş ve önerileri nelerdir ?

1.3. Araştırmanın Önemi

Yapılan literatür taramasında Türkiye’de yapılan araştırmalar içerisinde, Türkiye’de ve Eğitim sistemimizde örnek ve önder teşkil edecek Müfredat Laboratuvar Okullarında stratejik planlamanın uygulanması ve bu süreçte karşılaşılan sorunlar açısından inceleyen bir araştırma saptanmamıştır.

MLO’lar geliştirilirken öğretim programlarının, eğitim-öğretim ve yönetim yaklaşımlarının sistem geneline yaygınlaştırılmasından önce deneneceği ve teknolojik gelişmelerin eğitime yansıtılacağı okullardır. MLO’lar pilot uygulama çalışmalarından elde edecekleri deneyimler ile sistem genelindeki diğer okullara liderlik yapacaklardır. Bu önemli görevi üstlenen MLO’larda yapılacak çalışmalar, karşılaşılan güçlükler ve bertaraf edilmeleri diğer okullara örnek olacak ve Milli Eğitim Sistemini kökten etkileyecek çıktılarının kalitesini ve uygulanabilirliğini ortaya koyacaktır.

Bu çalışma süreç boyunca ortaya çıkacak güçlükleri betimlemede bir değerlendirme ve alanda yapılacak çalışmalara bir örnek teşkil edebilecektir. Her bir okul için hazırlanması söz konusu olan okulun stratejik planı ve okul gelişim planının geliştirilmesi sürecinde karşılaşılan güçlükleri ortaya çıkaracağı ve bu güçlüklerin görülerek bertaraf edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. İlgili Araştırmalar

Nartgün 1996’da yüksek lisans tezi olarak “Yüksek Öğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği” isimli bir çalışma yapmıştır.

Bu çalışmasında, Türkiye’nin Yüksek Öğrenim Sistemi, yapısı ve sahip olduğu kaynaklar açısından stratejik planlamanın üniversitelerde ne derece uygulandığı hakkında üniversite yöneticilerinin görüş ve düşüncelerini incelemiş, bununla birlikte üniversitelerimizde yöneticilerin stratejik planlama öğelerini ne derece sıklıkla uyguladıklarına ilişkin görüşlerini, Yöneticilerin stratejik planlama sürecinde hedef belirlemeye ilişkin görüş ve düşüncelerini, yine yöneticilerin stratejik planlamanın uygulanabilirliğine ilişkin üniversitenin sisteminin ve yapısının ne derece uygun olduğu hakkında görüş ve düşüncelerini belirlemiştir. Ayrıca yöneticilerin stratejik

planlama sürecinde, planlama öğelerini ne derece sıklıkla uyguladıklarına ilişkin görüşleri, hedef belirlemeye ilişkin görüşleri ve uygulanabilirliğine ilişkin üniversitenin sisteminin ve yapısının ne derece uygun olduğu hakkındaki görüşleri arasında bağımsız değişkenlere göre anlamlı bir fark olup olmadığını incelemiştir.

Araştırmasında Türkiye’de bulunan tüm üniversite yöneticilerini çalışma evreni olarak almış, araştırma tarama modelinde olup anket formu kullanmıştır. Veri toplama aracını katılımcılara ulaştırma ve toplamada posta yolunu kullanmıştır. Toplanan verilerin analizinde frekans dağılımı, t-test ve tek yönlü varyans analizi istatistik tekniklerini kullanmıştır.

Araştırmacı üniversitelerin sistem ve yapı bakımından stratejik planlamayı uygulamaya hazır gördükleri, tüm üniversitelerin stratejik planlamayı uygulayabileceği, üniversitelerin çevresel uyumu artırarak yenileşmeye açık olacağını, stratejik planın esnek olması nedeniyle de kendilerine gerçekleştirebilen amaç ve uygulanabilir politikalar geliştirebileceklerini ve yöneticilerin gelecekle ilgili durumları daha kolay belirleyerek çözümleneceğini değerlendirmiştir.

Üstüner 1997 yılında, Ankara Üniversitesi 50.yıl uluslararası sempozyumunda “Eğitimde Stratejik Planlama, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Bolton Koleji Karşılaştırmalı Örneği” adlı bildiri, eğitimin stratejik planlama, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Bolton koleji karşılaştırmalı örneğini sunmuştur.

Türkiye’de 1989 yılından beri Dünya Bankası- YÖK 11.Endüstriyel eğitim projesi kapsamında faaliyet gösteren T.C Akdeniz üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu bu projede edindiği deneyimlerle stratejik planlama çalışmalarıyla eğitim kalitesini yükseltmekte ve geleceği konu alan, TKY ile standartlara ulaşan rekabetçi gücünü sürdürebilmek için çalışmalarına 1995 yılında yön vermiş ve Şubat 1997 yılında bir kitapçık haline getirmiştir.

Araştırmacı bu çalışmasında, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu ile, yine aynı konuda başarı gösteren İngiltere’nin kuzey batı kesiminde, MYO düzeyinde eğitim veren Bolton Koleji ile karşılaştırmış ve anlamlı farklar ve benzerlikler aramıştır. Araştırma modeli olarak karşılaştırma tekniği kullanmıştır.

Araştırmacı lkemizde mevcut niversiteler arasında rekabet ortamının tam olarak gelişmediği, sektrsel değişmeleri ve gelişmeleri de dikkate alarak okullar arası rekabete şimdiden hazır olacak donanım, insan ve uygulamalar alt yapısını oluşturmak ve sürekli kılmak gerektiğini, bu sebeple MLO' lar da stratejik çalışma yapılması gerektiğini ve yeni yaklaşımlara, evre etkinliklerinin de büyük lde iyileştirilmesine ihtiyaç olduğunun görüldüğünü değerlendirmiştir.

1.5.Araştırmanın Varsayımları

Müfredat Laboratuvar Okulları'nda Planlı Okul Gelişim sürecinde, Okul Gelişim Yönetim Ekipleri Okulun stratejik planının geliştirilmesi ve Okul hedeflerin belirlenmesi aşamasında sorunlar yaşamaktadırlar. Sorunların olması doğaldır. Bu temel varsayımdan hareketle aşağıda sıralanan varsayımlar araştırmanın yürütülmesinde yönlendirici olacaktır.

1. Anketteki soruların anlaşılabilirlik düzeyleri yeterlidir.
2. Anketin, araştırmanın amacını gerçekleştirecek verileri toplamak için yeterliliği yüksektir.
3. Anketlere verilen cevaplar içten ve rahat bir ortamda verilmiştir.
4. Anketlerdeki soruların sorunları betimleme yeterliliği yüksektir.

1.6.Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

1. Bu araştırma Türkiye çapında seçilmiş olan 208 Müfredat Laboratuvar Okulları içersinden 147 İlkretim Müfredat Laboratuvar Okulları ile sınırlıdır.
2. Söz edilen güçlükler planlı okul gelişim modelinin stratejik plan geliştirme basamağında incelenecektir.
3. Yapılan anket çalışmalarına bu çalışmalardan sorumlu olan OGYE'lerden temsil yeterliliği oranında ve niteliğinde örneklem alınmıştır.

4. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bu tekniğin doğasından kaynaklanan sınırlılıklar vardır.
5. Araştırma 2003-2004 Eğitim-Öğretim yılını kapsamaktadır.

1.7.Araştırmada Kullanılan Tanımlar

Model : Bir özelliği olan nesne veya kişi. Biçim. Örnek olmaya değer kimse veya şey.

Standart : Belli bir tipe göre yapılmış veya ayrılmış. Örnek veya temel olarak alınabilen, tek biçim. Belirli ölçülere, yasaya, kullanıma uygun olan.

Ölçüt : Bir yargıya varmak veya değer vermek için başvuru olan ilke, kıstas, kriter.

Performans : Başarım, takat sınırı.

Misyon : Bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev. Dinsel, bilimsel veya diplomatik bir görev yüklenmiş kimselerden oluşan kurul.

Vizyon : Gösterim.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE MÜFREDAT LABORATUVAR OKULLARI

“Yolunda yürüyen bir yolcunun yalnız ufku görmesi yeterli değildir. Muhakkak ufkun ötesini de görmesi gerekir.”

K. ATATÜRK

Bu bölümde öncelikle stratejik planlamanın temel kavramlarına değinilecek ve stratejinin gelişimi incelenecektir. Daha sonra stratejik yönetim ve stratejik planlama ile birlikte stratejinin diğer kavramlarla ilişkisi yer alacaktır. Son olarak eğitimde stratejik planlama ve Müfredat Laboratuvar Okullarında stratejik planlama konuları incelenecektir.

2.1. Strateji İle İlgili Kavramlar

Kurumlar ve işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için değişiklikleri önceden tahmin etmek ve acımasız rekabet ortamında üstünlük sağlamak zorundadır. Bu anlamda strateji, işletme, kurum ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek, işletme ve kurumun hedef ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir

(Efil 1995:78).

Rekabetçi dünyamızın değişimleriyle başa çıkmak için başarılı örgütlerin kullandığı çözümlerden en önemlisi stratejik planlamadır. Yönetim literatüründe bu kavram birlik stratejisi, yönetim veya iş stratejisi gelişimi açısından bulunduğu

birçok yazarın ortak görüşüdür. Ama gerçekte farklı perspektiflerden aynı gelişim tanımlanır (Tsiakkiros 2002:6).

Bu terimin genel bağlantısı Byars (akt. Tsiakkiros 2002:8)'a göre askeri lider ve bir general manasına gelen, yunanca bir kelime olan "stratagos"tan gelen "strategy" 'dir (Tsiakkiros 2002:6). Bugün bu kelime misyon ve amaçları yerine getirmede bir örgüt tarafından ele alınan adımları açıklamak için kullanılır. Buna ek olarak Dabson ve Starkey (akt. Tsiakkiros 2002:8) örgütlerin uzun dönem vizyonlarını tanımlayan stratejik gelişimin ilk adımının misyon olduğunu göstermişlerdir. Eğer bir örgüt bir misyona sahip değilse, o zaman hayatta kalmaları için bir sebepleri yoktur.

Strateji bir kurumun çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünüdür (Güçlü 2003:67).

Tural (2000:75)'a göre Strateji kavramı özünde yön göstermeye işaret eden strateji, örgütün uzun erimli amaçlarını belirleme, örgüt içi ve çevresine ilişkin bilgiye sahip olarak uygun kararlar verme, genelde risk ve belirsizlik altında karar verme gibi etkinlikleri içeren bir ifadedir. Strateji sürekli değişen belirsiz ve oldukça riskli olan bir çevrede örgütlere, okullara belirli bir yön vermesiyle diriklik kazandırmaktadır.

Strateji, tutarlı bir bütünlük içinde olayların ardı ardına gelmesi, örgütün ana hedefleri ile siyaseti birleştiren plan yada modellerdir (Mintzberg 1991:132).

Armstrong (1993:86)'a göre strateji, geniş anlamda kurumun bütününe yada bir parçasının uzun dönemde amaçlarını gerçekleştirmede belirlediği yön şeklinde tanımlanmaktadır.

Stratejinin teorik olarak tartışılabilmesi için çok iyi ve açıkça belirlenmiş niyetlerin olması, bu niyetlerin örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılması ve amaca yönelik bu şekliyle yürütülmesi koşulları zorunludur (Hardy 1991:4).

Stratejinin temel iki amacı vardır: 1-Örgütün içinde bulunduğu çevreyi tanımlama, 2-Bu yerdeki amaç yönelimli eylemler için rehber ilkeler üretme (Hofer and Schendel'dan akt. Nartgün 2002:284).

Özevren (1993:57) stratejiyi, askeri bir terim olarak hedefe ulaşmak için takip edilecek yol, işletme biliminde ise uzun vadeli hedeflere ulaşılacak yol olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla bir strateji için önce uzun vadeli hedefin olması gerekir. Hedeflerse işletmenin misyonundan, amaçlarından ve değerlerinden yararlanılarak belirlenir, bütünlük olarak işletmenin ufkunu belirler. Bu kavramlar incelendiğinde;

Vizyon : Kelime anlamıyla görüş, görme kuvveti, geleceği kestirebilme kuvveti ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir. Geleceğe yönelik bakış açıdır. Bir örgütün gelecekte "ideal" durumu olarak ta tanımlanabilir. Uzun vadeli düşünme, öngörü oluşturma, örgütsel değişimi başlatma olarak ta tanımlanabilir (Özdemir 2000:37).

Özevren (1997:58) vizyonu, bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünlük olarak işletmeyi arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreç olarak tanımlamıştır. Gelecekle ilgilidir. Vizyon geleceğin senaryosu olduğuna göre, sadece bizim kim olmak istediğimizi değil, nerede olmak istediğimizi ve bunu nasıl gerçekleştireceğimizi de göstermelidir. Bu bağlamda işletmenin misyonu, hedefleri, değerleri ve stratejileri vizyonunun öğeleridir. Bunların birbirlerine bağlı bir süreç şeklinde yürümesi gereklidir.

Misyon : Bir işletmenin varlığının temel amacıdır. Gelecekte olmak istediği yer, şu andaki durumu, toplumdaki imajı ve yöneticilerinin dünya görüşüdür, misyon aşağıdaki soruları bir nevi cevaplar (Özveren 1997:59);

1. Örgütün genel felsefesi ve iş yapma felsefesi
2. Örgütün kendisini nasıl gördüğü
3. Hangi pazara hizmet sunulacağı
4. Üretilecek temel mal ve hizmetlerin neler olduğu

5. Kullanılacak temel teknolojiler, neler olduğu

6. Genel olarak vermek istediği imajın neler olduğu sorularına cevap verir.

Özdemir (2000:38)'e göre misyon kritik değerlendirme sonuçlarına göre örgütün 5-10 yıl içerisinde alacağı pozisyonu ifade etmektedir. Daha yakın hedeflerle ilgilidir.

Vizyon Geliştirmede Engeller :

1. Sorunu kabul etmeme
2. Sorunu çözdüğüne inanma
3. Ders almama
4. Ben bilirim yaklaşımı
5. Sorunlar ortaya çıkınca suçlu arama
6. Geçmiş abartma (Özdemir 2000:38)

Tablo 1. Yönetimde Vizyon ve Misyon

| VİZYON | MİSYON |
|--|---|
| • Maddi – manevi tüm değişkenleri içine alır misyonu içerir | • Örgütün bir bölümünü geliştirmesi, hedefler sınırlıdır. |
| • Örgütün geleceği üzerine odaklanır. | • Örgütün bu günkü ihtiyaçları ön plandadır. |
| • İçseldir, personele örgütün misyonu ve nereye gittiği konusunda bilgi verir | • Dışsaldır, personele müşterilerin ihtiyaçları hakkında bilgi verir. |
| • Örgütün fonksiyonlarını ve örgütsel ilişkilerini, geleceği düşünerek geliştirerek hazırlar | • Örgütün günlük eylemlerini müşteri ihtiyaçlarını temel olarak tanımlar. |
| • Personeli motive etmek için gelecek temeller açık amaçlar geliştirilir. | • Personelin günün şartlarına göre işini en iyi yapması istenir. |
| • Biz ne olmak istiyoruz? Nereye gidiyoruz sorusu sorulur. | • Biz şu an ne yapıyoruz? Neye inanıyoruz sorusu sorulur. |

Kaynak: Yönetimde misyon vizyon kavramı (Özdemir 2000:38)

Değerler : Değerler bir organizasyonunun belirli sınırlar çerçevesinde güvenli olarak yaşamı sürdürmesi ve gelişmesi için, üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yol gösterici kurallar dizisidir. İşletmede neyin istenir, neyin istenmez

olduğunu belirleyen, iş görenlerin çoğu tarafından benimsenen inançlardır (Özevren 1997:58).

Çalışanların davranışlarının örgüte yaraşıp yaraşmadığını değerleri gösterir. Değerler net olmalı ve örgütün amaçlarına nasıl ulaşacağını göstermelidir. Şahsi değerler örgütün değerlerine uygun olmalıdır.

Amaç ve Hedefler : Örgütün başarılı olabilmesi için araştırdığı sonuçlardır. Ekonomik, sosyal ve bireysel olabilirler. Hedefler amaçlardır, amaçlar misyondan üretilir. Örgüt amaçlarını oluştururken örgütle ilişkisi olan herkesin amaçları arasında bir denge oluşturması gerekir. Hedefler ölçülebilir amaçlardır ve rakamlarla ifade edilmelidirler (Özevren 1997:59).

Stratejinin iki temel amacı vardır. Bunlarda bir tanesi örgütün bulunduğu çevre diliminin tanımlanması diğeri ise bu yerdeki amaç yönelimli eylemler için rehber ilkeler üretmedir. Genel olarak ise verimliliği artırmak için çalışanlar arasında güvenli, teşvik eden ve etkili bir çalışma çevresi geliştirmektir.

Bu amaçları sıralarsak;

1. Çevre şartlarına göre ayarlanan uzun dönemli bir amaçtır.
2. Örgütün bütününe yön verir, çalışanlara rehberlik eder.
3. Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkarır.
4. Örgütün her seviyesinde özlenen başarının standartlarını oluşturur ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırır (Dinçer 1994:73).

Bununla birlikte stratejiler kullanımlarında bazı temel ilkelere sahiptirler. Eren (1997:46)'e göre bunlar;

1. **Güçlü olma ilkesi:** Kurumların sahip olduğu kaynakları, çıkaracağı ürünlerin piyasaya üstün niteliklere sahip olarak sürülmesi için kullanılmasıdır.

2. **Gösteri kuvvetli olunan nokta etrafında birleşme:** Kurumlar hangi alanda yeterli iseler o alanda çalışmalı ve uzmanlaşmalıdır.
3. **Amaç-Araç Uygunluğu:** Sahip olunan araçları, gerçekleştirebilecek amaçlara ulaşmak için kullanılmalıdır.
4. **Esneklik, uysallık ve ihtiyat ilkesi:** Kurumun değişen şartlara uyabilmek için esnek olmalı ve kendisi için alternatif seçimler bulabilmelidir.
5. **Güçlerin ekonomisi veya etkin bir şekilde kullanılması ilkesi:** İhtiyaçlar doğrultusunda çıktı vermek ve kıt, pahalı ve tepkisi güç olan zamanın iyi değerlendirilmesidir.

Strateji yönetim ve eğitim biliminde kullanılmaya başladığından bu yana aynı alanda kullanılan temel ve bir çok kavram ve terimle sarmal bir şekilde literatürde yer almıştır. Bunların genel olanlarını incelersek:

Strateji ve Plan : Strateji uzun süren seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların karşılaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıın saptanmasıdır.

Plan kavramı strateji, politika, yöntem ve program kavramlarını kapsamaktadır. Planda strateji olduğu gibi risk ve belirsizlikte olmaktadır. Stratejiler yazılı hale getirilerek kesin hüviyet kazandırılırsa stratejik planlama adı verilir (Erdem 1997:10).

Strateji ve Yöntem : Yöntem politikanın bir uygulanış biçimidir. Yöntem stratejiye nazaran standartlaştırma özelliğine sahiptir. Yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir (Eren 1979:63).

Strateji ve Taktik : Taktik plana ulaşmak için uygulanacak yol ve yöntemleri ifade eder (Bircan 1995:37) Taktik eldeki güç ve kaynakların harekete geçirilmesidir. Stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar, programlardır.

Strateji ve Program : Planın detayları yada yıllık bölümleridir (Bircan 1995:37). program kısa sürelerle ilgilidir ve hiç esnek değildirler daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgili olup bu özellikleriyle stratejiden ayrılırlar (Eren 1979:42).

Strateji ve politika : Politika, yol gösterme, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya plandır. Uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini, kurallar toplamını meydana getirir. Strateji ise ileride meydana gelecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmı belirsizlik koşullarda alınan karar turudur (Eren 1979:43). Yani strateji bu kurumun amaçlarının ve politik yönelmelerin toplamı iken, politika saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirtilmektedir. Politikanın stratejiye en benzer yönü her ikisinin de uzun dönemli olmasıdır (Nartgün 1996:45).

Strateji ve kalite : Kalite bir ürün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır. Kontrol, uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir. Bir verimlilik, müşteri tatmini ve süreçtir. Bu bağlamda kalite stratejik olarak değerlendirilmektedir. Aralarında amaç, araç ve ortak amaç ilişkisi yaratır (Efil 1995:107).

2.2. Stratejik Yönetim

Dinçer (1997:21)'e göre stratejik yönetim ise etkili stratejiler geliştirmeye uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Buna göre stratejik yönetim stratejilerin planlanması için gerekli araştırmaları yapma, öncelikleri belirleme, stratejileri uygulama ve değerlendirme etkinliklerini kapsamaktadır. Stratejik yönetimin amaç koyma geliştirme, çevresel çözümlenme, strateji geliştirme, strateji değerlendirme, strateji uygulama ve kontrol olmak üzere altı ayrı aşaması bulunur. Stratejik yönetim daha geniş kapsamlı olarak ele alınırsa, planlama, belli bir dönemde stratejiyi sürdürme, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan bir süreçtir (Tural 2000:75).

Stratejik yönetim kurumun geleceğini garanti altına almak için karar verme

prosesi ile ilgilidir.

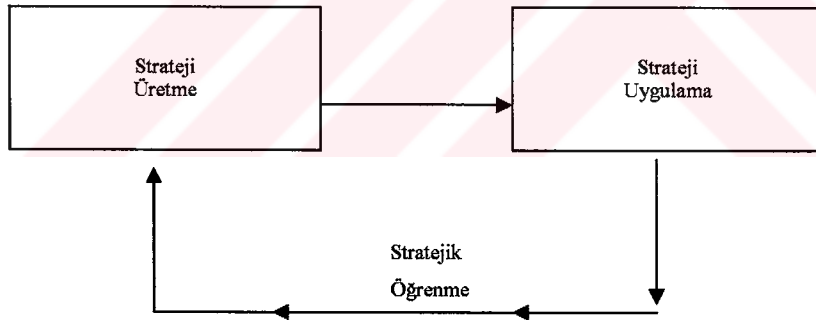
Stratejik yönetim belirsiz koşullar altında etkili kararlar verebilme yollarını gösterme ve nitelik , nicelik olarak bilgiyi organize etmek girişimidir.

Stratejik yönetim, iç çatışmalarının giderilmesi ve kaynakların rasyonel kullanılmasını sağlar.

Stratejik yönetim yaklaşımı, örgütün çevresel olanaklardan faydalanmasını, dış tehditlerin en aza indirmesini ve iç başarısızlıkların giderilmesini amaçlar. Bu yaklaşım değişmeye karşı direnmeyi giderme, ödül ve performans arasındaki ilişkiyi kurma gibi yararları vardır.

Stratejik yönetim stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir.:(1)Strateji üretme (2) Strateji uygulama (3) Stratejik öğrenme

Şekil . 1 Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak : Stratejik Yönetim Süreci (Güçlü 2003:77)

2.3. Stratejik Planlamanın Gelişimi

Erdem (1997:11)'in ifadesiyle stratejiler yazılı hale getirilerek hüviyet kazandırılırsa "Strateji planlama" adı verilir.

Stratejik planlama bir bütün olarak değerlendirilip amaçlara ulaşmak için kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden ibarettir.

Stratejik planlama örgüte güç, yön veren kaideleri kapsar. Stratejik planlama kamu, okul bölgelerinde yeni oluşmasına rağmen, birçok yıldır muhtelif şekillerde kendini göstermeye başlamıştır. Stratejik planlamanın kökenleri tüzel kişilerin ilk defa bu yöntemi benimsedikleri ilk zamanlara kadar gidebilir (Rieger 1993:14). Sonuç stratejileri tasarlamada askeri subayların kavramları kullanan ilk kişiler oldukları belirtilmiştir. Strateji, başlangıç olarak bir orduya liderlik yapmak için bir askeri generalin kabiliyetini ima eder (Cook'dan akt. Rieger 1993:14).

İkinci Dünya savaşı yanıltmalı planlama yaklaşımlar geliştirmek için bir sanayi ihtiyacı yaratmıştır. Bununla bağlantılı olarak mal ve hizmetler için, lojistikler ve büyük talepler idarecinin bakış açısını değiştirmiştir. Yönetim uygulamaları dikkatle incelenmiş yöneticiler daha yeterli olarak yönetim ve tüketici ihtiyaçlarını önceden tahmin etme yollarını araştırırken yeni yaklaşımlar denenmiştir (Rieger 1993:14).

General Elektrik iç çalışmalarına stratejik planlaması entegre olan ilk şirket olarak bilinmiştir (McCune 1986:16). 1970'li yılların sonlarında 1980'lerin başlarında stratejik planlama finans alanında uygulanmıştır. Savunma bakanlığı gibi muhtelif kurumlar uzun görüş alanını vurgulayan planlama tekniklerini ihtiva ettiler. Yerel devlet ve ulusal kurumlar artan ölçüde değişim güçlerini tahmin edecek şekilde stratejik planlamayı benimsediler. Bu süreçten sonra değişken ve rekabetçi dünyamızın doğasıyla başa çıkmak için en başarılı örgütlerin kullandığı en önemli çözümlerden bir tanesi olarak literatürde yerini aldı. Stratejik planlamanın ilk uygulama ve kullanım alanının askeri kökenlere dayandığını söylemek mümkündür. Daha sonra ticaret ve genel işletmelerde yer almış, 1980 'lerden sonra yüksek öğretimde kullanılmaya başlanmış ve bu süreçle eğitim kurumlarıyla buluşmuştur

Stratejik planlama literatürde, temelde aynı amaca hizmet ettiği görülse de, farklı yorum ve yaklaşımlarda içeren çeşitli tanımlarda yer bulmuştur.

Bircan (1993:32) stratejik planlamayı “Doğrudan insan kaynaklarını kullanmada doğru zamanda doğru işi gerçekleştirerek hedefe ulaşma” olarak tanımlamıştır.

“Stratejik planlama çevrenin değerlendirme sonuçları ile örgütün ürünlerinin birbirine uydurulmasıdır. Süreç güce güç katmalı yetersizlikleri en aza indirmeli, fırsatlardan yararlanmalı ve endişeleri ortadan kaldırmalıdır.

Stratejik planlama örgütün yenilenmesi ve dönüşümü için gerçekleştirilen bir süreçtir. Hem değişmiş hem değişmeye devam eden geleceğe örgütün hizmet ve faaliyetlerin uygulanması için bir araç sağlamaktır.” (Kabadayı 1996:145)

Kabadayı (1996:146)’ya göre Stratejik Planlama;

1. Bir yönetim felsefesidir.
2. Örgütleri değiştirme ve dönüştürmede bir yönetim süreci.
3. Problemler hakkında ve onların çözümünde bir düşünce biçimi.
4. Eğitici bir deneyim ve personeli geliştirme faaliyeti.
5. Bir örgütsel gelişme deneyimi.
6. Bir toplum eğitimi ve katılım sürecidir.

Stratejik planlama bir örgütün kendi çevresindeki ilgili trendleri tanımladığı metoddur; potansiyel uygulamaları analiz eder ve bu gelecek olaylara ve kontenjanlarına hitap edecek bir entegre strateji projelendirir (Cooper’den akt Rieger 1993:18).

Stratejik planlama, içinde gelecekte görülen birkaç yılı ve geçmişin örneklerini tahmin edebildiğimiz günlük düşünmeyi kapsar (Conway 1994:29).

Okul liderlerine nereye gitmek istediklerini ve oraya nasıl varmaya niyetlendiklerine karar vermelerine izin veren bir planlama türüdür (Rieger 1993).

Stratejik planlama vizyonu ortaya çıkarmada okula yardımcı olan anahtar, stratejik amaçların bir grubunun formülasyonu, okulun ve çevresinin sistematik analizidir (Davies and Ellison 1998:13).

Stratejik planlama liderlere ve yöneticilere gelecekteki tahmin edilemeyen gelişim ve değişimlere hazır olmalarını sağlayacak bir tekniktir (Linde 2001:536).

Stratejik planlama metodoloji orijinallik, vizyon ve gerçekçilikle karakterize edilen bir plan yaratan hem prosesin hem de disiplinin etkili bir birleşimidir. Olağan üstü amaçları başarmak için örgütün daimi olarak kendisine tekrar yarattığı araçları vasıtaları sağlar (Rieger 1993:18).

Stratejik planlama genel planlama anlayışına sadece bir eleştiri ve alternatif sağlayan değil aynı zamanda okullar için temel bir düşünce sistemi kuran rasyonel bir modeldir. Örgütler için başarı vizyonu içinde bir sonuca benzer (Beach and Lindahl 2002:6).

Yine Kaufman (1995:73) 'a göre stratejik planlama dinamik aktif bir süreçtir. Daha iyi bir yarına varabilmek için stratejileri ve taktikleri ortaya çıkarmak amacıyla mevcut gerçekleri ve fırsatları inceden inceye tetkik eder

Strateji planlamanın amacı; örgütün hedefleri ve kaynakları ile çevresel olanakları arasında uygulanabilir bir ilişki yaratmaktır.

2.4. Strateji Planlama Süreci

“Stratejik planlama süreci olarak ilk kullanışlı model; Johnson ve Scholes tarafından geliştirilmiştir. Her biri başlıca üç bağımsızlığa sahip bir üçgen form içinde üç ana elementten meydana gelirler” (Tsiakkiros 2000:7).

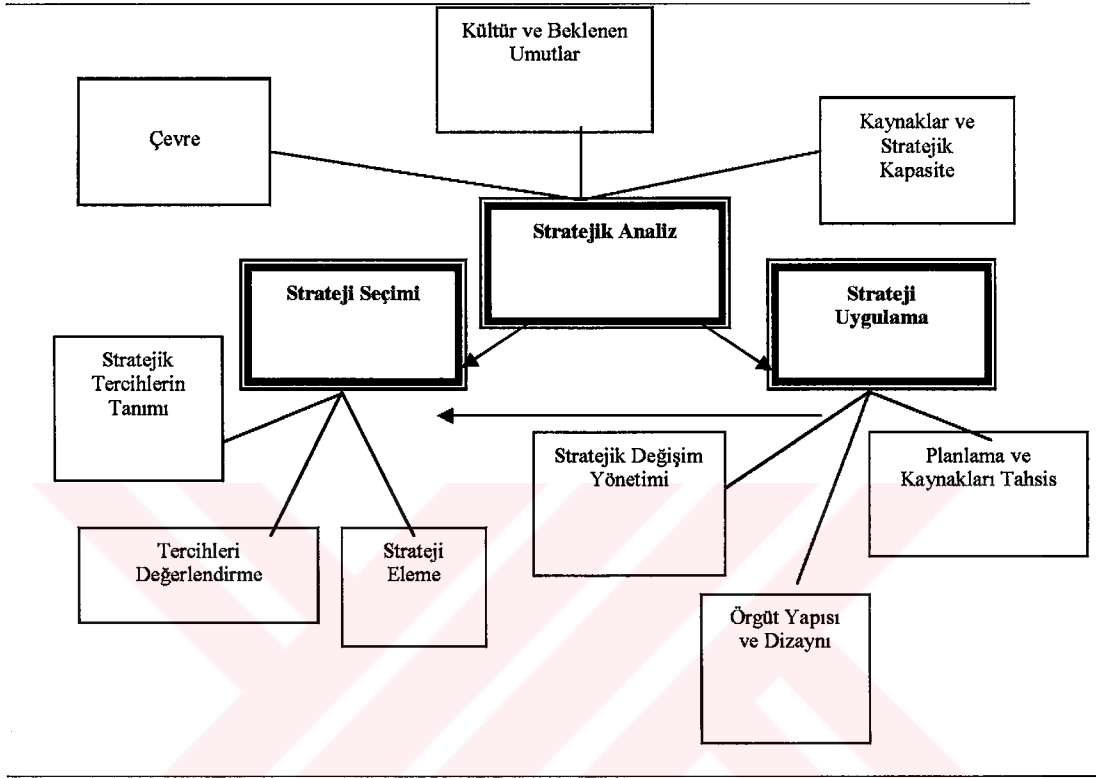
Sıralanan bu elementler;

1. Stratejik analiz.
2. Stratejik seçim.
3. Strateji uygulama.

Stratejik analizde stratejici çevre içindeki örgütün pozisyonunu anlar, stratejik tercihlerin jenerasyonu bu tercihleri değerlendirilmesi ve özel bir stratejinin seçimidir. Sonunda uygulama, kaynakların tahsisi ve planlama ile yerine getirilir.

Stratejik planlamada Johnson ve Scholes modeli Şekil 2’de yer almıştır.

Şekil 2. Stratejik planlamada Jhonson ve Scholes modeli.



Kaynak : Stratejik planlamada Jhonson ve Scholes modeli (Tsiakkiros 2000:7).

Stratejik Analiz : Çevre, kaynaklar, stratejik kapasite, kültürü ve beklentileri içerir. Çevre incelemede ilk adımdır. Dobson ve Starkey’den aktaran Tsiakkiros (2002:8) bu sürecin bir SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunites, Treaths) analizi içinde baştan başa ele alınabileceğini ileri sürer. SWOT, dahili çevreyi içeren zayıflıklar ve güçlü yanları anlamındadır bununla birlikte fırsatlar ve tehditler örgütün harici çevresini içerir. Dikkate alınacak bir konu örgüt kültürüdür. Basit anlamda bir örgüt içinde ne gibi şeyler yapıldığıdır. Örgüt kültürünü en iyi anlamının yolu onu altı çıkışla inceleyen dokuyu kullanmaktır. Bunlar; Örgütsel yapı – semboller – hikayeler – rutin işler ve ibadetler – kontrol sistemleridir.

Stratejik Seçim : Analizi izler ve üç alan içerir bunlar; ortaya çıkarılan seçenekler, seçenekleri değerlendirme, bir seçim yapmadır. Bu seçenekleri

değerlendirmek bir yol bulmak gelecek adımdır. Bu seçenekleri değerlendirmede Dobson ve Starkey'den aktaran Tsiakkios (2002:8) üç geniş kriter öne sürer.

1. Uygunluk
2. Uygulanabilirlik.
3. Kabul edilebilirlik.

Seçim yapmada son adımı ise mümkün olan en iyisini sağlayan stratejiyi veya stratejileri seçmektir. Starkey'den aktaran Tsiakkios (2002:8) kullanılan üç farklı yolu ise rekabetçi strateji, gelişimci strateji ve makam stratejisi olarak tanımlamıştır.

Strateji Uygulama : Bir örgüt stratejiyi uygulama kapasitesine sahip değilse stratejik analiz ve seçimini tartışmak gereksizdir. Uygulama yönetimin amaçları elde etmede nasıl planlama yapacağı ve kontrolüne ihtiyaç duyduğu bir çok problem içerir. Stratejik değişiminin yönetimini, örgüt yapısını ve dizaynını planlama ve kaynakların tahsisi içerir.

Tsiakkios (2002:9) strateji geliştirme için kaynakların istenmiş olacağı ve ihtiyaçları tahsis edileceği belirtir. Örgütler kaynakları elde etmenin yollarını dikkate almayı ve onları stratejilerini destekleyecek en iyi yola yerleştirmeye ihtiyaç duyarlar. Bütün bunların ötesinde onlar örgütün departmanları veya farklı bölümler arasında kaynakları nasıl tahsis edileceği sonuçlarını da dikkate almalıdırlar.

Yüksel (1993:7)'e göre stratejik planlama sürecinin adımları sırasıyla şöyledir;

1. İşin açık tanımı yapılmalıdır : bir işletmenin varlığının temeli, mal yada hizmet sunduğu müşteri kitlesidir. Yani çıktının alınacağı kitlenin nelere ihtiyacı olduğu bilinmelidir.
2. Çevre faktörlerinin analizi yapılmalıdır.
3. Şirketin güçlü ve zayıf yanları belirlenmelidir.
4. Rakiplerin analizi yapılmalıdır.

5. Örgütün amaç ve hedefleri belirlenmelidir: iyi belirlenmiş amaçlar, spesifik ölçülebilir, ulaşılabilir gerçekçi, harekete geçirici zamanı belirtilmiş ve yazılı olmalıdır.
6. Uygun Stratejiler tayin edilmelidir.
7. Stratejik plan harekete geçirilmelidir.
8. Planın uygulanması kontrol edilmelidir.

Tural (2000:78) Stratejik planlamanın, başarı etmenleri bağlamında aşağıda belirlenen adımlarla gerçekleştirilebileceğini söyler.

Etkinlik alanını belirleme :

1. Adım : Mega düzeyi saptama.
2. Adım : İdeal vizyonu belirleme stratejik düşünme ve planlama araçların seçiminden önce sonuçlar üzerine yoğunlaş.
3. Adım : Gereksinimleri belirleme...
4. Adım : Okulun temel misyonunu belirleme örgütün yönünü gösterir, karar ve planlamanın temelini oluşturur.
5. Adım : Temel görevin gerektirdiği amaçları oluşturma amaçlar (Aims, Goals) okulun hareket etmek istediği yöne ilişkin genel belirlemelerdir. Hedefler (objectives) amaçların nasıl uygulamaya aktarılacağını belirler.

Planlama :

6. Adım : Sistemin güçlü, zayıf yönleri ile geleceğin getireceği fırsatlar ve tehditler çözümlenir. SWOT taraması yapılır.
7. Adım : Okulun kısa ve uzun dönem görevlerini belirleme ilk altı adımın ürünlerine bağlıdır.
8. Adım : Stratejik planı hazırlama görev alanları ve birilerinin uygulamaya aktarılacak birimde somutlaştırma.

Uygulama ve Değerlendirme :

9. Adım : Taktik ve operasyonel planları oluşturur.

- 10-14 Adımlar : Planı uygulama ve süreci sürekli gözden geçirme, oluşturma, satın alma, temin etme, düzenleme ve yanıt geliştirme hedefleri gerçekleştirme, değerlendirme ve geliştirme etkinliğini gerçekleştirmektir (Tural 2000:78).

2.5. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Genellikle stratejik planlamanın uzun dönem planlamanın bir biçimi olduğu düşünülür. Aralarında yapısal farklılıklar vardır. Uzun dönem planları örgütün dengede kalacağı prensibine dayanır. Stratejik planlama ise dış dünyayı analiz ederek, örgütün temel rolünü yeniden değerlendirir. Stratejik planlama katılımcıdır (McCune 1986:32).

Brown ve Marshal stratejik planlama ile ilgili dış tetkik ve eleştiriye yönelik kendi kendine incelemenin onu uzun vadeli planlamadan ayırt ettiğini belirtmişlerdir (Rieger 1993:19). Uzun vadeli planlama sağlam vurgular ve tümden gelimden (deductive) geliştirilmiştir. İşleri doğru bir biçimde yapmaya çalışır, oysa strateji ile planlama değişme kökenlidir. Tümevarımlıdır (Inductive).

Stratejik planlamaya klasik yaklaşım iki adımdan oluşur. Birincisi, SWOT çözümlemesinin belirli bir türü olan “ stratejik pozisyon lama “ olarak adlandırılır. Örgütün kendi iç ve dış çalışma bağlamında güncel durumunu özetleyen stratejik pozisyonlamayı sistem çözümleme adımı izler. Sistem çözümleme de , örgütün hedeflerinin ve bu hedeflere ulaştıracak süreçlerin aşamalı olarak ele alınmasını gerektirir (Aksu 2002:62).

Tablo 2. Stratejik Planlama ve Uzun Vadeli Planlamanın Karşılaştırılması

| <i>Stratejik :</i> | <i>Uzun Vadeli :</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Daha geniş toplum ihtiyaçlarını değiştirirken kurumlar vasıtasıyla açık bir sistemin sürekli değişmesi gerektiğini kabul eder. • Planlama sürecinde, bir vizyona, dış çevreyi örgütsel kapasiteyi, personeli ve toplumun eğitimi üzerinde odaklanmaktadır. • Geniş çapta finansörlerin katılımı ile küçük bir planlama grubu tarafından yapılır. • Günlük kararları oluşturmak için şu andaki ve tasarımı trendleri kullanılır. • Örgüt dışındaki değişimleri, örgütsel değerleri ve ileriye yönelik faaliyetleri vurgular. • İlk on beş yıl içinde, durumdaki anlayışa bağlı kalarak amaca hangi kavramın uygun olduğunu sormaya odaklanır. • Geleceği sezinleyen, kararlar veren ve üzerinde hem fikir kılınan görüşün ışığında davranan örgüt çapında prosedüre nasıl rehberlik yapacağı konusunda sezgi ve yaratıcı karar vermeye bağlı kılar. | <ul style="list-style-type: none"> • Kısa vadeli planlar yada mavi kopyalar geliştirildiği kapalı bir sistemi kabul eder. • Bir planın, iç analizleri tasarımlar üzerine odaklanır. • Planlama bölümü yada profesyoneller tarafından yapılır. • Gelecekteki planları tasarlayacak mevcut bilgiyi kullanır. • Dahili değişiklikler planlama metotları iç ve dış planlamayı vurgular • İlk beş yıllık örgütsel hedefler ve amaçlara odaklanır. • Ayrıntılı ve bir biri ile alakalı olan bilgi setleri, acente planları ve mevcut bütçenin bilime dayanan tahminlerine bağlıdır. |

Kaynak : Stratejik ve uzun vadeli planlama kıyaslaması (Rieger 1993:19).

Eren (1979:42)'e göre stratejik planlamanın diğer planlama türlerinden ayrıldığı yönler şunlardır.

1. Zaman (Süresi) : Uzun süreli planlara yol gösterir.
2. Verilerin yapısı : Örgütün çevresel olarak tüm ilişkilerini düzenler.
3. Verilen Sayısı : Verilen heterojen ve daha fazladır.
4. Organizasyon seviyesi: Sonuçlara yönelmiş uzun amaçları kapsar.

Stratejik planlama ile gelecek etkilenebilir, bu günün trendleri geleceği yordama da bize yardımcı olabilir ve bu günün kararları gelecekte bizim için en iyi olacak amaçları gerçekleştirmemize yardımcı olabilir.

Stratejik planlamanın örgütlere getirdiği katkıları Kabadayı (1996:146) beş madde ile sıralamıştır.

1. Örgütsel faaliyetlere yön, bütünlük ve tutarlılık sağlar.
2. Çevreyi daha iyi tanıma imkanı sağlar.
3. Strateji üzerinde yöneticilerin diyaloglarını artırır.
4. Örgütlenme düzeyini artırır.
5. Yöneticileri stratejik düşünme bakımından eğitir.

Başka bir yaklaşımda, Tan (1990:71) stratejik planlamanın yararlarını farklı bir yaklaşımla ortaya koymaktadır.

1. Karar verme sürecinde kavramsal yapı geliştirilir.
2. Bir sistem yaklaşımıdır. Yöneticiler bir araya gelerek tasarladıkları planın etkisi yada zararlı yönlerini iyileştirebilir yada tamamen kaldırabilir.
3. Örgütlere bir anlam kazandırır.
4. Örgütlerin görevlerini düzenlemede yada söz ederek adaptasyon yapmak için düşünmeyi ve tartışarak çözüm bulmayı sağlar.
5. Örgütün içsel ve dışsal imajını geliştirebilir.

Conley (1993:4)'e göre stratejik planlama altı değişken içerikle düşünülse çok daha faydalı olacaktır.

1. Kuruluşun temel misyonu.
2. Hizmet verilecek müşterinin hedef grubu.
3. Kuruluşun, müşterilerin ihtiyaçlarına hizmet ve misyonlarını yerine getirmek için başarması gereken amaç ve hedefler.
4. Amaç ve hedefleri yerine getirmek için teklif edilmiş görev ve programlar.
5. Kuruluşun coğrafi hizmet alanı.
6. Benzer aktivitelerde rakiplerle karşılaşan kuruluşların görüntüleri ile

karşılaştırma avantajı.

Stratejik planlamanın yararları Saruhan (1994:20)'ın yaklaşımıyla;

1. Önceden sistemli düşünmeyi sağlar
2. Kurum içi çabaların iyi koordine edilmesini sağlar
3. Denetim için başarı standartlarının geliştirilmesi sonucunu yaratır
4. Kurumun temel hedef ve politikalarını daha kesin biçimde saptamaya yöneltir
5. Beklenmedik gelişmelere hazırlıklı olunmasını sağlar
6. Kaynakların en etkin biçimde kullanılmasını sağlar

Stratejiyle planlamanın başarıya ulaşabilmesi için Tural (2000:77) dört etmen sıralamıştır;

1. **Bu günün rahatlık alanlarının dışına çık:** Örgütlerin yeni gerçeklere dayalı olarak yeni yön ve fırsatlara açık olmaları gerektiğini öngörmektedir.
2. **Amaçlar ve sonuçları, araçlardan (Means) ayırt et:** Geleneksel anlayışta, zamanın ve paranın büyük bir kısmı planlama araçları için harcanmaktadır. Oysa stratejik planlamada hangi amaçlara ulaşılması gerektiği üzerinde daha çok durulur.
3. **Amaçları, mega, makro ve mikro düzeyde belirle bunlar arasında ilişki kur:** Eğitimden yararlananlar, okul veya okul sisteminin kendisi olduğunda planlama makro düzeyde bireyler ve kümeler söz konusu olduğunda, mikro düzeyde planlanmaktadır. Bu aşamada şu sorular cevaplanmalıdır;
 - a. Sistemden ayrılmış öğrencilerin başarılarıyla ilgilenilmekte midir?

- b. Eğitim sisteminden mezun olanların niteliği ile ilgilenilmekte midir?
- c. Bir öğretim düzeyinde diğer öğrencilerin bilgi, beceri ve tutumları ile ilgilenilmekte midir?
- d. Eğitim programlarının etkinliklerinin, yöntemlerinin etkililiği ile ilgilenilmekte midir?
- e. İnsan, sermaye, para, zaman gibi kaynakların uygunluğu ve niteliği ile ilgilenilmekte midir?
- f. Yöntemlerin ve araçların değeri ile ilgilenilmektedir?
- g. Eğitimsel amaçların ulaşma düzeyiyle ilgilenilmekte midir?

4. Stratejik planlamanın temelini oluşturan ideal vizyonu belirle:

Eğitimde vizyon sadece kendi okullar ve sistemini içermelidir. Stratejik planlamada sistem yerel bir vizyon oluşturmak için tüm kesimlerle işbirliği içerisinde, bilgi vererek, danışarak, tartışarak, katarak (involvement) ve katılımı (participation) ilişki kurmalıdır.

2.6. Eğitimde Stratejik Planlama

Bu bölümde öncelikle Eğitimde stratejik planlamanın gelişimi incelenecek ve Eğitim camiasının stratejik planlama ile tanışmasına yer verilecektir. Daha sonra Eğitimde stratejik planlamayı gerektiren değişimler tartışılacaktır.

2.6.1. Eğitimde Stratejik planlamanın gelişimi

Eğitimde stratejik planlama ile değişimin taşıyıcısı olan etmenler ortaya çıkarılacak, eğitim ve talebini etkileyen değişimlerin içeriği anlaşılacaktır. Günümüzde çağdaş yönetim teorilerinin etki ettiği örgütlerin başında, tüm insanlığın ortak malı ve ihtiyacı olan eğitim ve eğitim kurumlarının geldiği bilinmektedir (Okutan 1999:26).

Eğitimde stratejik planlamanın ortaya çıkması yeni bir şekilde eski bir şaraba benzetilmiştir (Rieger 1993:16). Bir çok zamanlar kamu okul bölgelerinde muhtelif şekillerde kendini göstermeye başlamıştır.

Öncelikle hükümet kurumları ve yüksek eğitim 1970’li yıllarda stratejik planlamanın içine girmiştir. Her iki sektörde ihtiyaçlarını dengeleştirmek için şirket modellerini almışlardır. Daha sonra yerel, devlet ve ulusal kurumlar artan ölçüde değişim güçlerini tahmin edecek şekilde stratejik planlamayı benimsemişlerdir. Üniversite seviyesinde strateji planlama çevredeki aşırı değişimler yüzünden önemi artmış ve kurumlar arasında rekabeti artırmıştır (Rieger 1993:17). Geçmişte, yüksekteki yöneticileri zayıf strateji planlayıcılar olarak eleştirilmişlerdir. Kabiliyetlerini sergilemişler, ama strateji ile planlar genellikle faydalı olamayacak kadar genel ve içerikli olmuştur (Rieger 1993:18).

Conley (1993:18) kamu okul bölgelerinde strateji planlamanın, yöntemi (prosesi) destekleyen danışmanların sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmiştir. Sharley McCune ve Bill cook iki göze çarpan öncü olarak tanımlanmış, eğitim oturumları sonucunda, artan sayıda bölgeler stratejik planlamayı dahil etmişlerdir Pashiardis (akt. Tsiakkiros 2002:9)’e göre eğitimsel kurumlar bütünüyle halkın ailelerin ve meclis üyelerinin, okul yönetimiyle ilgilendiği kurumlardır. Bütünü, kendilerini destekleyen sosyal dilek ve istekleri için daha fazla cevap bekleyen okullar ve eğitimsel süreç içinde yüksek bir katılım istemişlerdir. Bunun sonucu olarak eğitim kurumları iş hayatından, yeni gelişmekte olan stratejik planlamayı borç olarak fikir dayanışması içine girebilir bununda ötesinde bu yaklaşımı geliştirerek iş hayatına da faydalı olabilecektir.

Fakat burada tartışılan diğer bir konu iş ve eğitim hayatı arasındaki farklı yaklaşımlardır. Bu iki alan bir çok yıldır iki farklılık olarak kabul edilmiştir. Brunt (akt. Tsiakkiros 2002:9)’a göre diğer örgüt aktiviteleri ve okul aktiviteleri arasında denkliliği engelleyen bir denge vardır. Ama direk bir eşitlik sırası yerine, aralarında paralel bir çizgi olması yeterlidir. İş ve eğitimin temel taslağı konusunda başarı sağlamaktır. Ve en önemli nokta ikisinin de başarmak için arayış içinde olduğudur. İki örgütte de temel soru sınırsız istek ve ihtiyaçları, sınırlı kaynaklarla nasıl tatmin

edecekleridir. Burada cevap öncelikleri sıraya koymak, ve en az kaynak ve fiyatla tatmin düzeyidir. Ortak rakipleri ve yaşamlarını sürdürmek hayati rol oynayan müşterileri vardır. Bütün bunların yanında temel yapılarında farklılıklar vardır. İş hayatı değişken, esnek, eğitim durağan bir yapıya sahiptir. İş hayatında girdiler kontrol edilebilir eğitimde edilemez. İş örgütlerinin çoğu merkezîyetçi bir yapıya sahip değilken, eğitim kurumlarında tam tersidir. İş hayatında ürünler görülebilir ama eğitimde uzun bir süreç beklenmelidir.

Bütün bunlar bize gelişimiyle iş hayatından alınan stratejik planlamanın temelde başarılı bir örgüt olarak eğitim sistemine fayda sağlayacağı ve ortak bir değişim ruhu taşıdığı ama yapısı itibarıyla eğitim kurumlarında daha fazla incelenmesi, ve daha etkin uygulanması gerektiğini sonucunda da etkin uygulama sonuçları, gelişmiş yaklaşımlarla bu anlayışla yetişmiş ürünlerle çevreye yansıtılacağını söyleyebiliriz (Tsiakkios 2002:10).

2.6.2. Eğitimde Stratejik Planlamayı Gerektiren Değişimler

Middlewood (akt. Tural 2000:75)'a göre eğitimde stratejik yaklaşımı gerektiren koşullar, ABD, Kanada ve İngiltere'de gözlemlediği değişimler bağlamında açıklanmalıdır. Bunlar eğitim yönetiminde özellikle ve öz yönetim yönünde artan değişim ve eğitimde parasal kaynakları sağlayan devletin denetimi elinde tutmasına karşın, okulların piyasa yönelimli politikalar izleyerek stratejik planları uygulamaya koymalarıdır. Diğer bir etkende, 1990'lardan sonra ister kamu, isterse özel kesimde olsun tarım, sanayi ve hizmet kesimlerinde yoğun bir değişimin yaşandığı, toplumsal değişimin hızı ve getirdiği belirsizliklerin, eğitim örgütlerinin de bakışlarını geleceğe çevirerek kendilerine yön vermeye zorlandığıdır.

Kabadayı (1999:147)'ya göre eğitim planlamasının yeni bir bakış açısından geliştirilmesine neden olan değişiklik iki alanla ilgilidir. Değişen talep ve değişen arz.

Değişen Talep : Bireysel bir eylem olarak görülen eğitimle ona devletin sağladığı standart, bürokratik ve benzer cevaplar arasındaki çelişki giderek artmaktadır. Bireylerin eğitime olan talebi, sosyal, sivil, ekonomik, kültürel ve ahlaki

beklentileri yansıtmaktadır. Okulun geleneksel olarak ulusal kimliğe saygı gösteren ve onu yönlendiren rota giderek evrensel düşünce, davranış ve hatta değer yargı ve kalıplarıyla çelişebilmektedir ve artık eğitimi talep eden grup öncekine nazaran daha heterojendir.

Değişen Arz : Eğitimde arzla ilgili değişimleri sıralarsak;

1. Devlet okulları artık daha bireysel eğitim hizmeti sunmak durumundadır. Artık herkese standart öğretimden çok sosyal ve ekonomik ihtiyacı farklı olan çeşitli nüfus gruplarının taleplerine özel cevaplar vermede ihtiyacı ortaya çıkmıştır.
2. Tasarrufun zorunlu olduğu hallerde, eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik fonları artan bir şekilde savunma ve üretim sektörüne aktarılmaktadır.
3. Teknolojik patlama, bilinen okul sistemlerine alternatifler ortaya çıkarmıştır. Uzaktan eğitim, sınır ötesi uydu iletişimleri kendi kendine öğrenmeye dayanan öğretim, devlet dışında çeşitli yapı ve aktörlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.
4. Eğitimde devlet tekeli önemli ölçüde aşınmıştır. Artık desantralize yapılar üretim ve servis sektöründe işverenler tarafından uygulanıp yönetilen çeşitli eğitim ve öğretim programları ortaya çıkmıştır. Bu eğitim ve öğretim programları hem sertifikalandırılmış hem de karşılıklı tanınması için çeşitli iletişim ağları oluşturulmuştur (Kabadayı 1997:148).

Günümüzde iki tür eğitim planlaması bulunmaktadır. Birincisi yönetim araçları, uygulama ve kontrol süreçleriyle ve ayrıntılı bir politik projeye bütünleşen ulusal planlamadır. Ancak eğitime olan talep ve arzın içeriği değiştikçe, ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. Geleneksel okul eğitiminde belirleyici rol oynamak isteyen planlamanın hem anlamı hem de kapsamı değişmiştir. Buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişmiştir. Bunlar sistematik teoriye tutunan, tahmin edilebilir özelliklere sahip olmayıp değişim ve toplumun derinliğine incelenmesine ait etmenlerin bilgisini taşımaktadır. O nedenle, eğitim planlaması tümenden gelen teorik analitik ve sonuç çıkarıcı modellere dayanmamaktadır (Kabadayı 1999:149).

Eğitim sisteminin kalitesi, insan kaynakları, öğrenci hizmetleri, sosyal ve kültürel çevre, eğitim yönetimi ve eğitim programları zenginleştirilmiş kalite dengesi ve hataları aza indiren planlama ile yapılabilir (Temel 1999:32).

Yeni planlama yaklaşımları, yönetimde ve eğitim yönetiminde desantralizasyon süreciyle birlikte gitmektedir. Böylece planlama süreci giderek yerel ve mikro düzeyde bir anlam ifade edip kısa dönemlerde sınırlanmaya başlamıştır. Bu süreç orta ve uzun vadeli bakış açısına sahip olan stratejik planlamadır (Kabadayı 1999:149).

“Eğitim, bir yatırım olarak değerlendirilen maliyeti yüksek bir girişimdir. Kaynak dağılımının gerçekten istenilen amaçlar için kullanılıp kullanılmadığı yada eğitim sisteminin amaç yapısının bu günkü gereksinimlere yanıt verip vermediği sonucu üzerinde düşünülmesi gerekmektedir. Simkins’e göre stratejik kaynak yönetiminde aşağıda belirtilen gereksinimler bağlamında ekonomik yaklaşımlar kadar davranışsal boyutlar da dikkate alınmak durumundadır“(Tural 2000:76).

Bunlar;

1. Öğrenci kümeleri arası eğitim eşitliliğini sağlama, örgütün her düzeyinde etkililik ve etkinliği yükseltme gereksinimi.
2. Kaynakların yetersizliği durumunda, stratejik destek için uzlaşmayı sağlama potansiyel çatışmalarda öncelikleri belirleme ve güç seçimleri gereksinimi.
3. Örgütün etkinliklerini yerine getirmek için kaynaklar sağlayan istikrarlı bir ortam oluşturma, çevresel istemlere esneklikle yanıt verme gereksinimi.
4. Öğretmen kümelerine kaynak kullanımda sorumluluk verirken aynı zamanda onları yenileşmeye etkileme gereksinimi.
5. Bunları sınırlı zaman ve sınırlı bilgidен doğan baskı altında yapma gereksinimidir.

Kaufman, Herman ve Walters (akt. Tural 2000:76)’a göre “Eğitim sürecinde geçmişte yapılmakta olanların biraz daha iyisini yapma uğraşı verilmektedir. Oysa çevresiyle birlikte değişen eğitim sisteminde geçmişi yansıtmak değil, yarına odaklanmak gereklidir. Ancak eğitim sistemleri hala çocukları ve gençleri geleceğe hazırda istenilen başarıyı gösterememektedir. Bu bağlamda stratejik planlama öngörüşlü bir yaklaşımla istenilen amaç ve sonuçları tanımlama ve

başarmada içten katılımları konusunda iş görenleri özendirerek, iyi bir geleceğin yaratımını araştırma gizli gücünü taşımaktadır.”

Kaufman ve diğerlerine (akt. Tural 2000:76)'e göre stratejik planlama, eğitimde uygulanan diğer planlama yaklaşımlarına yeni boyutlar eklemektedir. Stratejik planlama bu bağlamda geleceğe ilişkin öngörüş yarının çocuklar için istenilen dünyanın niteliğini tanımlar ve eğitim sistemi yoluyla sonuca ulaşılabilecek kısmını seçer. Eğitim planlamasında stratejik planlama şu özellikleri taşır.

1. Stratejik planlama dirik ve etken bir süreçtir. Bu günün ve geleceğin olanak ve güçlükleri gözden geçirilmeden önce, yarının çocukları için istenilen gelecek tanımlanır. Bu öngörüler yoluyla daha iyi yarınlar için strateji ve taktikler belirlemelidir.
2. Süreç; katı, kurak, doğrusal, ardıl ve yetkeci değildir. Önsezi ve ham duygulara dayanmaz. Yaklaşımın özünde eğitimle ilgili kesimleri eğitim sürecinin amaçlarını belirleme ve destekleme konusunda özendirme yer alır (Tural 2000:76).

Stratejik planlamada insancıl bir yaklaşımla öğrenenlerin okuldaki ve izleyen yaşamlarındaki başarıya katkıları geliştirilmeye çalışılır. Paradigmalar, öğretmekten öğrenmeye, bu günün ve yarının dünyasına doğru genişletilmek zorundadır. Bu yaklaşımla sistem yaklaşımının kavramları yeniden keşfedilmiştir (Kaufman ve Diğerlerinden akt. Tural 2000:77).

Stratejik planlamanın okul bölgesinde gerçekleştirilebilirliğine McCune (akt. Kabadayı 1997:144)'nın gözüyle baktığımızda planlamanın üst düzeyde uygulanmakta olduğunu görmekteyiz. Politikada, program geliştirmede ve program uygulama düzeylerinde stratejik planlamanın özellikle kullanılışı yer, bölgenin temel misyonunun, hedef ve beklentilerinin geliştirildiği aşama olan politika düzeyidir. Bu aşamada formilasyon yapıldıktan sonra stratejik planlama program geliştirme ve uygulama süreçlerine rehberlik edecek çevreyi sağlar. Tablo 3'te bu üst düzey şematik olarak sunulmaktadır (McCune'dan akt. Kabadayı 1999:151).

Tablo 3. Bir Okul Bölgesinde Planlama Düzeyleri.

| Planlama türü | Sorumluluk | Sonuç | Cevap verilen sorular |
|---|---|---|---|
| Stratejik planlama (Nereye gidiyoruz?) | Geniş ve Tüm grupların katkısı ile yönetenler, | Stratejik plan misyonun ortaya konması, hedefler, kararlar. | Doğru yöne gidiyor muyuz? |
| Program Planlama (Nasıl ulaşacağız?) | Merkezi personel öğretmen ve personelin katkısıyla okul müdürleri | Eğitim programı personel geliştirme planı donanımı | Misyonumuza ulaşmak için doğru şeyi yapıyor muyuz? (Geçerlilik) |
| Program uygulama planları (Ulaşmak için ne yapmalıyız?) | Toplum ebeveyn ve öğrencilerin katkısıyla öğretmenler, danışmanlarla personel | Ders planları iş planları | İşleri doğru yapıyor muyuz? (etkililik) |

Kaynak: Bir okul bölgesinde planlama düzeyleri (Kabadayı 1999:151).

“Her planlama düzeyi örgütsel başarı için farklı bir hayat getirmektedir. Stratejik planlama gelecekte, gençler ve yetişkinler hangi bilgi ve yetenek ve kapasiteye ihtiyaç duyacaklar sorusuyla başlar. Bunlar örgütsel misyon ve stratejik hedeflerin geliştirilmesinde temel varsayımları oluştururlar.”(Kabadayı 1999:151).

Ülkemizde yedinci beş yıllık kalkınma planı özel ihtisas komisyon raporunda “Ülkemizde eğitim planlamasının insan gücü eğitim planlamasını aşan bir yönlendirmeye ihtiyacı vardır. O nedenle ve amaçla, iş gücü piyasası eğitsel, nitelik ve işlevleri açısından incelenip değerlendirilmelidir” (DPT 1994:30), Önerisi getirilmiştir. Bir başka özel ihtisas komisyonunda da “ Eğitim planlarının gerçekçiliği ve uygulanabilirliği için mikro düzeyde yapılması zorunludur. Bu, hedeflerin gerçekçiliği, nüfus yapısı ve güç hareketlerini, yerel olanakları göz önüne alacaktır. Kuşkusuz makro plan ile mikro plan arası uyum sağlanmalıdır” (DPT 1995:74), şeklinde mikro düzeyde planlamanın gerekliliğini vurgulamaktadır.

İster mikro planlama isterse stratejik planlama şeklinde isimlendirilsin, planlamanın ülkemizde desantralizasyon politikaları ile birlikte düşünülmesi gerektiği açıktır (Kabadayı 1997:153).

2.7. Milli Eğitim Geliştirme Projesi (MEGP) ve Müfredat Laboratuvar Okulları

Türkiye, ekonomik işbirliği ve kalkınma örgütüne (OECD) üye ülkelerin bir çoğu ile birlikte, milli eğitimin hedeflere ulaşmasında belirleyici olan yeniden yapılanma ve reform çalışmalarına başlamış bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biride Milli Eğitim Geliştirme Projesi (MEGP)'dir (MEB 1999:1).

MEGP ile ilgili ikraz anlaşması, hükümetimiz ile Dünya Bankası arasında 18 Mayıs 1990 tarihinde imzalanmış ve 10 Temmuz 1990 tarih ve 20570 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Projenin amaçları :

MEB için MEGP'nin üç önemli amacı vardır.

- a. İlk ve orta öğretimde kaliteyi artırarak öğrenci başarısını OECD ülkeleri ortalamasına yaklaştırmak.

Bunun için;

1. Milli müfredat programlarının yapı, muhteva ve gelişim faaliyetlerini iyileştirme.
2. Ders kitaplarının teknik ve fiziki kalitesini yükseltme.
3. Öğretim materyallerinin teknik ve fiziki kalite ile kullanım süre ve yerlerini artırma.
4. Okullara uygun ve modern eğitim ekipmanı temin etme
5. Hazırlanan planlara göre uygun ek sınıfları temin etme.
6. Ders kitabı ve eğitim materyallerini daha kullanışlı ve yeterli miktarda sağlamak.
7. Fiziksel veya öğrenme yetersizliğine sahip özürlü öğrenciler için kolaylıklar ve programlar hazırlamak.

- b. Öğretmen eğitiminde kaliteyi ve geçerliliği artırarak OECD ülkelerindeki benzeri standartlara ulaşmak.

Bunun için;

1. Öğretmen ve diğer öğretim personelinin bilgi ve becerisini geliştirme.
2. Öğretim elemanı öğretim programı ve ekipmanı dahil olmak üzere hizmet öncesi öğretmen eğitim programını iyileştirme.
3. Öğretmen eğitimi programlarının kalite ve uygunluğunu sağlama.
4. Öğretmen açığı olan bölgelerdeki okullara ders yükü azalan öğretmenleri yeniden atama, dağıtma.

- c. MEB' deki yönetim ve işletmecilik, beceri ve uygulamaların değiştirerek kaynak kullanımında daha ekonomik ve etkili olabilmeyi sağlamak.

Bunun için ;

1. Örgüt yapısının yenilenmesi ve geliştirmesini sağlama.
2. Planlama ve karar verme için bilgi ve yetenek metotlarını geliştirme.
3. MEB merkez ve taşra teşkilatının eğitimindeki etkinliğini artırma.

MEGP'nin amaçlarına ulaşması için, Türkiye ile Dünya Bankası arasında imzalanan MEGP ikraz anlaşması çerçevesinde aşağıdaki çalışmalar planlanmıştır.

İlk ve Orta Öğretimde Kalitenin Artırılması Amacıyla;

1. Öğretim, program ve materyallerinin güncelleştirip iyileştirilmesi.
2. Materyal tasarımı ve kapasite artırılması için ders kitabı dağıtım sisteminin geliştirilmesi, Ölçme ve Değerlendirme kapasitesinin artırılması.
3. Öğretmen eğitimi ve kalitesi için hizmet öncesi öğretmen eğitim programlarını geliştirilerek araştırmacı personelin iyileştirilmesi.

4. Sistemdeki personelin gelişimini sağlayarak HİE programları hazırlanması ve bunun için bir sistem oluşturulması.

MEB içindeki yönetim ve işletmecilik anlayışının geliştirilmesi amacıyla;

1. Bakanlık içi iyi iletişim sağlamak için bir sistem oluşturulması.
2. MEB, yönetim, değerlendirme ve geliştirme programının başlatılması ve verimliliği artırmak için idari bilimlerin birleştirilmesi.
3. Enformasyon sisteminin geliştirilmesi için Milli Eğitim Müdürlüklerine temel planlama ve karar verme konularının da dahil edilmesi.
4. Okul yöneticilerine eğitim sağlanması.
5. MEB teftiş kurulu anahtar personelin yetiştirilmesi planlanmıştır.

Proje hedeflerinin gerçekleşmesinde önemli faktörlerden biri bu gelişmelerin uygulama alanı olarak MLO' ların geliştirilmesidir. Bu okullar geliştirilen öğretim programlarını pilot uygulama olarak alanda test edileceği okullardır. Yönetici ve öğretmenlerin yanı sıra öğrenci ve velilerin görüş ve önerileri alınacaktır. Öğretim programı geliştiren uzmanlara kaliteli kontrol olanağı sağlanacaktır. Ayrıca proje çerçevesinde bilgisayar deneme okulları ve örnek bilgisayar deneme okullarında bilgisayar destekli eğitim için gerekli ortam hazırlanacaktır. Milli Eğitim Geliştirme Projesi beraberinde bazı yükümlülüklerde getirmektedir, bunlar;

1. Yeni program ve materyaller MLO' larda denenip değerlendirme sürecinden sonra sisteme yaygınlaşacaktır.
2. MLO' lar Türkiye ve Dünya Bankası arasında imzalanan anlaşma kriterlerine uygun olarak seçilmişlerdir.
3. Proje okullarının derslik ve binaları onarılacak ve donatılacaktır.
4. Bu onarım ve donatım MEB bütçesinden sağlanacaktır.

5. Önerilen yeni ekipmanlar Televizyonlu Eğitim Başkanlığı'nın ürettiği yayınlar olacak, fen dolapları modern tahtalar gibi öncelikli materyalleri kapsayacaktır.
6. Materyal deneme işi EARGED tarafından yapılarak EKM ile iş birliği sağlanacaktır.
7. MLO danışman iş tanımları Dünya Bankası Değerlendirme raporunda yer almıştır.

2.8. Müfredat Laboratuvar Okulları

Bu kısımda Laboratuvar Okulları ve Müfredat Laboratuvar Okulları hakkında bilgiler verilecektir.

2.8.1. Müfredat Laboratuvar Okulu Modeli

MLO'ların hedeflenen rolünü yerine getirebilmesi için yapılacak çalışmaları ortaya koyan MLO modeli geliştirilmiştir. Bu model gerçek hayat ortamının veya durumunun basitleştirilmiş ve açık bir örneği olarak tanımlanmaktadır.

Amaç her proje okulun işlevsel bir MLO haline gelmesi için nelerin yapılması gerektiğini, açık olarak ortaya koymaktır. İkelere dayandırılarak stratejiler belirlenmiş ve ilk öğretim düzeyinde iki senaryoyla açıklanmıştır.

Model E. ÖZGÜVEN tarafından belirlenen üç tür deneme, değerlendirme, araştırma projelerini içerir.

1. Hedefi farklı yaklaşımları denemek olan esnek, ortropolojik yaklaşımın kullanıldığı pilot projeler.
2. Programın denenmesine önem veren ve daha düzenli bir deneysel tasarımın ele alındığı model projeler.
3. Programın geliştirilmesi için geri bildirimden yararlanan, uygulamaya yönelik araştırmanın yapıldığı prototip projeler (MEB 1999:17).

MLO modeli ise; Farklı yaklaşımların serbestçe uygulandığı ve program geliştirme uzmanlarına öğrencilere öğretim programlarının öğrenilmesi ve öğretilmesi

konusunda öğrenci ve öğretmenlerin deneyimlerini gözleme fırsatı verebilecek bir pilot proje yaklaşımı sağlayacaktır. Program geliştirmek için çeşitli gruplardan gelen değerlendirmeye yönelik bilgileri dikkate alacağı için bir prototip proje yaklaşımında ortaya konmaktadır.

2.8.1.1. ABD’de Laboratuvar Okullarının Rolü: “Tarihsel açıdan Laboratuvar okullarının amacı yeni öğretmenler yetiştirme ve örnek eğitim tekniklerinin gösterimine yardımcı olmaktır. Günümüzde ise bu rol değişime uğramakta ve Laboratuvar Okullarının bir çoğu eğitim araştırmaları ve eğitim kurumlarının test edilmesi için uygun merkezler haline dönüştüğü Laboratuvarlar olarak eğitim vermektedir. Kurum ve uygulama arasında köprü görevine adaydır. Laboratuvar okulunun bir eğitim fakültesi yada üniversite ile iletişim içinde olması geniş çaplı kaynaklara ulaşmalarını sağlayacaktır. Program geliştirme alanındaki yenilikleri öğrenmek için yayın evleri, diğer Laboratuvar Okulları ve diğer bölgedeki yenilikçi okulların temsilcileri ile kurulacak bağlantılara olanak sağlar. Okullar arası konferans ziyareti ve bilgi alış verişi, üniversitelerle iletişim eğitim kurumlarının daha iyi tanınması ve kurumların uygulanabilirliğine yönlendirilmesini sağlar.” (MEB 1999:8).

Laboratuvar okulu öğretmenleri branşlarında uzman, örnek ve diğer branşlara da ilgili olmalı. Laboratuvar okulları öğretmenlerin hem eğitim kurumlarını hem de sınıfta öğretim sürecinde karşılaşılan sorunları bilmeleri, kuramdan uygulamaya dönüşümün sorgulamasına hız kazandırmaktadır.

Laboratuvar okulu kuramdan uygulamaya dönüşümü, ancak aşağıda sıralanan etkinliklerin bir kombinasyonu ve bütünlüğü yoluyla gerçekleştirilebilir.

1. Sorunların belirlenmesi.
2. Bilgi alış verişi.
3. Taşra teşkilatıyla iletişim.
4. Laboratuvar Okullarının bir yıllık dönemler halinde işletilmesi.
5. Öğrenci kuruluşları arasında karşılıklı değişim.
6. Bilgi ve materyal paylaşımı.
7. Öğretmen bilgileri veri bankasının geliştirilmesi.

8. Danışman olarak görev yapacak öğretmenlerin uygunluğu.
9. Önerilerin yazılması, materyallerin geliştirilmesi.
10. Emekli olan üniversite uzmanlarından yararlanma.
11. İşbirliği gerektiren çalışmalar ve ikili atamalar.

Cardinall (akt. MEB 1999:11) son birkaç yıl içinde Amerikan Kamp üs Laboratuvar okullarının rolünde, araştırma, gözlem, gösterim ve katılım gibi değişimler olduğunu söyleyerek araştırmalarla ilgili ilkeler sunmaktadır.

1. Araştırmanın çocuğun eğitime engel değil, tamamlayan bir süreç olması gerektiği.
2. Laboratuvar okulu deney sürecinde çocuğun beceri kazanacağını.
3. Hedefler çerçevesinde araştırma için Laboratuvar okulu ile eğitim fakültesi öğretim kadroları arasında, sıkı bir koordinasyon ve planlama gerçekleşmesi gerektiği.

“Böylece Laboratuvar okulu öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ve merkezleri bağlantısının kurulması sürecinde liderlik yapmak için uygun kişiler oldukları görüşüdür” (Cardinall'den akt. MEB 1999:11).

Dr.Madelie Hunter (akt. MEB 1999:12)'a göre Laboratuvar okulları bir araştırma merkezi haline dönüşmeli. Kurumlar, uygulamalar, bilgi enformasyonu amacıyla eğitim tasarımının zorunlu bir parçası olmalıdır

Bu şekilde Laboratuvar okulunun genişleyen rolü aşağıdaki işlevlere sahiptir.

1. Eğitim araştırması, deneme, sorgulama.
2. Etkinliklerin sonuçlarının dağıtılması.
3. Deney ve gösterimle ilgili uygulamalar için liderler yetiştirilmesi.
4. Gözlem, gösterim ve işlevlerle ilgili etkinlikler.

Laboratuvar okulları için uygun araştırma ve geliştirme alanları ise,

1. Öğretmen eğitimi.
2. Teknoloji.
3. Eğitim amaç ve hedefleri.
4. Okullaşmanın belirli aşaması.
5. Geçmişte soruşturma alanını daraltan “iyi-kötü” sınıflandırmasını aşan metodoloji üretimi.
6. Okullaşmanın öğretilmesi için organizasyona dayalı şemalar.
7. Değişen yeterlilikleri ve sorumlulukları tanımlayan personel yapıları doğrultusunda meslek üyeleri ile ilgili, mesleklerden personelin hazırlanması.

Laboratuvar okullarının genişleyen rolü sorumlulukların dağıtılmasını ve zamanın ön koşul olmasını gerektirir.

Jacksoma (akt. MEB 1999:13)'a göre Laboratuvar okulları çeşitli işlevlere sahiptir ve literatürden özetlenmiş başarılı Laboratuvar okullarıyla ilgili unsurlar aşağıdaki gibidir.

1. Laboratuvar okulları belirlenen bir nüfus için hizmet merkezi olarak kurulmalıdır.
2. Laboratuvar okulları temel rollerini ve işlevlerini sağlamak amacıyla kurulmalı, desteklenmeli ve algılanmalıdır.
3. Buldukları bölgenin tipik özelliklerini temsil eden öğrenciler kaydedilmelidirler.
4. Azaltılmış öğrenci öğretmen oranına sahip olmalıdırlar.
5. Mükemmel öğretmenlerden oluşan üstün nitelikli öğretmen ve idareci kadrosuna sahip olmalıdır.

6. Öğretim kadrosu ve yönetimin, araştırma geliştirme çalışmalarında liderlik rolü üstlenmeleri kabul edilmeli ve desteklenmeli.
7. Öğretmen ve yöneticilerin katılım ve kalite düzeylerine misyon içinde verimliliklerine göre ödüllendirmelerinin yolları bulundurulmalıdır.
8. Okullar, kuruluşları ve yönetimlerini üstlenen yönetim kurulundan özel ilgi ve destek görmelidir.

Nielsen (akt. MEB 1999:14) bir okulun özel çalışmaları çevre ve kurumlara örnek oluşturarak önemli katkılarda bulunabileceğini söyler. Bunlar okul kütüphanesi, medya merkezi, örnek rehberlik ve sağlık hizmetleri programlarıdır

Yine Van Til (akt. MEB 1999:15). Laboratuvar okullarının başarısının öğretim kadrosunun doğasına ve niteliğine bağlı olduğunu vurgular.

“Öğretmenler, gelişimci, girişimci ve topluma geniş yelpazede temsil yeterliliğine sahip olmalıdırlar. İşinden zevk almalı, ayrıcalıkların farkında olmalı, liderlik olmalı ve sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır. Okulda profesyonel bir hava oluşturulmalı, yaratıcı fikir ve personele sahip çıkılmalıdır. Özellikle müfredat Laboratuvar okullarının işi, öğretmen eğitimi, ilk ve orta öğretimde müfredat programları ve öğretimde araştırma ve geliştirme üzerine odaklanmalıdır “(Van Til’den akt. MEB 1999:15).

“Nystron, en ideal yapılanmalarıyla, Laboratuvar okullarının, yine Amerika’da benzer bir sistem modeli olan mesleki gelişim okulları için ön görülen özelliklerin bir çoğunu yansıttığını belirtmiştir. Örneğin, Foodland (1980) Laboratuvar okullarının beş işlevini şöyle ifade eder;

Mükemmel olarak oluşturulan ilkeler doğrultusunda bu okullara kaydedilen çocukların eğitimi - yeni ve yenilikçi uygulamalar geliştirilmesi - araştırma, inceleme ve kurum geliştirme - yeni öğretmenlerin hazırlanması - ve deneyimli öğretmenlerin hizmet içi eğitimidir” (Nystron’dan akt. MEB 1999:18).

Eğitimde olumlu değişiklikleri gerçekleştirebilmek bir çok açıdan karmaşık bir iştir. Eğitimde değişim, somut ürünlerin geliştirildiği, değerlendirildiği, izlendiği ve alana dağıtıldığı bir süreç olarak görülebilir.

2.8.1.2. Türkiye’de Müfredat Laboratuvar Okulları Uygulaması: Türkiye’de MLO’lar geliştirilen öğretim programlarının yeni eğitim-öğretim ve yönetim

yaklaşımlarının sistem geneline yaygınlaştırılmasından önce deneneceği ve teknolojik gelişmelerin eğitime yansıtılacağı okullardır.

Pilot uygulama çalışmalarından elde edecekleri deneyimler ile sistem geneline liderlik yapacaklardır.

Müfredat Laboratuvar Okullarının seçiminde aşağıdaki kriterler uygulanmıştır.

Müfredat Laboratuvar Okulları;

1. Ülkenin yedi coğrafi bölgesini temsil eden
2. Lojistik yönetim amacıyla her bölgeden seçilen iki ilde
3. Her ilde eğitim fakültelerinin bulunmasına dikkat edilerek seçilmiştir.
4. Okul seçiminde kırsal-kentsel bölge ilişkisi, o dönemde ilk okulların %30'unun, orta okulların %20'si ve liselerin %15'inin kırsal alanlardan seçimi ile sağlanmışlardır.

MLO şubesi "Bölgesel il merkezi olarak kullanılmak üzere yedi ili kapsayan yapıyı önermektedir." Planlanan, proje okullarının müfredat okulları durumuna dönüşmesinde ve bunların Türkiye geneline yaygınlaştırılmasında yapılacak çalışmaların koordinasyonundan sorumlu olacaklardır. Merkezlere bağlı illerin adları, proje okullarının sayısı ve il merkezleri Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4. Müfredat Laboratuvar Okullarının Bölgesel Dağılım Tablosu

| Sıra No | Bölgesel Merkez Adı | Bağlı Olan İller | MLO'ların Sayısı |
|---------|---------------------|----------------------------|------------------|
| 1 | İZMİR | AYDIN-BALIKESİR-ÇANAKKALE | 39 |
| 2 | İSTANBUL | İSTANBUL | 28 |
| 3 | BURDUR | ISPARTA-ANTALYA-DENİZLİ | 19 |
| 4 | ANKARA | ESKİŞEHİR-ZONGULDAK-BARTIN | 44 |
| 5 | TRABZON | ERZURUM-SAMSUN | 28 |
| 6 | ADANA | HATAY-OSMANİYE | 20 |
| 7 | DIYARBAKIR | VAN-SİİRT-MALATYA | 30 |

Kaynak: Müfredat Laboratuvar Okullarının Bölgesel Dağılımı (MEB 1999:36).

2.8.2. Müfredat Laboratuvar Okulları'nın Özellikleri*

MLO özellikleri, okuldaki eğitim öğretim etkinliklerinin niteliğini doğrudan doğruya etkileyen, fiziki kaynakları ve bunların kullanım prosedürlerini, okul içi ve okul dışı personelin sahip olması gereken yetenekleri ve onların mesleki girişimlerini, okulun yönetim anlayışı ve işleyiş biçimini ve okulun veliler, okul çevresi, üniversiteler ile işbirliğini kapsar.

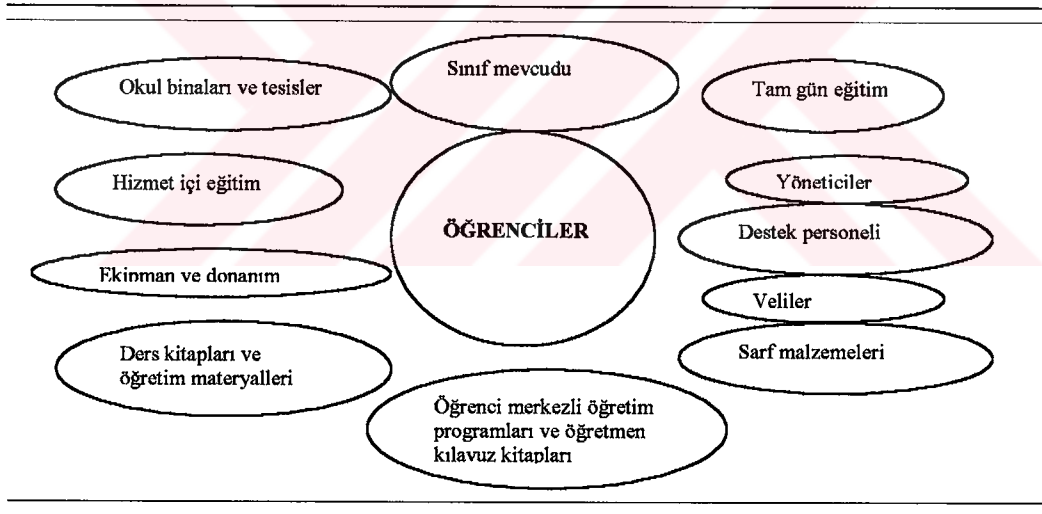
Bunlar;

1. Öğrenci merkezli öğretim programları ve öğretmen kılavuz kitapları hazırlanmıştır.
2. Öğrencilere background analizleri yapılmıştır.
3. Öğretmenler alanında uzman, gelişime açık, teknoloji kullanımına yatkındırlar.
4. Veliler; işbirliği içinde ve destekçidir.
5. Yöneticiler; gelişim ve yeni kavramları takip eden, uygulayan, öğretmenlere destek ve rehber olan müdür ve yardımcıları.
6. Hizmet içi eğitim; okul personelinin, mesleki etkinliklerini artırmak için düzenlenen öğrenme yaşantıları.
7. Sınıf mevcudu; öğretmene düşen öğrenci sayısı.
8. Tam gün öğretim; tüm gün eğitim, öğretim etkinliği.
9. Binalar ve tesisler; bir bünyede toplanmış, Laboratuvar, sınıf, spor salonu, kütüphane vb. mekanları.

* Müfredat Laboratuvar Okulları ilkeleri, stratejileri ve standartları ile ilgili ayrıntılı bilgi Müfredat Laboratuvar Modeli'nde yer almaktadır (MEB 1999)

10. Donanım; sıralar, dolaplar, Laboratuvar masası, tabureler, yazı tahtası, ilan panosu, kitaplık, harita askılığı, perde vb.
11. Ekipman; fotokopi makinesi, bilgisayar, projeksiyon paneli, tv., video vb. görsel işitsel cihazlar.
12. Ders kitapları ve öğretim materyalleri; hedeflere ulaşmada yol gösterici kitap, görsel-işitsel ve bilgisayar destekli materyaller.
13. Sarf malzemeleri; kağıt, kalem, toner, asetat, silgi, yapıştırıcı, disket, film, karton vb. tüketim malzemeleri.
14. Destek personeli; bilgisayar formatörü, kütüphaneci, laborant, büro memuru, temizlik görevlisi vb.

Şekil 3. MLO özellikleri ve öğrenci merkezli eğitim



Kaynak : MLO özellikleri ve öğrenci merkezli eğitim (MEB 1999:38).

2.9.Müfredat Laboratuvar Okulları'nda Planlı Okul Gelişim Modeli

MLO modelinin onuncu ilkesine baktığımızda “MLO’larda paylaşımcı yönetim anlayışı ve işbirliğine dayalı çalışma sistemi ile planlı ve sürekli gelişim anlayışı benimsenir.” Şeklinde tanımlandığı görülmektedir (MEB 1999:190).

Değişim toplum ve okullarda kaçınılmazdır. O halde okullarda gelişmek ve yenileşmek zorundadır. Bu gerekliliğe yönelik olarak her MLO' da "Okul Gelişim Yönetim Ekibi" kurulacak ve okulun planlı gelişimini sağlayacaktır. MLO' larda gelişim planlarının diğer bir amacında MLO standardına ulaşabilmek için okulun fiziksel ve insan kaynaklarını geliştirmektir. Amaçlara ulaşabilmek için okul, sürekli gelişimi yakalaması, iyi bir planlama, uygulama ve sürekli değerlendirme gerekir. Bu amaçlar doğrultusunda onuncu ilkenin stratejisi "MLO' larda sürekli gelişim, Okul Gelişim Planı* ile okul gelişim süreci basamakları izlenerek sağlanacaktır." Şeklinde yer almaktadır. Bu plan mevcut durumu, hedefleri, ihtiyaç duyulan bilgileri organize eder, kısa ve uzun vadeli gelişim hedeflerini belirler, öncelikleri ve zaman takvimini ortaya koyar.

Planlı Okul Gelişimiyle okullarımızın sürekli gelişimi yakalayacağı ve gündün güne daha iyiye doğru gelişim göstereceği öngörülmekte, sorumluluğun artacağı ve işbirliğinin esas olduğu çalışmalar içinde bulunacakları beklenmektedir.

MLO' larda Planlı Okul Gelişimi için okul gelişim modeli geliştirilmiştir. Okul gelişim modeli ile okullarda hedeflenen planlı çalışma sisteminin yerleşeceği ve okul toplumunun bütünlüğünün gelişim sürecine katılımı ileride sürekli gelişimin gerçekleşeceği öngörülmektedir. Modelin çerçevesini oluşturan Okul Gelişim Süreci Basamaklarıdır. Birbirini takip eden on basamaktan oluşur. İkinci basamak stratejik planlama ve Okul Gelişim hedeflerinin belirlenmesidir.**Bu basamaklara genel olarak baktığımızda, bunların; planlama, uygulama, değerlendirme, düzeltme ve tekrar planlamaya dönüş biçiminde olduğunu görürüz. Bu özelliği ile okul gelişim süreci, sürekli olarak kendi kendisini düzenleyerek gelişen dairesel süreçtir. Her basamak bir sonraki basamağın hazırlığıdır. Sürecin sıralamasında değişiklik yapmak veya bazı bölümlerini göz ardı etmek okul gelişiminde istenen amaca ulaşmayı engelleyecektir.

* Planlı Okul Gelişim Süreci basamakları ile ilgili detaylı bilgi MLO Planlı Okul Gelişim Modeli'nde yer almaktadır (MEB 1999)

* Stratejik Plan Hazırlama Klavuzu EK-4'te sunulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu alt bölümde araştırma modeli , çalışma evreni örneklem anket verileri , veri toplama aracı, verilerin analizi ve yorumlanması hakkında bilgiler verilmektedir.

3.1.Araştırma modeli

Bu çalışma Türkiye’de Müfredat Laboratuvar Okulları’nda uygulanan Planlı Okul Gelişim Modeli ikinci basamağında yer alan stratejik plan geliştirme sürecinde Okul Gelişim Yönetim Ekiplerinin (OGYE) karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüş ve düşüncelerinin belirlenmesi amaçlandığından varolan durumu betimleyici niteliğe en uygun metot olan tarama modelindedir.

3.2.Çalışma evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okulları’nda OGYE olarak görev yapan

1. Müdürler,
2. Müdür yardımcıları,
3. Öğretmenler,
4. Rehber öğretmenler,
5. Destek personelleri (kütüphaneci, hizmetli v.b.),
6. Veliler,
7. Öğrenciler,
8. Okul Koruma Derneği Temsilcileri,

9. Okul Aile Birliği Temsilcileri,
10. Okul Aile Birliği Sınıf Temsilcileri,
11. Sivil Toplum Örgütlerinden Seçilen Temsilciler,
12. Muhtarlar
13. Okulların Bulunduğu Bölgelerde bulunan Sanayi/Ticaret Odaları temsilcileri oluşturmaktadır.

Seçilen okullardaki OGYE üyelerinin tamamı çalışmaya katılacağından her farklı 13 grup aynı zamanda kendi alt evreninin örneğini oluşturmuştur.

Genel olarak survey çalışma grup karşılaştırmalarında en az 30 birim bulunması uygunluğu göz önüne alınarak OGYE üyelerin oluşturduğu bu 13 grup kendi içinde 5 grup olarak yeniden gruplandırmaya gidilmiştir. Yeni grupların evrenlerini orantılı olarak temsili ile her okul için OGYE ' ye grup üyelerinin en az katılımı göz önüne alınarak OGYE sayısı her MLO için 18 üye olarak standart saptanmıştır. Bu veriden yola çıkarak evren büyüklüğünü yaklaşık 2646 kişi olarak söylemek mümkündür. Çalışmanın gruplandırılmış evren ve örneği Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Çalışmanın Evren ve Örneklemi

| GRUPLAR | TOPLAM KATILIM | OGYE ÜYELERİ | KATILIM | EVREN | ÖRNEKLEM | % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|----------------|-------------------------------------|---------|-------|----------|------|----------|---|----------|---|-----|-----|------|-----------------|---|---------|---|---------|-----|-----|------------------------------|------|------|---|------------------------------------|---|-----|-----|-----|--------------------------------|---|------------------------------------|---|-------------------------------------|---|---------------------------|---|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----------------|-----------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------|--------|----|
| YÖNETİCİ | 2 | Müdür | 1 | 294 | 58 | % 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Müdür yardımcısı | 1 | | | | ÖĞRETMEN | 6 | Öğretmen | 4 | 882 | 174 | %20 | Rehber öğretmen | 2 | ÖĞRENCİ | 2 | Öğrenci | 2 | 294 | 58 | % 20 | VELİ | 4 | Veli | 1 | 588 | 116 | %20 | Okul aile birliği temsilcisi | 1 | Okul aile birliği sınıf temsilcisi | 1 | Okul koruma derneği temsilcisi | 1 | ÇEVRE VE DESTEK PERSONELİ | 4 | Destek(kütüphane,hizm vs) personeli | 1 | 588 | 116 | %20 | Mahalle muhtarı | 1 | Sivil toplum örgütü temsilcisi | 1 | Sanayi ticaret odası temsilcisi | 1 | TOPLAM | 18 | |
| ÖĞRETMEN | 6 | Öğretmen | 4 | 882 | 174 | %20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Rehber öğretmen | 2 | | | | ÖĞRENCİ | 2 | Öğrenci | 2 | 294 | 58 | % 20 | VELİ | 4 | Veli | 1 | 588 | 116 | %20 | Okul aile birliği temsilcisi | 1 | | | Okul aile birliği sınıf temsilcisi | 1 | | | | Okul koruma derneği temsilcisi | 1 | ÇEVRE VE DESTEK PERSONELİ | 4 | Destek(kütüphane,hizm vs) personeli | 1 | | | 588 | 116 | | | | %20 | Mahalle muhtarı | 1 | Sivil toplum örgütü temsilcisi | 1 | Sanayi ticaret odası temsilcisi | 1 | TOPLAM | 18 |
| ÖĞRENCİ | 2 | Öğrenci | 2 | 294 | 58 | % 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VELİ | 4 | Veli | 1 | 588 | 116 | %20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Okul aile birliği temsilcisi | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Okul aile birliği sınıf temsilcisi | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Okul koruma derneği temsilcisi | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ÇEVRE VE DESTEK PERSONELİ | 4 | Destek(kütüphane,hizm vs) personeli | 1 | 588 | 116 | %20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Mahalle muhtarı | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Sivil toplum örgütü temsilcisi | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Sanayi ticaret odası temsilcisi | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOPLAM | 18 | | 18 | 2646 | 522 | % 20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

29 okul ve 522 katılımcının temsili örneklem olacağı varsayılmış fakat anket dönüş oranları ile 27 okul ve 404 katılımcıya ulaşılmış, bu veriler örneklemi oluşturmuştur. Böylece örneklem evrenin % 16 'sını oluşturmaktadır. Bu durumda örneklemin evreni temsil edebileceğini söylemek olasıdır.

Her okul 18 anketle çalışmaya katılmış olup on üç farklı grubun anketleri bağımsız ve diğer guruplardan farklı cevaplamaları guruplar arası karşılaştırmalarda güvenilirliği artırmıştır. Örneklem okul listesi Tablo 6'da sunulduğu gibidir.

Tablo 6. Anket Uygulanan İl ve Okullar

| ADANA | ERZURUM |
|---|---------------------------------------|
| 1. Cumhuriyet İlköğretim Okulu | 1. Sabancı İlköğretim Okulu |
| 2. Seyhan Malazgirt İlköğretim Okulu | 2. Kültür Kurumu İlköğretim Okulu |
| 3. Gazi İlköğretim Okulu | 3. Cumhuriyet İlköğretim Okulu |
| 4. Mustafa Kemal Atatürk İlköğretim Okulu | SAMSUN |
| 5. Yavuzlar İlköğretim Okulu | 1. Bafra Gazi İlköğretim Okulu |
| BALIKESİR | 2. Atatürk İlköğretim Okulu |
| 1. Plevne İlköğretim Okulu | TRABZON |
| 2. Merkez Atatürk İlköğretim Okulu | 1. Yavuz Selim İlköğretim Okulu |
| 3. Sakarya İlköğretim Okulu | 2. Kanuni İlköğretim Okulu |
| 4. 23 Nisan İlköğretim Okulu | 3. Cumhuriyet İlköğretim Okulu |
| BURDUR | DİYARBAKIR |
| 1. Gazi İlköğretim Okulu | 1. İnönü İlköğretim Okulu |
| 2. Cumhuriyet İlköğretim Okulu | 2. Mehmetçik İlköğretim Okulu |
| DENİZLİ | 3. Şehit Namık Tümer İlköğretim Okulu |
| 1. 19 MAYIS İlköğretim Okulu | ESKİŞEHİR |
| 2. Fatih İlköğretim Okulu | 1. Osmangazi İlköğretim Okulu |
| 3. Denizli Merkez Efendi İlköğretim Okulu | 2. İki Eylül İlköğretim Okulu |
| | 3. Tunali İlköğretim Okulu |
| | 4. Sami Sipahi İlköğretim Okulu |

3.3.Verilerin toplanması

Bu çalışma dört aşamada gerçekleştirilmiştir;

1. Birinci aşamada ; konuyla ilgili literatür taranıp ilgili kavramlar tanımlanmıştır.
2. İkinci aşamada ; EARGED Milli Eğitim Geliştirme Projesi Müfredat Laboratuvar Okulu Modelleri ve müfredatları incelenerek , görevler tanımlanmıştır.

3. Üçüncü aşamada; konu uzmanlarının yardımıyla amaca uygun yeterlilikte anket geliştirilerek örneklem ile benzer özellikler taşıyan Çanakkale ilinde pilot uygulama yapılmıştır.*
4. Dördüncü aşamada; İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okulu bulunan ve Bölgeleri temsil edecek nitelikte seçilen dokuz (9) il ile okul listelerinden random alınan yirmi dokuz (29) örneklem İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okulundan on sekiz (18) OGYE üyesini kapsamak kaydı ile toplam beş yüz yirmi iki (522) katılımcıya EARGED desteği ile anketler uygulanmıştır.** Örneklem okul bazında yaklaşık %20, katılımcı bazında yaklaşık %20 ile evren temsil yeterliliğine sahiptir. Fakat anketlerin dönüş oranı ile 27 okul ve 404 katılımcıya ulaşılmış, veriler okul bazında yaklaşık %18, katılımcı bazında yaklaşık % 16 ile örneklemi oluşturmuştur.

Yapılan anket çalışmasına çalışma örneğinde yer alan illerin tüm bölgeleri temsil eder nitelikte olmasına dikkat edilmiştir. İstanbul ve İzmir gibi büyük yerleşim alanlarında yer alan okullar amaçlı olarak çalışmaya dahil edilmemiştir.*** Örneklem olarak, alınan dokuz il içersinden yansız listelenmiş 29 İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okullarının 27'si katılmıştır. Katılan Müfredat Laboratuvar Okullarından anket çalışmasına sadece Okul Gelişim Yönetim Ekipleri dahil edilerek, kullanılacak okul verilerine ulaşmada okul müdürleri için ankete ek olarak okul ve yönetici bilgi formu gönderilmiştir. Geliştirilen anket Planlı Okul Gelişim Modelinde açıklanan kavramlar ve uygulanılması istenilen görevlerin amaca ulaşmada etkililiğini, uygulanabilirliğini ve hesaba katılmayan güçlükleri ortaya koymada tüm etkenleri açıklayacak nitelikte genel ve sadece Stratejik Plan Geliştirmede güçlüklerle yer vereceğinden bu bağlamda sınırlıdır.

* İlgili yazı Ek-2'de sunulmuştur.

*** İlgili protokol yazısı Ek-3'te sunulmuştur.

*** Bu tür okulların kendilerine özgü sorunları alabileceği varsayılmaktadır.

3.3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Konuya ilişkin literatür taraması yapıldıktan sonra MLO Modeli ve Planlı Okul Gelişim Modeli incelenmiştir. Sırasıyla Planlı Okul Gelişim Modeli ve içeriğinde yer alan Stratejik planlama Kılavuzu baz alınarak ayrıntılarıyla stratejik planlama süreci basamakları listelenmiştir.

Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Müfredat Laboratuvar Okulları Şube Müdürü ve çalışanları ile görüşülüp bir kompozisyon oluşturulmuştur. Daha sonra konunun ilgili uzmanlarının da yardımı ile sorunları betimlemede yeterliliği yüksek varsayılan altmış bir (61) soru ve dört bölümden oluşan anket geliştirilmiştir.

Geliştirilen anketin birinci bölümü kişisel özellikleri betimleyen beş (5), ikinci bölümü kurumun sistemine ilişkin (Kavramsal, İnsan kaynakları, Hukuksal, Zamansal, Bütçesel) güçlükleri betimlemeye yönelik otuz yedi (37), üçüncü bölümü stratejik plan geliştirmede hedef belirlemeye ilişkin güçlükleri betimlemeye yönelik yirmi dört (24) sorudan oluşmaktadır. Anketin dördüncü ve son bölümü OGYE üyelerinin stratejik planlamaya ilişkin görüş ve önerilerini betimlemeye yönelik açık uçlu bir sorudan oluşmaktadır.

Anket; Tamamen katılıyorum, Katılıyorum, Katılmıyorum, Hiç katılmıyorum seçenekleri ile dört ölçekli olarak geliştirilmiştir. Ankete ek olarak yönetici ve okul bilgi formu konmuştur. Anketin pilot uygulaması Çanakkale ilinde örneklem gurubu ile benzer özellikler taşıyan beş Müfredat Laboratuvar Okulu'nda gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamasında anketin güvenilirlik katsayısı $\alpha = ,9267$ olarak yüksek bulunmuştur.

3.3.2. Örneklem Anket Verileri

EARGED tarafından Eylül 2003 tarihinde okullara gönderilen anketler posta yoluyla toplanarak yine posta yolu ile 25 Ekim 2003 tarihinde araştırmacıya teslim edilmiştir. Bu uygulama sonucuna göre , veri toplama aracının güvenilirlik katsayısı $\alpha =,9667$ olarak hesaplanmıştır. Veri toplama aracının geri dönüş oranları Tablo 7 'de sunulmuştur:

Tablo 7. Anketlerin geri dönüş oranları

| ÖRNEKLEM OKUL İSMİ | GÖNDERİLEN ANKET | GERİ DÖNEN ANKET | GERİ DÖNÜŞ ORANI % |
|-----------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| A.CUMHURİYETLİ. | 18 | 16 | %88 |
| SEYHAN M.L.O. | 18 | 14 | %77 |
| GAZİ İ.O. | 18 | 16 | %88 |
| M.KEMAL İ.O. | 18 | 14 | %77 |
| YAVUZLAR İ.O. | 18 | 15 | %83 |
| PLEVNE İ.O. | 18 | 11 | %61 |
| MERKEZ ATATURK İ.O. | 18 | 13 | %72 |
| 23 NISAN İ.O. | 18 | 11 | %61 |
| B.CUMHURİYET İ.O. | 18 | 17 | %94 |
| 19 MAYIS İ.O. | 18 | 13 | %72 |
| FATİH İ.O. | 18 | 16 | %88 |
| DENİZLİ M.E.İ.O. | 18 | 18 | %100 |
| INONU İ.O. | 18 | 14 | %77 |
| MEHMETÇİK İ.O. | 18 | 14 | %77 |
| S.NAMİK T.İ.O. | 18 | 18 | %100 |
| OSMANGAZİ İ.O. | 18 | 10 | %55 |
| İKİ EYLÜL İ.O. | 18 | 16 | %88 |
| TUNALI İ.O. | 18 | 17 | %94 |
| SAMİ S.İ.O. | 18 | 16 | %88 |
| SABANCI İ.O. | 18 | 13 | %72 |
| KÜLTÜR KURUMU İ.O. | 18 | 17 | %94 |
| E.CUMHURİYET İ.O. | 18 | 18 | %100 |
| BAFRA G.İ.O. | 18 | 18 | %100 |
| ATATURK İ.O. | 18 | 18 | %100 |
| YAVUZ S.İ.O. | 18 | 12 | %66 |
| KANUNİ İ.O. | 18 | 15 | %83 |
| T.CUMHURİYET İ.O. | 18 | 14 | %77 |
| B.SAKARYA İ.O. | 18 | 0 | %0 |
| B.GAZİ İ.O. | 18 | 0 | %0 |
| Toplam | 522 | 404 | %77,3 |

3.3.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde , frekans dağılımı ve yüzdeler , t-test , tek yönlü varyans analizi ve scheffe test istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Yönetici ve okul bilgi formu ile birlikte anketin;

- Birinci bölümünde kişisel bilgileri içeren beş sorudan oluşmaktadır.
- İkinci bölümünde ilk otuz yedi soru (1-37) stratejik planlamaya ilişkin olup içeriğinde kavramsal , insan kaynakları , zamansal , bütçesel ve hukuki olgulara yöneliktir.
- İkinci bölümünde son yirmi üç (38-61) soru Stratejik Plan Geliştirmede Hedef Belirlemeye yönelik sorunlara ilişkindir.
- Üçüncü ve son bölümünde beklenen düşünce ve önerilerdir.

Veri toplama aracında katılımcıların görüşlerine yönelik sunulan seçeneklerin puan ve ağırlıkları aşağıdaki aralıklar esas alınarak çözümlenmiştir.

| Verilen Ağırlık | Seçenek | Sınırı |
|-----------------|---------------------|-----------|
| 4 | Tamamen katılıyorum | 4,00-3,25 |
| 3 | Katılıyorum | 3,24-2,50 |
| 2 | Katılmıyorum | 2,49-1,75 |
| 1 | Hiç Katılmıyorum | 1,74-1,00 |

İkinci bölümde ele alınan stratejik planlamaya ve stratejik planlamada hedef belirlemeye yönelik sorular ve görüşler için öncelikle yüzdeler ve frekans dağılımları kullanılmıştır.

Kişisel bilgiler kısmında yer alan yöneticilik tecrübesi olup olmadığı ile stratejik plan geliştirmede karşılaştıkları sorunlarına yönelik görüşlerinde fark olup olmadığı t-testi ile,

Katılımcıların Okul Gelişim Yönetim Ekibine seçilme sayısı , statüsü, yaşı ve okul bilgi formunda yer alan yerleşim nüfusu, Yerleşim birimi, Okul öğrenci

kapasitesi ile stratejik plan geliştirmede karşılaştıkları sorunlarına yönelik g6r6şleri arasında fark olup olmadığı tek y6nlu varyans analizi ile,

Farklı bulunan g6r6şler ve bu farkların hangi guruplar arasından kaynaklandığı Scheffe testi ile test edilmişlerdir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmada elde edilen veriler frekans ve yüzdeleriyle birlikte tablolarda sunulmuş ve bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.1.Okullar ve Örneklem Grubunun Özellikleri

Bağımsız değişken olarak ele alınan Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 8. Örneklem Grubunun Kişisel Özellikleri

| CİNSİYETİ | | EKİPTEKİ GÖREVİ | | | | Toplam | | | |
|-----------|------|-----------------|----------|---------|------|--------|--------------------|-------|-----|
| | | YONETİCİ | ÖĞRETMEN | ÖĞRENCİ | VELİ | | D. ve Ç. PERSONELİ | | |
| ERKEK | YASI | <20 | N | 1 | 16 | 17 | | | |
| | | | % | ,2% | 4,0% | 4,2% | | | |
| | | 21-30 | N | 9 | 4 | 2 | 15 | | |
| | | | % | 2,2% | 1,0% | ,5% | 3,7% | | |
| | | 31-40 | N | 8 | 25 | 14 | 12 | 59 | |
| | | | % | 2,0% | 6,2% | 3,5% | 3,0% | 14,6% | |
| | | 41-50 | N | 23 | 42 | 18 | 20 | 103 | |
| | | % | 5,7% | 10,4% | 4,5% | 5,0% | 25,5% | | |
| | | 50< | N | 10 | 8 | 3 | 4 | 25 | |
| | | % | 2,5% | 2,0% | ,7% | 1,0% | 6,2% | | |
| | | Toplam | N | 42 | 84 | 16 | 39 | 38 | 219 |
| | | % | 10,4% | 20,8% | 4,0% | 9,7% | 9,4% | 54,2% | |
| KADIN | YASI | <20 | N | | 27 | 27 | | | |
| | | | % | | 6,7% | | 6,7% | | |
| | | 21-30 | N | 1 | 21 | 9 | 6 | 37 | |
| | | | % | ,2% | 5,2% | 2,2% | 1,5% | 9,2% | |
| | | 31-40 | N | 2 | 31 | 30 | 4 | 67 | |
| | | | % | ,5% | 7,7% | 7,4% | 1,0% | 16,6% | |
| | | 41-50 | N | 2 | 34 | 14 | 3 | 53 | |
| | | % | ,5% | 8,4% | 3,5% | ,7% | 13,1% | | |
| | | 50< | N | | | | 1 | 1 | |
| | | % | | | | | ,2% | ,2% | |
| | | Toplam | N | 5 | 86 | 27 | 53 | 14 | 185 |
| | | % | 1,2% | 21,3% | 6,7% | 13,1% | 3,5% | 45,8% | |

Katılımcılardan öğretmenler %42.1'ile en büyük grubu oluşturmuştur. Gönderilen anketler ve dönüş oranları dikkate alındığında %12.9'la destek ve çevre personeli ve %10.6' ile öğrencilerin katılımının çeşitli nedenlerle sayı olarak az olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcıların %38.6'ile 41-50 yaş arası grubunda yoğunlaştıkları görülmektedir. Bunu %31.2'ile 31-40 yaş grubu izlemektedir. Buradan yola çıkarak Katılımcıların %69.8' ile 30-50 yaş arasında yoğunlaştıkları söylenebilir. %6.4'ile 50 yaş üstünde yöneticiler ve %10.9'ile 20 yaş öğrencilerin yer aldığı varsayılabilir. Katılımcıların %54.2'sini erkekler %45.8'ini kadınlar oluşturmaktadır: (Tablo 8)...

Tablo 9. Örneklem Grubunun Yöneticilik Tecrübesi ve Ekibe Seçilme Sayısına İlişkin Özellikleri

| YÖNETİCİLİK TECRUBESİ | | EKİPTEKİ GOREVİ | | | | | | D. ve C. PERSONELİ | Toplam |
|--------------------------|----------------------------|-----------------|-------|----------|-------|--------------|-------|-----------------------|--------|
| | | YONETİCİ | | OGRETMEN | | OGRENCİ VELİ | | | |
| VAR | EKİBE SEÇİLME SAYISI | 1 KEZ | N | 13 | 19 | 1 | 9 | 3 | 45 |
| | | | % | 3,2% | 4,7% | ,2% | 2,2% | ,7% | 11,1% |
| | | 2 KEZ | N | 6 | 8 | | 1 | | 15 |
| | | | % | 1,5% | 2,0% | | ,2% | | 3,7% |
| | | 3 KEZ | N | 8 | 6 | | | 1 | 15 |
| | | | % | 2,0% | 1,5% | | | ,2% | 3,7% |
| | | 4 KEZ | N | 3 | 1 | | | | 4 |
| | | | % | ,7% | ,2% | | | | 1,0% |
| | | 5 < | N | 16 | 12 | | 1 | 1 | 30 |
| | | | % | 4,0% | 3,0% | | ,2% | ,2% | 7,4% |
| | Toplam | N | 46 | 46 | 1 | 11 | 5 | 109 | |
| | | % | 11,4% | 11,4% | ,2% | 2,7% | 1,2% | 27,0% | |
| YOK | EKİBE SEÇİLME SAYISI | 1 KEZ | N | 72 | 34 | 43 | 28 | 28 | 177 |
| | | | % | 17,8% | 8,4% | 10,6% | 6,9% | 6,9% | 43,8% |
| | | 2 KEZ | N | 22 | 4 | 22 | 11 | 59 | 59 |
| | | | % | 5,4% | 1,0% | 5,4% | 2,7% | 14,6% | 14,6% |
| | | 3 KEZ | N | 13 | 2 | 12 | 3 | 30 | 30 |
| | | | % | 3,2% | ,5% | 3,0% | ,7% | 7,4% | 7,4% |
| | | 4 KEZ | N | 1 | 8 | 2 | 1 | 12 | 12 |
| | | | % | ,2% | 2,0% | ,5% | ,2% | 3,0% | 3,0% |
| | | 5 < | N | 9 | 2 | 2 | 4 | 17 | 17 |
| | | | % | 2,2% | ,5% | ,5% | 1,0% | 4,2% | 4,2% |
| | Toplam | N | 1 | 124 | 42 | 81 | 47 | 295 | |
| | | % | ,2% | 30,7% | 10,4% | 20,0% | 11,6% | 73,0% | |

Tablo 9'a bakıldığında ilk göze çarpan %55'lik büyüklüğü ile OGYE' YE ilk kez seçilen katılımcıların yüksek oranıdır. Buradan yola çıkarak genelde her yıl ekip üyelerinin çok sık değiştiği ve çalışmalarda istikrar, süreklilik problemleri yaratma olasılığı muhtemeldir. Ekibin seçilme sayısı arttıkça azalan yüzdeye rağmen %11.6'ile tabloda yer alan 5 ve üstü seçilen Katılımcılar genelde ekipte sürekli bulunan yöneticilerden kaynaklandığı varsayılabilir.

Tablo 9'daki büyük farkın görüldüğü üzere Katılımcıların %73'ünün yöneticilik tecrübesinin olmadığı, OGYE üyelerinin çoğunluğunun yöneticilik tecrübesine sahip olmadığı varsayımını doğurmaktadır. Bu durumun ekip çalışmalarındaki kavramlar ve karar yönetiminde olumsuzluk yaratacağı söylenebilir.



Tablo 10. Okullara İlişkin Bulgular ve Öğrenci Kapasiteleri

| ÖĞRENCİ KAPASİTESİ | | | | | | | |
|--------------------|---------------------|---|---------|----------|-----------|-----------|--------|
| İli | Okul İsmi | N | 300-800 | 801-1300 | 1301-1800 | 1801-2300 | Toplam |
| ADANA | A.CUMHURİYET İ.O. | N | | | 16 | | 16 |
| | | % | | | 4,0% | | 4,0% |
| | SEYHAN M.İ.O. | N | | | | 14 | 14 |
| | | % | | | | 3,5% | 3,5% |
| | GAZİ İ.O. | N | | | | 16 | 16 |
| | | % | | | | 4,0% | 4,0% |
| BALIKESİR | M.KEMAL İ.O. | N | | | 14 | | 14 |
| | | % | | | 3,5% | | 3,5% |
| | YAVUZLAR İ.O. | N | | | | 15 | 15 |
| | | % | | | | 3,7% | 3,7% |
| | PLEVNE İ.O. | N | 11 | | | | 11 |
| | | % | 2,7% | | | | 2,7% |
| BURDUR | MERKEZ ATATÜRK İ.O. | N | | | | 13 | 13 |
| | | % | | | | 3,2% | 3,2% |
| | 23 NISAN İ.O. | N | | 11 | | | 11 |
| | % | | 2,7% | | | 2,7% | |
| DENİZLİ | B.CUMHURİYET İ.O. | N | 17 | | | | 17 |
| | | % | 4,2% | | | | 4,2% |
| | 19 MAYIS İ.O. | N | | | 13 | | 13 |
| | | % | | | 3,2% | | 3,2% |
| DİYARBAKIR | FATİH İ.O. | N | | | 16 | | 16 |
| | | % | | | 4,0% | | 4,0% |
| | DENİZLİ M.E.İ.O. | N | | | 18 | | 18 |
| | % | | | 4,5% | | 4,5% | |
| ESKİŞEHİR | İNÖNÜ İ.O. | N | 14 | | | | 14 |
| | | % | 3,5% | | | | 3,5% |
| | MEHMETÇİK İ.O. | N | | | 14 | | 14 |
| | | % | | | 3,5% | | 3,5% |
| ERZURUM | Ş.NAMIK T.İ.O. | N | | 18 | | | 18 |
| | | % | | 4,5% | | | 4,5% |
| | OSMANGAZİ İ.O. | N | | 10 | | | 10 |
| | | % | | 2,5% | | | 2,5% |
| | İKİ EYLÜL İ.O. | N | | | 16 | | 16 |
| | | % | | | 4,0% | | 4,0% |
| SAMSUN | TUNALI İ.O. | N | 17 | | | | 17 |
| | | % | 4,2% | | | | 4,2% |
| | SAMİ S.İ.O. | N | | 16 | | | 16 |
| | % | | 4,0% | | | 4,0% | |
| TRABZON | SABANCI İ.O. | N | | | | 13 | 13 |
| | | % | | | | 3,2% | 3,2% |
| | KÜLTÜR KURUMU İ.O. | N | | | 17 | | 17 |
| | % | | | 4,2% | | 4,2% | |
| SAMSUN | E.CUMHURİYET İ.O. | N | 18 | | | | 18 |
| | | % | 4,5% | | | | 4,5% |
| SAMSUN | BAFRA G.İ.O. | N | 18 | | | | 18 |
| | | % | 4,5% | | | | 4,5% |
| TRABZON | ATATÜRK İ.O. | N | | | 18 | | 18 |
| | | % | | | 4,5% | | 4,5% |
| | YAVUZ S.İ.O. | N | 12 | | | | 12 |
| | | % | 3,0% | | | | 3,0% |
| TRABZON | KANUNİ İ.O. | N | 15 | | | | 15 |
| | | % | 3,7% | | | | 3,7% |
| TRABZON | T.CUMHURİYET İ.O. | N | | | 14 | | 14 |
| | | % | | | 3,5% | | 3,5% |

Tablo 11. Okullara İlişkin Bulgular ve yerleşim nüfusları

| YERLEŞİM BİRİMİ | OKUL İSMİ | YERLEŞİM NÜFUSU | | | | Toplam |
|--------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|--------|
| | | 20.000-100.000 | 101.000-300.000 | 301.000-500.000 | 501.000<- | |
| B.ŞEHİR | A.CUMHURİYETİ İ.O. | N | | | 16 | 16 |
| | | % | | | 4,0% | 4,0% |
| | GAZİ İ.O. | N | | | 16 | 16 |
| | | % | | | 4,0% | 4,0% |
| | M.KEMAL İ.O. | N | | | 14 | 14 |
| | | % | | | 3,5% | 3,5% |
| | İNÖNÜ İ.O. | N | | 14 | | 14 |
| | | % | | 3,5% | | 3,5% |
| | MEHMETÇİK İ.O. | N | | 14 | | 14 |
| | | % | | 3,5% | | 3,5% |
| | Ş.NAMIK T.İ.O. | N | | 18 | | 18 |
| | | % | | 4,5% | | 4,5% |
| | OSMANGAZİ İ.O. | N | | 10 | | 10 |
| | | % | | 2,5% | | 2,5% |
| İL MERKEZİ | İKİ EYLÜL İ.O. | N | | 16 | | 16 |
| | | % | | 4,0% | | 4,0% |
| | SAMİ S.İ.O. | N | | 16 | | 16 |
| | | % | | 4,0% | | 4,0% |
| | PLEVNE İ.O. | N | | 11 | | 11 |
| | | % | | 2,7% | | 2,7% |
| | MERKEZ ATATÜRK İ.O. | N | | 13 | | 13 |
| | | % | | 3,2% | | 3,2% |
| | 23 NISAN İ.O. | N | | 11 | | 11 |
| | | % | | 2,7% | | 2,7% |
| | B.CUMHURİYET İ.O. | N | 17 | | | 17 |
| | | % | 4,2% | | | 4,2% |
| | 19 MAYIS İ.O. | N | | 13 | | 13 |
| | | % | | 3,2% | | 3,2% |
| FATİH İ.O. | N | | 16 | | 16 | |
| | % | | 4,0% | | 4,0% | |
| DENİZLİ M.E.İ.O. | N | | 18 | | 18 | |
| | % | | 4,5% | | 4,5% | |
| TUNALI İ.O. | N | | | 17 | 17 | |
| | % | | | 4,2% | 4,2% | |
| SABANCI İ.O. | N | | 13 | | 13 | |
| | % | | 3,2% | | 3,2% | |
| KÜLTÜR KURUMU İ.O. | N | | 17 | | 17 | |
| | % | | 4,2% | | 4,2% | |
| E.CUMHURİYET İ.O. | N | | 18 | | 18 | |
| | % | | 4,5% | | 4,5% | |
| ATATÜRK İ.O. | N | | 18 | | 18 | |
| | % | | 4,5% | | 4,5% | |
| YAVUZ S.İ.O. | N | | 12 | | 12 | |
| | % | | 3,0% | | 3,0% | |
| KANUNİ İ.O. | N | 15 | | | 15 | |
| | % | 3,7% | | | 3,7% | |
| T.CUMHURİYET İ.O. | N | 14 | | | 14 | |
| | % | 3,5% | | | 3,5% | |
| İLÇE MERKEZİ | SEYHAN M.İ.O. | N | 14 | | 14 | |
| | | % | 3,5% | | 3,5% | |
| | YAVUZLAR İ.O. | N | | 15 | 15 | |
| | % | | 3,7% | 3,7% | | |
| BAFRA G.İ.O. | N | 18 | | 18 | | |
| | % | 4,5% | | 4,5% | | |

Katılımcıların illere göre dağılımı Tablo 10'da gösterilmektedir. %18.6'lık katılımı Adana en fazla %4.2'lik katılımı Burdur en az katılımın görüldüğü iller olarak yer almıştır.

Katılımcıların %30.2'si 300-800, %13.6'sı 801-1300, %17.6'sı 1801-2300 öğrenci kapasiteli okullarda görev yaparken %38.6'lık bölümü 1301-1800 öğrenci kapasiteli okullarda görev yapmaktadır. Buradan müfredat Laboratuvar okullarının çoğunluğunun 1301-1800 arası öğrenci kapasiteli okullar olduğunu söylemek olasıdır.

Tablo 11'de görüldüğü üzere Katılımcıların %33,2'si büyük şehirde görev yaparken %55,2'ü il merkezlerinde % 11,6 'sı İlçe merkezinde görev yapmaktadırlar. İl merkezlerinden gelen Katılımcıların ağırlıklı olduklarını söylemek mümkündür.

Katılımcıların %15.8'i 20.000-100.000 arası nüfuslu, % 16.1'i 101.000-300.000 arası nüfuslu, %19.1'i 501.000 ve üstü nüfuslu yerleşim birimlerinde görev yaparken Katılımcıların büyük çoğunluğu % 49'luk oranla 301.000- 500.000 arası nüfuslu yerleşim birimlerinde görev yapmaktadır. Bu yüzde Katılımcıların yarısına çok yakındır.

4.2. Araştırmanın Alt Problemlerine İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde araştırmanın alt problemleri test edilecek, frekans yüzde ve sonuçları tablolar halinde sunulacaktır.

4.2.1. Stratejik Planlamaya Yönelik Sorulara Verilen Cevaplar : Bu kısımda stratejik planlamaya yönelik kavramsal, insan kaynakları, zamansal, hukuki ve bütçesel sorunları içeren ilk alt probleme ilişkin cevapların yüzde ve frekansları yer alacaktır.

a. Okul gelişim yönetim ekibi üyelerinin stratejik plan geliştirme sürecinde kavramsal sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu alt probleme Tablo 12'de yer alan 12 soru ile yanıt aranmış, katılımcıların stratejik plan geliştirme sürecinde kavramsal sorunlara ilişkin görüşlerinin frekans dağılım ve yüzdeleri sunulmuştur.

Tablo 12. Katılımcıların kavramsal sorunlara ilişkin görüş yüzde ve frekansları

| S.NO | MADDELER | TAMAMEN KATILYORUM | | KATILYORUM | | KATILMIYORUM | | HIÇ KATILMIYORUM | | X ⁻ |
|------|--|--------------------|-------|------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|----------------|
| | | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| 1 | Her okul veya kurum için stratejik planlama yapılabilir. | 188 | 48,3% | 181 | 46,5% | 17 | 4,4% | 3 | ,8% | 3,42 |
| 2 | Konularla ilgili bilgilendirici doküman desteği yapılır. | 155 | 39,8% | 195 | 50,1% | 33 | 8,5% | 6 | 1,5% | 3,28 |
| 3 | Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olduğuma inanıyorum. | 80 | 20,7% | 174 | 45,0% | 116 | 30,0% | 17 | 4,4% | 2,82 |
| 4 | Stratejik planlama için ilgili tüm kesimlerin görüşleri alınmaktadır. | 100 | 26,0% | 162 | 42,1% | 107 | 27,8% | 16 | 4,2% | 2,90 |
| 5 | Stratejik planlama örgütsel değişmeyi ve yenileşmeyi sağlamada iyi bir araçtır. | 158 | 40,7% | 201 | 51,8% | 28 | 7,2% | 1 | ,3% | 3,33 |
| 6 | Yapılan stratejik plan okul gelişim planı ile uyudur ve temel olur. | 127 | 33,0% | 222 | 57,7% | 29 | 7,5% | 7 | 1,8% | 3,22 |
| 7 | Okul gelişim planı stratejik planı olmadan da yapılabilir | 33 | 8,6% | 105 | 27,4% | 189 | 49,3% | 56 | 14,6% | 2,30 |
| 8 | Stratejik planlama eğitim/öğretim ile ilgili olmaktan çok yönetsel bir uygulamadır. | 74 | 19,2% | 158 | 40,9% | 131 | 33,9% | 23 | 6,0% | 2,73 |
| 9 | Planlama daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlanmaktadır. | 100 | 26,0% | 174 | 45,2% | 86 | 22,3% | 25 | 6,5% | 2,91 |
| 10 | Planlama genel olarak yasal gerekleri yerine getirmek için yapılır. | 102 | 26,3% | 151 | 38,9% | 103 | 26,5% | 32 | 8,2% | 2,83 |
| 11 | Okul gelişim yönetimi ekibi üyesi olarak görüş ve düşüncelerimize önem verilir. | 110 | 28,9% | 191 | 50,1% | 66 | 17,3% | 14 | 3,7% | 3,04 |
| 37 | Okulun çevresi ile etkileşiminin sonuçları (çevrenin eğitimi, sağlık, teknolojik ilgi, bölgesel gelişme, kültür) stratejik planlamaya yansıtılmaktadır | 89 | 23,8% | 193 | 51,6% | 76 | 20,3% | 16 | 4,3% | 2,95 |

Katılımcıların 2-3-4-5-6-8-9-10-11. ve 37'nci soruya vermiş oldukları yanıt katılıyorum, 1'nci soruya vermiş oldukları yanıt tamamen katılıyorum şikkında yoğunlaşırken 7'nci soruya vermiş oldukları yanıt en fazla yüzde olarak katılmıyorum şikkında yoğunlaşmıştır. Katılımcıların %94,8'i her okul veya kurum için stratejik planlama yapılabileceğini, %90'ı konular ile ilgili bilgilendirici doküman desteği yapıldığını %65,7'si stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olduğuna inandığını %68,1'i stratejik planlama için ilgili tüm kesimlerin görüşlerin alındığını %92,5'i stratejik planlamanın örgütsel değişim ve yenilemeyi

sağlamada iyi bir araç olduğunu %90,7'si yapılan stratejik planın okul gelişim planı ile uyuşup temel olduğunu %79'u okul gelişim yönetim ekibi olarak görüş ve düşüncelerine önem verildiğini %75,4'ü okulun çevresi ile etkileşiminin sonuçlarının (çevrenin eğitimi, sağlık, teknolojik ilgi, bölgesel gelişme, kültür) stratejik planlamaya yansıtıldığını, %63,9'u okul gelişim planı stratejik plan olmadan da yapılabileceği görüşlerine olumlu cevap vererek bu konularda sorun yaşanmadığını desteklemişlerdir.

Katılımcıların %60,1'i stratejik planlamanın eğitim/öğretim ile ilgili olmaktan çok yönetsel bir uygulama olduğu, %71,2'si planlamanın daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlanmakta olduğu %65,2'si planlamanın genellikle yasal gereklerin yerine getirmek için yapıldığı görüşlerini destekler nitelikte cevaplayarak sorularda yer alan problemlere açıkça katıldıklarını göstermişlerdir.

b. OGYE üyelerinin stratejik plan geliştirme sürecinde insan kaynaklarına ilişkin sorularına ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu alt probleme Tablo 13'te yer alan 12 soru ile yanıt aranmış, katılımcıların stratejik plan geliştirme sürecinde insan kaynaklarına ilişkin görüşlerinin frekans dağılım ve yüzdeleri sunulmuştur.

Tablo 13. Katılımcıların insan kaynaklarına yönelik sorunlara ilişkin görüş yüzde ve frekansları

| S.NO | MADDELER | TAMAMEN KATILYORUM | | KATILYORUM | | KATILMIYORUM | | HIÇ KATILMIYORUM | | X ⁻ |
|------|--|--------------------|-------|------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|----------------|
| | | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| 12 | Öğretim kadrosu ve yönetimin araştırma/geliştirme çalışmalarında liderlik rolü üstlenmeleri kabul edilip desteklenir. | 90 | 23,4% | 217 | 56,5% | 69 | 18,0% | 8 | 2,1% | 3,01 |
| 13 | Ekibimiz stratejik planlama konusunda eğitilmiştir. | 72 | 18,6% | 153 | 39,5% | 137 | 35,4% | 25 | 6,5% | 2,70 |
| 14 | Üyelerimiz çalışmalara katılmada arzulu ve inançlıdır. | 90 | 23,3% | 176 | 45,5% | 97 | 25,1% | 24 | 6,2% | 2,86 |
| 15 | İş yükümü stratejik planlama çalışmalarımızı etkilemiyor. | 61 | 15,9% | 171 | 44,6% | 120 | 31,3% | 31 | 8,1% | 2,68 |
| 16 | Ekip üyelerinin seçimi demokratiktir. | 125 | 32,4% | 187 | 48,4% | 56 | 14,5% | 18 | 4,7% | 3,09 |
| 17 | Ekip üyelerinin sürekli değişimi çalışmaları aksatmaktadır. | 65 | 16,9% | 172 | 44,7% | 117 | 30,4% | 31 | 8,1% | 2,70 |
| 18 | Genel olarak ekip çalışmalarında görevler dengesiz dağıtılmaktadır. | 38 | 9,8% | 118 | 30,5% | 196 | 50,6% | 35 | 9,0% | 2,41 |
| 19 | Çalışmalardan önce ekip üyelerinin sorumluluk ve görev tanımları yapılır. | 98 | 25,5% | 230 | 59,7% | 45 | 11,7% | 12 | 3,1% | 3,08 |
| 20 | Yöneticiler kurum ve çevre arasında sıkı bir etkileşimin varlığını kabul eder ve çevredeki değişimlere karşı duyarlıdır. | 95 | 24,7% | 219 | 57,0% | 61 | 15,9% | 9 | 2,3% | 3,04 |
| 21 | Okul Gelişim Yönetim Ekibi üyeleri seçildiği kurumdan özel ilgi ve destek görür. | 75 | 19,4% | 171 | 44,3% | 117 | 30,3% | 23 | 6,0% | 2,77 |
| 28 | Yapılan toplantılara ekip üyelerinin büyük çoğunluğu katılır. | 111 | 29,4% | 196 | 51,9% | 55 | 14,6% | 16 | 4,2% | 3,06 |
| 33 | Stratejik plan geliştirmede Okul Gelişim Yönetim Ekibi siyasi gelişmelerden etkilenmektedir. | 64 | 17,2% | 118 | 31,7% | 147 | 39,5% | 43 | 11,6% | 2,55 |

Katılımcıların 12-13-14-15-16-17-19-20-21 ve 28'nci sorulara vermiş oldukları yanıt katılıyorum, 18'nci ve 33'ncü sorulara vermiş oldukları yanıt en fazla yüzde olarak katılmıyorum şıkında yoğunlaşmıştır.

Katılımcıların % 69,9'u öğretim kadrosu ve yönetimin araştırma/geliştirme çalışmalarında liderlik rolü üstlenmelerinin kabul edip desteklendiği, % 58,1'i Ekibin stratejik planlama konusunda eğitildiği %68,8'i üyelerin çalışmalara katılmada

arzulu ve inançlı olduğu, % 60,5'i iş günü stratejik planlama çalışmalarını etkilemediği, % 80,8'i ekip üyelerinin seçiminin demokratik olduğu % 85,2'si çalışmalardan önce ekip üyelerinin sorumluluk ve görev tanımlarının yapıldığı % 81,7'si yöneticilerinin kurum ve çevre arasında sıkı bir etkileşimin varlığını kabul ettiği ve çevredeki değişimlere karşı duyarlı % 63,7'si okul gelişim yönetim ekibi üyelerinin seçtikleri kurumdan özel ilgi ve destek gördüğü, %81,3'ü yapılan toplantılara ekip üyelerinin büyük çoğunluğunun katıldığı görüşünü sadece katılıyorum seçeneği ile cevaplandırıldığı % 51,1'i stratejik plan geliştirmede okul gelişim yönetiminin siyasi gelişmelerden etkilendiği % 59,6'sı genel olarak ekip çalışmalarında görevlerin dengesiz dağıtıldığı görüşlerini olumlu yönde cevaplandırarak bu konularda sorun yaşanmadığı görüşünü desteklemişlerdir.

Katılımcıların %61,6'sı ekip üyelerinin sürekli değişiminin çalışmalara aksattığı görüşünü destekler nitelikte cevaplayarak soruda yer alan probleme açıkça katıldıklarını göstermişlerdir.

c. OGYE üyelerinin stratejik plan geliştirme sürecinde zamana yönelik karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu alt probleme Tablo 14'te yer alan 6 soru ile yanıt aranmış, katılımcıların stratejik plan geliştirme sürecinde zamana yönelik sorunlara ilişkin görüşlerinin frekans dağılım ve yüzdeleri sunulmuştur.

Tablo 14. Katılımcıların zamana yönelik sorunlara ilişkin görüş yüzde ve frekansları

| S.NO | MADELER | TAMAMEN KATILYORUM | | KATILYORUM | | KATILMIYORUM | | HIÇ KATILMIYORUM | | X ⁻ |
|------|---|--------------------|-------|------------|-------|--------------|-------|------------------|------|----------------|
| | | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| 22 | Toplantılar için ön hazırlık yapılır. | 113 | 29,9% | 206 | 54,5% | 47 | 12,4% | 12 | 3,2% | 3,11 |
| 23 | Stratejik plan geliştirme çalışmaları öncesi ön seminer için zaman ayrılır. | 82 | 21,8% | 174 | 46,3% | 104 | 27,7% | 16 | 4,3% | 2,86 |
| 24 | Stratejik plan geliştirme toplantılarında zaman yönetimi etkindir. | 91 | 24,1% | 192 | 50,8% | 80 | 21,2% | 15 | 4,0% | 2,95 |
| 25 | Toplantı zamanları üyelerin uygun zamanlarıdır. | 91 | 24,1% | 189 | 50,0% | 82 | 21,7% | 16 | 4,2% | 2,94 |
| 26 | Stratejik hedefler için zaman çizelgesi yapılır. | 87 | 23,2% | 221 | 58,9% | 51 | 13,6% | 16 | 4,3% | 3,01 |
| 27 | Yeterli sayıda toplantı yapılır. | 103 | 27,2% | 190 | 50,3% | 67 | 17,7% | 18 | 4,8% | 3,00 |

Katılımcıların 22-23-24-25-26-27'nci sorulara vermiş oldukları yanıt yüzde olarak en fazla katılıyorum şikkında yoğunlaşmıştır.

Katılımcıların % 84,4'ü toplantılar için ön hazırlık yapıldığı, % 68,1'i stratejik plan geliştirme çalışmaları öncesi ön seminer için zaman ayrıldığı % 74,9'u stratejik plan geliştirme toplantılarında zaman yönetiminin etkin olduğu % 74,1'i toplantı zamanlarının üyelerinin uygun olduğu zamanlar olduğu % 82,1'i stratejik hedefler için zaman çizelgesi yapıldığı % 77,5'i yeterli sayıda toplantı yapıldığı görüşlerini olumlu yönde cevaplandırarak bu konularda sorun yaşanmadığı görüşünü desteklemişlerdir.

d. OGYE üyelerinin Stratejik plan geliştirme sürecinde hukuki problemlere yönelik karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu alt probleme Tablo 15'te yer alan 4 soru ile yanıt aranmış, katılımcıların stratejik plan geliştirme sürecinde hukuki sorunlara ilişkin görüşlerinin frekans dağılım ve yüzdeleri sunulmuştur.

Tablo 15. Katılımcıların hukuki problemlere ilişkin sorunlara yönelik görüş yüzde ve frekansları

| S.NO | MADDELER | TAMAMEN KATILYORUM | | KATILYORUM | | KATILMIYORUM | | HİÇ KATILMIYORUM | | X̄ |
|------|---|--------------------|-------|------------|-------|--------------|-------|------------------|------|------|
| | | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| 29 | Ekibimize çalışmalar öncesi hukuki yetki ve hakları belirtilir. | 90 | 23,9% | 187 | 49,7% | 86 | 22,9% | 13 | 3,5% | 2,94 |
| 30 | Ekip çalışmalarını olumsuz etkileyecek herhangi bir hukuki engelle karşılaşmaz. | 100 | 26,6% | 203 | 54,0% | 61 | 16,2% | 12 | 3,2% | 3,04 |
| 31 | Okulun hiyerarşik yapısı kararların demokratik ve katılımcı olmasını etkiler. | 74 | 19,6% | 186 | 49,3% | 95 | 25,2% | 22 | 5,8% | 2,83 |
| 32 | Çalışmalardaki bürokrasi zaman ve enerji kaybına yol açar. | 98 | 26,1% | 170 | 45,2% | 91 | 24,2% | 17 | 4,5% | 2,93 |

Katılımcılar 29-30-31 ve 32'nci sorulara görüşlerini yüzde olarak en fazla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaştırmışlardır.

Katılımcıların % 73,6'sı ekibin çalışmalar öncesi hukuki yetki ve haklarının belirtildiği % 80,6'sı ekip çalışmalarını olumsuz etkileyen herhangi bir hukuki engel ile karşılaşmadığı sorularını olumlu yönde cevaplandırarak bu konularda sorun yaşanmadığı görüşünü desteklemişlerdir

Katılımcıların % 68,9'u okulun hiyerarşik yapısının kararların demokratik ve katılımcı olmasını etkilediği % 71,3'ü çalışmalardaki bürokrasinin zaman ve enerji kaybına yol açtığı görüşlerini destekler nitelikte cevaplayarak bu problemlere açıkça katıldıkları görülmüştür.

e. OGYE üyelerinin stratejik plan geliştirme sürecinde bütçesel problemlere ilişkin karşılaştıkları sorunlara yönelik görüşleri nelerdir?

Bu alt probleme Tablo 16'da yer alan 3 soru ile yanıt aranmış, katılımcıların stratejik plan geliştirme sürecinde hukuki sorunlara ilişkin görüşlerinin frekans dağılım ve yüzdeleri sunulmuştur.

Tablo 16. Katılımcıların bütçesel problemlere ilişkin sorunlara yönelik görüş yüzde ve frekansları

| S.NO | MADDELER | TAMAMEN KATILYORUM | | KATILYORUM | | KATILMIYORUM | | HİÇ KATILMIYORUM | | X̄ |
|------|--|--------------------|-------|------------|-------|--------------|-------|------------------|------|------|
| | | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| 34 | Stratejik planlama yapılırken bütçe dikkate alınır. | 98 | 26,1% | 213 | 56,6% | 56 | 14,9% | 9 | 2,4% | 3,06 |
| 35 | Stratejik planlama çalışmasında çevresel destek dikkate alınır. | 95 | 25,3% | 210 | 55,9% | 58 | 15,4% | 13 | 3,5% | 3,03 |
| 36 | Öğretmen ve yöneticiler, katılım, kalite ve misyondaki verimliliklerine göre ödüllendirilir. | 68 | 18,2% | 161 | 43,0% | 117 | 31,3% | 28 | 7,5% | 2,72 |

Katılımcıların 34.35.36'ncı sorulara yönelik görüş seçenekleri yüzde olarak en fazla katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır.

Katılımcıların % 82,7'si Stratejik planlama yapılırken bütçenin dikkate alındığı % 81,2'si stratejik planlama çalışmalarında çevresel desteğin dikkate alındığı % 61,2'si öğretmen ve yöneticilerin katılım, kalite ve misyondaki verimliliklerine göre ödüllendirildiği görüşlerini olumlu yönde cevaplandırarak bu konularda sorun yaşanmadığı görüşünü desteklemişlerdir

4.2.2. Hedef Belirlemeye Yönelik Sorulara Verilen Cevaplar :Bu kısımda hedef belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların frekans ve yüzdeleri yer alacaktır.

Alt problem 2: OGYE üyelerinin stratejik plan geliştirme sürecinde hedef belirlemeye ilişkin dikkate aldıkları değerlere yönelik görüşleri nelerdir.?

Bu alt probleme Tablo 17'de yer alan 24 soru ile yanıt aranmış, katılımcıların stratejik plan geliştirme sürecinde hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüşlerinin frekans dağılım ve yüzdeleri sunulmuştur.

Tablo 17. Katılımcıların hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüş yüzde ve frekansları

| S.NO | MADDELER | TAMAMEN KATILYORUM | | KATILYORUM | | KATILMIYORUM | | HIÇ KATILMIYORUM | | X ⁻ |
|------|--|--------------------|-------|------------|-------|--------------|-------|------------------|------|----------------|
| | | N | % | N | % | N | % | N | % | |
| 38 | Müfredat Laboratuvar Okulu standartları dikkate alınır. | 119 | 32,1% | 177 | 47,7% | 59 | 15,9% | 16 | 4,3% | 3,08 |
| 39 | Bölgenin nüfus artış hızı dikkate alınır. | 68 | 18,2% | 173 | 46,4% | 115 | 30,8% | 17 | 4,6% | 2,78 |
| 40 | Öğretmen / öğrenci yüzdeleri dikkate alınır. | 86 | 23,1% | 173 | 46,5% | 94 | 25,3% | 19 | 5,1% | 2,88 |
| 41 | Öğretmen ve öğrencilerden gelen istekler dikkate alınır. | 95 | 25,6% | 185 | 49,9% | 75 | 20,2% | 16 | 4,3% | 2,97 |
| 42 | Öğrenci başına düşen toplam fiziki alan dikkate alınır. | 80 | 21,4% | 178 | 47,7% | 93 | 24,9% | 22 | 5,9% | 2,85 |
| 43 | Öğretmen başına düşen ders saati dikkate alınır. | 88 | 23,7% | 178 | 47,8% | 84 | 22,6% | 22 | 5,9% | 2,89 |
| 44 | Öğrenci başına düşen Laboratuvar ve uygulama alanları ve eğitimsel araç gereç miktarı dikkate alınır. | 105 | 27,3% | 161 | 41,9% | 95 | 24,7% | 23 | 6,0% | 2,91 |
| 45 | Okullandırılacak ve mezun edilecek öğrenci sayısı dikkate alınır. | 79 | 20,6% | 179 | 46,7% | 106 | 27,7% | 19 | 5,0% | 2,83 |
| 46 | Halen uygulanan ve uygulanması düşünülen programların optimum kapasiteye ulaşma süreleri dikkate alınır. | 68 | 17,9% | 200 | 52,6% | 94 | 24,7% | 18 | 4,7% | 2,84 |
| 47 | İhtiyaç duyulan kapalı mekan miktarı ve bu mekanların özellikleri dikkate alınır. | 78 | 20,5% | 188 | 49,5% | 93 | 24,5% | 21 | 5,5% | 2,85 |
| 48 | Mezun öğrencilerin devam edeceği çevre ortaöğretim okulları dikkate alınır. | 71 | 18,6% | 174 | 45,7% | 114 | 29,9% | 22 | 5,8% | 2,77 |
| 49 | Mezun olan öğrenci kalitesinin ne olduğu, gelecekte ne olacağı dikkate alınır. | 94 | 24,5% | 173 | 45,2% | 92 | 24,0% | 24 | 6,3% | 2,88 |
| 50 | Milli Eğitim Geliştirme Projesi başlamadan önceki okul misyonu dikkate alınır. | 88 | 23,0% | 181 | 47,3% | 92 | 24,0% | 22 | 5,7% | 2,87 |
| 51 | Okul faaliyet ve değerlerinin çevre ile ilişkisi dikkate alınır. | 99 | 25,9% | 187 | 49,0% | 78 | 20,4% | 18 | 4,7% | 2,96 |
| 52 | Okul mevcudiyetinin önemi ve gerekliliği dikkate alınır. | 114 | 29,8% | 179 | 46,7% | 68 | 17,8% | 22 | 5,7% | 3,01 |
| 53 | Okulun aynı hizmeti veren diğer okullardan farkları dikkate alınır. | 118 | 30,8% | 188 | 49,1% | 56 | 14,6% | 21 | 5,5% | 3,05 |
| 54 | Okulun anıları, övünçleri, kahramanları ve başarıları dikkate alınır. | 113 | 29,6% | 179 | 46,9% | 73 | 19,1% | 17 | 4,5% | 3,02 |
| 55 | Okulun hedeflerine ulaşma yolunda hangi engellerle karşılaşacağı dikkate alınır. | 98 | 25,6% | 199 | 52,0% | 67 | 17,5% | 19 | 5,0% | 2,98 |
| 56 | Okulun fiziki yapısı, sistem ve teknolojileri ile diğer özellikleri dikkate alınır. | 102 | 26,6% | 206 | 53,6% | 58 | 15,1% | 18 | 4,7% | 3,02 |
| 57 | Okulu tehdit eden sorunlar, endişe ve problemleri dikkate alınır. | 107 | 27,9% | 194 | 50,5% | 68 | 17,7% | 15 | 3,9% | 3,02 |
| 58 | Okulun ileride değerlendirebileceği tüm fırsatlar dikkate alınır. | 107 | 28,0% | 182 | 47,6% | 78 | 20,4% | 15 | 3,9% | 3,00 |
| 59 | Personel niteliğinin hangi noktaya ulaştırılmak istendiği dikkate alınır. | 88 | 22,9% | 188 | 49,0% | 82 | 21,4% | 26 | 6,8% | 2,88 |
| 60 | Okulun ihtiyaçları dikkate alınır. | 135 | 35,2% | 174 | 45,3% | 52 | 13,5% | 23 | 6,0% | 3,10 |
| 61 | İl Millî Eğitim Müdürlüğünün yapmış olduğu çalışmalar dikkate alınır. | 125 | 32,7% | 177 | 46,3% | 59 | 15,4% | 21 | 5,5% | 3,06 |

Katılımcılar bu alt probleme ait 38-61'nci sorular arası bütün görüşlere yüzde olarak en fazla katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir

Katılımcıların % 77,8'i MLO'ların standartlarının dikkate alındığı, % 64,6'sı bölgenin nüfus artış hızının dikkate alındığı % 69,6'sı öğretmen ve öğrenci yüzdelerinin dikkate alındığı % 75,5'i öğretmen ve öğrencilerden gelen isteklerin dikkate alındığı % 69,1'i öğrenci başına düşen toplan fiziki alanın dikkate alındığı % 71,5'i öğretmen başına düşen ders saatinin dikkate alındığı % 69,2'si öğrenci başına düşen Laboratuvar ve uygulama alanları, eğitimsel araç ve gereç miktarının dikkate alındığı % 67,3'ü okullaştırılacak ve mezun edilecek öğrenci sayısının dikkate alındığı % 70,5'i halen uygulanan ve uygulanması düşünülen programların optimum kapasiteye ulaşma sürelerinin dikkate alındığı % 70'i ihtiyaç duyulan kapalı mekan miktarı ve bu mekanlarının özelliklerinin dikkate alındığı % 64,3'ü mezun öğrencilerin devam edeceği çevre ortaöğretim okullarının dikkate alındığı % 69,7'si mezun olan öğrenci kalitesinin ne olduğu, gelecekte ne olacağına dikkate alındığı % 70,3'ü Milli Eğitim Geliştirme projesi başlamadan önce okul misyonunun dikkate alındığı % 74,9'u okul faaliyet ve değerlerinin çevre ile ilişkisinin dikkate alındığı % 76,5'i okul mevcudiyetinin önemi ve gerekliliğinin dikkate alındığı % 79,9'u okulun aynı hizmeti veren diğer okullardan farklarının dikkate alındığını % 76,5'i okulun anıları, övünçleri, kahramanları ve başarılarının dikkate alındığı % 77,6'sı okulun hedeflerine ulaşma yolunda hangi engellerle karşılaşacağını dikkate alındığı % 80,2'si okulun fiziki yapısı, sistem ve teknolojileri ile diğer özelliklerinin dikkate alındığı % 78,4'ü okulu tehdit eden sorular, endişe ve problemlerinin dikkate alındığı % 75,6'sı okulun ileride değerlendirebileceği tüm fırsatları dikkate alındığı % 71,9'u personel niteliğinin hangi noktaya ulaştırılmak istendiğinin dikkate alındığını % 80,5'i okulun ihtiyaçlarının dikkate alındığını %79'u İl Milli Eğitim Müdürlüğünün yapmış olduğu çalışmalarının dikkate alındığı görüşlerini olumlu yönde cevaplandırarak bu konularda sorun yaşanmadığı görüşünü desteklemişlerdir.

4.2.3. Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme Süreçlerine Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşlerin Karşılaştırılması : Bu kısımda stratejik planlamaya yönelik ve hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüşler çok yönlü varyans analizi ve t-testi istatistik yöntemleri ile karşılaştırılarak tablolar halinde sonuçları yer alacaktır.

Alt problem 3: OGYE üyelerinin stratejik plan geliştirme sürecine yönelik (Kavramsal, insan kaynakları, zamansal, hukuksal, mali) ve hedef belirlemeye yönelik karşılaştıkları sorulara ilişkin görüşleri ile bağımsız değişkenler (Yaş, ekibe seçilme sayısı, görevi, yöneticilik tecrübesinin olup/olmadığı, yerleşim birimi, yerleşim nüfusu ve öğrenci kapasitesi) arasında anlamlı fark var mıdır.?

Bu alt problemlere ait analiz ve bulgular sırasıyla aşağıdadır.

Tablo 18. Tüm Katılımcıların yaş grupları ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi

| S.NO | MADDELER | Sum of Squares | df | Mean Square | f | p | |
|------|---|----------------|---------|-------------|-------|-------|------|
| 3 | Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olduğuma inanıyorum. | Gruplar Arası | 9,945 | 4 | 2,486 | 3,934 | ,004 |
| | | Grup İçi | 241,393 | 382 | ,632 | | |
| | | Toplam | 251,339 | 386 | | | |
| 12 | Öğretim kadrosu ve yönetimin araştırma/geliştirme çalışmalarında liderlik rolü üstlenmeleri kabul edilip desteklenir. | Gruplar Arası | 7,101 | 4 | 1,775 | 3,660 | ,006 |
| | | Grup İçi | 183,833 | 379 | ,485 | | |
| | | Toplam | 190,935 | 383 | | | |
| 13 | Ekibimiz stratejik planlama konusunda eğitilmiştir. | Gruplar Arası | 22,490 | 4 | 5,622 | 8,512 | ,000 |
| | | Grup İçi | 252,337 | 382 | ,661 | | |
| | | Toplam | 274,827 | 386 | | | |
| 14 | Üyelerimiz çalışmalara katılmada arzulu ve inançlıdır. | Gruplar Arası | 13,288 | 4 | 3,322 | 4,845 | ,001 |
| | | Grup İçi | 261,896 | 382 | ,686 | | |
| | | Toplam | 275,183 | 386 | | | |
| 27 | Yeterli sayıda toplantı yapılır. | Gruplar Arası | 13,496 | 4 | 3,374 | 5,508 | ,000 |
| | | Grup İçi | 228,504 | 373 | ,613 | | |
| | | Toplam | 242,000 | 377 | | | |

Katılımcıların yaş grupları ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin görüşleri arasında 3-12-13-14 ve 27 inci görüş haricinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p>0.05$) Tablo 18 'de belirtilen sorularla yaş grupları arasında görüş farklılıkları anlamlıdır. ($p<0.05$) farkların kaynağı Tablo 19'da sırasıyla sunulmuştur.

Tablo 19. Tüm Katılımcıların yaş grupları ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar

| S.NO | (I) YASI | (J) YASI | Ortalamalar | | p | 95% Güven Aralığı | |
|------|----------|----------|-------------|------|------|-------------------|-------------|
| | | | Farkı (I-J) | s | | Üst Band | Alt Band |
| 3 | 21-30 | <20 | ,3972 | ,165 | ,219 | -,1145 | ,9090 |
| | | 31-40 | ,4030 | ,134 | ,061 | -1,0702E-02 | ,8167 |
| | | 41-50* | ,4350 | ,130 | ,025 | 3,385E-02 | ,8362 |
| | | 50<+* | ,7029 | ,207 | ,022 | 6,301E-02 | 1,3427 |
| 12 | <20 | 21-30 | -,3521 | ,145 | ,208 | -,8005 | 9,628E-02 |
| | | 31-40* | -,3886 | ,124 | ,044 | -,7714 | -5,8721E-03 |
| | | 41-50* | -,4521 | ,120 | ,008 | -,8250 | -7,9170E-02 |
| | | 50<+ | -,2721 | ,189 | ,720 | -,8556 | ,3114 |
| 13 | <20 | 21-30* | -,7721 | ,169 | ,000 | -1,2953 | -,2489 |
| | | 31-40* | -,7573 | ,144 | ,000 | -1,2035 | -,3112 |
| | | 41-50* | -,7694 | ,140 | ,000 | -1,2043 | -,3346 |
| | | 50<+ | -,5626 | ,216 | ,152 | -1,2323 | ,1072 |
| 14 | <20 | 21-30* | -,5688 | ,172 | ,029 | -1,1019 | -3,5791E-02 |
| | | 31-40* | -,6357 | ,147 | ,001 | -1,0903 | -,1812 |
| | | 41-50* | -,4813 | ,143 | ,025 | -,9243 | -3,8270E-02 |
| | | 50< | -,5393 | ,220 | ,203 | -1,2216 | ,1430 |
| 27 | <20 | 21-30* | -,5644 | ,164 | ,020 | -1,0732 | -5,5669E-02 |
| | | 31-40* | -,5468 | ,140 | ,005 | -,9789 | -,1147 |
| | | 41-50* | -,4456 | ,136 | ,030 | -,8654 | -2,5867E-02 |
| | | 50<+ | -5,4968E-02 | ,205 | ,999 | -,6901 | ,5802 |

* = $P<0,05$

Tablo 19'da görüldüğü üzere "Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olduğuma inanıyorum" görüşünde 21-30 yaş arası katılımcılar 41-50 ve 50 yaş üstü katılımcılara nazaran anlamlı derecede ve olumsuz yönde farklı düşünmektedirler.

Yirmi yaş altı katılımcılar "Öğretim kadrosu ve yönetimin araştırma/geliştirme çalışmalarında liderlik rolü üstlenmeleri kabul edilip desteklenir" görüşünde 31-40, 41-50 "Ekibimiz stratejik planlama konusunda eğitilmiştir Üyelerimiz çalışmalara katılmada arzulu ve inançlıdır, Yeterli sayıda toplantı yapılır" görüşlerinde 21-30, 31-40, 41-50 yaş arası katılımcılara nazaran anlamlı derecede ve olumsuz yönde farklı düşünmektedirler.

Tablo 20. Tüm Katılımcıların ekibe seçilme sayısı ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi

| S.NO | MADDELER | | Sum of Squares | df | Mean Square | f | p |
|------|---|---------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| 8 | Stratejik planlama eğitim/öğretim ile ilgili olmaktan çok yönetsel bir uygulamadır. | Gruplar Arası | 11,163 | 4 | 2,791 | 4,116 | ,003 |
| | | Grup İçi | 258,353 | 381 | ,678 | | |
| | | Toplam | 269,516 | 385 | | | |
| 9 | Planlama daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlanmaktadır. | Gruplar Arası | 10,463 | 4 | 2,616 | 3,652 | ,006 |
| | | Grup İçi | 272,171 | 380 | ,716 | | |
| | | Toplam | 282,634 | 384 | | | |
| 31 | Okulun hiyerarşik yapısı kararların demokratik ve katılımcı olmasını etkiler. | Gruplar Arası | 8,234 | 4 | 2,058 | 3,223 | ,013 |
| | | Grup İçi | 237,559 | 372 | ,639 | | |
| | | Toplam | 245,793 | 376 | | | |

Katılımcıların ekibe seçilme sayısı ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin görüşleri arasında kavramsal değerlere yönelik 8-9 ve 31 inci sorular hariç anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p > 0.05$) 8-9 ve 31 inci sorulara ilişkin katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. ($p < 0.05$) farkın kaynağı Tablo 21'de sırasıyla sunulmuştur.

Tablo 21. Tüm Katılımcıların ekibe seçilme sayısı ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar

| S.NO | (I) EKİBE SEÇİLME SAYISI | (J) EKİBE SEÇİLME SAYISI | Ortalamalar | s | p | 95% Güven Aralığı | |
|------|--------------------------|--------------------------|-------------|-------|-------|-------------------|----------|
| | | | Farkı (I-J) | | | Alt Bant | Üst Bant |
| 8 | 2 KEZ | 1 KEZ | -0,104 | 0,112 | 0,930 | -0,452 | 0,2441 |
| | | 3 KEZ | -0,133 | 0,156 | 0,947 | -0,617 | 0,351 |
| | | 4 KEZ | -0,576 | 0,227 | 0,172 | -1,280 | 0,1281 |
| | | 5 < | -0,525* | 0,157 | 0,026 | -1,013 | -0,037 |
| 9 | 5 < | 1 KEZ | 0,483* | 0,137 | 0,016 | 0,056 | 0,910 |
| | | 2 KEZ | 0,521* | 0,160 | 0,033 | 0,024 | 1,018 |
| | | 3 KEZ | 0,521 | 0,177 | 0,072 | -0,027 | 1,071 |
| | | 4 KEZ | 0,271 | 0,245 | 0,873 | -0,488 | 1,032 |
| 31 | 2 KEZ | 1 KEZ | 0,121 | 0,111 | 0,880 | -0,223 | 0,466 |
| | | 3 KEZ | 0,504* | 0,153 | 0,029 | 0,030 | 0,978 |
| | | 4 KEZ | -0,070 | 0,221 | 0,998 | -0,757 | 0,615 |
| | | 5 < | 0,082 | 0,153 | 0,990 | -0,391 | 0,556 |

* = P<0,05

“Stratejik planlama eğitim/öğretim ile ilgili olmaktan çok yönetsel bir uygulamadır” görüşünde ekibe iki kez seçilenler beş ve daha fazla seçilenlerden olumlu yönde farklı düşünmektedirler. “Planlama daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlanmaktadır” görüşünde ekibe beş ve daha fazla seçilenler ilk kez ve ikinci kez seçilen katılımcılardan olumsuz yönde ve anlamlı derecede farklı düşünmektedirler. “Okulun hiyerarşik yapısı kararların demokratik ve katılımcı olmasını etkiler” görüşünde ekibe ikinci kez seçilenler üç kez seçilenlerden olumsuz yönde farklı düşünmektedirler. Buradan ekibe ilk kez ve ikinci kez seçilenlerle daha fazla seçilenler arasında stratejik planlamaya yönelik görüş farklılıkları olduğunu söylemek olasıdır.

Tablo 22. Tüm Katılımcıların ekipteki görevleri ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi

| S.NO | MADDELER | | Sum of Squares | df | Mean Square | f | p |
|------|---|---------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| 10 | Planlama genel olarak yasal gerekleri yerine getirmek için yapılır. | Gruplar Arası | 17,544 | 4 | 4,386 | 5,516 | ,000 |
| | | Grup içi | 304,566 | 383 | ,795 | | |
| | | Toplam | 322,111 | 387 | | | |
| 12 | Öğretim kadrosu ve yönetimin araştırma/geliştirme çalışmalarında liderlik rolü üstlenmeleri kabul edilip desteklenir. | Gruplar Arası | 8,770 | 4 | 2,192 | 4,561 | ,001 |
| | | Grup içi | 182,165 | 379 | ,481 | | |
| | | Toplam | 190,935 | 383 | | | |
| 13 | Ekibimiz stratejik planlama konusunda eğitilmiştir. | Gruplar Arası | 27,261 | 4 | 6,815 | 10,516 | ,000 |
| | | Grup içi | 247,566 | 382 | ,648 | | |
| | | Toplam | 274,827 | 386 | | | |
| 14 | Üyelerimiz çalışmalara katılmada arzulu ve inançlıdır. | Gruplar Arası | 13,828 | 4 | 3,457 | 5,053 | ,001 |
| | | Grup içi | 261,355 | 382 | ,684 | | |
| | | Toplam | 275,183 | 386 | | | |
| 16 | Ekip üyelerinin seçimi demokratiktir. | Gruplar Arası | 7,282 | 4 | 1,820 | 2,855 | 0,02 |
| | | Grup içi | 242,896 | 381 | 0,637 | | |
| | | Toplam | 250,178 | 385 | | | |
| 21 | Okul Gelişim Yönetim Ekibi üyeleri seçildiği kurumdan özel ilgi ve destek görür | Gruplar Arası | 9,787135 | 4 | 2,446 | 3,667 | 0,00 |
| | | Grup içi | 254,150 | 381 | 0,667 | | |
| | | Toplam | 263,937 | 385 | | | |
| 25 | Toplantı zamanları üyelerin uygun zamanlarıdır. | Gruplar Arası | 10,261 | 4 | 2,565 | 4,246 | ,002 |
| | | Grup içi | 225,340 | 373 | ,604 | | |
| | | Toplam | 235,601 | 377 | | | |
| 27 | Yeterli sayıda toplantı yapılır. | Gruplar Arası | 9,670 | 4 | 2,417 | 3,881 | ,004 |
| | | Grup içi | 232,330 | 373 | ,623 | | |
| | | Toplam | 242,000 | 377 | | | |

Tüm Katılımcıların ekipteki görevleri ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin görüşler arasında 10-12-13-14-16-21-25 ve 27 inci sorularda anlamlı fark bulunmuştur. ($p < 0.05$) diğer sorulara ilişkin görüşler arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Farkların kaynakları sırasıyla Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23. Tüm Katılımcıların ekipteki görevleri ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar

| S.NO | (I) EKİPTEKİ GÖREVİ | (J) EKİPTEKİ GÖREVİ | Ortalamalar | s | p | 95% Güven Aralığı | |
|------|---------------------|---------------------|-------------|------|------|-------------------|-------------|
| | | | Farkı (I-J) | | | Alt Bant | Üst Bant |
| 10 | YONETİCİ | OGRETMEN | ,5161* | ,150 | ,020 | 5,216E-02 | ,9800 |
| | | OGRENCİ | ,8760* | ,190 | ,000 | ,2873 | 1,4646 |
| | | VELİ | ,5057 | ,164 | ,051 | -1,0891E-03 | 1,0126 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | ,5603 | ,186 | ,061 | -1,5402E-02 | 1,1360 |
| 12 | OGRENCİ | YONETİCİ | -,2890 | ,150 | ,445 | -,7519 | ,1740 |
| | | OGRETMEN | -,4535* | ,120 | ,007 | -,8242 | -8,2853E-02 |
| | | VELİ | -,2537 | ,130 | ,436 | -,6569 | ,1495 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -,4905* | ,149 | ,030 | -,9509 | -3,0040E-02 |
| 13 | OGRENCİ | YONETİCİ | -,6991* | ,174 | ,003 | -1,2367 | -,1616 |
| | | OGRETMEN | -,8658* | ,139 | ,000 | -1,2965 | -,4351 |
| | | VELİ | -,5628* | ,151 | ,008 | -1,0301 | -9,5434E-02 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -,8185* | ,170 | ,000 | -1,3450 | -,2920 |
| 14 | OGRENCİ | YONETİCİ | -,7060* | ,179 | ,004 | -1,2614 | -,1505 |
| | | OGRETMEN | -,5740* | ,143 | ,003 | -1,0162 | -,1318 |
| | | VELİ | -,4481 | ,155 | ,082 | -,9282 | 3,212E-02 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -,5863* | ,175 | ,025 | -1,1273 | -4,5343E-02 |
| 16 | OGRENCİ | YONETİCİ | -,2911 | ,172 | ,583 | -,8243 | ,2420 |
| | | OGRETMEN | -,4292* | ,138 | ,048 | -,8566 | -1,7357E-03 |
| | | VELİ | -,2343 | ,150 | ,654 | -,6978 | ,2292 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -,4048 | ,169 | ,220 | -,9270 | ,1174 |
| 21 | OGRETMEN | YONETİCİ | 6,462E-02 | ,138 | ,994 | -,3611 | ,4903 |
| | | OGRENCİ | ,2361 | ,141 | ,594 | -,2014 | ,6735 |
| | | VELİ | ,3540* | ,108 | ,031 | 1,959E-02 | ,6884 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -8,5378E-02 | ,134 | ,982 | -,5005 | ,3298 |
| 25 | OGRENCİ | YONETİCİ | -,4841 | ,167 | ,079 | -1,0004 | 3,212E-02 |
| | | OGRETMEN | -,4432* | ,135 | ,030 | -,8603 | -2,5980E-02 |
| | | VELİ | -,1560 | ,147 | ,889 | -,6099 | ,2978 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -,3489 | ,166 | ,354 | -,8624 | ,1647 |
| 27 | OGRENCİ | YONETİCİ | -,3825 | ,169 | ,279 | -,9067 | ,1417 |
| | | OGRETMEN | -,4798* | ,137 | ,016 | -,9034 | -5,6166E-02 |
| | | VELİ | -,3695 | ,149 | ,190 | -,8303 | 9,135E-02 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -,6004* | ,168 | ,014 | -1,1218 | -7,8982E-02 |

* =p< 0,05.

“Planlama genel olarak yasal gerekleri yerine getirmek için yapılır.” görüşünde yöneticiler Öğretmen ve Öğrencilerle olumsuz yönde, öğretim kadrosu ve yönetimin araştırma/geliştirme çalışmalarında liderlik rolü üstlenmeleri kabul edilip desteklenir” görüşünde öğrenciler Öğretmen ve D. ve Ç. Personeli ile olumlu yönde, “Ekibimiz stratejik planlama konusunda eğitilmiştir” görüşünde Öğrenciler Ekibin diğer personeli ile olumlu yönde, “Üyelerimiz çalışmalara katılmada arzulu ve inançlıdır.” Görüşünde öğrenciler Veliler dışında Ekibin diğer personeli ile olumlu

yönde,” Ekip üyelerinin seçimi demokratiktir” görüşünde Öğrenciler öğretmenlerle olumlu yönde, ” Okul Gelişim Yönetim Ekibi üyeleri seçildiği kurumdan özel ilgi ve destek görür” görüşünde Öğretmenler Veliler ile olumsuz yönde, “Toplantı zamanları üyelerin uygun zamanlarıdır” görüşünde soruda öğrenciler Öğretmenlerle olumlu yönde ve “Yeterli sayıda toplantı yapılır” görüşünde öğrenciler Öğretmen ve D. ve Ç.Personeli ile olumlu yönde farklı düşünmektedirler.

Tablo 24. Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim nüfusu ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi

| S.NO | MADDELER | Sum of Squares | df | Mean Square | f | p | |
|------|--|----------------|---------|-------------|-------|-------|------|
| 32 | Çalışmalardaki bürokrasi zaman ve enerji kaybına yol açar. | Gruplar Arası | 7,633 | 3 | 2,544 | 3,826 | ,010 |
| | | Grup İçi | 247,428 | 372 | ,665 | | |
| | | Toplam | 255,061 | 375 | | | |

Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerlere yerleşim nüfusu ile sisteme yönelik sorunlara ilişkin görüşler arasında anlamlı 32 inci soru hariç bir fark bulunamamıştır. ($p > 0.05$) Bu soruya ilişkin görüşler görüşler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Farkın kaynağı Tablo 25’te sunulmuştur.

Tablo 25. Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim nüfusu ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar

| S.NO | (I) YERLEŞİM NÜFUSU | (J) YERLEŞİM NÜFUSU | Ortalamalar | s | p | 95% Güven Aralığı | |
|------|---------------------|---------------------|-------------|------|------|-------------------|----------|
| | | | Farkı (I-J) | | | Alt Bant | Üst Bant |
| 32 | 20.000-100.000 | 101.000-300.000 | ,3664 | ,141 | ,082 | -2,9668E-02 | ,7625 |
| | | 301.000-500.000 | ,3989* | ,120 | ,013 | 6,049E-02 | ,7373 |
| | | 501.000<- | ,3584 | ,150 | ,130 | -6,3574E-02 | ,7803 |

* = $p < 0,05$

“Çalışmalardaki bürokrasi zaman ve enerji kaybına yol açar” görüşünde yerleşim nüfusu 20.000-100.000 olan katılımcılar yerleşim nüfusu 301.000-500.000 arası olan katılımcılardan olumsuz yönde farklı düşünmektedirler.

Tablo 26. Tüm Katılımcıların görev yaptıkları okulların öğrenci kapasitesi ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi

| S.NO | MADDELER | Sum of Squares | df | Mean Square | f | p | |
|------|---|----------------|---------|-------------|-------|-------|------|
| 9 | Planlama daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlanmaktadır. | Gruplar Arası | 8,077 | 3 | 2,692 | 3,736 | ,011 |
| | | Grup içi | 274,556 | 381 | ,721 | | |
| | | Toplam | 282,634 | 384 | | | |
| 17 | Ekip üyelerinin sürekli değişimi çalışmaları aksatmaktadır. | Gruplar Arası | 11,525 | 3 | 3,842 | 5,614 | ,001 |
| | | Grup içi | 260,719 | 381 | ,684 | | |
| | | Toplam | 272,244 | 384 | | | |
| 18 | Genel olarak ekip çalışmalarında görevler dengesiz dağıtılmaktadır | Gruplar Arası | 10,041 | 3 | 3,347 | 5,582 | ,001 |
| | | Grup içi | 229,633 | 383 | ,600 | | |
| | | Toplam | 239,674 | 386 | | | |

Tüm Katılımcıların görev yaptıkları okulların öğrenci kapasiteleri ile sisteme yönelik sorunlara ilişkin görüşleri arasında kavramsal değere yönelik 9-17 ve 18 inci sorular haricinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p>0.05$) bu sorulara ilişkin görüşler arasında anlamlı fark bulunmuştur. ($p< 0.05$) farkların kaynağı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 27. Tüm Katılımcıların görev yaptıkları okulların öğrenci kapasitesi ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar

| S.NO | (I) ÖĞRENCİ KAPASİTESİ | (J) ÖĞRENCİ KAPASİTESİ | Ortalamalar | s | p | 95% Güven Aralığı | |
|------|------------------------|------------------------|-------------|------|------|-------------------|-------------|
| | | | Farkı (I-J) | | | Alt Bant | Üst Bant |
| 9 | 300-800 | 801-1300 | ,2173 | ,141 | ,499 | -,1784 | ,6131 |
| | | 1301-1800 | ,2070 | ,104 | ,271 | -8,6292E-02 | ,5002 |
| | | 1801-2300 | ,4265* | ,130 | ,014 | 6,122E-02 | ,7918 |
| 17 | 300-800 | 801-1300 | ,2942 | ,137 | ,206 | -9,1422E-02 | ,6799 |
| | | 1301-1800 | ,2716 | ,102 | ,071 | -1,4644E-02 | ,5578 |
| | | 1801-2300 | ,4951* | ,126 | ,002 | ,1409 | ,8494 |
| 18 | 1801-2300 | 300-800 | -,4405* | ,118 | ,003 | -,7716 | -,1094 |
| | | 801-1300 | -,4821* | ,142 | ,010 | -,8818 | -8,2427E-02 |
| | | 1301-1800 | -,3490* | ,114 | ,026 | -,6698 | -2,8171E-02 |

* = $p< 0,05$

“Planlama daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlanmaktadır ve Ekip üyelerinin sürekli değişimi çalışmaları aksatmaktadır” görüşlerinde 300-800

arası öğrenci kapasitesi olan okullarda görev yapan katılımcıların 1801-2300 arası öğrenci kapasiteli okullarda görev yapan katılımcılarla düşünceleri olumsuz yönde farklı ve anlamlıdır. “ Genel olarak ekip çalışmalarında görevler dengesiz dağıtılmaktadır “ görüşünde 1801-2300 arası öğrenci kapasiteli okullarda görev yapan katılımcıların görüşleri diğer okullarda görev yapan katılımcıların görüşlerinden olumlu yönde farklı ve anlamlıdır. Buradan düşük öğrenci kapasiteli okullarda görev yapan üyelerin bu sorunları daha az yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 28. Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimi ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi

| S.NO | MADDELER | | Sum of Squares | df | Mean Square | s | p |
|------|---|---------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| 8 | Stratejik planlama eğitim/öğretim ile ilgili olmaktan çok yönetsel bir uygulamadır. | Gruplar Arası | 8,441 | 2 | 4,220 | 6,192 | ,002 |
| | | Grup İçi | 261,075 | 383 | ,682 | | |
| | | Toplam | 269,516 | 385 | | | |
| 9 | Planlama daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlanmaktadır. | Gruplar Arası | 5,517 | 2 | 2,758 | 3,802 | ,023 |
| | | Grup İçi | 277,117 | 382 | ,725 | | |
| | | Toplam | 282,634 | 384 | | | |
| 18 | Genel olarak ekip çalışmalarında görevler dengesiz dağıtılmaktadır. | Gruplar Arası | 6,155 | 2 | 3,078 | 5,061 | ,007 |
| | | Grup İçi | 233,519 | 384 | ,608 | | |
| | | Toplam | 239,674 | 386 | | | |
| 19 | Çalışmalardan önce ekip üyelerinin sorumluluk ve görev tanımları yapılır. | Gruplar Arası | 4,410 | 2 | 2,205 | 4,568 | ,011 |
| | | Grup İçi | 184,405 | 382 | ,483 | | |
| | | Toplam | 188,816 | 384 | | | |
| 20 | Yöneticiler kurum ve çevre arasında sıkı bir etkileşimin varlığını kabul eder ve çevredeki değişimlere karşı duyarlıdırlar. | Gruplar Arası | 3,934 | 2 | 1,967 | 3,999 | ,019 |
| | | Grup İçi | 187,400 | 381 | ,492 | | |
| | | Toplam | 191,333 | 383 | | | |
| 25 | Toplantı zamanları üyelerin uygun zamanlarıdır. | Gruplar Arası | 3,992 | 2 | 1,996 | 3,231 | ,041 |
| | | Grup İçi | 231,609 | 375 | ,618 | | |
| | | Toplam | 235,601 | 377 | | | |
| 31 | Okulun hiyerarşik yapısı kararların demokratik ve katılımcı olmasını etkiler. | Gruplar Arası | 4,231 | 2 | 2,115 | 3,275 | ,039 |
| | | Grup İçi | 241,562 | 374 | ,646 | | |
| | | Toplam | 245,793 | 376 | | | |

Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimleri ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin görüşleri arasında 8-9-18-19-20-25 ve 31 inci sorular haricinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p>0.05$) bu sorulara ilişkin görüşler arasında anlamlı fark bulunmuştur. ($p< 0.05$) farkların kaynağı Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29. Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimi ile stratejik planlamaya yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar

| S.NO | (I) YERLEŞİM BİRİMİ | (J) YERLEŞİM BİRİMİ | Ortalamalar | S | p | 95% Güven Aralığı | |
|------|---------------------|---------------------|-------------|------|------|-------------------|-------------|
| | | | Farkı (I-J) | | | Alt Bant | Üst Bant |
| 8 | İL MERKEZİ | B.ŞEHİR | ,2349* | ,093 | ,042 | 6,887E-03 | ,4629 |
| | | İLÇE MERKEZİ | ,4114* | ,138 | ,012 | 7,297E-02 | ,7498 |
| 9 | İL MERKEZİ | B.ŞEHİR | ,1719 | ,096 | ,201 | -6,3477E-02 | ,4074 |
| | | İLÇE MERKEZİ | ,3509* | ,142 | ,049 | 1,620E-03 | ,7001 |
| 18 | İL MERKEZİ | B.ŞEHİR | 7,331E-03* | ,088 | ,997 | -,2079 | ,2225 |
| | | İLÇE MERKEZİ | ,4038* | ,130 | ,009 | 8,429E-02 | ,7233 |
| 19 | İLÇE MERKEZİ | B.ŞEHİR | -,3490* | ,124 | ,020 | -,6535 | -4,4440E-02 |
| | | İL MERKEZİ | -,3397* | ,117 | ,016 | -,6274 | -5,1954E-02 |
| 20 | B.ŞEHİR | İL MERKEZİ | ,2149* | ,079 | ,025 | 2,108E-02 | ,4088 |
| | | İLÇE MERKEZİ | ,2239 | ,125 | ,204 | -8,3806E-02 | ,5316 |
| 25 | B.ŞEHİR | İL MERKEZİ | 6,958E-02 | ,089 | ,737 | -,1493 | ,2885 |
| | | İLÇE MERKEZİ | ,3589* | ,142 | ,042 | 1,021E-02 | ,7075 |
| 31 | İL MERKEZİ | B.ŞEHİR | 5,291E-02 | ,092 | ,846 | -,1722 | ,2780 |
| | | İLÇE MERKEZİ | ,3470* | ,136 | ,039 | 1,375E-02 | ,6802 |

* = $p< 0,05$

İl merkezlerinde görev yapan katılımcılar “Stratejik planlama eğitim/öğretim ile ilgili olmaktan çok yönetsel bir uygulamadır.Genel olarak ekip çalışmalarında görevler dengesiz dağıtılmaktadır.” görüşlerinde diğer yerleşim birimlerinde görev yapan katılımcılarla, “Planlama daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlanmaktadır. Okulun hiyerarşik yapısı kararların demokratik ve katılımcı olmasını etkiler.” görüşlerinde ilçe merkezlerinde görev yapan katılımcılarla olumsuz yönde ve anlamlı derecede farklı düşünmektedirler.

Büyükşehirlerde görev yapan katılımcılar, “Yöneticiler kurum ve çevre arasında sıkı bir etkileşimin varlığını kabul eder ve çevredeki değişimlere karşı duyarlıdırlar.” görüşünde İl merkezlerinde görev yapan katılımcılarla, “Toplantı zamanları üyelerin uygun zamanlarıdır.” görüşünde ise İlçe merkezlerinde görev yapan katılımcılarla olumsuz yönde ve anlamlı derecede farklı düşünmektedirler. İlçe

merkezinde görev yapan katılımcılar “Çalışmalardan önce ekip üyelerinin sorumluluk ve görev tanımları yapılır.” görüşünde diğer yerleşim birimlerinde görev yapan katılımcılarla olumlu yönde ve anlamlı derecede farklı düşünmektedirler.

Tablo 30. Tüm Katılımcıların yöneticilik tecrübesi olup olmadığı ile sisteme yönelik sorunlara ilişkin t-testi

| S.NO | MADDELER | f | p | t | df | p. (çift yönlü) | Ortalama lar Farkı | Std. Hata Farkı | 95% Farkların Güven Aralığı | | |
|------|---|-------------|--------|-------|--------|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------------------|------------|--------|
| | | | | | | | | | Alt | Üst | |
| 3 | Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olduğuma inanıyorum. | Eşit aralık | 12,677 | ,000* | -4,167 | 385 | ,000 | -,3788 | 9,091E-02 | -,5575 | -,2000 |
| 9 | Planlama daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlanmaktadır. | Eşit aralık | 12,577 | ,000* | ,989 | 383 | ,323 | 9,767E-02 | 9,877E-02 | 9,6536E-02 | -,2919 |
| 10 | Planlama genel olarak yasal gerekleri yerine getirmek için yapılır. | Eşit aralık | 9,963 | ,002* | 2,092 | 386 | ,037 | ,2178 | ,1041 | 1,307E-02 | ,4225 |
| 33 | Stratejik plan geliştirmede Okul Gelişim Yönetim Ekibi siyasi gelişmelerden etkilenmektedir | Eşit aralık | 7,573 | ,006* | ,648 | 370 | ,517 | 6,915E-02 | ,1067 | -,1406 | ,2789 |

* = $p < 0,05$

Tüm Katılımcıların yöneticilik tecrübesi olup olmadığı ile stratejik planlamaya yönelik görüşleri arasındaki t-testi 3-9-10 ve 33'ncü sorularda anlamlı ($p > 0.05$) diğer sorularda değildir. ($p > 0.05$):Tablo 30...

Katılımcılardan yöneticilik tecrübesine sahip olanlar, bu tecrübeye sahip olmayanlarla “Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olduğuma inanıyorum. Planlama daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlanmaktadır. Planlama genel olarak yasal gerekleri yerine getirmek için yapılır. Stratejik plan geliştirmede Okul Gelişim Yönetim Ekibi siyasi gelişmelerden etkilenmektedir” görüşlerinde anlamlı derecede farklı düşünmektedirler.

Tablo 31. Tüm Katılımcıların yaş grupları ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi

| S.NO | MADDELER | | Sum of Squares | df | Mean Square | f | p |
|------|---|---------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| 38 | Müfredat Laboratuvar Okulu standartları dikkate alınır. | Gruplar Arası | 7,648 | 4 | 1,912 | 3,013 | ,018 |
| | | Grup İçi | 232,238 | 366 | ,635 | | |
| | | Toplam | 239,887 | 370 | | | |
| 44 | Öğrenci başına düşen laboratuvar ve uygulama alanları ve eğitimsel araç gereç miktarı dikkate alınır. | Gruplar Arası | 14,977 | 4 | 3,744 | 5,186 | ,000 |
| | | Grup İçi | 273,648 | 379 | ,722 | | |
| | | Toplam | 288,625 | 383 | | | |
| 54 | Okulun anıları, övünçleri , kahramanları ve başarıları dikkate alınır. | Gruplar Arası | 14,366 | 4 | 3,592 | 5,653 | ,000 |
| | | Grup İçi | 239,539 | 377 | ,635 | | |
| | | Toplam | 253,906 | 381 | | | |
| 61 | İl Millî Eğitim Müdürlüğünün yapmış olduğu çalışmalar dikkate alınır. | Gruplar Arası | 14,723 | 4 | 3,681 | 5,512 | ,000 |
| | | Grup İçi | 251,769 | 377 | ,668 | | |
| | | Toplam | 266,492 | 381 | | | |

Tüm Katılımcıların yaş grupları ile hedef belirlemeye yönelik görüşler arasında 38-44-54 ve 61'nci sorularda fark anlamlı bulunmuş ($p < 0.05$) diğer sorularda anlamlı bulunmamıştır. ($p > 0.05$) farkların kaynağı sırasıyla Tablo 32'de sunulmuştur.

Tablo 32. Tüm Katılımcıların yaş grupları ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar

| S.NO | (I) YASI | (J) YASI | Ortalamalar | s | p | 95% Güven Aralığı | |
|------|----------|----------|-------------|------|------|-------------------|-------------|
| | | | Farkı (I-J) | | | Alt Bant | Üst Bant |
| 38 | <20 | 21-30 | -,3065 | ,170 | ,517 | -,8324 | ,2195 |
| | | 31-40 | -,3264 | ,142 | ,263 | -,7667 | ,1139 |
| | | 41-50 | -,4430* | ,138 | ,038 | -,8705 | -1,5391E-02 |
| | | 50< | -9,5349E-02 | ,216 | ,995 | -,7628 | ,5722 |
| | | 50< | ,3476 | ,190 | ,502 | -,2402 | ,9354 |
| 44 | <20 | 21-30 | -,5714* | ,179 | ,038 | -1,1245 | -1,8331E-02 |
| | | 31-40 | -,6171* | ,152 | ,003 | -1,0877 | -,1465 |
| | | 41-50 | -,6098* | ,148 | ,002 | -1,0693 | -,1503 |
| | | 50< | -,2922 | ,224 | ,789 | -,9844 | ,4000 |
| | | 50< | ,3476 | ,190 | ,502 | -,2402 | ,9354 |
| 54 | <20 | 21-30 | -,5850* | ,168 | ,017 | -1,1039 | -6,6169E-02 |
| | | 31-40 | -,4908* | ,143 | ,020 | -,9327 | -4,8843E-02 |
| | | 41-50 | -,6522* | ,139 | ,000 | -1,0836 | -,2208 |
| | | 50< | -,4329 | ,210 | ,374 | -1,0823 | ,2165 |
| | | 50< | -,5952* | ,172 | ,019 | -1,1272 | -6,3292E-02 |
| 61 | <20 | 31-40 | -,6366* | ,146 | ,001 | -1,0896 | -,1835 |
| | | 41-50 | -,6020* | ,143 | ,002 | -1,0443 | -,1597 |
| | | 50< | -,3680 | ,215 | ,571 | -1,0337 | ,2978 |
| | | 50< | -,4329 | ,210 | ,374 | -1,0823 | ,2165 |

* =p< 0,05

Yirmi yaş altı katılımcıların “Öğrenci başına düşen laboratuvar ve uygulama alanları ve eğitimsel araç gereç miktarı dikkate alınır. Okulun anıları, övünçleri, kahramanları ve başarıları dikkate alınır. İl Milli Eğitim Müdürlüğünün yapmış olduğu çalışmalar dikkate alınır.” görüşlerinde 21-30, 31-40 ve 41-50 yaş arası katılımcılarla olumlu yönde ve anlamlı derecede farklı düşünmektedirler. “Müfredat Laboratuvar Okulu standartları dikkate alınır” görüşünde yirmi yaş altı katılımcıların düşünceleri 41-50 yaş arası katılımcılarla anlamlı derecede ve olumlu yönde farklıdır.

Tüm Katılımcıların ekibe seçilme sayısı ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi : Tüm Katılımcıların ekibe seçilme sayısı ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüşler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. (p>0.05) .OGYE Üyelerinin bu ekibe seçilme sayısı ile hedef belirlemeye yönelik görüşleri anlamlı derecede farklılık göstermediği söylenebilir.

Tablo 33. Tüm Katılımcıların ekipteki görevi ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi

| S.NO | MADDELER | | Sum of Squares | df | Mean Square | f | p |
|------|---|---------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| 44 | Öğrenci başına düşen laboratuvar ve uygulama alanları ve eğitimsel araç gereç miktarı dikkate alınır. | Gruplar Arası | 16,429 | 4 | 4,107 | 5,719 | ,000 |
| | | Grup İçi | 272,196 | 379 | ,718 | | |
| | | Toplam | 288,625 | 383 | | | |
| 50 | Milli Eğitim Geliştirme Projesi başlamadan önceki okul misyonu dikkate alınır. | Gruplar Arası | 10,152 | 4 | 2,538 | 3,810 | ,005 |
| | | Grup İçi | 251,832 | 378 | ,666 | | |
| | | Toplam | 261,984 | 382 | | | |
| 54 | Okulun anıları, övünçleri , kahramanları ve başarıları dikkate alınır. | Gruplar Arası | 15,302 | 4 | 3,826 | 6,045 | ,000 |
| | | Grup İçi | 238,603 | 377 | ,633 | | |
| | | Toplam | 253,906 | 381 | | | |
| 58 | Okulun ileride değerlendirebileceği tüm fırsatlar dikkate alınır. | Gruplar Arası | 9,202 | 4 | 2,301 | 3,678 | ,006 |
| | | Grup İçi | 235,795 | 377 | ,625 | | |
| | | Toplam | 244,997 | 381 | | | |
| 59 | Personel niteliğinin hangi noktaya ulaştırılmak istendiği dikkate alınır. | Gruplar Arası | 8,415 | 4 | 2,104 | 3,066 | ,017 |
| | | Grup İçi | 260,075 | 379 | ,686 | | |
| | | Toplam | 268,490 | 383 | | | |
| 60 | Okulun ihtiyaçları dikkate alınır. | Gruplar Arası | 12,506 | 4 | 3,127 | 4,507 | ,001 |
| | | Grup İçi | 262,929 | 379 | ,694 | | |
| | | Toplam | 275,435 | 383 | | | |
| 61 | İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yapmış olduğu çalışmalar dikkate alınır. | Gruplar Arası | 17,590 | 4 | 4,398 | 6,661 | ,000 |
| | | Grup İçi | 248,902 | 377 | ,660 | | |
| | | Toplam | 266,492 | 381 | | | |

Tüm Katılımcıların ekipteki görevleri ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüşleri arasında soru 44-50-54-58-59-60 ve 61'de anlamlı farklar bulunmuş ($p < 0.05$) diğer sorularda anlamlı fark bulunamamıştır. ($p > 0.05$) Farkların kaynakları sırasıyla Tablo 34'te sunulmuştur.

Tablo 34. Tüm Katılımcıların ekipteki görevi ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar

| S.NO | (I) EKİPTEKİ GÖREİ | (J) EKİPTEKİ GÖREİ | Ortalamalar | | p | 95% Güven Aralığı | |
|------|--------------------|--------------------|-------------|------|------|-------------------|-------------|
| | | | Farkı (I-J) | s | | Alt Bant | Üst Bant |
| 44 | OGRENCİ | YONETİCİ | -,5480 | ,183 | ,064 | -1,1143 | 1,840E-02 |
| | | OGRETMEN | -,6539* | ,148 | ,001 | -1,1122 | -,1956 |
| | | VELİ | -,3802 | ,161 | ,233 | -,8771 | ,1168 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -,6438* | ,180 | ,013 | -1,2017 | -8,5934E-02 |
| 50 | OGRENCİ | YONETİCİ | -,5528* | ,176 | ,045 | -1,0983 | -7,3467E-03 |
| | | OGRETMEN | -,4526* | ,143 | ,041 | -,8941 | -1,1201E-02 |
| | | VELİ | -,2195 | ,155 | ,734 | -,6990 | ,2600 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -,3028 | ,174 | ,551 | -,8402 | ,2345 |
| 54 | OGRENCİ | YONETİCİ | -,6233* | ,172 | ,011 | -1,1550 | -9,1617E-02 |
| | | OGRETMEN | -,6302* | ,139 | ,000 | -1,0610 | -,1994 |
| | | VELİ | -,3743 | ,151 | ,189 | -,8408 | 9,224E-02 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -,5747* | ,169 | ,022 | -1,0984 | -5,0987E-02 |
| 58 | OGRENCİ | YONETİCİ | -,3381 | ,172 | ,424 | -,8695 | ,1933 |
| | | OGRETMEN | -,4347* | ,138 | ,044 | -,8626 | -6,6676E-03 |
| | | VELİ | -,1318 | ,150 | ,942 | -,5955 | ,3320 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -,3343 | ,168 | ,414 | -,8550 | ,1863 |
| 59 | OGRETMEN | YONETİCİ | ,1258 | ,139 | ,936 | -,3060 | ,5576 |
| | | OGRENCİ | 6,838E-02 | ,145 | ,994 | -,3796 | ,5164 |
| | | VELİ | ,3527* | ,110 | ,038 | 1,219E-02 | ,6931 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -5,6109E-02 | ,136 | ,997 | -,4772 | ,3650 |
| 60 | OGRETMEN | YONETİCİ | ,2292 | ,140 | ,615 | -,2050 | ,6633 |
| | | OGRENCİ | ,2687 | ,146 | ,493 | -,1817 | ,7192 |
| | | VELİ | ,4529* | ,111 | ,002 | ,1106 | ,7953 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | 9,445E-02 | ,137 | ,976 | -,3289 | ,5179 |
| 61 | OGRENCİ | YONETİCİ | -,4717 | ,176 | ,130 | -1,0177 | 7,425E-02 |
| | | OGRETMEN | -,7026* | ,142 | ,000 | -1,1424 | -,2629 |
| | | VELİ | -,4244 | ,154 | ,110 | -,9009 | 5,202E-02 |
| | | D. VE Ç. PERSONELİ | -,5854* | ,173 | ,023 | -1,1203 | -5,0476E-02 |

* =P< 0,05

Öğrencilerin düşünceleri “Öğrenci başına düşen laboratuvar ve uygulama alanları ve eğitimsel araç gereç miktarı dikkate alınır.” görüşünde Öğretmen ve D. ve Ç.Personelinin düşüncelerinden olumlu yönde, “Milli Eğitim Geliştirme Projesi başlamadan önceki okul misyonu dikkate alınır.” görüşünde Yönetici ve Öğretmenlerin görüşlerinden olumlu yönde, “Okulun anıları, övünçleri ,kahramanları ve başarıları dikkate alınır.” görüşünde Veliler hariç tüm personelin düşüncelerinden olumlu yönde, “Okulun ileride değerlendirebileceği tüm fırsatlar dikkate alınır.” görüşünde Öğretmenlerin düşüncelerinden olumlu yönde ve “İl Milli Eğitim Müdürlüğünün yapmış olduğu çalışmalar dikkate alınır.” görüşünde Öğretmen ve D. ve Ç.Personelinin düşüncelerinden olumlu yönde ve anlamlı derecede farklıdır. Öğretmenlerin görüşleri “Personel niteliğinin hangi noktaya ulaştırılmak istendiği

dikkate alınır. Okulun ihtiyaçları dikkate alınır.” görüşlerinde Velilerin düşüncelerinden olumsuz yönde ve anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 35. Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim nüfusu ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi

| S.NO | MADDELER | Sum of Squares | df | Mean Square | f | p |
|------|--|----------------|-----|-------------|-------|------|
| 49 | Gruplar Arası | 6,585 | 3 | 2,195 | 3,082 | ,027 |
| | Mezun olan öğrenci kalitesinin ne olduğu, gelecekte ne olacağı dikkate alınır. | 269,891 | 379 | ,712 | | |
| | Toplam | 276,475 | 382 | | | |

Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim nüfusu ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüşleri arasında soru 49’da anlamlı fark bulunmuş ($p < 0.05$) diğer sorularda anlamlı fark bulunamamıştır. ($p > 0.05$) farkların kaynakları sırasıyla Tablo 36’da sunulmuştur..

Tablo 36. Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim nüfusu ile hedef belirlemeye yönelik varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar

| S.NO | (I) YERLEŞİM NÜFUSU | (J) YERLEŞİM NÜFUSU | Ortalamalar Farkı (I-J) | s | p | 95% Güven Aralığı | |
|------|---------------------|---------------------|-------------------------|------|------|-------------------|----------|
| | | | | | | Alt Bant | Üst Bant |
| 49 | 20.000-100.000 | 101.000-300.000 | ,2385 | ,143 | ,429 | -,1635 | ,6405 |
| | | 301.000-500.000 | ,2214 | ,122 | ,351 | -,1215 | ,5643 |
| | | 501.000<- | ,4710* | ,155 | ,028 | 3,532E-02 | ,9067 |

* = $P < 0,05$

“Mezun olan öğrenci kalitesinin ne olduğu, gelecekte ne olacağı dikkate alınır.” görüşünde 20,000-100,000 nüfuslu yerleşim biriminde görev yapan katılımcıların düşünceleri 501,000 ve üstünde nüfuslu yerleşim birimlerinde görev yapan katılımcılarla olumsuz yönde ve anlamlı derecede farklı bulunmuştur. Küçük yerleşim birimlerinde stratejik planlama sürecinde bu görüşe yönelik daha fazla sorun yaşadıkları söylenebilir.

Tüm Katılımcıların görev yaptıkları okulların öğrenci kapasitesi ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi :

Tüm Katılımcıların görev yaptıkları okulların öğrenci kapasiteleri ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farka rastlanamamıştır ($p>0,05$) Katılımcıların okulların öğrenci kapasiteleri ne olursa olsun hedef belirlemeye yönelik görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 37. Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimi ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi

| S.NO | MADDELER | Sum of Squares | df | Mean Square | f | p | |
|------|---|----------------|---------|-------------|-------|-------|------|
| 38 | Müfredat Laboratuvar Okulu standartları dikkate alınır. | Gruplar Arası | 4,816 | 2 | 2,408 | 3,770 | ,024 |
| | | Grup İçi | 235,070 | 368 | ,639 | | |
| | | Toplamı | 239,887 | 370 | | | |
| 47 | İhtiyaç duyulan kapalı mekan miktarı ve bu mekanların özellikleri dikkate alınır. | Gruplar Arası | 4,460 | 2 | 2,230 | 3,474 | ,032 |
| | | Grup İçi | 241,990 | 377 | ,642 | | |
| | | Toplamı | 246,450 | 379 | | | |
| 55 | Okulun hedeflerine ulaşma yolunda hangi engellerle karşılaşacağı dikkate alınır. | Gruplar Arası | 4,592 | 2 | 2,296 | 3,692 | ,026 |
| | | Grup İçi | 236,281 | 380 | ,622 | | |
| | | Toplamı | 240,872 | 382 | | | |
| 58 | Okulun ileride değerlendirebileceği tüm fırsatlar dikkate alınır. | Gruplar Arası | 3,875 | 2 | 1,937 | 3,045 | ,049 |
| | | Grup İçi | 241,123 | 379 | ,636 | | |
| | | Toplamı | 244,997 | 381 | | | |

Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimi ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüşleri arasında soru 38-47-55 ve 58'de anlamlı farklar bulunmuş ($p<0.05$) diğer sorularda anlamlı fark bulunamamıştır. ($p>0.05$) farkların kaynakları sırasıyla Tablo 38'de sunulmuştur.

Tablo 38. Tüm Katılımcıların görev yaptıkları yerleşim birimi ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin varyans analizi gruplar arası anlamlı farklar

| S.NO | (I) YERLEŞİM BİRİMİ | (J) YERLEŞİM BİRİMİ | Ortalamalar | | p | 95% Güven Aralığı | |
|------|---------------------|---------------------|-------------|------|------|-------------------|----------|
| | | | Farkı (I-J) | s | | Alt Bant | Üst Bant |
| 38 | İL MERKEZİ | B.ŞEHİR | 3,524E-02 | ,092 | ,929 | -,1898 | ,2602 |
| | | İLÇE MERKEZİ | ,3764* | ,138 | ,025 | 3,779E-02 | ,7150 |
| 47 | B.ŞEHİR | İL MERKEZİ | 7,278E-02 | ,091 | ,727 | -,1510 | ,2966 |
| | | İLÇE MERKEZİ | ,3762* | ,144 | ,033 | 2,320E-02 | ,7292 |
| 55 | B.ŞEHİR | İL MERKEZİ | 5,455E-02 | ,089 | ,830 | -,1648 | ,2739 |
| | | İLÇE MERKEZİ | ,3766* | ,141 | ,030 | 2,958E-02 | ,7237 |
| 58 | B.ŞEHİR | İL MERKEZİ | 8,558E-02 | ,090 | ,638 | -,1360 | ,3072 |
| | | İLÇE MERKEZİ | ,3521* | ,143 | ,049 | 1,396E-03 | ,7027 |

* =P< 0,05

İl merkezlerinde görev yapan katılımcıların düşünceleri “Müfredat Laboratuvar Okulu standartları dikkate alınır.” görüşünde, Büyükşehirlerde görev yapan katılımcıların düşünceleri “İhtiyaç duyulan kapalı mekan miktarı ve bu mekanların özellikleri dikkate alınır. Okulun hedeflerine ulaşma yolunda hangi engellerle karşılaşacağı dikkate alınır. Okulun ileride değerlendirebileceği tüm fırsatlar dikkate alınır.” görüşlerinde İlçe merkezlerinde görev yapan katılımcıların görüşleri ile olumsuz yönde ve anlamlı derecede farklı olduğu görülmüştür. Buradan özellikle Büyükşehir’de görev yapan katılımcıların düşünceleri ile İlçe merkezlerinde görev yapan katılımcıların düşüncelerinin bu görüşlere yönelik farklı olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 39. Tüm Katılımcıların yöneticilik tecrübesi olup olmadığı ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin t-testi

| S.NO | MADDELER | f | p | t | df | p-(çift yönlü) | Ortalamalar Farkı | Std. Hata Farkı | 95% Farkların Güven Aralığı | | |
|------|--|-------------|-------|-------|-------|----------------|-------------------|-----------------|-----------------------------|------------|-------|
| | | | | | | | | | Alt | Üst | |
| 50 | Milli Eğitim Geliştirme Projesi başlamadan önceki okul misyonu dikkate alınır. | Eşit aralık | 6,065 | ,014* | 1,288 | 381 | ,199 | ,1232 | 9,565E-02 | 6,4906E-02 | ,3112 |

* = p < 0,05

Tüm Katılımcıların yöneticilik tecrübesi olup olmadığı ile hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki t-testi “Milli Eğitim Geliştirme Projesi

başlamadan önceki okul misyonu dikkate alınır". görüşünde anlamlı bulunmuş ($p < 0.05$) diğer sorularda bulunamamıştır. ($p > 0.05$)

Yöneticilik tecrübesine sahip katılımcılarla ile sahip olmayan katılımcılar stratejik planlama sürecinde hedef belirlemeye yönelik bu görüşte anlamlı derecede farklı düşünmektedirler.

Alt problem 4 : Genel olarak OGYE'lerin geliştirmiş oldukları stratejik plan ve bu planlama sürecinde karşılaştıkları sorunlar hakkındaki düşünceleri ve önerileri nelerdir.?

Bu alt probleme 3'ncü bölümde yer alan düşünce ve önerileriniz kısmında aşağıdaki soruya yanıt beklenmiştir.

Genel olarak okul gelişim yönetim ekibi olarak geliştirmiş olduğunuz stratejik plan ve bu planlama sürecinde karşılaştığınız sorunlar hakkında ne düşünüyorsunuz?

Katılımcılar arasında 46 OGYE üyesinin bu soruya ilişkin yazmış oldukları düşünce ve öneriler özet olarak aşağıda 5 kategori ile sınıflandırılmıştır.

1. Katılımcıların stratejik planlama süreci ile ilgili olumlu görüş ve düşünceleri aşağıda olduğu gibidir:
 - a. Okul için çok önemli olduğu ve geliştirilmesi , yaygınlaştırılması gerektiği...
 - b. İlk toplantıların zor olmasına rağmen düzenli çalışma ile hedefe ulaşılacağı...
 - c. Bu okullardan memnun ve umutlu olduğu ve başarının tesadüf olmadığı, bütün çalışmaların özveri ile yapıldığı...
 - d. Bu çalışmanın okulun kendini yenilemesi için bir fırsat olduğu, desteklenmesi gerektiği...

2. Katılımcıların stratejik planlama süreci ile ilgili okulun fiziki standartlarına yönelik görüş ve düşünceleri aşağıda olduğu gibidir:
 - a. Çevre ve fiziki özelliklerinin dikkate alınmadığı, okulların bina ve fiziki kapasitelerinin yeterli olmadığı, bu okulların öğrenci sayısı ve mekan konusunda zorlanmaması gerektiği...
 - b. Sınıfların fazlalığı ve yerel ekonomik, fiziki durumların göz ardı edildiği...
 - c. Öncelikle okulların tam olarak MLO standartlarına getirilmesi gerekliliği, teknolojinin yenilenmesi...
3. Katılımcıların stratejik planlama süreci ile ilgili Ekip üyeleri ve çalışanlara yönelik görüş ve düşünceleri aşağıda olduğu gibidir:
 - a. Çalışanların bu çalışmanın gerekliliğine tam olarak inanmadığı ve katılımcı olmadığı...
 - b. Ekip üyelerinin ve çalışanların bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadığı, eğitime ihtiyaç duyulduğu...
 - c. Üyelerin ders yoğunluğu ile çalışmalara gerekli önemi veremediği...
 - d. Ekibin çevreye ve kuruma , önemi ve gerekliliği konusunda yeterince anlatılmadığı...
 - e. MLO personelinin bir standarda oturtularak bu okullarda çalışmanın özendirilmesi...
 - f. Üyelerin bu konuda daha duyarlı ve özverili olmasının gerekliliği...
4. Katılımcıların stratejik planlama süreci ile ilgili okulun sistemine yönelik görüş ve düşünceleri aşağıda olduğu gibidir:
 - a. Bu konunun öncelikle İl Milli Eğitim Müdürlüklerince benimsenerek ciddiyle takibinin gerekliliği...

- b. Müfettişlerin konuya daha çok önem verip bu konuda kontrol ve denetim yapmaları...
 - c. Ders programlarının yoğunluğu ile toplantıların yeterince yapılamadığı, toplantıların artırılması gerekliliği...
 - d. Bu okulların tek devre normal öğretime geçirilmesi gerektiği...
 - e. Çalışmaların hiyerarşik yapıdan etkilendiği, kararların yukarıdan alınarak katılım ve paylaşımda eksiklikler yaşandığı...
 - f. Alınan kararların takibinin yetersizliği ve uygulamaya yeterince dönüştürülememesi...
 - g. Bürokratik işlemlerin yoğunluğu ve evre baskısı ile çalışmaların yüzeysel kaldığı...
5. Katılımcıların stratejik planlama süreci ile ilgili bütçesel konulara yönelik görüş ve düşünceleri aşağıda olduğu gibidir:
- a. MLO ğretmenlerinin ek ders creti ile motivasyonunun sağlanması...
 - b. Okulun gerekliliğinin çevreye yeterince anlatılarak maddi destek sağlanması...
 - c. Bu ekibe bütçeden daha fazla ekonomik destek sağlanması...

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç

Türkiye’de ilköğretim müfredat laboratuvar okulları planları okul gelişim sürecinde stratejik plan geliştirme güçlükleri ve yaşanan sorunlar içerikli bu araştırmanın sonuçları aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

1. Stratejik planlamada kavramsal sorunlara ilişkin görüşler yüzde olarak çoğunlukla katılıyorum kısmında olumlu yönde yer almış, bununla birlikte “Stratejik planlamanın eğitim öğretimden çok yönetsel bir uygulama olduğu, planlamanın daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlandığı, planlamanın genel olarak yasal gerekleri yerine getirmek için yapıldığı” görüşlerini desteklemişlerdir: Tablo 12...
2. Stratejik planlamada insan kaynaklarına ilişkin görüşler yüzde olarak çoğunlukla katılıyorum kısmında olumlu yönde yer almış, bununla birlikte “Ekip üyelerinin sürekli değişiminin çalışmaları aksattığı” görüşünü desteklemişlerdir: Tablo 13...
3. Stratejik planlamada zamansal sorunlara ilişkin görüşler yüzde olarak çoğunlukla katılıyorum kısmında olumlu yönde yer alarak bu konuda sorun yaşanmadığı görüşünü desteklemişlerdir: Tablo 14...
4. Stratejik planlamada hukuksal sorunlara ilişkin görüşler yüzde olarak çoğunlukla katılıyorum kısmında olumlu yönde yer almış, bununla birlikte, “Okulun hiyerarşik yapısının kararların demokratik ve katılımcı olmasını etkilediği, çalışmalarda bürokrasinin zaman ve enerji kaybına yol açtığı” görüşlerini desteklemişlerdir:Tablo 15...

5. Stratejik planlamada bütçesel sorunlara ilişkin görüşler yüzde olarak çoğunlukla katılıyorum kısmında olumlu yönde yer alarak bu konuda sorun yaşanmadığı görüşünü desteklemişlerdir: Tablo 16...
6. Stratejik planlamada hedef belirlemeye ilişkin dikkate alınan değerlere yönelik görüşler yüzde olarak çoğunlukla katılıyorum kısmında olumlu yönde yer alarak bu konuda sorun yaşanmadığı görüşünü desteklemişlerdir: Tablo 17...
7. OGYE üyelerinin stratejik plan geliştirme sürecine yönelik (Kavramsal, insan kaynakları, zamansal, hukuksal, mali) ve hedef belirlemeye yönelik karşılaştıkları sorulara ilişkin görüşleri ile bağımsız değişkenler (Yaş, ekibe seçilme sayısı, görevi, yöneticilik tecrübesinin olup/olmadığı, yerleşim birimi, yerleşim nüfusu ve öğrenci kapasitesi) arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Sonuç olarak yapılan araştırmada stratejik plan geliştirmede OGYE üyelerinin sisteme ve hedef belirlemeye yönelik sorunlara ilişkin görüşleri olumlu yöndedir. Üyeler genelde stratejik planlamaya inanmakta ve özverilidirler bununla birlikte katılımcılar sisteme yönelik bazı sorunlara ilişkin görüşleri çoğunlukla paylaşmışlardır. Bunlar ;

- Stratejik planlamanın eğitim/öğretimden çok yönetsel bir uygulama olduğu,
- Planların daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlandığı,
- Planlamanın genel olarak yasal gereklerin yerine getirmek için yapıldığı,
- Ekip üyelerinin sürekli değişiminin çalışmaları aksattığı,
- Okulun hiyerarşik yapısının kararların demokratik ve katılımcı olmasını etkilediği,
- Çalışmalardaki bürokrasinin zaman ve enerji kaybına yol açtığıdır.

Ekip üyelerinin sürekli değişiminin çalışmaları aksattığı yönündeki görüş, ekibe seçilme sayısının en büyük grubunu oluşturan ilk kez seçeneğiyle uyum

göstermektedir. Bu uyum aynı zamanda ekibin demografik özellikleri ile sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bulunan farkları da destekler nitelikte olup kaynak birliği olduğu varsayılabilir. Hedef belirlemeye yönelik görüşler genelde olumludur.

Katılımcıların konuya ilişkin düşünceleri sıralı maddeler ile özetlenebilir.

1. Stratejik planlama okullar için vazgeçilmezdir. Düzenli çalışma, özveri, katılımcı ruh ve amaç birliği ile başarılabilir.
2. Konunun ciddiyetinin, öneminin ve kontrolünün İl Müdürlükleri ve müfettişlerce takibine ihtiyaç duyulmaktadır. Toplantıların yeterli olmadığı, personelin ekipman ve salon konusunda sıkıntı yaşadığı görülmektedir.
3. Ekibin, velilerin, kurumun ve çevrenin MLO' nun gerekliliği ve önemi, Okul Gelişim Yönetim Ekibi ve önemi, stratejik planlama ve geliştirilmesi hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı bu sebeple destek, katılım ve inancın yetersiz kaldığı görülmektedir.
4. Ders saatlerinin ve sınıf mevcutlarının yoğunluğu fazladır. Personelin ikili diyalog ve çalışmalara zaman ayılamaması ve yük oluşturması gibi sebeplerle planların kağıt üzerinde kalarak uygulamada amaca ulaşmamaktadır.
5. Okulun fiziki standartları MLO standartlarına henüz ulaştırılamamıştır, teknolojik ekipman yetersizdir, kararlar üst yönetimden alt kademelere yayılamamakta ve bu konuda çalışan personel için motivasyon ve destek eksikliği görülmektedir.

Üyelerin katılım yüzdeleri incelendiğinde genelde katılım çoğunluğunun okul merkezine yöneldiği ve çevresel katılımın yetersiz olduğu görülmektedir. Katılımın büyük bölümünü öğretmenler oluşturmaktadır. OGYE' nin stratejik plan geliştirmede gerekli çalışmaların çoğunu gerçekleştirdiği bu çalışmalara inandığı ve sorumluluklarının bilincinde oldukları görülmekte, bunun yanında çevreye yeteri kadar açılmadığı, katılımlarda istikrarın yakalanamadığı gözlenmektedir. Bu sebeple üyelerin tek bir görüş ve amaç yolunda istikrarlı bir biçimde stratejik

planlama yapabilmesi için katılımın çevreye dengeli olarak dağılımı ve katılımı istikrarla stratejik amaçlara ulaşmada etkinlik sağlanmalıdır.

5.2.Öneriler

Okul Gelişim Yönetim Ekibine üyelerin katılımı tam olarak sağlanmalıdır. Dağılım yüzdeleri okul merkez ağırlığı çevreye yönelmelidir. Bu özellikle okul merkezli katılımın yol açtığı var sayılan hiyerarşik yapı, yasal gerekler yönetsel istek ve uygulamalara, bürokratik yapı ile ilgi sorunlara ilişkin görüşleri ortadan kaldırabilir.

Ekip üyelerinin sürekli değişimi ekibin en az 2 yıllık istikrarlı çalışımı ile giderilerek etkinlik sağlanmalıdır.

Özellikle OGYE üyelerinin iş güçlerinin tekrar gözden geçirilmesi yada kolaylık sağlanması ve bürokrasinin azaltılması çalışmalarının etkisini artırabilir. Araştırma yer alan çoğunluk olmasa da yüksek yüzdelerle görülen sorulara ilişkin görüşler dikkate alınmalı ve en az yüzdeye indirilmelidir. Daha çok gönüllülük içeren bu çalışmada ödül ve motivasyon artırılarak çalışmalarının uygulanabilirliği müfettişlerce denetlenmeli örnek çalışmalar tüm sistem ile paylaşılmalıdır. OGYE üyelerinin eğitime verilen öncelik ve önem tüm sistemin geleceğine yönelik eğitim ve verimliliğin başlangıç kıvılcımıdır. Ekip üyelerinin düşünceleri temel alınarak düzenlenmiş konuya ilişkin öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Konunun ciddiyeti İl Milli Eğitim Müdürlükleri öve müfettişlerce ele alınarak takip ve kontrolü yapılmalı. Toplantılar artırılarak bu konuda ekipman ve salon ihtiyaçları giderilmelidir.
2. Ekip, kurum, çevre ve veliler tekrar MLO' nun önemi ve gerekliliği, OGYE' nin görevi ve önemi, stratejik planlama ve amacı konusunda eğitilmeli, bilgilendirilmeli ve hizmet içi eğitim ile beslenmeli, destek ve inanç artırılmalıdır.
3. Ders saatleri ve sınıf mevcutları standartta tutularak bu konuda çalışan personelin üzerinden yük azaltılmalıdır. Bu personelin konuya eğilimi daha

fazla artırılarak ve gerçekleştirilebilir projeler yaparak kağıt üzerinden uygulamaya etkinlik artırılmalı.

4. Okulun fiziki standartları MLO standartlarına tam olarak yükseltilmeli, teknolojik ekipman eksikliği giderilmeli, kararların alt kademelere yayılması ve yetki paylaşımı gerekli. Bu personele motivasyon ve desteğin gerekliliği görülmelidir.

5.3. Araştırmacılar için öneriler

Bu çalışma müfredat laboratuvar okullarında uygulanan planlı okul gelişim modelinin stratejik plan geliştirme basamağı ile sınırlıdır. Aynı araştırma Okul Gelişim Planının hazırlanması, uygulanması ve önceliklerin belirlenmesi basamakları içinde gerçekleştirilmelidir.

- Araştırma 147 İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okulu ve OGYE üyeleri ile sınırlıdır diğer okullar ve okul personeli ile de yapılmalıdır.
- Müfredat laboratuvar okullarında yapılmış olan okul stratejik planları değerlendirilmelidir.
- Yapılan stratejik planlar ile okul gelişim planı uyumlulukları araştırılıp değerlendirilmelidir.
- Diğer okul yöneticilerin MLO' lar hakkındaki görüş ve düşünceleri araştırılmalıdır.
- Stratejik planlamanın ilköğretim okullarında uygulanabilirliği araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

ADEM, Mahmut

1997 **Eğitim Planlaması**, Ankara: A.Ü.Eğitim Fakóltesi Yayınları.

AKÇAY, Cengiz

2001 **Okul Yönetimi**, Çanakkale.

AKSU, Mualla

2002 **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık.

AKYÜZ, Yahya

1997 **Türk Eğitim Tarihi**, İstanbul: İKO Yayınları.

ARMSTRONG, Michael

1993 **A Hand Book of Personel Managment Practice**, London: Kogan Page, Fourt Edition.

AYDIN, Mustafa

1994 **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Feryul Matbaası.
(1991)

BALCI, Ali

2001 **Sosyal Bilimlerde Araştırma**, Ankara: Pegem A.

BAŞARAN, İbrahim

1984 **Yönetime Giriş**, Ankara: A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakóltesi Yayınları.

1982 **Örgütsel Davranış**, Ankara: A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakóltesi Yayınları.

1994 **Türk Eğitim Sistemi**, Ankara: Öncebeci.

- BEACH, H.Robert and R.A.LİNDAHL
 2002 "Should Strategic Planning Continue to Be a Policy Mandate for America's Public Schools?" ISEP 2002 Annual Convention, 2-6 October, İstanbul, Turkey.
- BİNBAŞIOĞLU, Cavit
 1978 **Eğitim Yöneticiliği**, Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- BİRCAN, İsmail
 1995 "Stratejik Planlama", (Yayınlanmamış Bildiri). Ankara.
- BUDAK, Gülay ve G.BUDAK
 1995 **Mükemmel Yönetim Stratejileri**, İstanbul: Capital Guide, 13.
- BURSALIOĞLU, Ziya
 1994 **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem A.
- BURSALIOĞLU, Ziya
 1991 **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Ankara: Pegem A.
- CAN, Halil
 1992 **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık.
- CONLEY, T.David
 1993 "Strategic Planning in Practice: An Anaysis of Purposes, Goals, and Procedures" The Annual Meeting of The American Educational Research Association, Atlanta Georgia: April .
- CONWAY, Tony S.MACKAY and D.YORKE
 1994 "Strategic Planning in Higher Education" International Journal of Educational Managment, Vol.8, No:6, 29-36

DAVIES, Brent L.ELLISON

1998 “Strategic Planning in Schools: An Oxymoron” School Leadership & Management, 13632434, Nov:Vol.18,Issue ,461,13.

DER LİNDE, CH Van

2001 “Strategic Quality Planning for Teachers in The New Millemum” Education, Vol.121 No.3, 535-538.

DİNÇER, Ömer

1994 **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: M.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

DPT

1995 VII.Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara.

DPT

2001 VIII.Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara.

DZ.K.K.PERSONEL BAŞKANLIĞI

2001 Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri, İstanbul: DZ.K.K.Basımevi.

EFİL, İsmail

1995 **TKY ve TKY’ne Ulaşmada Önemli Bir Araç**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

ERDEM, A.Rıza

1997 “Stratejik İnsan Gücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi” Kalkınmada Anahtar Verimlilik” Ankara: MPM, Şubat:07-23.

EREN, Erol

1978 **İşletmelerde Stratejik Planlama(Teknikler ve Araştırmalar)**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:88.

1997 **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları.

GÜÇLÜ, Nezahat

1998 "Liderlerin Sosyal Davranış Tonları" Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi II, Ankara: Temmuz, 77-87.

2003 "Stratejik Yönetim", G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara: Cilt 23,2: 61-85.

HARBİSON, F.

1973 **Eğitim Planlaması ve İnsan Kaynağını Geliştirme**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

HARDY, C.

1991 "Strategy and Context:Retrenchment in Canadian Universities", Journal of Higher Education, July/August :62, 4

HOFER, C.W. and D.Schendal

1978 Strategy Formulation:Analytical Concepts, St.Paul: West Publishing.

KABADAYI, Reşide

1999 "Stratejik Planlama ve Eğitim" Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Ankara: MPM, 2, Şubat: 143-153.

KAPTAN, Saim

1989 **Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri**, Ankara: Bilim Yayınları.

KARASAR, Niyazi

1998 **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KAUFMAN, Roger A.

1995 **Mapping Educational Success, Strategic Thinking and Planning for School Administrators**, California: Corwin Pres.

MC CUNE, Shirley

1986 **Guide to Strategic Planning for Educators**, Washington: ASCD. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, VA.

- MEB, Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
1999 **Müfredat Laboratuvar Okulları Modeli**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB, Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
1999 **Okul Gelişim Modeli**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MINTZBERG, Henry ve Arkadaşları
1991 **The Strategy Process Concept,Context, Cases**, USA: Prentice-Hall,
1992
MINTZBERG,H. And J.A.WATERS
1985 ‘‘Of Strategies,Delibrate and Emergent’’ Strategic Management Journal, 6.
- MPM
1991 Kalkınmada Anahtar Verimlilik, Temmuz: 3/31
- NARTGÜN, Şenay.S.
1996 Yüksek Öğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği.
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), A.İ.B.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü.
2002 ‘‘Stratejik Planlama ve Eğitim’’C.ELMA(ed.) ve K.DEMİR(ed.),
Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar ,Ankara:
Anı Yayıncılık, Ocak:277-300.
- OKUTAN, Mehmet
1999 ‘‘Toplam Kalite Yönetimi ve Okul Yönetimine Uygulanması’’Yaşadıkça Eğitim Dergisi .63, Ankara: Eylül:24-29.
- ÖZDAMAR, Kazım
1999 **Paket Proramlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- ÖZDEMİR, Servet
2000 **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Ankara: Pegem A.

ÖZEVREN, Mine

1997 **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.

RIEGER, Bradley j.

1993 "Strategic Planning and Puplc Schools:An Evolving Practice" Educational Planning, Vol:9,No.4,14-22.

SARUHAN, Şadi Can

1994 "Stratejik Yönetim ve Startejik Planlama" Öneri Dergisi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, Haziran,c:1,1.

SEYİDOĞLU, Halil

1997 **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, İstanbul: Kartis Matbaası.

TAN,David L.

1990 "Strategic Planning in Higher Education:Varying Definitions,Key Characteristics,Benefits,Pitfalls and Good Approaches" Tucson AZ. Southwest, Society for College and University Planning, March :1.

TAYMAZ, Haydar

1997 **Hizmet içi Eğitim**, Ankara: Takav

TEMEL, Ali

1999 "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi" Milli Eğitim Dergisi .144, Ankara: Aralık, 48-50.

TSİAKKİROS, Andreas and P.PASHİARDİS

2002 "Strategic Planning and Education:The Case of Cyprus" International Journal of Educational Managment, 16/1, 06-17 MCB UP Limited ISSN 0951-354X.

TURAL, Nejla

2000 "Eğitim Planlamasına Esnek Bir Yaklaşım:Stratejik Planlama" Eğitim Araştırmaları . I, 2:74-80.

TÜRKMEN, İsmail

1999 **Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Ankara: MPM.

ÜSTÜNER, I.Ş. Ardahan, F. ve Okutmuş, E.

1997 "Eğitimde Stratejik Planlama, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Bolton Koleji Karşılaştırmalı Örneği" Yüksek Öğretim Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu. Ankara: Yeni Fersa.

1997 "Eğitimde Stratejik Yönetim, Soysal Bilimler Meslek Yüksekokulu Örneği" Dördüncü Eğitim Bilimleri Kongresi,. Ankara: Yeni Fersa.

YÜKSEL, Ayşe

1993 "Küçük ve Orta Sanayi İşletmeleri İçin Stratejik Planlama ve Önemi" Kalkınmada Anahtar Verimlilik. Ankara: MPM, Ağustos:56



EKLER

EK-1 : Anket Şekisel Formu

EK-2 : Pilot uygulama izin yazısı

EK-3 : EARGED Destek Protokolü

EK-4 : Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu

EK :1

Anket Şekilsel Formu :**MÜFREDAT LABORATUVAR OKULLARI PLANLI OKUL GELİŞİM MODELİ SÜRECİNDE STRATEJİK PLAN GELİŞTİRME GÜÇLÜKLERİNİ BELİRLEME ANKETİ**

Sayın katılımcı,

Bu anket, MİLLİ EĞİTİM GELİŞTİRME PROJESİ çerçevesinde kurulan Müfredat Laboratuvarları içinde oluşturulan Okul Gelişim Yönetim Ekiplerinin, planlı okul gelişim sürecinde yaşadıkları stratejik plan geliştirme güçlüklerini ve bunların nedenlerini belirlemeyi amaçlayan yüksek lisans tezime temel olacaktır. Vereceğiniz tarafsız ve samimi cevaplar bu çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaç için kullanılacağından isim belirtmenize gerek yoktur.

Anket üç bölümden oluşmakta;

- Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular bulunmaktadır.
- İkinci bölümde ise stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.
- Üçüncü bölümde ise genel olarak okulunuzda hazırlanmış olan plan ve planlama süreci hakkındaki düşünceler ve yorumlarınız sorulmaktadır.

Anketin amacına ulaşması için tüm soruların cevaplanması beklenmektedir. Bölümler öncesi gerekli hazırlamalar yapılacaktır. İlginize teşekkür eder saygılar sunarım...

Ender KANALAN Yüksek Lisans Öğrencisi
Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
ÇANAKKALE Tel: 0.542.660.03.76

BÖLÜM I**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz? E () K ()
2. Yaşınız?
3. Okul Gelişim Yönetim Ekibi üyesi olarak statünüz?
Öğretmen () Öğrenci ()
Veli () Destek personeli () Yönetici ()
4. Kaç kez bu ekibe seçildiniz?
5. Yöneticilik tecrübeniz var mı? (Öğrenci ve veliler hariç)
Hayır () Evet ().....(Evet ise kaç yıl ?)

BÖLÜM II

OKUL GELİŞİM YÖNETİM EKİBİNİN STRATEJİK PLAN GELİŞTİRMEDE
KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

| | Tamamen katılıyorum | Katılıyorum | Katılmıyorum | Hiç katılmıyorum |
|---|---------------------|-------------|--------------|------------------|
| <i>üncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz)</i> | | | | |
| <i>Okul veya kurum için stratejik planlama yapılabilir.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okulların yöneticileriyle ilgili bilgilendirici doküman desteği yapılır.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olduğuma inanıyorum.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri stratejik Planlama için ilgili tüm kesimlerin görüşleri alınmaktadır.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul stratejik planlama örgütsel değişmeyi ve yenileşmeyi sağlamada iyi bir araçtır.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul stratejik plan okulların gelişim planıyla uyudur ve temel olur.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul stratejik gelişim planı stratejik planı olmadan da yapılabilir.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul stratejik planlama eğitim/öğretimle ilgili olmaktan çok yönetsel bir uygulamadır.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri daha çok üst yönetimin istekleri doğrultusunda hazırlanmaktadır.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul stratejik planlama genel olarak yasal gereklilikleri yerine getirmek için yapılır.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul Gelişim Yönetim Ekibi üyesi olarak görüş ve düşüncelerimize önem verilir.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri öğretim kadrosu ve yönetimin araştırma/geliştirme çalışmalarında liderlik rolü almaları kabul edilip desteklenir.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri ekibimiz stratejik planlama konusunda eğitilmiştir.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri üyelerimiz çalışmalara katılmada arzulu ve inançlıdır.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri yükümlük stratejik planlama çalışmalarımızı etkilemiyor.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri ekip üyelerinin seçimi demokratiktir.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri ekip üyelerinin sürekli değişimi çalışmaları aksatmaktadır.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri genel olarak ekip çalışmalarında görevler dengesiz dağıtılmaktadır.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri çalışmalardan önce ekip üyelerinin sorumluluk ve görev tanımları yapılır.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul yöneticileri yöneticiler kurum ve çevre arasında sıkı bir etkileşimin varlığını kabul eder ve gerekli değişimlere karşı duyarlıdır.</i> | () | () | () | () |
| <i>Okul Gelişim Yönetim Ekibi üyeleri seçildiği kurumdan özel ilgi ve destek görür.</i> | () | () | () | () |

| | Tamamen katılıyorum | Katılıyorum | Katılmıyorum | Hiç katılmıyorum |
|--|---------------------|-------------|--------------|------------------|
| üncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz) | | | | |
| toplantılar için ön hazırlık yapılır. | () | () | () | () |
| stratejik plan geliştirme çalışmaları öncesi ön seminer için zaman ayrılır. | () | () | () | () |
| stratejik plan geliştirme toplantılarında zaman yönetimi etkindir. | () | () | () | () |
| toplantı zamanları üyelerin uygun zamanlarıdır. | () | () | () | () |
| stratejik hedefler için zaman çizelgesi yapılır. | () | () | () | () |
| eterli sayıda toplantı yapılır. | () | () | () | () |
| toplantılara ekip üyelerinin büyük çoğunluğu katılır. | () | () | () | () |
| kitabimize çalışmalar öncesi hukuki yetki ve hakları belirtilir. | () | () | () | () |
| kip çalışmalarını olumsuz etkileyecek herhangi bir hukuki engelle karşılaşmaz. | () | () | () | () |
| Okulun hiyerarşik yapısı kararların demokratik ve katılımcı olmasını etkiler. | () | () | () | () |
| alışmalardaki bürokrasi zaman ve enerji kaybına yol açar. | () | () | () | () |
| stratejik plan geliştirmede Okul Gelişim Yönetim Ekibi siyasi gelişmelerden haberdardır. | () | () | () | () |
| stratejik planlama yapılırken bütçe dikkate alınır. | () | () | () | () |
| stratejik planlama çalışmasında çevresel destek dikkate alınır. | () | () | () | () |
| öğretmen ve yöneticiler, katılım, kalite ve misyondaki verimliliklerine göre değerlendirilir. | () | () | () | () |
| Okulun çevresi ile etkileşiminin sonuçları(çevrenin eğitimi,sağlık,teknolojik ilgi, sosyal gelişme,kültür)stratejik planlamaya yansıtılmaktadır. | () | () | () | () |
| stratejik plan geliştirmede; | | | | |
| incelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz) | | | | |
| Okulda Laboratuvar Okulu standartları dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Okulun nüfus artış hızı dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Öğretmen / öğrenci yüzdeleri dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Öğretmen ve öğrencilerden gelen istekler dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Öğrenci başına düşen toplam fiziki alan dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Öğretmen başına düşen ders saati dikkate alınır. | () | () | () | () |

| | Tamamen katılıyorum | Katılıyorum | Katılmıyorum | Hiç katılmıyorum |
|---|---------------------|-------------|--------------|------------------|
| Stratejik plan geliştirmede; (İncelerinize en uygun seçeneği işaretleyiniz) | | | | |
| Öğrenci başına düşen laboratuvar ve uygulama alanları ve eğitimsel araç gereç miktarı dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Kullanılacak ve mezun edilecek öğrenci sayısı dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Uygulanan ve uygulanması düşünülen programların optimum kapasiteye ulaşma oranları dikkate alınır. | () | () | () | () |
| İhtiyaç duyulan kapalı mekan miktarı ve bu mekanların özellikleri dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Mezun öğrencilerin devam edeceği çevre ortaöğretim okulları dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Mezun olan öğrenci kalitesinin ne olduğu, gelecekte ne olacağı dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Milli Eğitim Geliştirme Projesi başlamadan önceki okul misyonu dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Okul faaliyet ve değerlerinin çevre ile ilişkisi dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Okul mevcudiyetinin önemi ve gerekliliği dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Okulun aynı hizmeti veren diğer okullardan farkları dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Okulun anıları, övünçleri, kahramanları ve başarıları dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Okulun hedeflerine ulaşma yolunda hangi engellerle karşılaşacağı dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Okulun fiziki yapısı, sistem ve teknolojileri ile diğer özellikleri dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Okulu tehdit eden sorunlar, endişe ve problemleri dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Okulun ileride değerlendirebileceği tüm fırsatlar dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Personel niteliğinin hangi noktaya ulaştırılmak istendiği dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Okulun ihtiyaçları dikkate alınır. | () | () | () | () |
| Milli Eğitim Müdürlüğünün yapmış olduğu çalışmalar dikkate alınır. | () | () | () | () |

BÖLÜM III

DÜŞÜNCE VE ÖNERİLERİNİZ

Genel olarak , Okul Gelişim Yönetim Ekibi üyesi olarak geliştirmiş olduğunuz Stratejik Plan ve bu süreçte karşılaştığınız sorunlar hakkında ne düşünüyorsunuz? (Cevap için ek kağıt kullanabilirsiniz)

ETİCİ VE OKUL BİLGİ FORMU

İlüm yönetici ve okul bilgilerini içerdiğinden sadece okul müdürü tarafından ve her okul için sadece bir doldurulacaktır.

Müdürünün;

Adı , Soyadı ?.....

Yaşı?

Bulunduğu makamda görev süresi?(yıl olarak)

1 () 2 () 3 () 4 ve üstü ()

Memuriyetteki görev süresi?(yıl olarak)

1-5() 5-10() 10-15() 15-20() 20 ve üstü()

Cinsiyeti?

E () K ()

köğretim Okulunun;

Adı?.....İlköğretim okulu

Bulunduğu yerleşim birimi?

Büyükşehir () İl merkez ()

İlçe merkezi () kasaba ()

Bulunduğu yerleşim biriminin nüfusu?.....(Yaklaşık olarak)

Öğrenci kapasitesi?

..... (Yaklaşık olarak)

EK : 2

SAYI : B.08.4.MEM.4.17.00.07-311/

KONU : Anket Uygulaması.


005634 20.03.2003

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
ÇANAKKALE

İLGİ: 03/03/2003 tarih ve 290/254 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Ender KANALAN'ın "Müfredat Laboratuar İlköğretim Okullarında Planlı Okul Gelişimi Sürecinde Stratejik Plan Geliştirme Sorunları ve Sorunların Nedenleri" konulu tez çalışmasının anket uygulama bölümünü aşağıda adı belirtilen İlimiz Müfredat Laboratuar İlköğretim Okullarında yapmasının uygun görüldüğüne ait 14/03/2003 tarih ve 5115 sayılı Valilik Oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.



Hüseyin Avni MUTLU
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER :

EK 1 : Valilik Oluru (01 Adet)

SIRA NO: OKULUN ADI :

- 1- Biga Gümüşçay M.L.O.
- 2- Çan Ş Engin Eker M.L.O.
- 3- Çan Atatürk M.L.O.
- 4- Ezine Gazi M.L.O.
- 5- Lapseki Plevne M.L.O.

| | |
|--|------------|
| T.C. ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ | |
| GELEN EVRAK NO | TARİH |
| 633 | 20.03.2003 |
| HAVALE  | |

EK :3

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

SAYI : B.08.0.EGD.0.33.05.00-311-105/2623
KONU : Araştırma Önerisi.

06/08/2003

Sayın Ender KANALAN
Astsubay Orduevi
17100-ÇANAKKALE

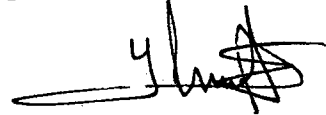
İLGİ: 26.04.2003 tarih ve 991 sayılı dilekçeniz

İlgi dilekçeniz eki, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda Yard. Doç. Dr. Halil IŞIK danışmanlığında yürüttüğünüz **Müfredat Laboratuvar Okullarında Planlı Okul Gelişim Sürecinde Stratejik Plan Geliştirme Sorunları ve Bu Sorunların Nedenleri** konulu yüksek lisans araştırma öneriniz Dairemizce incelenmiş ve desteklenmesi uygun bulunmuştur.

Ek-1'de gönderilen protokolün imzalanarak Dairemize gönderilmesi hâlinde, araştırma resmen başlatılmış olacaktır.

Ayrıca, destek verilen araştırmalarla ilgili olarak araştırmacılar tarafından, protokol gereği hazırlanmış olan ve Ek-2'de gönderilen "Destek Araştırmaları Gelişim Raporu" formunun her altı ayda bir doldurularak, Dairemize gönderilmesi gerekmektedir.

Gereğini rica ederim.



Yavuz ERBAŞ
Bakan a.
Daire Başkan V.

EKLER :

- EK 1:** Protokol (1adet-1sayfa)
EK 2: Destek araştırmaları gelişim Raporu örneği (1adet-1sayfa)

EĞİTİM ARAŞTIRMALARI DESTEK PROTOKOLÜ

Bu protokol, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED)'nda gerçekleştirilecek araştırmalar için kabul edilen destek programı çerçevesinde, yüksek lisans, doktora öğrencileri ve diğer üniversite öğretim elemanlarına, EARGED'ce belirlenen eğitim konuları üzerinde yapacakları araştırmalara destek sağlamak ve bu konuda EARGED'in ve araştırmacıların yükümlülüklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Bu protokol çerçevesinde araştırmacı:

1. Araştırması ile ilgili gelişmeleri, EARGED tarafından düzenlenmiş "Destek Araştırmaları Gelişim Raporu"na uygun olarak altı ayda bir EARGED Başkanlığı'na bildirecektir.
2. Araştırmasını EARGED tarafından kabul edilen ve araştırma önerisinde belirtilen süre içerisinde teslim edecektir. Herhangi bir süre uzatma söz konusu olduğunda, gerekçesiyle birlikte EARGED'e bildirecektir.
3. Araştırmanın tamamlanan son halini bozulmayacak şekilde Microsoft -Word programlarında yazarak CD ortamında teslim edecektir. Yabancı dilde tez hazırlayanlar araştırmacının kuramsal çerçevesi, yöntemi, bulguları ve önerilerini kapsayan geniş bir raporu Türkçe olarak teslim edecektir.
4. Tamamladığı araştırmayı, EARGED bir panel veya seminer düzenlediği takdirde Bakanlığın ilgili birimlerine sunacaktır.
5. Tamamladığı araştırmacının rapor kapağına "Bu Araştırma Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Desteği ile Yapılmıştır" ibaresi konulacaktır. Araştırmacının verileri kullanılarak yapılacak çalışmalarda EARGED kaynak olarak belirtilecektir.
6. Araştırmasını kitap olarak yayımlandığı takdirde basılan kitapların beş (5) adedi EARGED'e verilecektir.
7. Araştırmasını birden fazla araştırmacı ile tamamlaması halinde araştırmacıların hepsi EARGED'e karşı eşit derecede sorumludur.
8. Öğrenci ise yukarıda belirtilen yükümlülükleri yerine getirmesine ilişkin sorumluluk danışmanına aittir.

EARGED tarafından araştırmasına destek sağlanması için protokol imzalanan araştırmacı veya araştırma grubuna aşağıdaki destekler sağlanacaktır:

1. Araştırmacılar tarafından hazırlanan veri toplama araçlarının çoğaltılması,
2. Veri toplama araçlarının postalama işlemleri için gerekli olan kağıt, zarf ve pul masraflarının karşılanması,
3. Veri toplama araçlarının resmî bir yazı ile uygulama alanına gönderilmesi ve geri dönüşlerinin sağlanması,
4. Veri toplama araçlarının geri dönüşünün tamamlandığının araştırmacıya bildirilmesi,
5. Araştırmacının uygulama için alana gidişinde ilgili birimlerle iletişim kurmasına yardımcı olunması,
6. Araştırmacının araştırmasını tek başına bitirmesi durumunda -6 adet-, grup çalışması ile bitirilmesi durumunda -10 adet- çoğaltılarak araştırmacılara teslim edilir.(Teslim yeri Ankara'dır. Araştırmacının talep etmesi durumunda ödemeli olarak kargo ile adresine gönderilir.)
7. Araştırmanın Bakanlık ilgili birimlerine dağıtılması
8. Tamamlanan araştırmacının Bakanlığa dağıtılan nüshalarına EARGED Başkanlığı tarafından hazırlanan EARGED logolu kapak ve bir Sunuş sayfası eklenecektir.
9. Araştırmacının yükümlülüğünü yerine getirmemesi veya aksatması halinde EARGED ilgililerden açıklama isteyebilir ayrıca protokolü iptal edebilir.
10. Destek Araştırmaları Programının kapsamı EARGED'in imkânlarıyla sınırlıdır.



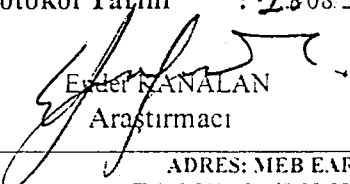
Yavuz ERBAŞ
Bakan a.
Daire Başkan V.


Araştırmacının Adı : Müfredat Laboratuvar Okullarında

Planlı Okul Gelişim Sürecinde Stratejik
Plan Geliştirme Sorunları ve Bu Sorunların Nedenleri

Protokol No : 2003/18

Protokol Tarihi : 28.08.2003


Ender KANALAN
Araştırmacı


Yardı. Doç. Dr. Halil IŞIK
Danışman

ADRES: MEB EARGED BAŞKANLIĞI, GMK Bulvarı, No:109 06570 Maltepe/ANKARA
Tel: 0 312 231 60 28-231 67 14 -230 36 44 - 230 39 26 Dahili Tel:140, 138, 213 Faks: 0 312-231 62 05
E-Posta : earged @ meb.gov.tr

EK : 4

STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA KLAVUZU

Okul Gelişim Planı'nın hazırlanmasına geçilmeden önce çalışmalara rehberlik yapacak ve okul gelişim hedeflerinin belirlenmesine ve önceliklerin tesbitine yardımcı olacak okulun stratejik planı'nın tamamlanması gerekmektedir. Bu konuda modelde okullara rehber olabilmek için "Stratejik Plan Hazırlama Klavuzu" hazırlanmıştır. Bu çalışmanın OGYE tarafından yapılması ve çalışmaya başlamadan önce projeden sorumlu müdür yardımcısının üyelerle stratejik planla ilgili bilgi vermesi gerekmektedir. Önceden döküman dağıtılarak ön hazırlık yapılacaktır. Bu çalışmada hem okulun bugünkü durumu , hem de gelecekteki ihtiyaçları belirlenmiş olacaktır.

Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu Uygulama Yönergesi;

Uygulama çalışmasının organizesi ve yürütülmesi aşağıda belirtilen açıklamalar doğrultusunda gerçekleştirilecektir.

- Çalışma seçilen OGYE arasından seçilmiş bir "grup lideri" sorumluluğunda yürütülecek. Grup lideri projeden sorumlu müdür yardımcısı veya daha önce "etkili ekip çalışması" uygulamasına katılan kişi olabilir.
- Uygulama yeni olacağından yeterince uzun bir zaman ayrılacaktır. (ilk yıl üç'er saatlik dört oturum)
- Çalışmanın birinci basamağında "stratejik plan hazırlama kılavuzu" önceden üyelere dağıtılıp ön hazırlık sağlanacaktır.
- Çalışmanın ikinci basamağında ,birinci basamağında yetiştirilen "stratejik plan" taslağı öğretmenler kurulunun görüş ve tartışmasına açılacaktır.
- Bu görüş ve tartışmalarla gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra "stratejik plan" son şeklini alacak ve uygulanacaktır.

1.Okul misyonunun belirlenmesi: Misyon bir okulun varoluş nedeninin belirlenmesidir. Biz kimiz? Ne yapıyoruz ? sorularını cevaplar. Okulun misyonunun ifadelendirilmesi öncesinde aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır.

- Biz kimiz?
- Ne yapıyoruz?

- Hizmet verdiklerimiz kimlerdir?
- Şimdi vermekte olduğumuz hizmetler nelerdir? Gelecekte vereceğimiz hizmetler neler olacaktır?
- Şu andaki misyonumuz ile MEGP başlamadan önceki misyonumuz arasındaki farklar nelerdir?

2.Okulun değerleri ve ilkeleri: Genel olarak öğrencilerimizin, Milli Eğitim temel amaçları doğrultusunda öğretim programların da belirtilen hedeflere ulaşmaları, kişilik özelliklerini ve değerlerini kazanmaları için okullarımızda benimsenmesi yararlı olacak gelişim hedefleri nelerdir ve bu hedeflere ulaşmak için izleyeceğimiz ilkeler ve değer yargıları neler olmalıdır sorularının cevabıdır.

Değerlerimiz, düşünce biçimimiz, davranış şeklimizi ve olaylar karşısında ortaya koyduğumuz tepkilerimizi belirleyen okulumuzun sahip olduğu özelliklerdir.

Değerlerimiz bize, nelerin önemli olduğunu, nelerin iyi, nelerin kötü olduğunu söyler. Okul içerisinde herkes tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerler, okul hayatını düzenler, okulun dışındakiler ile ilişkilerini belirler ve okulun verdiği hizmetin niteliği ile bu hizmetin sonucunu, çıktılarının özelliklerini oluşturur. Bütün okulların ilke ve değerleri birbirinden farklıdır. Okulun çevresi ve bireysel özelliklerden kaynaklanır. Okul Gelişim Planı hazırlanmadan önce okulun farklılıkları belirlenip ilke ve değerleri beyin fırtınası çalışması ile yazılı olarak ifade edilirler. Beyin fırtınasını grup lideri yönetir. Çalışmanın;

- Birinci basamağında, çağrışım yaptıracak anahtar kelimeler, kavramlar ve ifadeler yazılır.
- İkinci basamağında, en fazla önem taşıdığına inanılan en az beş kelime, kavram ve ifade seçilerek önemleri tartışılır ve okul ilkeleri ile değerleri belirlenir.

Örneğin; “Bütün öğrenciler öğrenebilir, yapabilir ve başarabilir.” İlkesini benimseyen bir okulda bütün planlamalarda öğrenci merkez alınmıştır ve öğrencilerin öğrenim ihtiyacının karşılanması öncelik taşır.

Okulun değerlerini açığa çıkarmada aşağıdaki soruların cevapları yardımcı olacaktır;

- Okulumuz için önemli olan nedir ?
- Bizi en yakın rakibimizden farklı yapan şeyler nelerdir ?

- Okulumuzun nasıl bir kişiliği var ?
- Okulumuz ile ilgili olarak övünç duyduğumuz anılar, başarılar ve gerçekleşmesini istediğimi hayallerimiz nelerdir ?
- Okulumuzun kahramanları kimlerdir ?
- Değerlerimiz çevreyi anlayışımızı nasıl şekillendirir ?

3. Misyon ifadesi :

Misyonun ifadesi için aşağıdaki sorular yardımcı olacaktır.

- Ne için çalışıyorsunuz ?
- Bu sizin için neden önemli ?
- Aynı işi yapan diğerlerinden, neden farklısınız ?

Bu soruların cevapları tek bir ifadeyle toplanmalıdır.

4. Okulun güçlü ve zayıf yönleri, fırsatlardan yararlanma durumu ve aldığı riskler:

Bundan sonraki adımlar için iki soru cevaplandırılmalıdır.

- Hedefe ulaşmak için neler yapacaksınız ?
- Hedefe ulaşan yolda muhtemel olarak nelerle karşılaşacaksınız ?

Hedefe ulaşmada sistematik bir şekilde dikkate alınacak iki nokta; okulun içi ve okulun içinde bulunduğu çevredir.

Bundan sonraki adımda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- Mümkün olduğunca çok okulun güçlü yanlarını bulun, sistemler, okulun teknolojisi, gelenekleri, değer yargıları, fiziki yapısı ve diğer özellikleri gibi
- Bir üst madde de ki yazdıklarımız gerçekten okulun güçlü yönlerimi ? yoksa zayıf yönlerimi ?
- Şimdi okulun içinde bulunduğu çevre, bölge, ülke ve dünya koşullarını düşünen, değişen değerler, ekonomik koşullar yani beklentiler, hızlı değişen teknoloji ve dünyadaki değişim üzerinde düşünülür. Bunların ışığı altında fırsatları listelenir.
- Gelecek için vizyonumuz çerçevesinde yukarıda listelediklerimizin gerçekleştirilmesinde ortaya çıkabilecek engeller ve dış etmenler nelerdir ? Okulumuzun misyonunun gerçekleşmesini tehdit eden unsurlar nelerdir listelenir.

5. Okul misyonunun yeniden değerlendirilmesi :

Okulumuzun misyonunu açıklayacak ifade içersinde yer almasına gerek görmediğinizi çıkarmak üzere işaretlenir. Misyonun ifadesinde geçmesi gereken ifadeler şunlardır:

- | | |
|---------------------|-------------|
| * Hizmet verilenler | * Hizmetler |
| * Değer yargıları | * Ürünler |

6. Vizyon (Ön Görüş) :

Vizyon, bireylerin yaratıcı yönünü ve becerilerini harekete geçirerek onların olası fırsatları önceden görmesini ve bunların bu gün ile ilişkilendirilmesini sağlar. Vizyon, ilerisinin nasıl olacağı hakkında fikir verir, geleceğin nasıl değişeceğini ve ne gibi farklılıkların olacağını gösterir.

Vizyon, ne olmak istediğinizdir, kaynağını bilgiden ve deneyimden alır, ulaşmak istediğimiz noktadır.

7. Stratejik Seçeneklerin Tespiti :

Okulunuz atmosferi nasıldır ? Okulunuzun dışındaki dünya ile ilişkili olan gerçekler nelerdir ? gelecek beş yıl süresince bunların nasıl olması gerektiği konusundaki görüşleriniz nelerdir ?

Okulunuzun mevcut durumu ve okulunuzu etkileyen dış faktörler ile bunların nasıl olması gerektiği konularının birbiriyle nasıl olması gerektiği yeni bir bakış açısı kazandıracaktır.

Bu karşılaştırma sonucu cevaplandırılacak sorular;

- Okulunuzun hangi kuvvetli yönü okulunuza hangi avantajı kazandırır? Kuvvetli yönler, sağlayacağı avantajlar,
- Hangi fırsatlar okulunuzun hangi güçlüklerin üstesinden gelmesini sağlar? Fırsatlar, güçlükler,
- Hangi kuvvetli yönler okulunuzun hangi problemleri çözmesini sağlar? Kuvvetli yönler, problemler.
- Hangi zayıf yönlerimizi güçlendirerek hangi endişelerin üstesinden gelebiliriz? Zayıf yönlerimiz, endişelerimiz ve önemli görülen diğer stratejiler.

8. Stratejilerin Seçimi :

Gelecek beş yıl içinde okulunuzun misyonu doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmesi için yapılmasını ön gördüğümüz konular ?

Stratejilerimiz;

- Net olarak hedeflenmişlermi ?
- Eğer bunlar olmaz ise neler yapılacak ?
- Bunlar, okulun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlardan yararlanma durumu ve aldığı riskler ile uyuyuyormu ?
- Bunlar üzerinde okulunuzda uzlaşma sağlanabilecekmi ?

9. Stratejik Plandan Uygulama Planına Geçiş :

Uygulama planı MLO' larda "Okul Gelişim Planı" olarak hazırlanacaktır.

Seçilen beş strateji için aşağıdaki soruların cevapları bulunacaktır.

Stratejilerin;

- Önemine kimler inanacak ve kimlerin katılımı sağlanacak ?
- Bu stratejilerin uygulanacak genel programları nelerdir ?
- Önümüzdeki bir yıl için belirlenen hedefler nelerdir ?
- Uygulama planları nelerdir ? kim neyi ne zaman ve hangi kaynakları kullanarak yapacak ?

10. Sonuçların Belirlenmesi :

Önerilerin bir farklılık yaratacağını nasıl bileceksiniz ? bir yıl sonra kazanılan farklılık ne olacak? Sonuçlar neler olabilir ?

Her bir sonuç için bunu nasıl ölçeceğimizi ne kadar yararlı olduğunu nasıl tespit edeceğimizi ve elde edilen başarıları başkalarına nasıl anlatacağımız düşünülmüştür

Böylece okulun başarılı bir şekilde dünya koşullarına uyacak biçimde geliştirmeye ilk adım atılabilir.