

**ORTOKULLARIN STRATEJİK
PLANLARINDAKİ SWOT ANALİZLERİNE İLİŞKİN MÜDÜR VE
ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ**

Sema GÜLDİKEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı


Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı


Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL

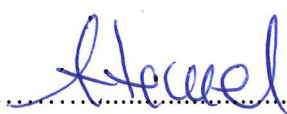
**İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Mart 2016**

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

24.03.2016 tarihinde tezinin savunmasını yapan Sema GÜLDİKEN'e ait "Orta Okulların Stratejik Planlarındaki Swot Analizlerine İlişkin Müdür ve Öğretmenlerin Görüşleri" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.


.....
Prof.Dr.Münevver ÇETİN
(Başkan)


.....
Yrd.Doç. Dr. M.Onur CESUR
(Üye)


.....
Yrd.Doç.Dr.Ali TEMEL
(Üye) - danışman

ETİK SÖZLEŞME

Bu çalışmaya ait tüm bilgi ve belgelerin, akademik ve etik davranış ilkelerine uyularak toplanılıp sunulacağını, çalışmada tarafıma ait olmayan veri ve sonuçların tamamının kaynağını göstereceğimi beyan ederim.

Sema GÜLDİKEN

26.10.2015

ÖNSÖZ

Bu araştırma Nitel Araştırma Modeli'nde olup, Yapılandırılmış Görüşme Tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını İstanbul İli Pendik İlçesindeki 47 resmi ortaokuldan, stratejik planlarında yer alan SWOT analizleri incelenen 10 ortaokul müdürü ile aynı okuldan ikişer öğretmen olmak üzere toplam 20 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, ortaokulların müdür ve öğretmenlerinin kendi okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizleri ile ilgili görüşleri belirlenmiş ve bu görüşlerin biri biriyle ne kadar örtüştüğü incelenmiştir.

Bu araştırmayı gerçekleştirmeme zemin hazırlayan, bilgi ve tecrübelerinden daima feyz alacağım, Yüksek Lisans eğitimimde katkıları bulunan Sayın Prof. Dr. Niyazi KARASAR hocama ve Sayın Prof. Dr. Münevver ÇETİN hocama, tez çalışmamda bilimsel desteğiyle zoru başarmama vesile olan danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL'e, daima destek ve fedakarlığıyla gücüme güç katan sevgili aileme saygı ve teşekkürü borç bilirim.

Sema GÜLDİKEN

Mart 2016

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, resmi ortaokulların stratejik planlarındaki SWOT analizlerine ilişkin müdür ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek, bu görüşlerin biri biriyle ne kadar örtüştüğünü saptamaktır.

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Araştırmanın katılımcılarını İstanbul İli Pendik İlçesinde bulunan resmi ortaokulların müdür ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma, 10 ortaokul müdürü ile aynı okuldan ikişer öğretmen olmak üzere toplam 20 öğretmenin katkıları ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bulgularına bakıldığında ortaokulların müdür ve öğretmenleri, kendi okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ait yeterince bilgi ve malumata sahip olmadıkları gibi, okullarının SWOT analizlerine ilişkin görüşlerinin de biri biriyle çok fazla örtüşmediği görülmektedir.

Anahtar sözcükler: Stratejik Plan, SWOT Analizi, Nitel Araştırma Yöntemi, Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği, Müdür, Öğretmen.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the opinions of managers and teachers for the SWOT analyses in the strategic plans of the state secondary schools and to determine to what extent these opinions correspond to each other.

In this study, the semi-structured interview technique has been used among the qualitative research methods. The participants of the study are managers and teachers of state secondary schools in Pendik, Istanbul. The research was conducted with the participation of 10 secondary school managers and 20 secondary school teachers in total as 2 teachers from each school.

In the findings of the study, the managers and teachers of secondary school don't have sufficient information on the SWOT analyses in the strategic plans of their schools and the opinions of them for the SWOT analyses of their schools don't correspond to each other too much.

Key Words: Strategic Plan, SWOT Analysis, Qualitative Research Method, Semi-Structured Interview Technique, Manager, Teacher.

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa No |
|-----------------------|----------|
| ETİK SÖZLEŞME..... | I |
| ÖNSÖZ..... | II |
| ÖZ..... | III |
| ABSTRACT..... | IV |
| İÇİNDEKİLER..... | V |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | IX |
| TABLolar LİSTESİ..... | IX |

1.BÖLÜM

| | |
|--|----|
| GİRİŞ..... | 1 |
| 1.Strateji..... | 3 |
| 1.1.Strateji Kavramı ve Kapsamı..... | 3 |
| 1.2.Stratejinin Örgüte Sağlayacağı Yararlar..... | 6 |
| 1.3.Stratejinin Temel Unsurları..... | 8 |
| 1.3.1.Stratejik Niyet..... | 8 |
| 1.3.2.Kaynak Tabanlı Strateji | 9 |
| 1.3.3.Stratejik Yetenek..... | 9 |
| 1.4.Strateji Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi..... | 9 |
| 1.4.1.Strateji ve Politika..... | 10 |
| 1.4.2.Strateji ve Taktik..... | 10 |
| 1.4.3.Strateji ve Yöntem..... | 10 |
| 1.4.4.Strateji ve Plan..... | 11 |

| | |
|---|-----------|
| 1.4.5.Strateji ve Program..... | 11 |
| 2.Planlama..... | 11 |
| 2.1.Plan, Planlama Kavramı ve Kapsamı..... | 11 |
| 2.2.Planlamanın Öğeleri..... | 13 |
| 2.3.Planlama Sürecinin Öğeleri..... | 14 |
| 2.4.Planlamanın Temel İlkeleri..... | 14 |
| 2.5.Planlama Süreci..... | 15 |
| 2.6.Sürelerine Göre Plan Türleri..... | 16 |
| 2.7.Uygulama Biçimine Göre Plan Türleri..... | 17 |
| 2.8.Türkiye’de Planlamanın Gelişimi..... | 17 |
| 3. Stratejik Planlama..... | 18 |
| 3.1.Stratejik Planlama Kavramı ve Kapsamı | 18 |
| 3.2.Stratejik Planlama | 21 |
| 3.3.Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar..... | 23 |
| 3.4.Stratejik Planlamanın Yararları..... | 23 |
| 3.5.Eğitimde Stratejik Planlama..... | 24 |
| 4.Türk Eğitim Sisteminde Stratejik Planlama Modeli ve Stratejik Yönetim..... | 27 |
| 4.1. Okullarda Stratejik Planlama Süreci ve Stratejik Yönetim..... | 30 |
| 4.1.1.Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE)..... | 30 |
| 4.1.2.Kurum Üst Yöneticileri..... | 31 |
| 4.1.3.Stratejik Planlama Ekibi..... | 31 |
| 4.2.İhtiyaçların Tespiti..... | 31 |
| 4.2.1.Eğitim İhtiyacı..... | 32 |
| 4.2.2.Danışmanlık İhtiyacı..... | 32 |
| 4.2.3.Verİ İhtiyacı..... | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.4.Mali Kaynak İhtiyacı..... | 32 |
| 4.3.Zaman Planlaması..... | 32 |
| 4.4.Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi..... | 32 |
| 4.5.Paydaş Analizi..... | 33 |
| 4.6.İç Çevre Analizi..... | 33 |
| 4.7.Dış Çevre Analizi..... | 34 |
| 4.8.SWOT (GZFT) Analizi..... | 34 |
| 4.9. Misyon..... | 37 |
| 4.10.Vizyon..... | 39 |
| 4.11.Temel Değerler..... | 41 |
| 4.12.Stratejik Amaçlar..... | 42 |
| 4.13.Stratejik Hedefler..... | 44 |
| 4.14.Eylem Planları..... | 46 |
| 4.15.Performans Göstergeleri..... | 46 |
| 4.16.Maliyetlendirme..... | 48 |
| 4.17.İzleme ve Değerlendirme..... | 48 |
| 5.Stratejik Planlamada Yönetici ve Öğretmenlerin Rolü..... | 50 |
| 6.Problem..... | 51 |
| 7.Amaç..... | 52 |
| 8.Önem..... | 53 |
| 9.Varsayımlar..... | 53 |
| 10.Sınırlılıklar..... | 54 |
| 11.Tanımlar ve Kısaltmalar..... | 54 |

2. BÖLÜM

| | |
|------------------------------|-----------|
| YÖNTEM..... | 55 |
| 2.1.Araştırmanın Modeli..... | 55 |
| 2.2.Katılımcılar..... | 55 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 2.3. Veri Toplama Araçları..... | 56 |
| 2.3.1. Görüşme Kılavuzu..... | 57 |
| 2.3.2. Görüşme İlkeleri..... | 57 |
| 2.4. Verilerin Çözümlemesi..... | 58 |

3.BÖLÜM

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| BULGULAR..... | 59 |
| 3.1. O1 Ortaokul SWOT Analizi..... | 59 |
| 3.2. O2 Ortaokul SWOT Analizi..... | 61 |
| 3.3. O3 Ortaokul SWOT Analizi..... | 63 |
| 3.4. O4 Ortaokul SWOT Analizi..... | 67 |
| 3.5. O5 Ortaokul SWOT Analizi..... | 69 |
| 3.6. O6 Ortaokul SWOT Analizi..... | 71 |
| 3.7. O7 Ortaokul SWOT Analizi..... | 74 |
| 3.8. O8 Ortaokul SWOT Analizi..... | 78 |
| 3.9. O9 Ortaokul SWOT Analizi..... | 81 |
| 3.10. O10 Ortaokul SWOT Analizi..... | 85 |

4.BÖLÜM

| | |
|--|------------|
| ÖZET, YARGI ve ÖNERİLER..... | 90 |
| 4.1.Özet..... | 90 |
| 4.2.Yargı..... | 91 |
| 4.3.Öneriler..... | 94 |
| 4.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler..... | 94 |
| 4.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler..... | 95 |
| KAYNAKÇA..... | 96 |
| EKLER..... | 103 |
| Ek 1. İzin Belgesi..... | 104 |
| Ek 2. Görüşme Formu..... | 105 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| Ek 3. Görüşme Kılavuzu..... | 106 |
| Ek 4. Sözleşme..... | 107 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | Sayfa No |
|--|----------|
| Şekil 1. Planın Dört Boyutu..... | 13 |
| Şekil 2. Planlama Süreci..... | 16 |
| Şekil 3. Stratejik Planlama Süreci..... | 22 |
| Şekil 4. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Modeli..... | 29 |
| Şekil 5. SWOT (GZFT) Matrisi..... | 35 |
| Şekil 6. SWOT (GZFT) Analizi..... | 36 |
| Şekil 7. Misyon ve Vizyonun Belirgin Özellikleri..... | 41 |
| Şekil 8. Stratejik Amaç ve Stratejik Hedef İlişkisi..... | 45 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 3.1. O1 Ortaokul SWOT Analizi..... | 59 |
| Tablo 3.2. O2 Ortaokul SWOT Analizi..... | 61 |
| Tablo 3.3. O3 Ortaokul SWOT Analizi..... | 63 |
| Tablo 3.4. O4 Ortaokul SWOT Analizi..... | 67 |
| Tablo 3.5. O5 Ortaokul SWOT Analizi..... | 69 |
| Tablo 3.6. O6 Ortaokul SWOT Analizi..... | 71 |
| Tablo 3.7. O7 Ortaokul SWOT Analizi..... | 74 |
| Tablo 3.8. O8 Ortaokul SWOT Analizi..... | 78 |
| Tablo 3.9. O9 Ortaokul SWOT Analizi..... | 81 |
| Tablo3.10.O10Ortaokul SWOTAnalizi..... | 85 |

1.BÖLÜM

GİRİŞ

Stratejik plan, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 3. Maddesine göre, "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağıtımlarını içeren plan" şeklinde tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 24.12.2003, Sayı: 25326).

Stratejik plan, örgütün geleceğini bu günden görerek belirleyeceği hedefler doğrultusunda ilerlemesini sağlayan rehberdir. Örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmak istediği noktayı biri birine bağlayan disipline edilmiş çabalardan oluşur. Bir başka deyişle stratejik plan bir süreci tarif eder ve bu süreçte örgütün ne durumda olduğunu, nereye varmak istediğini, buraya nasıl varacağını ve ulaşılan noktanın değerlendirilmesini kapsar. Bu kapsamı özetleyen stratejik plan sonuçlarını, program veya ürünü, kaynakları, süreçleri ilgilendiren başlıca dört temel soru önem kazanmaktadır:

- ✓ Neredeyiz?
- ✓ Nereye ulaşmak istiyoruz?
- ✓ Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- ✓ Başarımızı nasıl ölçer ve değerlendiririz?

Stratejik plan, örgütün içinde bulunduğu şartları, misyonu, vizyonu, değer ve ilkelerini, ihtiyaçlarını (gücü ve olanakları, zaafları ve tehditler), hedeflerini, öncelikli stratejilerini, eylem ve denetim planlarının sistematik safhalar halinde belirlendiği beş, on, onbeş yıllık süreleri kapsayan planlardır.

Stratejik planlamanın başarısını, geleceğe yönelik üstlenmiş olduğu misyonunu gerçekleştirebilmesinin bağlı olduğu koşul ve özellikleri şöyle özetleyebiliriz:

- Örgütün yönetim faaliyetlerine rehberlik ederek, gideceği yönü gösterir.
- Örgütün kendi ihtiyaçlarının yanısıra, toplumun örgütten beklentilerini belirlemesini sağlar.
- Stratejik plan, örgütün istikrarı ve gelişimine katkı sağlar. Örgütün izleme, denetleme ve değerlendirme sistemleri aracılığıyla çıktılarının değerlendirilmesi sonucu, yeni programlar geliştirilerek geleceğe dönük rasyonel kararlar oluşturulmasını sağlar.
- Stratejik planla, örgütün fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurularak, yapılan geleceğe yönelik uzun vadeli planlarla ve bu planların uygulanması sayesinde, örgütte verimlilik, tutumluluk ve örgütün etkinliği sağlanmış olur.
- Stratejik plan, örgütün bulunduğu yerden gitmek istediği yere uzanan, genellikle uzun vadeli stratejik amaçlar ve hedefler için ayrıntılı bir eylem planıdır. Bu eylem planı, amaç ve hedefleri ölçülebilen bir ölçüm metodu ile, amaç ve hedeflerin performans düzeylerini belirler.
- Stratejik plan bir süreçtir ve bu süreç stratejik plan yapılmasıyla başlar, örgütün devamı süresince varlığını sürdürür. Bu devinim süreci, örgütün var olan kaynaklarını kullanarak mevcut noktadan, planlayarak varacağı noktaya, en üst noktada verim sağlayarak ulaşmasına aracılık eder.
- Bir stratejik planda, örgütün misyonu, vizyonu, değerleri, ölçülebilir amaç ve hedefleri, çıktıları ve önceliklerini belirleyen net göstergeler, örgütün hangi amaç ve hedefleri başarabileceği hakkında yapılmış doğru bir saptama, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını gösteren performans değerlendirme ölçekleri ve de liderler, yöneticiler, çalışanlar ve örgüt paydaşlarının katılımı sağlanmalıdır.

21. Yüzyılın hemen her alanda yaşadığı, hızlı değişim ve gelişim potansiyelini yakalama savaşında eğitim, gelişimin temel unsuru olması nedeniyle, öncelikli olarak bu savaşın galibi hatta şampiyonu olma zorunluluğu bulunmaktadır. Zira eğitime yapılan yatırım sadece geleceğe yapılan yatırım değil, gelecekte varılacak gelişmişlik düzeyinin her alanda gerçekleşebilmesinin anahtar konumunda olmasındandır. Bu nedenle eğitimin geleceğini planlamak, en az günümüz eğitim planlaması kadar önemli bir sorumluluk arz etmektedir.

Aynı nedenlerle, eğitimde gelişim ve değişim hedeflerinin neyi ifade ettiği ve hangi sorumlulukları getireceği, bu amaçla okullarda yapılacak stratejik planın anlam ve önemi

bireylere doğru ve net bir biçimde açıklanmalı ve de okulun bir örgüt olarak bu değişime uyum sağlayabilmesi için, öncelikle okul yönetimi, öğretmenler ve tüm okul personelinin aynı amaç doğrultusunda, uyum içerisinde ve ortak algı düzeyinde çalışmasını gerektirir.

1.Strateji

1.1 . Strateji Kavramı ve Kapsamı

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni, Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratus” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince’de “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir (Aktan, 2008, s. 5).

Strateji kelimesi Türkçe’ye İngilizce’den geçmiş ve Türkçe’de aynen kullanım alanı bulmuş bir kelimedir. Strateji aslında ilk defa, bir savaşı ya da bir savaş içinde bir çatışmayı kazanma hedefini ifade eden terim olarak kullanılmaya başlanılan, askeri kökenli bir kavramdır. Ancak, strateji kavramı günümüzde her alanda kullanılmaktadır. Strateji ile aslında ifade edilmek istenen şey, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için, insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir (Çevik, 2007, s. 232).

Strateji kavramının içeriğinde, uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme bulunmaktadır. Dolayısıyla stratejiden söz edildiğinde, vizyonu açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış yol ve yöntemlerle, belirlenmiş hedef ve amaçlardan bahsedilir (Özer, 2008, s. 362). Strateji, örgütlerin kısa, orta, uzun dönemli planladığı hedef ve amaçlarına ulaşmak için, elindeki tüm imkanlardan yararlanarak rakiplerine karşı ayakta kalma, üstünlük sağlama yarışının yol haritasıdır denilebilir.

Drucker’a (1999) göre stratejinin amacı, belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji, bir örgütün amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkan sağlar (Akt. Özçam, 2007, s.9). Strateji, rakiplerinin faaliyetlerini göz önünde bulundurarak, amaçlara varmak için saptanmış, nihai sonuca endeksli, uzun dönemli ve dinamik kararlar bütünüdür (Ülgen ve Mirze, 2006, s. 33). Bu nedenle yönetsel açıdan strateji kavramı, uzun süreleri kapsar ve örgütün geleceğe sistemli bir biçimde hazırlanmasına olanak sağlar.

Çevik (2007, s. 231)'e göre, “Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan bir örgüttür. Günlük rutin çalışmalar uygun ve ahenkli bir hedefe ulaştırmaz” şeklindeki ifadeyle stratejik planın önemine değinir. Stratejik planın önemini şu sözler bir kez daha vurgular niteliktedir; Nutt and Backoff’a (1992) göre “Strateji, stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır.” (Akt. Çevik, 2007, s. 231-232)

Strateji kavramı, askeri bir terim olarak “Orduların icra edecekleri hareketlerin ve operasyonların sanatı” şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak ekonomik, politik ve yönetsel anlamda incelendiğinde, farklı anlamda ele alınmaktadır. Strateji kavramı yönetsel olarak son yıllarda büyük önem kazanmıştır. Yönetim düşüncesinin gelişmesi neticesinde konu ile ilgili olarak yapılan bir sınıflandırmada, 1970-1980 yılları arasındaki dönem “Strateji Çağı” olarak adlandırılmaktadır (Tortop, İşbir, 2007, s. 231).

Strateji kavramı, “Yarışmacı bir ortamda işletmenin veya kendinin amaçlarını başarmak için, üst düzey yöneticinin gösterdiği davranış” olarak tanımlanmaktadır. Günümüz örgütlerinde “strateji” değil “stratejiler” kavramının kullanılması daha uygun olacağına dikkat çekilerek, bir örgütün birden çok stratejisi olabileceği gibi, örgütü oluşturan birimlerin herbirinin de farklı stratejileri olabileceği, hatta bunlar arasında bazı çelişkiler olabileceği vurgulanmaktadır (Tortop, İşbir, 2007, s. 231).

Strateji kavramını, geleneksel ve modern olmak üzere iki anlamda inceleyebiliriz. Geleneksel anlamda strateji, savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri hareketin planlanması ve uygulanması bilimidir. Neuman, Morgenstern tarafından ilk olarak ele alınan modern strateji ise, “Rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde ifade edilerek, stratejiyi sistematik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır (Kutlucan, 2009, s. 6).

Genel anlamda strateji ise, bir örgütün veya devletin siyaset çizgisine uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak için, aldığı her alandaki önlemler ve her türlü aracın kullanılması olarak açıklanmaktadır. Genel strateji kavramının artık sadece savunma siyaseti sınırlarında kalamayacağı ve her ülkenin ya da örgütün, genel siyasetinden ayrı tutulamayacağı anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yönelik olduğu için, stratejinin bugünkü kapsamı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da içine almaktadır (Güçlü, 2003, s. 66-67).

Strateji kelimesinin askeri manada kullanımı ve kökeni Eski Yunan'a dayansa da, işletme alanında yaygın kullanımı 1950'lere uzanır. Strateji teriminin çok değişik alanlarda kullanılabilir olması, konuyla ilgili yazarların farklı bakış açılarına sahip olması gibi birçok sebep, anlamının belirginliğini azaltmıştır. Genellikle savaş-rekabet anolojisiyle açıklanma çabalarının etkisi nedeniyle, strateji kavramına ortak bir tanımlama getirmek güçleşmiştir.

Stratejiyi işletme bilimi açısından, Chandler (1962); Misyon ve vizyona dayalı olarak, Andrews (1971); Tutarlılık bağlamında, Quinn (1966); İşletme iç kaynakları ve kabiliyetleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasındaki uyumu sağlayacak faaliyetler bakımından, Hofer ve Schendel (1979); Porter (1980) ise, stratejinin rekabet özelliğine değinerek, stratejinin özünün rakiplerden farklı davranmak olduğunu ifade etmektedir (Akt. Dinçer, 2013, s. 18-19).

Dinçer (2013, s. 21) bütüncül bir tanımla stratejiyi, "İşletmeye istikamat vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci" olarak tanımlar.

Dinçer stratejiyi beş farklı yaklaşım ile ele almaktadır. Bu yaklaşımlar;

- **Plan Olarak Strateji,**
 - **Taktikler Bütünü Olarak Strateji,**
 - **Model Olarak Strateji,**
 - **Konum Olarak Strateji,**
 - **Bakış Açısı Olarak Strateji**
-
- **Plan Olarak Strateji:** İstenilen bir durumu gerçekleştirmek için, planlanan faaliyet dizisini oluşturan bir rehberdir.
 - **Taktikler Bütünü Olarak Strateji:** Bir örgütün rakibinin cesaretini kırmak amacıyla yaptığı ve bu yolla üretim kapasitesini artırdığı taktiklerdir.
 - **Model Olarak Strateji:** Sadece bir plandan ibaret değildir. Planın uygulandığı ve sonuca ulaştığı faaliyetler modelidir.
 - **Konum Olarak Strateji:** İçinde bulunduğu çevredeki konumunu belirtir. Strateji, örgüt ve çevresi arasındaki köprüyü kuran yapıdır.
 - **Bakış Açısı Olarak Strateji:** Örgütün içine yoğunlaşır. Dış dünyanın ve örgütün algılanma şekli önem kazanır. Stratejiyi kavram olarak görür ve zihni bir tasarım olarak

tarif eder. Her strateji bir niyettir ve örgütün davranışlarını düzenlemek için model oluşturur (Dinçer, 20013, s. 20-21).

Mintzberg'e (1996) göre strateji, bilinçli olarak ortaya konulmuş niyetleri içerdiği için bir plandır. Bu plan genel olabileceği gibi spesifik de olabilir. Rakiplere karşı galip gelebilmek için yapılan manevralar da strateji olarak nitelendirilebilir. Ayrıca ortaya konulmuş belli bir plan olmasa da, örgütün benzer durumlarda benzer davranışlar göstermesi strateji olarak değerlendirilir. Başka bir ifade ile, örgütün göstermiş olduğu standart davranış kalıbı da strateji şeklinde yorumlanabilir (Akt.Yıldırım, 2015, s. 8). Strateji tanımlarından da yararlanılarak stratejinin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Analiz etme aracı olması,
- Amaçlarla ilgili olması,
- Kurumun çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenlemesi,
- Monoton karar ve faaliyetlerden farklı olması ve gelecek için yol haritası sunması,
- Kurumun finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içerisinde yönetmeye yönelik olması,
- İnsan kaynaklarını cesaretlendirme ve harekete geçirme aracı olması,
- Karmaşık ve dinamik çevrede faaliyet alanlarını belirlemesi (Eren, 2015).

1.2. Stratejinin Örgüte Sağlayacağı Yararlar

Stratejinin örgüte sağlayacağı yararlar (Dinçer, 2013, s. 22-25) aşağıdaki maddelerle özetlenebilir;

- **Örgütün çevreye uyumu ve uzun ömürlü yaşayabilirliğinin sağlanması:** Örgütler, değişken toplumun dinamik bir parçası olup, çevresi ile sürekli irtibat halindedir. Her gün değişen, gelişen toplumsal ve ekonomik baskılar, örgütün amaç, yapı ve davranışlarında yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Strateji, sürekli belirsizlik ve değişim içerisinde olan çevrede, örgüte belli bir yön vererek bu riskli ortamdan refaha çıkmasını sağlayacak pusula niteliğindedir. Aslında örgütlerin başarısızlıklarının temelinde stratejilerinin olmaması, yanlış strateji uygulamaları veya uygulamada yapılan hatalardır. Zira stratejinin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin mümkün olduğu oranda çevreye uyumunu sağlamaktır.
- **Strateji her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir:** Örgütün strateji sayesinde, çevrenin gelecekte geçireceği değişimleri önceden tahmin edebilmesine ve bu değişimlere uyum sağlayacak tedbirleri alabilmesine olanak

sağlar. Ayrıca bu tahminler sayesinde, yönetim faaliyetlerine rehberlik eden bilgilere ulaşılmış olur.

- **İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir:** Strateji, örgütün özelliğini ve içinde bulunduğu durumu açıklar vasıftadır. Bu sorulara yanıt verebilmek, örgütün bütününe ve bölümlerinin (altsistemlerinin) güçlü-zayıf yönlerini, yöneticilerin yönetim tarzı ve değerlerini, önyargı istek ve yönelimlerini vb. öğrenme olanağı sağlayacaktır. Örgütün stratejik planının bulunmaması, örgütteki çalışmaların sıradan ve tahmini yürütülmesine neden olacak, dolayısıyla örgüt tanımlaması yanlış yapılarak kaynakların etkili ve karlı bir biçimde kullanımı sağlanamayacaktır.
- **Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar:** Örgüt bir sistem olarak ele alındığında, örgütün kendine ait bir çevresi varsa örgütün bölümlerinin veya alt sistemlerinin de kendilerine ait çevreleri bulunmaktadır. Örgüt bölümlerinin her birinin farklı görevleri vardır. İşte bu farklar sebebiyle bölümler arasında zamanla ayrışmalar, farklı yönelimler söz konusu olabilir. Bunu önleyebilmenin başlıca yolu, örgütün koordinasyon içerisinde ve ortak hedeflerde buluşmasını sağlayacak stratejik planın bulunmasıdır. Stratejik plan yokluğunda ise bölümler, amaç ve hedeflerinde farklılaşarak kendi özel amaçlarını gerçekleştirme yoluna giderek, örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilirler.
- **Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur:** Örgütlerin genel amaçlardan özele uzanan yol güzergahını belirleyen planlarında, ayrıntılara yer vermeleri gerekir. Stratejik plan, parçanın bütüne giden ve planların tamamını kapsayan çerçeve bir plan niteliğini taşır. Her türlü riskli ortamda, örgütün bazı taktik hataları olsa dahi, kapsamlı temel stratejilerle örgüt bu riskleri bertaraf edebilecektir. Şayet örgüt temel strateji ve politikalarını belirlememişse, örgütün alt birimlerinde oluşabilecek basit hatalar, örgütün tamamıyla yok olmasına varan sonuçlar getirebilir.
- **Strateji, yönetimin kalitesini artırır:** Strateji, örgütü iç ve dış çevresini analiz etmeye sevkettiğinden, fırsat-tehditlerin önceden tahminini kolaylaştırır. Bu tahmin sayesinde örgüt, zaman kısıtlaması olmaksızın problemleri ayrıntılı bir biçimde teşhis edip çözüm yolları belirleyerek, en uygun çözüm yoluna karar verilmesi ve uygulanmasını sağlar.

Stratejisi olmayan örgüt, tehlikeleri zamanında fark edemeyeceği gibi, önüne çıkan fırsatları da değerlendiremeyecektir. Ancak problemle karşılaşıldığında, ani ve çabuk karar verme gereği hasıl olacağından, örgütte kriz huzursuzluğuna sebep olacaktır.

Stratejinin faydalarının yanında bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiği söylenebilir. Kısa vadede, stratejik plan hazırlama safhasında insan, zaman, kaynak ihtiyacı doğması nedeni ile çoğunlukla israf olarak görülüp ihmal edilebilir. Uzun vadede ise, işletmelerde rasyonel gelişen risksiz uygulamalara zemin hazırlayacağından, yöneticileri rutin amaçlar doğrultusunda faaliyetlere yönelterek, zaman içinde gelişen fırsatları görmekten alıkoyabilir.

1.3. Stratejinin Temel Unsurları

Temel olarak strateji, amaçları tanımlama (stratejik niyet), kaynakları fırsatlara uygun dağıtıp stratejik uyuma ulaşma (kaynak tabanlı strateji) ile ilgilidir. Stratejinin etkin bir şekilde geliştirilerek uygulanması, örgütün stratejik yeteneği ile ilgilidir. Dolayısıyla, stratejinin temel faktörleri **stratejik niyet**, **kaynak tabanlı strateji**, **stratejik yetenek** ve **stratejik yönetime** bağlıdır (Güven, Bağdigen, 2008, s. 50).

1.3.1. Stratejik Niyet

Kırım'a (2001) göre her şeyin hızla değiştiği iş ortamında varılmak istenen hedefe, önceden belirlenen bir yolda hiçbir şeyi değiştirmeden ulaşmaya çalışmak, başarısızlığa çıkarılan bir davetiyedir (Akt. Altundağ, 2007, s. 168).

Stratejik niyet, stratejilerin esnek bir yapıya sahip olmaları gerektiğinin anlaşılmasından sonra telaffuz edilmeye başlanmış bir kavramdır (Altundağ, 2007, s. 169). Kırım'a (2001) göre, "Stratejik niyet sahibi olan işletmeler, hedeflerine giden yolun yapı taşlarını gerektiği zamanda ve gerektiği şekilde döşeyebilme esnekliğine sahip oldukları için, geleceğin bilinmezliklerine karşı kendilerine bir tür sigorta mekanizması geliştirmişlerdir" (Akt. Altundağ, 2007, s. 169).

Rekabet stratejilerinin daima eski başarılar üzerine inşa edilmesi, değişim olgusunun dikkate alınmaması ve yönetim sürecinde atılacak her adımın önceden bir çerçevede dahilinde planlanması, günümüz iş dünyasında başarısızlığın nedenlerindedir. İşletmelerin en kritik sorunu, sadece ulaşılmak istenen hedefi ve bu hedefe ulaşmaya kadar hangi araçların kullanılması gerektiğini saptamak değildir. Bu süreç sorunun sadece bir tarafını temsil etmektedir. Sorunun asıl önemli kısmı ise, yeni koşulların ve yeni rekabet stratejilerinin sonucu oluşan değişikliklere uyum sağlayarak, bu değişimleri başarıyla yönetmek için gereken yeni stratejileri oluşturmak ve

eskilerinde de yapılması lüzum eden düzeltmeleri zamanında gerçekleştirme çalışmaları yapmak (Altundağ, 2007, s. 167).

1.3.2. Kaynak Tabanlı Strateji

Kaynak tabanlı strateji, kurumun stratejik yeteneğinin kaynak yeteneğine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Kaynak tabanlı yönetim yaklaşımı, rekabet üstünlüğü kaynağı olarak kurumun kendi kaynaklarına bakması gerektiğini savunmaktadır. Kurumların sahip olduğu kaynaklar, maddi kaynaklar, maddi olmayan kaynaklar ve örgütsel yetenekler şeklinde üç başlık altında ele alınmaktadır (Güven, Bağdigen, 2008, s. 50).

Kaynak tabanlı strateji yaklaşımının başarısı, örgüt içinde var olan özkaynakların verimli kullanılıp, yenilerinin geliştirilmesi ile mümkündür. Bu kaynaklar bir başka örgütçe taklit edilemeyen kaynaklar olduğundan, dolayısıyla örgütün başarısı da taklit edilemez.

1.3.3. Stratejik Yetenek

Bir örgütün stratejik yeteneği, yöneticilerinin stratejik yeteneğine bağlıdır. Yüksek stratejik yeteneklere sahip insanlar nereye gideceklerini ve oraya nasıl ulaşacaklarını bilmektedirler (Güven, Bağdigen, 2008, s. 52).

Örgütlerin, kıyasıya rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve ilerleyebilmeleri için, çok yetenekli ve çok yönlü başarılı takım oyuncularına ihtiyaçları vardır. Örgüt bu takım oyuncularını duygusal zeka performansları ve gelecek öngörülerini çok yüksek kapasitelerde olanlardan seçmek, geliştirmek ve elde tutmak zorundadır.

Öyleyse stratejik yetenek, örgüte sürekli rekabet üstünlüğü ve örgütün işlevselliğinin sürekliliğini sağlayarak, daha fazla ve daha kaliteli çıktılarla, örgüt performansını daimi başarıya indeksleyecektir.

1.4. Strateji Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji kavramının, işletme veya yönetim literatüründe kullanılan politika, taktik, yöntem, plan, program kavramlarıyla arasında yakın anlamlılık olsa da, farklı anlamlara sahiptirler ancak strateji kavramıyla bu kavramlar arasında (örneğin strateji ve eğitim) olmazsa olmaz bir ilişki söz konusudur. Strateji tüm bu kavramların yedek parçası gibidir. Stratejisiz bir eğitimin, stratejisiz bir politikanın vb. varlığından söz edilemez.

1.4.1. Strateji ve Politika

Strateji ve politika kavramları, işletme ve yönetim bilimi literatüründe çokça biri birinin yerine kullanılan kavramlardır. Aslında bu iki kavramı kesin çizgilerle ayıramamanın sebeplerinden birisi, strateji ve politikaların aynı zaman ve mekanı paylaşabilmelerindedir. Örneğin bir eğitim kurumunun mevcut kurumlar içinde sadece çağdaş eğitim politikalarını benimsemesi, kurum eğitim stratejisinin önemli bir ögesi olabilir. Böylece politikalar, gelenek haline gelmiş stratejiler şeklinde oluşabilir. Bir de strateji ve politikaların oluşturulma süreçlerinin temel unsurları aynıdır. Her iki kavram da planlara çerçeve oluşturarak, plana yön verme niteliğine sahiptir. Bu benzerliklerine rağmen içerikleri bakımından farklı kavramlardır (Dinçer, 2013, s. 29).

1.4.2. Strateji ve Taktik

Taktik, kurum kaynaklarını olabildiğince ekonomik ve etkili kullanabilmek için, değişen ortama uygun düşecek bir biçimde, kısa dönemleri kapsayan yönetsel kararlardır. Bu kararlara fonksiyonel stratejiler ya da alt stratejiler de denir (Dinçer, 2013, s. 29).

Strateji, kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için, sahip olduğu kaynakları sağlamasına yönelik genel kararlardır. Taktik, sağlanan kaynakların kullanımına yöneliktir. Yani taktik kararlar, stratejik kararların ayrıntılarını oluşturur. Şöyle ki, taktikler kurumun var olan kaynaklarının etkin kullanımını, stratejiler uygulamanın ayrıntılarını içeren kararlardır.

Taktik, stratejiye göre daha kısa dönemleri kapsayan ve daha özel karar ve uygulamalardır. Ayrıca strateji, kurumun bütünü yerine bölümlerine yönelik kararları ve kurum içi analizleri içerir. Taktikler, kurum stratejilerinin hayata geçirilmesini sağlayan aracı yardım mekanizmalarıdır.

1.4.3. Strateji ve Yöntem

Yöntem, kullanılış özelliği açısından politikaya benzer. Politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden meydana gelir. Önemli hususların biri de yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler, çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usüllerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir (Güçlü, 2003, s. 69).

1.4.4. Strateji ve Plan

Strateji ve plan benzer kavramlardır. Strateji uzun süreli seçim ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak “amaç fonksiyonunun” maksimizasyonu ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır (Güçlü, 2003, s. 70).

1.4.5. Strateji ve Program

Program, ayrıntılı faaliyetlerin sürelerini, nerede, ne zaman ve kimler tarafından, nasıl yapılacağını belirler. Programda net bir belirlilik mevcuttur, ancak kısmi bir risk barındırır ve kısa sürelidir. Strateji, kurumdaki tüm faaliyetlerin uzun süreli olarak öngörüsüdür. Bu faaliyetlerin, kurumun amaç ve hedeflerine yönelik değerlendirilerek seçilmesi mecburidir. Program, kurumun daha alt kademelerinin uygulamalarını kapsar. Ayrıca plan, bir defa kullanılmaya müsait olması ile strateji ve politikadan farklıdır.

2. Planlama

2.1. Plan, Planlama Kavramı ve Kapsamı

Planlamanın birçok tanımı yapılmıştır. Ancak, öncelikle planın tanımını yapmakta yarar vardır. Çünkü plan ve planlama sıkça biri biriyle karıştırılmaktadır. Plan, planlama aşamasında amaçlara ulaşmak için belirlenen karar veya kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2006, s. 33). Bu kararların özelliği, gelecekte ulaşılacak veya gerçekleştirilmek istenen hedefe giden süreçleri ifade ediyor olmalarıdır. Öyleyse plan, bugünden gelecekte nereye ulaşılacak, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlarıdır (Koçel, 2010, s. 154).

Planlama, işletmenin amaçlarının tanımlanması ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilindiği gibi planlama bir süreçtir. Bu süreç içerisinde neyi, nasıl nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunların uygun şekilde yerine getirildiği takdirde, arzu edilen sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğini açıklayan, bugünden gelecek hakkında kısa, uzun vadeli amaçlar belirleyerek bunların gerçekleştirilmesi için takip

edilecek güzergahın belirlenmesinde kabul edilen kararlar, yollar ve araçlardır (Koçel, 2010, s. 155).

Dünyada yaşanan hızlı büyümeye paralel olarak artan nüfus ve ihtiyaçlar, örgütleri bu gelişmelere ayak uydurmaya yöneltmiştir. Büyümenin getirdiği karmaşık örgüt yapısının, belirlenen amaç ve hedeflere sınırlı kaynaklarla cevap verme zorunluluğu, örgütleri plan yapmaya mecbur etmiştir. Planlamanın amacı, örgütün faaliyetlerini, artan rekabet ortamında varlığını sürdürerek, çevredeki değişikliklere ayak uydurup başarılı olabilmek, önceden belirlediği amaç ve hedeflerine en az kaynakla en kısa zamanda ulaşmasını sağlamaktır. Dolayısıyla, örgütler açısından elzem olan planlama, devlet teşkilatları için de aynı öneme sahiptir. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarının hizmetlerini sağlıklı yürütebilmeleri için, kaynaklarını belirleyip yatırıma dönüştürürken tasarruflu olunması, ancak planlamayla mümkündür.

Planlama, tüm yönetsel işlerin temelini teşkil etmekte olup uygulama sürecindeki rolü yönetsel görevlerle ilgilidir. Planlama ile organizasyonun amaçları ve hedefleri belirlenir. Diğer yönetsel süreçler ise, bu amaç ve hedeflere giden yolları oluşturur. Planlama ile örgütün kaynakları ve kaynakların sınırlılıkları da belirlenir. Planlama, en üst düzey yöneticiden en küçük birimin yöneticisine kadar her yöneticinin en öncelikli görevi olup, her düzeydeki yönetici bir ölçüde planlama yapmak zorundadır. Planlama, örgüt kaynaklarının miktarı ve sınırlılıklarının belirlenmesine de aracılık eder (Dağ, 2009, s. 5).

Yönetimin en önemli işlevlerinden biri olan planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesinde gerekli olan etkinliklerin belirlenmesi sürecidir. Planlama, planı oluşturmak için harcanan emeği ve bir süreci ifade eder. Yönetimin en temel işlevi olmasına rağmen, üzerinde en az durulan planlama, ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi amaçlar (Can, vd., 2011, s. 109).

Planlama, örgütün amaçlarının önceden belirlenerek tanımlanmasını sağlar. Böylelikle ulaşılabilecek amaçlar ve ulaşmak için kullanılacak yöntemler saptanarak, hedeflere bilinçli ve kontrollü bir biçimde yol alınabilir. Planlama, geçmiş bilgilerin analiz edilerek elde edilen sonuçların incelenmesi; bu incelemenin sonucunda karşılaşılan verilerin çizdiği güzergahda mevcut durumun değerlendirilip karar verilmesini ve gelecekle ilgili değişiklikleri göz önünde bulundurarak geleceğe yönelik değerlendirmeler yapmayı kapsar. Planlama, amaçları geliştirmek için örgütün elindeki imkan ve kaynakların tahsisi, yapılacak işlerin zamana yayılarak

programlanması, bu işleri yapacak personele görevlerin dağıtılması ile ilgilidir (Eren, 2000, s. 37).

2.2. Planlamanın Öğeleri

Can'a (2011, s. 125-129) göre planlamanın öğeleri, dört ana başlık altında toplanabilir.

- 1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi:** Örgüt ya da kurumun, mevcut durum değerlendirilmesinin yapılması gerekir.
- 2. Zaman Faktörü:** Planlamanın ne kadar bir süreyi kapsayacağı belirlenmelidir.
- 3. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi:** Verilerin niteliği ve niceliği, planın etkili olup olmaması konusunda ilgilidir.
- 4. Planlar Sıra Dizini:** Planlar, önem sırasına göre bir sıralama içinde bulunurlar. Bu düzen, planların süreleri ve sorumluluk derecesine göre kurulur. Aşağıda Şekil 2'de görüldüğü gibi:

| ÖRGÜTSEL PLAN | |
|---|---|
| TEKRARLANABİLİRLİK BOYUTU <ul style="list-style-type: none">• Plan yalnızca bir kez kullanılabilir.• Plan çok kez kullanılabilir. | ZAMAN BOYUTU <ul style="list-style-type: none">• Plan kısa dönemlidir.• Plan uzun dönemlidir. |
| KAPSAM BOYUTU <ul style="list-style-type: none">• Plan tüm örgütü kapsar.• Plan yalnızca bir birimi kapsar. | DÜZEY BOYUTU <ul style="list-style-type: none">• Üst düzey yönetim.• Orta ve alt düzey yönetim. |

Şekil 1. Planın Dört Boyutu (Can, 2011, s. 129)

Şekil 1. incelendiğinde, planlamanın dört boyutundan birinci boyut olan **Tekrarlanabilirlik Boyutu**, planın kullanılma süresini belirtir. İkinci boyutta yer alan **Zaman Boyutu ise**, planın kapsadığı süreyi belirtir. Üçüncü boyut olan **Kapsam Boyutu**, tüm örgütsel faaliyetleri kapsayan

planlardır. Dördüncü boyut olan **Örgütsel Düzey Boyutu**, planın hedeflediği örgütsel düzeyi, yani en alt kademeden en üst düzey kademeye kadar yönetim kademelerini hedef alan planlardır.

2.3. Planlama Sürecinin Öğeleri

Planlama, örgütün amaçlarına ulaşma hedefleri çerçevesinde, gelecekte uygulayacağı kararları hazırlamaktan oluşan süreçtir. Bu sürecin öğeleri ise şunlardır (Nartgün, 1996, s. 17);

1. Planlama geleceğe yönelik bir çalışmadır.
2. Planlama daha çok eylemle ilgilenen bir uygulamadır.
3. Hedef alınan bir amaç olduğuna göre, planlama tartışılmış bir çaba ister.
4. Planlama birbirine bağlı bir dizi kararı beraberinde getirir.
5. Planlama sınırlı kaynakların çeşitli programlar arasında dengeli bölüşümünü ifade eder, yani planlama, maliyetleri dikkate almak zorundadır.

Planlama, örgütteki herkesin var olan görüş ve inançlarının sorgulanması demektir. Bu görüş ve inançların değişmesi durumunda ise, örgütün ne gibi yeni fırsatlar yakalayacağına tartışılması, sağlıklı bir örgüt geleceği için lüzumludur.

Örgütün hedef geliştirmesi, bu hedeflere varmak için birden fazla seçeneğin incelenmesi ve değerlendirilmesini kapsayan planlama, dış çevreden gelen tehlikelerle, fırsatları iyi değerlendirmeyi, örgüt içindeki güçlü ve zayıf yönlerin sitemli olarak değerlendirilmesi stratejisine dayanır.

2.4. Planlamanın Temel İlkeleri

Nartgün'e (1996, s. 23) göre planlamanın üç temel ilkesi şunlardır;

1. **Planın Tekliği İlkesi:** Örgütte, belirli zaman diliminde tek bir plan uygulanır. Çünkü plan, örgütün yönünü belirler. Birden fazla plan, örgütün bütünlüğünü zedeler.
2. **Planın Esnekliği İlkesi:** Geleceği tahmin her zaman olanaklı değildir. Bu nedenle planların kapsam süreleri uzadıkça belirsizlikler artar. Bu olumsuzluk dikkate alınarak hazırlanacak planlar, gelecekte oluşabilecek değişikliklere kolayca uyarlanabilir özelliklerde olmalıdır.
3. **Planın Açıklığı İlkesi:** Planı uygulayanların tamamı planlama sürecine katılmadığından, planlar açık, net, anlaşılır olmalıdır.

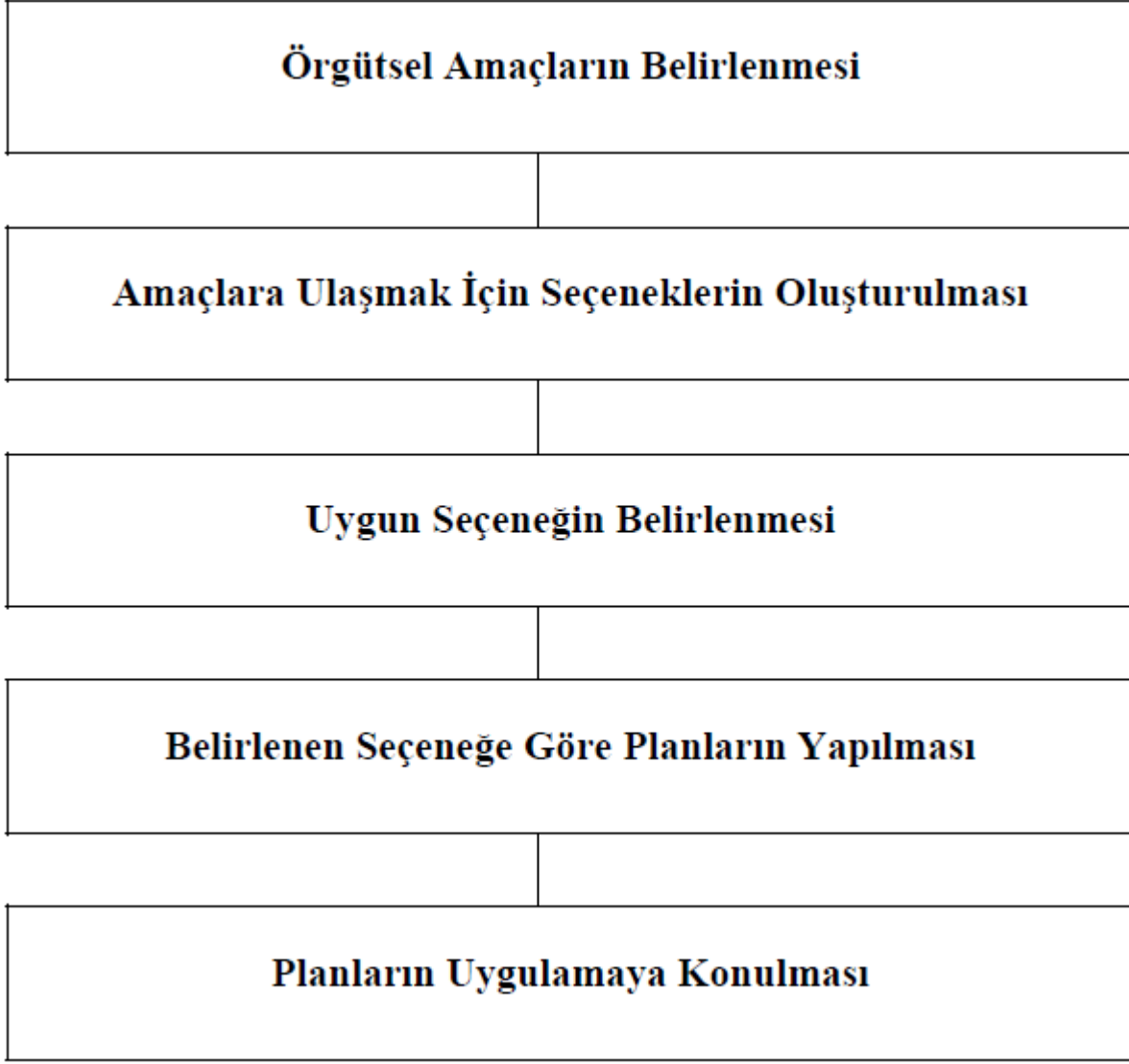
2.5. Planlama Süreci

Planların hazırlanması ve uygulanması çeşitli basamaklara ayrılmaktadır. Bu basamaklar şöyle sıralanabilir (Tortop, İşbir, vd., 2010, s. 41):

- 1. Bilgi Toplama:** İyi bir planın hazırlanması için önce konu ile ilgili bilgilerin toplanması gerekmektedir.
- 2. Planlama:** Toplanan bilgiler ve yapılan araştırmalardan yararlanarak geleceğe yönelik tahminlerde bulunulur ve çerçeve plan hazırlanır.
- 3. Eşgüdüm (koordinasyon):** Planların her aşamasında eşgüdüm gereklidir. Beklenen sonuçlara ulaşmak için uyumlu bir çalışma içerisinde olunması gerekir.
- 4. Uygulama:** Hazırlanan planlar, usulüne göre yetkili organlarca kabul edildikten sonra uygulamaya geçilir.
- 5. Denetleme (Değerlendirme):** Planların, hazırlanış biçimine uygun bir biçimde uygulanıp uygulanmadığının, uygulamada karşılaşılan sorunların denetlenmesidir. Burada amaç, planların beklenen sonuçları sağlaması için, karşılaşılan güçlüklerin giderilip, ilgililere gereken tedbirleri almaları hususunda doğru yolu göstermektir.

Planlama süreci, farklı kaynaklarda daha değişik bir biçimde ele alınmıştır. Ergun'a (2004) göre planlama süreci, planlama gereksinimi konusunda kestirimde bulunma ya da önceden belirlenmesi, bu amaçları destekleyen ara hedefler geliştirilmesi ve seçenekli eylem biçimleri geliştirilmesi, ara hedeflerin eylem planlarına bölünmesi, plan taslakları hazırlanması ve bunlardan en iyi olanının seçilmesi, uzun erimli (stratejik), orta erimli (taktik) ya da kısa erimli (işlemsel veya eylemsel) planların hazırlanarak uygulamaya konulması basamaklarından oluşur (Akt. Kutlucan, 2009, s. 16).

Ergun'a göre planlama süreci aşağıdaki tablodaki gibidir:



Şekil 2. Planlama Süreci (Akt. Kutlucan, 2009, s. 17)

2.6. Sürelerine Göre Plan Türleri

Planlar, sürelerine göre uzun, orta ve kısa süreli planlar olarak üçe ayrılır (Tortop, İşbir, vd., 2010, s. 41-42).

- 1. Uzun Süreli Planlar:** Mümkün olan uzun süreyi ve bu sürede istenilen sonuçları tasarlamayı ifade eder. Uzun süreli plan deyince kuruluşlara göre değişen beş, on, onbeş ve yirmi yılı hatta daha uzun süreyi kapsayan planlar akla gelmektedir. Uzun süreli plan hazırlamak güçtür çünkü uzun süreyi kapsayan tahminler yapmak zorunluluğu vardır. Bu planlar, genellikle politika ve stratejik hedeflerle ilgili amaç ve görüşleri içerir.
- 2. Orta Süreli Planlar:** Uzun süreli plan hedefleri ve stratejisinin ışığı altında hazırlanan uygulama proje ve programlardır. Bunların hazırlanması daha kolaydır. Çünkü temel

hedef ve gereksinimler uzun süre için hazırlanan planlarda bellidir. Orta süreli planlar, genellikle beş yıldan az süre için hazırlanan ve özellikle yıllık programların hazırlanmasında yararlanılan plan türleridir.

- 3. Kısa Süreli Planlar:** Uzun ve orta süreli planların öngördüğü hedeflere uygun olarak hazırlanan ve kısa bir süreyi, genellikle bir yıldan daha az bir süreyi kapsayan planlardır. Kısa süreli planlar, olağanüstü durumlar dolayısıyla geçici olarak, kısa bir süre için hazırlanan planları da kapsamına alır. Bu nedenle kısa süreli planlar, olağanüstü planlar olarak da isimlendirilir.

2.7. Uygulama Biçimine Göre Plan Türleri

Uygulama biçimine göre plan türleri, zorlayıcı ve demokratik planlar olarak sınırlandırılabilir (Tortop, İşbir, vd., 2010, s. 42-43).

- 1. Zorlayıcı Planlar:** Planların hazırlanması ve uygulanmasında, demokratik ilkelere uyulmaması anlamındadır. Bu türden planlar, sektörler açısından emredici niteliklerdedir. Demokratik kurumların görüşleri alınmaksızın hazırlanarak, uygulamada da otoriter bir yöntem izleyen planlardır.
- 2. Demokratik Planlar:** Planların hazırlanması ve uygulanmasında demokratik yöntemlere uyularak, örneğin ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri alınarak hazırlanan planlardır. Bu planlama yöntemi, demokratik ülkelerde planların hazırlanma aşamasında resmi, özel, kamu kurum ve kuruluşlarının görüşleri alınarak gerçekleştirilir.

2.8. Türkiye’de Planlamanın Gelişimi

Özellikle ikinci dünya savaşından sonra bir çok ülke, kalkınma plan ve programları yapmaya daha çok önem vermişlerdir. Türkiye’de 1933-1938 dönemini kapsayan Birinci Sanayi Planı, sınırlı ölçüde de olsa plancılık çabalarının ilk adımını teşkil etmektedir. Türkiye’nin sanayileşmesi amacına yönelik ve yalnız Devlet işletmelerini ele alan bir plandır. Daha sonra hazırlanan İkinci Sanayi Planı ise, maden işletmeciliği üzerinde durmakta ve madencilik bölgeleri bakımından yapılacak işleri sıralamaktadır. Türkiye’de kalkınmanın plan ve programlara dayanarak gerçekleştirilmesi girişimi, 1960 yılından sonra ele alınmıştır.

Planlama ile ilgili Anayasal düzeyde ilk hükümler 1961 Anayasası’nda yer almıştır. 1961 Anayasası’nda planlama ile ilgili önemli iki madde vardır. Bu maddelerde, plan yapma bir devlet ödevi sayılmış ve Devlet Planlama Teşkilatı ismi Anayasada belirtilerek, planların bu kurum tarafından hazırlanması kabul edilmiştir (Tortop, İşbir, vd., 2010, s. 44).

3.Stratejik Planlama

3.1. Stratejik Planlama Kavramı ve Kapsamı

İkinci dünya savaşından sonra, hızla gelişen teknolojiye bağlı olarak önem kazanan stratejik planlama, büyüyen dış çevre ve yönetim görevlerinin artan karmaşıklığı, örgütlerin planlı çalışma, doğru kararlar alma ve geleceği görebilme yeteneğini arttırma isteği sonucunda ortaya çıkmıştır.

İlk defa 1960’larda özel sektör tarafından gündeme getirilen stratejik planlama, 1980’lerden sonra kar amacı gütmeyen örgütlerce de kullanılmaya başlanmıştır. 1970’li yıllarda stratejik planlama, örgütlerin sadece üst yönetimine hizmet etmek için kullanılırken, 1980’lerde örgütün dışına açılarak, örgütle çevresi arasındaki ilişkilerin de farkında olan yeni bir düzenleme oluşturulmuştur. Stratejik planlamanın giderek önem kazanmasının nedenleri, değişimdeki evrensellik, teknolojik unsurların hızlı değişimi, rekabet ortamının artması, demokratikleşme şeklinde sıralanabilir.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için faydalandıkları en önemli araçlardan birisi stratejik planlamadır. Günümüz şirketlerini, yöneticilerinin korkutucu denebilecek ölçüde yabancı buldukları bir ortama sürükleyen üç güç vardır. **Tüketici, rekabet** ve **değişim**. Bu kavramlar bize yabancı olmamasına rağmen, özellikleri geçmiştekinden çok farklıdır. Bu kavramlardan “**değişim**”, stratejik planlamayı zorunlu kılar. Bu üç kavram biri biriyle yakın ilişki içindedir. Zira, değişimin en önemli silahı rekabettir ve tüketici kavramı da değişimin ve rekabetin yansıtıcısı olarak büyük önem kazanmıştır. Günümüz pazarlarına yön veren güçler, artık stratejik planlamayı zorunlu hale getirmiştir (Akyüz, 2001, s. 117).

Stratejik planlama ile ilgili birden çok tanım yapılmıştır. Genel bir tanımla stratejik planlama, örgütün misyonu dahilinde gelecekteki vizyonuna ulaşmak üzere amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşmayı sağlayacak faaliyet ve projeler belirlenmesini gerektiren, bütçenin, kurum önceliklerindeki amaç ve hedeflere göre harcanmasına rehberlik ederek yol gösteren, ortaya konacak eylem planları, faaliyet ve projeler, performans göstergeleri ile sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve de izleme, değerlendirme sağlayan bir süreçtir (Akçay, 2009, s. 83).

Stratejik planlama, örgütün geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik misyonunununu, hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevre ve faaliyet alanını dikkate alarak, örgüt için uygulanabilir olan seçenekler arasından birini tercih edip uygulanmak üzere yapılan plandır. Stratejik planlama, örgütün temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip bunları

gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli bir çalışmadır. Kısaca örgütün yarımına sahip olabilmesi için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermesidir (Çelik, 2011, s.12).

Stratejik planlama, örgütün şu an içinde bulunduğu nokta ile gelecekte ulaşmayı arzuladığı durum arasındaki yolun tarifidir. Örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşma imkanı sunacak yöntemlerin belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı niteliği taşır (DPT, 2006, s. 7)

Kurum amaçlarının ve değerlendirme stratejilerinin belirlenerek, uygun programların geliştirilmesi ile stratejik planlama, teorinin uygulamaya dönüştürülmesine yardımcı olur. Kurumsal yapı ile mevcut kaynaklar kısa ve uzun vadede incelenerek, müşteri istek ve ihtiyaçlarının, kurumun ihtiyaçları ile kıyaslanma imkanı bulunur. En önemlisi, yapılan planlara kurum çalışanlarının tümünün katkıda bulunması sağlanır (Çelik, 2011, s. 13).

Soru sorma ve sorgulama disiplini olan stratejik planlama, aşağıdaki üç temel soruya cevap arar:

1.Biz örgüt olarak neyiz?

(Hangi işteyiz? İnsan kaynaklarımızın niteliği, nicelikleri nelerdir? Yönetim şeklimiz ve tekniklerimiz nelerdir?...)

2.Biz ne olmak istiyoruz?

(Hangi alanda iş yapmak istiyoruz? İnsan kaynaklarımızı hangi seviyelere yükseltmek istiyoruz? Teknolojimizi nasıl geliştireceğiz?...)

3.Hedeflerimize nasıl ulaşacağız?

(Hedeflere ulaşmak için insan kaynakları, finansman, teknoloji ve yönetim stratejilerinin nasıl kombine edileceği bu aşamada belirlenecektir.) (GÜRER, 2006, s. 92)

Stratejik planlamayı diğer planlamalardan ayıran en bariz özellik stratejik planlama çerçevesinde alternatif planlar oluşturulması, değişimlerin gözlemlenerek sürpriz durumlara uyum sağlanması ve stratejik planlamanın esnek olmasıdır. Ayrıca uzun vadeli planlarda sadece uygulama aşamaları ortaya konurken, stratejik planlama hedeflere nasıl ulaşılacağını, hedeflere ulaşılması durumunda gelecekte varılacak hedeflerin ne olacağını belirleyerek vizyon oluşturmaktır (Çelik, 2011, s. 15).

Stratejik planlamanın örgütün tamamına yönelik olması nedeniyle, örgütün birden fazla kurum fonksiyonuyla ilgilenmesini gerektirir. Dolayısıyla stratejik planlamada kullanılan verilerin heterojenliği, (sosyal, ekonomik, siyasi vb.) değişik verileri ihtiva etmesi, diğer planlama türlerinden daha çok veri ile ilgilenmesini gerektirir.

Stratejik planlama bir kez yapıp biten bir iş değildir. Örgüt belirlenen amaçlara ulaşmak için, imkanların elverdiği oranda her tür yöntemi denemelidir. Öncelikle hangi yöntemlerin uygulanacağı ise yine stratejik planlama aşamasında belirlenir.

Stratejik planlama, uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısına sahiptir. Kuruluş bütçesinin, stratejik planda sergilenen amaç ve hedefleri ifade edecek bir biçimde hazırlanmasına, hesap verme sorumluluğu ve kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına rehberlik eder. Bu çerçevede stratejik planlama (DPT,2006, s. 7);

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

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

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

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

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

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

Diğer yandan stratejik planlama;

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

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

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

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

Stratejik planlama yapılmasının amacı, hızlı bir toplumsal değişimin yaşandığı günümüzde, örgütün bu değişikliklerden ve belirsizliklerden olumsuz yönde etkilenmemesini veya olumsuzluğu azaltmak için mümkün olan bütün çabaların sarfedilmesini sağlamaktır. Stratejik planlama, örgütsel değişim hızı ile toplumsal değişim hızı arasında bir denge kurulması, örgütün toplumsal değişim hızına ayak uydurmasının da ötesinde ona yön vermesi, bunların da başarısız olması halinde en azından toplumsal değişim hızının gerisinde kalınmaması amacını taşır. Bu tanımdan, stratejik planın stratejik yönetimle de ayrılmaz bir bütün oluşturduğu açıkça görülmektedir (Akyüz, 2001, s. 114).

Stratejik planlama, rekabet ortamının değişmeye başladığı 1960'ların sonlarından itibaren gündem teşkil eden, önceleri bir işletmenin faaliyet, yatırım ve genel çalışma stratejileri ile ilgili olduğu düşünülen, daha sonraları ise para, hammadde ve makine donanımı dışında kalan insan kaynakları ve araştırma-geliştirme gibi kendisi için rekabet edilen diğer kaynaklar ile de ilgili olarak, örgütün rekabet potansiyelini ve toplam performansını artırmaya yönelik bir planlama işlemidir (Akyüz, 2001, s. 114)

3.2.Stratejik Planlama

Stratejik planlama özetle, bir kuruluşun aşağıda verilen dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur (DPT, 2006, s. 8):

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

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.

Stratejik planlama sürecinde, **“Neredeyiz?”** sorusunun yanıtı, kurumun faaliyetlerini sürdürdüğü iç ve dış faktörlerin ayrıntılı bir biçimde incelenerek değerlendirilmesi sonucunda gerçekleştirilen durum analizi neticesinde netleşir.

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı, kurum varlık nedeninin ana hatlarıyla belirlendiği misyon, kurumun gelecekte amaçladığı ve arzuladığı hedeflerin kavramsal, nesnel ifadesini içeren vizyon, kurum çalışmalarına yön veren ilkeler, kurum çalışmalarının yönlendirileceği kavramsal genel sonuçlar şeklinde tanımlanabilecek amaçlar ve de amaçlara ulaşılabilmesi için varılması gereken somut sonuçlar anlamında hedefler belirlenerek verilir.

“Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunun yanıtı, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler olan stratejilerdir.

Son olarak “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunun yanıtı, stratejik planlamada alınan yönetsel kararların uygulama süreçleri ve sonuçlarının düzenli bir biçimde takip edilmesi, elde edilen sonuçların daha önce belirlenen misyon, vizyon, temel değerler ve ilkeler, amaçlar, hedeflerle uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesi sonuçlarına dayanarak planın kontrol edilmesini, kısaca ‘performans değerlendirmesi’ şeklinde ifade edilen değerlendirme sürecidir.

| KAVRAM | YÖNTEM | AÇIKLAMA |
|--|---|---|
| MEVCUT DURUM ANALİZİ | - SWOT Analizi Dış Çevre Analizi İç Çevre Analizi - Paydaş Analizi | NEREDEYİZ? |
| MİSYON, VİZYON, İLKELER | - Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel İlkeleri - Arzu edilen gelecek | NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ? |
| STRATEJİK AMAÇLAR, STRATEJİK HEDEFLER | - Orta-Uzun Vadeli Amaçlar - Ölçülebilir Hedefler | |
| (FAALİYETLER VE PROJELER) STRATEJİLER, TAKTİKLER | - Hedeflere Ulaşma Yöntemleri - İş Planları - Kaynak Planları | GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞIRIZ? |
| İZLEME ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME | - Raporlama - Performans Göstergeleri - Performans Yönetimi | BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDERİZ VE DEĞERLENDİRİRİZ? |

Şekil 3. Stratejik Planlama Süreci (DPT, 2006, s. 5)

Örgütü bir bütün olarak ele alan stratejik planlama, örgüte yön verici kuralları kapsamına almakta ve kurum içinde yapılan diğer planlara rehber olmaktadır. Diğer planlama türlerinden

“zaman süresi ve ufku”, “kullandığı verilerin yapısı”, “kullandığı verilerin sayısı” ve “organizasyon düzeyi” özellikleriyle ayrılan stratejik planlama için, diğer planlama yollarını içinde barındıran veya diğer planlama kapılarını açan anahtar plandır şeklinde yorumlanabilir (Akyüz, 2001, s. 117).

3.3.Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar Şöyle Özetlenebilir (DPT, 2006, s. 9):

- Durum analizi
- Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama
- Misyon, vizyon, temel değerler
- En az bir amaç
- Her amacın altında en az bir hedef
- Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i
- Stratejiler
- Eylem planları
- Performans göstergeleri
- Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu
- İzleme ve değerlendirme

3.4. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın, örgütler için çok farklı yararlar üretebileceği ileri sürülmektedir (Çelik, 2011. s. 31):

- En güçlü yararı stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğinin geliştirilmesidir. Kamu sektörünün ve kar amacı gütmeyen örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik olarak düşünmelerinde ve davranmalarında yardımcı olacaktır.
- İyileştirilmiş karar vermedir. Dikkatini, bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine odaklaştırır ve üst karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini tahmin etmelerine yardımcı olur. Stratejik planlama böylece örgütlere, stratejik maksatlarını tanımlamalarında, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, koordineli ve tutarlı karar vermede temel oluşturur.
- Geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel sorunları aydınlatmaya ve ele

almaya hazırlamaları için iç ve dış talep ile baskılara akıllıca karşılık vermeye ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye yönelirler.

- Stratejik planlama doğrudan örgütün çalışanlarına yarar sağlamakta, politika yapıcılar ve anahtar karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile, uzmanlığın örgütün birimleri arasında güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır.
- Stratejik planlama sadece liderler, yöneticiler ve planlamacıların stratejik düşünme ve davranmalarına yardımcı olmak amacıyla oluşturulan yöntem ve araçlardan oluştuğundan, stratejik planlamanın başarısı liderin, yöneticilerin ve planlamacıların stratejik planlamayla ne kadar ilgilendikleri ve spesifik durumlar için nasıl bir süreç tasarladıkları ile yakından ilgilidir.

3.5. Eğitimde Stratejik Planlama

Günümüzde her alanda hızlı küresel değişim ve bilgi toplumu olma çabaları, eğitim alanında da köklü değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Toplumsal kalkınmada, eğitimsel ihtiyaçların toplumsal ihtiyaçlarla birlikte düşünülerek planlanması, kıt olan kaynakların dengeli dağılımını hedeflemektedir. Bunun sağlanabilmesi ise ancak iyi bir planlamayla mümkündür. Dolayısıyla eğitim sisteminde değişim ve gelişmelere paralel olarak planlamaya gidilmesi, toplumsal kalkınmanın gereğidir.

Eğitimden beklenen temel işlevlerin, toplumun ve ülke politikalarının beklentilerini yerine getirebilecek şekilde uygulanabilmesi için, planlama ihtiyacı tartışmasız bir gerçektir. Diğer taraftan olgusal olarak değişme, tüm kamu sektörü ve özel sektörde olduğu gibi eğitim kurumlarında da amaç, yapı, süreç, davranış vb. özelliklerin zaman içinde etkisizleşmesine ve çevreye uyumda olumsuzluklara neden olmaktadır. Bu nedendir ki eğitim kurumları, çevreye uyum sağlarken kurumu değişime hazırlayabilmesi ve kurumun dışa dönük stratejiler geliştirmesini mecbur kılmaktadır.

Eğitim örgütleri ekonomik, politik, sosyal anlamda çevreyi etkileyen ve çevreden etkilenen kurumlar olup, dış çevreyle olan bu güçlü etkileşim münasebetiyle, kurumsal stratejik planlarını oluşturmaları kaçınılmazdır. Stratejik planlama, okulların değişen çevre koşullarına uyumunu ve çevrenin ihtiyaçlarını gidererek geleceğe yönelim görevini yerine getirir.

Yönetsel anlamda eğitim örgütlerinin başarılı olabilmesi için, kurum yönetiminin planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, yönetme, denetim unsurlarının, yeni yönetim anlayış ve

uygulamalarıyla uyumlu olma zorunluluğu vardır. Buna bağlı olarak eğitim kurumlarında, toplum taleplerine karşı hassas, katılımcılığı önemseyen, hedef ve önceliklerini belirlemiş, hesap veren, etkili, şeffaf kamu yapılanmasının gereği olarak Stratejik planlama ve Yönetim uygulamaları benimsenmiştir.

Eğitim örgütlerinde (Okulöncesi eğitim, ilkokul, ortaokul, lise, yükseköğretim) stratejik planın kullanımı, diğer kurumlardan farklı özelliklere sahiptir. Örneğin özel işletmelerde yöneticiler ve büyük pay sahibi hissedarlar stratejik planlama sürecine bizzat katılarak, stratejik planın uygulama sürecini yönlendirme gücündedirler. Kamu hizmeti yapan okullarda ise, stratejik planlamanın sadece üst düzey yöneticilerin katılımıyla gerçekleşmesi halinde, eğitim sistemi için yapılan stratejik planlamanın başarısızlığı demektir (Işık, Aypay, 2004, s. 350-351).

Eğitim örgütlerinde stratejik planı hazırlayan stratejik planlama ekibi, (Kaufman, Herman ve Watters, 1996) plandan etkilenecekleri temsil edebilecek vasıflarda olmalıdır (Akt. Işık ve Aypay, 2004, s. 351). Çünkü kurum bu uygulamayla; zümre, sınıf, bölüm, ekip vb. grupların, hedef ve stratejilerin yatay ve dikey yönde bütünleşikliği ve sistematikliğini, karar alma ve uygulama süreçlerine katılımı sağlayacağı gibi uygulamanın etkinliğini ve verimliliğini de arttıracaktır (MEB, 2007, s. 26). Stratejik plandan etkilenecekleri temsil etmeyen bir planlama ekibinin yapacağı planın, stratejik olmayacağı gibi başarılı olması da imkansızdır. Stratejik planlama ekibinin nitelikleri (Cook, 1990)'a göre aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Planlama ekibi, kurumun farklı kademelerinde çalışanlarından oluşmalıdır.
- Planlama ekibi, plandan etkileneceklerin tamamını temsil etmelidir.
- Planlama ekibi, kontrol edilebilecek büyüklükte olmalıdır.
- Ekipteki üyeler, temsil ettikleri grubu, okulu, öğrencileri ve kendi çıkarlarını koruyup kollayacak iradeye sahip olmalıdır (Akt. Işık ve Aypay, 2004, s. 351).

Eğitim örgütlerinde stratejik planlama, okulun gelişim hedeflerini tanımlayarak, bu hedeflere varmada izlenecek stratejileri belirleyen ve okula vizyon kazandıran bir plandır. Stratejik planın bu özellikleri, okulda yapılacak çalışmalara yön vererek önceliklerin belirlenmesine yardımcı olup, okulun sürekli gelişimini sağlayacaktır. Aynı zamanda stratejik plan, içerisinde okulun vizyonu, misyonu, değerleri ve değerlendirme ölçütlerini de bulunduracağından, hedeflenen okul gelişimi de ortaya çıkacaktır. Tüm bu nitelikler okulun stratejik planına, okulun yol haritası özelliğini kazandırmaktadır (MEB, 2007, s. 26).

(Cook, 1990)'a göre bir örgüt veya kurum, stratejik planlama yapabilmesi için, stratejik organizasyon özelliğine sahip olmalıdır. Bu özellikleri Cook aşağıdaki gibi özetlemiştir (Akt.İşık ve Aypay, 2004, s. 351):

- Stratejik organizasyonlar özerk olmalıdır.
- Stratejik organizasyonlar kendi kimliğini ortaya koyarak, kimliği ile gerçekleştirmekte olduğu faaliyetler biri biriyle tutarlı olmalıdır.
- Stratejik organizasyonlar sahip oldukları kaynakları istediği yönde kullanabilme hakkına ve sorumluluğuna sahip olmalıdır.
- Stratejik organizasyonlar kendi vizyonunu geliştirme ve liderini seçme yetkisine sahip olmalıdır.
- Stratejik organizasyonlar uzun vadeli planlara sahip olmalıdır.

“Stratejik planlama, organizasyonun kendisi için belirlenmiş üstün amaçlara ulaşabilmesi için, sürekli kendisini geliştirmeye odaklı bir araçtır” (Cook, 1990). Stratejik organizasyonun belli bir amaç doğrultusunda sahip olduğu tüm enerji, kaynak ve faaliyetlerin merkezi, stratejik planlamadır. Organizasyonların yaşamının devamı için stratejik planlama elzemdir ve aynı zamanda organizasyonun temel amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olan araçtır (Akt.İşık ve Aypay, 2004 s. 352). Tüm bu açıklamalar gösteriyor ki, eğitim örgütleri için stratejik planlama yapma, günün koşullarına ve geleceğin şartlarına uyma adına en önemli vazifelerden birisidir.

Eğitim örgütlerinde stratejik plan oluşturulabilmesi için, aşağıda sorulan soruların cevaplanması gerekir (MEB, 2007, s. 27):

- Nasıl bir okul, nasıl bir gelecek planlıyoruz?
- Okula özgü senaryolar geliştirebiliyor muyuz?
- Okulun stratejik çerçevesi (Okul diğer eğitim kurumlarına karşı kendini nasıl tanımlıyor ve tanıtıyor?) nedir?
- Risklere karşı önlemler nelerdir?
- Eğitim sektöründeki diğer kurum ve kuruluşlara karşı tutum ve davranışlar nelerdir?
- Okulun stratejik amaçları nelerdir?
- Kritik başarı seçenekleri nelerdir? Okul olarak hedefleri (Burada misyonun ölçülebilir başarı göstergelerine dönüştürülmesi gerekir.) nelerdir?
- Bu hedeflerin somut sonuçları (performans göstergeleri) nelerdir?

4.Türk Eğitim Sisteminde Stratejik Planlama Modeli ve Stratejik Yönetim

Dünyada ve Türkiye’de yaşanan değişim süreci, eğitim sürecini ve de eğitim kurumlarını çağın gereklerine uygun olarak, geleneksel kurumlardan öğrenen kurumlara geçişe zorlamıştır. İnsan kaynaklarının etkili ve planlı kullanılmasını hedefleyen anlayışa paralel olarak son on yılda Türkiye, kamu sektöründe, özellikle eğitimde çok önemli gelişmeler kaydetmiştir. Örneğin 4+4+4 sistemine geçilmesi ilkökul, ortaokul, lise müfredatlarının değiştirilmesi, ders kitaplarının güncellenmesi yanında, yönetim anlayışında da farklılıklar görülmektedir.

Çağın gereklerine uyabilmek ve daha ileri giderek çağa yön verebilmek adına, planlı ve programlı bir biçimde yola devam etmek gerekmektedir. Bu nedenledir ki, eğitimde gelenekçi planlamadan stratejik planlamaya geçiş, kurumların stratejik yönetime geçişini de zorunlu hale getirmektedir. Eğitimde stratejik karar alma, eğitim kurumlarının üst yönetimlerinin inisiyatifindedir. Yöneticiler, stratejik planın hazırlanmasından sonuçlarının alınması aşamasına değin, yönetim iradesini sergilemek zorundadırlar. Yönetim, stratejik yönetim anlayışı sergileyen iradeyi benimserse, gerisi sadece stratejik planı yürütecek grubun oluşturulmasından ibarettir.

Ticari örgütlerin planlamasında kurumun devamlılığı ve karlılığı ön plandadır. Oysa ki eğitim örgütlerinde planlama, kar etme dışında sosyal, ekonomik, politik vb. birden fazla endirekt amaca hizmet etmektedir. Etkin bir eğitim planlaması kısa vadede finansman sirkülasyonunu, uzun dönemde ise, sosyal ihtiyaçlardaki değişimleri takip edebilmelidir. Ayrıca eğitim planlaması, kamu okullarının misyonunu hedef alan toplumsal baskılara karşı da dikkatli olmak zorundadır.

Strateji kavramı, MEB’e bağlı kurumlarda 24.12.2003 tarih ve 5018 sayılı kanunla duyulmaya başlanmıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu kurumlarının stratejik planlarını ve kuruluş bütçelerini bu plan esaslarına dayanarak hazırlamasını emreder. 5018 Sayılı Kanunun 9. Maddesinde;

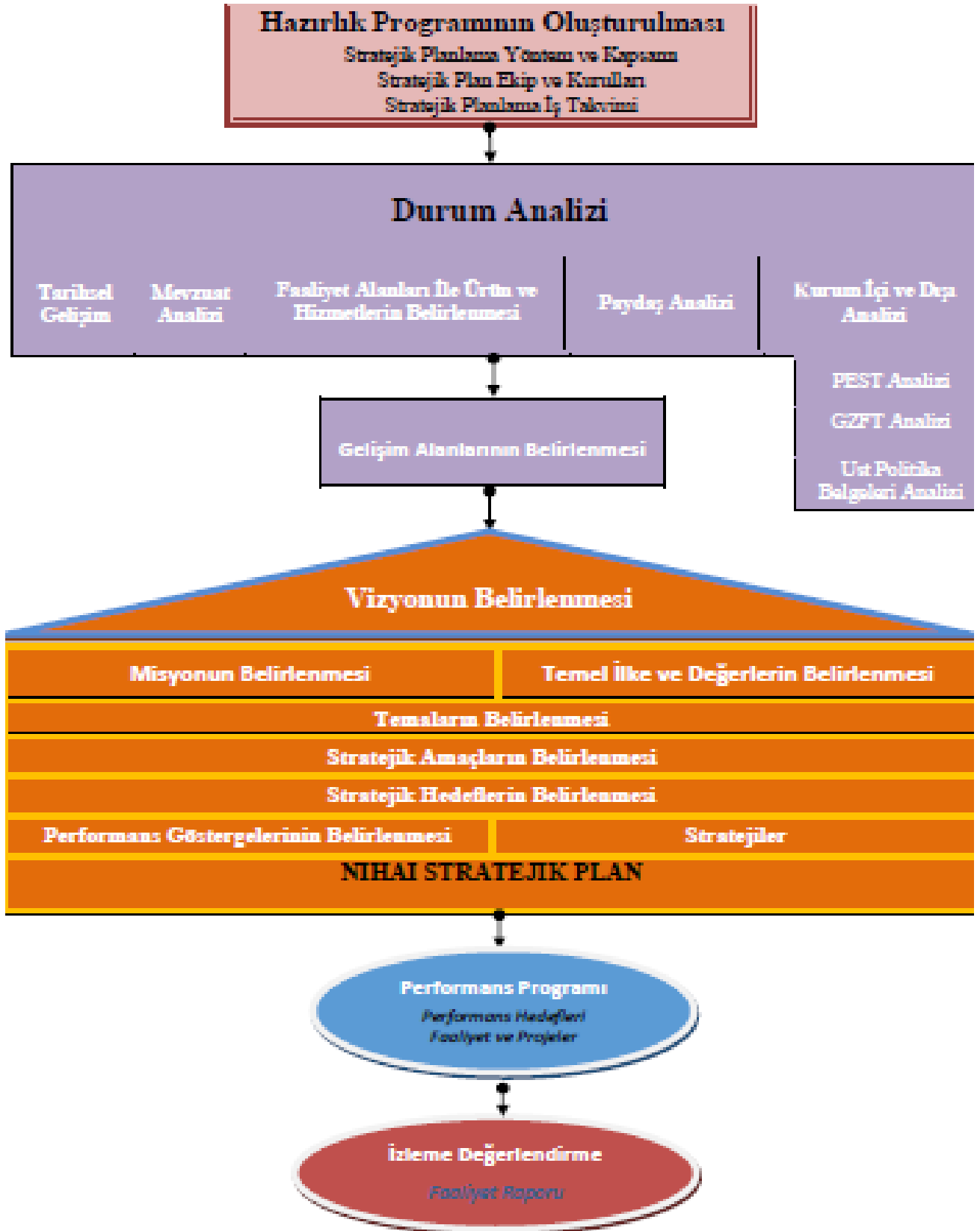
“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.”

“Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.”

Stratejik planlama süreci ile ilgili takvimin belirlenerek stratejik planların kalkınma programları ile ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların tespiti amacıyla hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in yayınlanmasını takiben, MEB tarafından, 2006/55 Sayılı Genelge ile stratejik planlama süreci başlatılmıştır.

Türk eğitim sisteminde uygulanan stratejik planlama modeli temel olarak DPT’nin öngördüğü planlama modelidir. Bu modelin çıkarılmasında strateji geliştirme yaklaşımlarından “Beş Parçalı Strateji Geliştirme Yaklaşımı” ile “Strateji Geliştirmek İçin Strateji Tercihleri Arasındaki İlişkileri Yapılandırma Yaklaşımı” birlikte kullanılmıştır (MEB, 2009, s.7). Stratejik plan hazırlama sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı’nın öngördüğü hazırlık programı dört safhada yürütülecektir (MEB, 2013, s. 6). Birinci safha hazırlık dönemi çalışmaları ve hazırlık programı, ikinci safha durum analizi, üçüncü safha geleceğe yönelim ve dördüncü safha izleme ve değerlendirme aşamalarından oluşur.

Türk Milli Eğitimi’nin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan yol haritası Şekil 4.’te verilen Stratejik Planlama Modeli’nin uygulanması ile mümkündür. Stratejik Planlama Modeli’nin uygulanması için tam donanımlı bir okul olunması şart değildir. Önemli olan mevcut durum tespit edilip, eldeki imkanlar ölçüsünde yapılabileceklerin en iyisini gerçekleştirmektir. Bu aşamada, MEB 2015-2019 Stratejik Planı Hazırlık Programı’nda yer alan aşamalarının stratejik plan hazırlama sürecinde önemle takibi ve uygulanması, ülke genelindeki bütün eğitim kurumlarına tavsiye edilir (MEB, 2013, s. 4).



Şekil 4. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Modeli (MEB, 2013, s. 5)

4.1.Okullarda Stratejik Planlama Süreci ve Stratejik Yönetim

Ülkenin nitelikli insan gücü ihtiyacına bağlı olarak değişen eğitim sistemi ile birlikte, işletmelerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da verimlilik, güvenlik, performans, planlama gibi kavramların önemi artmıştır. Yaşanan bütün bu değişimler, etkili planlama ve etkili yönetim anlayışının gereği olarak kurumlara, stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımını getirmiştir.

Okullarda stratejik yönetim, okulun var oluş nedenini, gelecekte ulaşmak istediği hedefleri belirleyen yönetim anlayışıdır. Hızlı değişim sürecinin yaşandığı günümüzde, okulların kendilerini sürekli yenileyerek kendilerini ve öğrencilerini geleceğe taşıyabilmeleri adına, okulun dirik bir çevrede, paydaşlarının istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için kendini sürekli sorgulayarak geliştirmesi demektir (MEB, 2007, s. 23).

Eğitim kurumlarının amacı, toplumda yaşanan değişimleri göz önünde bulundurarak, toplumu geleceğe hazırlamaktır. Bunun gerçekleşmesi ise, sistemli bir politika ve eğitim sistemi uygulamalarına bağlıdır. Bu sisteme en uygun yaklaşım ise, kâr etmeyen örgütlerin dünya üzerinde en çok uyguladıkları yaklaşım olan stratejik planlama yaklaşımıdır (Yıldırım,2015, s. 45). Bu çerçevede Türkiye, Avrupa Birliği uyum sürecinin de etkisiyle, tüm kamu kurumlarını olduğu gibi eğitim kurumlarını da etkileyen bazı kanun değişikliklerine giderek, kurumların stratejik planlama yapmaları zorunlu hale getirilmiştir.

Kurumda yer alan tüm çalışanların katılımının gerektiği planlama sürecinde her bir çalışanın düşüncesi çok önemlidir. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ve bu süreci yönlendirecek kişilerin, görev tanımları net bir şekilde belirlenmelidir (Yıldırım, 2015, s. 56). Bu amaçla, özellikle kurum yöneticilerinin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi gerekirken kurum yöneticileri ve çalışanlarının mutlaka ilgili eğitimleri almaları sağlanarak motivasyonlarının yükseltilmesi gerekir (Yıldırım, 2015, s. 54).

Bir eğitim öğretim kurumunda stratejik planlama sürecine dahil olması gereken birim, kişi ya da grupları şu şekilde sıralayabiliriz(DPT, 2006, s.12):

4.1.1.Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE)

Okul Gelişim Yönetim Ekibi, stratejik yönetim sürecinin kurum içerisinde benimsenmesi ve uygulanmasında, okullarda iç ve dış paydaşların katılımı ile kurulan yönetim birimidir (MEB, 2007, s.12). Stratejik planlama sürecinde koordinatör birim görevini yürütmektedir. Bu birimin

görevi, verilere dayanarak okul stratejik planı hazırlamak ve ilgili eğitim öğretim yılına ait okul gelişim planını hazırlayarak okulda uygulanmasını sağlamaktır.

4.1.2. Kurum Üst Yöneticileri

Okul müdürü ve ona bağlı çalışan OGYE'nden oluşur. OGYE, okulda stratejik planlama çalışmalarının başlatıldığını duyurmalıdır. Okul yöneticisi stratejik plan çalışmaları sürecinde katkı sağlamalı, her aşamada desteklemeli ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarını yönlendirmeli, üst yönetim olarak stratejik planı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne iletmelidir.

4.1.3. Stratejik Planlama Ekibi

Okul müdürü veya görevlendireceği müdür yardımcısına da OGYE'nin seçmiş olduğu bir üye, stratejik planlama ekibinin başkanı olmaktadır. Ekip başkanı çalışmaların planlanması, ekibin oluşturulması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir. Stratejik planlama ekibinin kurulmasından doğrudan sorumlu olan ekip başkanı, ekip üyelerini kabiliyetleri ve hedeflenen amaca uygunluklarını göz önünde bulundurarak oluşturmalıdır (DPT, 2006, s.12).

Bir stratejik planlama ekibi üyesinde olması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır;

- Grubun oluşturacağı değer ve ilkeleri benimseyebilme, grupla uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalıdır,
- Görev yaptığı birimi temsil edebilmelidir,
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir,
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip olmalıdır,
- Çalışmalara gönüllü olarak katılmalıdır.

4.2. İhtiyaçların Tespiti

Stratejik planlama ekibinin kurulmasından sonra planlama hazırlık çalışmalarında, gerekli olan eğitim ihtiyacı, danışmanlık ihtiyacı, veri ve mali kaynak ihtiyaçlarının tespiti yapılmaktadır.

4.2.1. Eğitim ihtiyacı: Stratejik planlama sürecinin hedefe ulaşabilmesi için, gerek OGYE'nin gerekse stratejik planlamaya katkı sağlayacak diğer paydaşların, stratejik planlama hakkındaki eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu tespitler doğrultusunda eğitimlerin kapsamı, niteliği, süresi ve katılacak kişiler önceden belirlenmelidir.

4.2.2. Danışmanlık ihtiyacı: Eğitim kurumları için yeni bir konu olan stratejik planlama çalışmalarının başlangıcında, OGYE'nce stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere, kuruluş dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verilmelidir. İhtiyaç olması halinde alınacak uzmanlık hizmeti, yöntem, süreç ve eğitim danışmanlığı ile sınırlandırılmalıdır (DPT, 2006, s. 13).

4.2.3. Veri ihtiyacı: Stratejik planlama sürecinde, kurumun mevcut durumunun tespit edilmesi, hedeflerinin belirlenerek gelişmelerin ölçülmesi ve performansının değerlendirilebilmesi gibi amaçlara hizmet edecek verilere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu veriler ayrıca, kurum ile ilgili doğru kararlar alınmasını sağlayacaktır.

4.2.4. Mali kaynak ihtiyacı: Bundan önce belirlenen ihtiyaçların hayata geçirilebilmesi ve süreç içerisinde oluşabilecek diğer ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması gerekmektedir. Söz konusu mali kaynaklar, stratejik planın yapılabilmesi için gereken harcamalar olup stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulacak kaynaklar değildir (Çakır, 2008, s. 61)

4.3. Zaman Planlaması

Stratejik planlama sürecinin zamanında sonlandırılabilmesi için, hazırlık çalışmalarından başlayarak stratejik planlama aşamalarının belirlenmesi ve her bir aşama için tarih aralıklarının verilmesi gerekmektedir. Bu sayede OGYE, belirlenen tarihler doğrultusunda hareket ederek, zaman alıcı süreç olan stratejik planlama sürecini sağlıklı bir biçimde yönetebilecektir (Çakır, 2008, s. 61-62).

4.4. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Kurumun mevzuattan doğan görev ve sorumluluklarının belirlendiği aşamadır. Aktif olunan faaliyet alanının sınırlarını belirleyen mevzuat incelenerek, kurumun yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi ile ilgili çıktılar, kurumun sonraki aşamalarda faaliyet alanlarının ve kurum misyonunun belirlenmesine katkıda bulunacaktır. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi yapılırken cevaplanması gereken temel sorular

aşağıdaki gibidir. Bunlara verilen cevaplar, kurumun stratejik planındaki yasal yükümlülüklerinin ve mevzuatının belirleyicisidir (DPT, 2006, s. 16):

- Yasal yükümlülükler bakımından, kurum tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kapsamı nedir? Bu mal ve hizmetlerden yararlananlar kimlerdir?
- Kurumun sunmuş olduğu hizmetlerin nitelik ve niceliğiyle ilgili ne gibi yargılar vardır?
- Kurumun organizasyonuna, çalışma yöntemlerine, iş süreçlerine ait ne gibi düzenlemeler vardır?
- Kurumun, diğer kamu ve özel sektör kuruluşları ile ilişkilerini düzenleyen yaptırımlar nelerdir?
- Kurumun (varsa) mevcut misyonu, kurum yasal görevlerini kapsamaktadır?
- Yasal görevler ile kurumun yürütmekte olduğu program ve faaliyetler biri birini kapsamaktadır? (Görevlerinin tümünü karşılayan program ve faaliyet bulunmaktadır? Yürütülen tüm program ve faaliyetlerin görevler listesinde karşılığı var mıdır?)

4.5. Paydaş Analizi

Kurum çalışmalarından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen herkes paydaş olarak adlandırılır. Kurum çalışanlarına iç paydaş, kurum hizmetlerinden yararlananlara ise dış paydaş denilmektedir.

Katılımcılık stratejik planlamanın temel taşlarından birisidir. Kurumun etkileşimde olduğu tarafların görüşlerini önemsemesi, stratejik planın içselleştirilerek uygulanma şansını arttıracak gibi, stratejik planların kamu hizmetlerinden yararlananların ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda dizayn edilmesini sağlar. Dolayısıyla, durum analizi çerçevesinde paydaş analizinin yapılması önemli bir gerekliliktir (DPT, 2006, s. 17-18).

4.6. İç Çevre Analizi

Bu analizde iç çevreyi oluşturan unsurlar, yasal çevre, politik çevre, sosyokültürel çevre, kurumsal kültür, genel yönetim anlayışı, finansal kaynaklar, teknoloji, işgücü kalitesi ve hiyerarşik yapı olarak ifade edilmektedir. Bu unsurların değerlendirilmesi ve incelenmesi sonucunda elde edilen bilgiler, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır (Oyman, 2009, s. 93). Güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirilir. Bu stratejiler

geliştirilirken güçlü yönleri koruma ve bunlardan yararlanma yolları aranır. Zayıf yönlerinin ise nasıl giderileceği araştırılır.

4.7. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizinde amaç, kurumun dışında kalan ve kurumu doğrudan ya da dolaylı etkileyen değişken faktörleri tahmin edebilmektir. Söz konusu faktörler ekonomik koşullar, hukuki koşullar, kültürel yapı, rekabet, siyasal ve teknolojik alandaki gelişmeler gibi çeşitli konularda olabilmektedir. Dış çevre analizi, bu faktörlerin analizinin yapılarak, kurumun karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin önceden fark edilmesini sağlamaktır. Bu sayede kurum, dış çevreden gelen değişikliklere uyum sağlayacak tepkiler geliştirerek, etkili bir stratejik plan oluşturabilecektir.

4.8. SWOT (GZFT) Analizi

SWOT, güçler (Strengths), zafiyetler (Weaknesses), imkanlar-olanaklar (Opportunities) ve tehlikeler-tehditler (Threats) kelimelerinin baş harflerinden oluşan kısaltmadır (Uçar veDoğru, 2005). Türkiye’de özellikle Devlet Planlama Teşkilatı’nın yayınlarında, SWOT yerine GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehdit) kısaltması kullanılmıştır.

SWOT Analizi; örgütün başarısı üzerinde kilit role sahip faktörlerin belirlenerek, stratejik kararlara esas teşkil edecek şekilde yorumlanması sürecidir (Dinçer, 2013, s. 139). SWOT analizinde **güçlü** yönler, örgütlerin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması durumudur. Çevreden gelen olanaklar, örgütlerin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması durumunda değerlendirilebilecek bir gelişmedir. **Zayıf** yönler, örgüt için rakiplerine kıyasla daha az verimli ve etkili olması ve rakiplerine göre daha kötü olduğu durumlardır. Zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır. **Fırsatlar**, stratejik planlama açısından incelendiğinde, amaçların başarılmasında çevrenin örgüte sunduğu elverişli koşullardır. **Tehditler**, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya olanaksız hale getiren yeni bir durum demektir. Tehdit, örgütün başarısını engelleyecek ve onu zarara uğratabacak her şeydir.

SWOT analizi, stratejik planlama sürecinde hem bir yaklaşım tarzı, hem de bir analiz tekniği olarak, yöneticilere düşünme modeli oluşturmaktadır. Bu model hem bilgiler toplanırken, hem de yorumlanırken, gündemi sınırlamakta ve kararların dayanacağı temelleri oluşturmaktadır.

SWOT analizi stratejik kararlar için, oldukça ciddi bir alt yapı niteliği taşımaktadır (Dinçer, 2013, s. 151).

Durum analizinde temel yöntem SWOT/GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir. Genel anlamda GZFT, kuruluşun çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu yaklaşım, planlama yapılırken kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder.

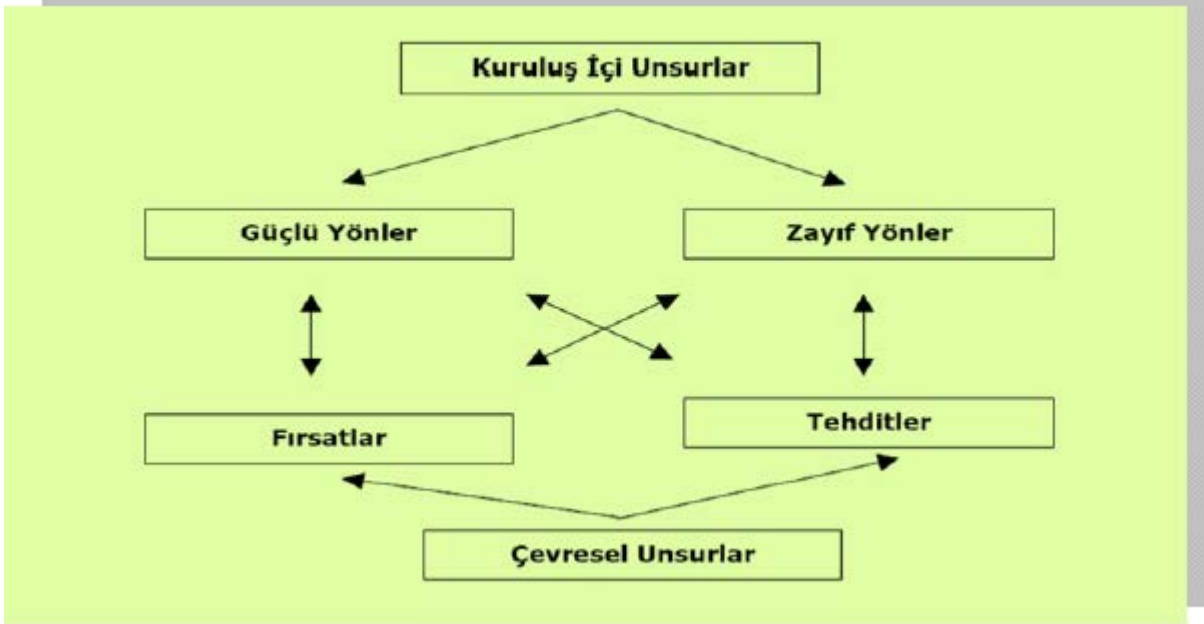
SWOT analizi önemli bir stratejik karar verme ve planlama aracıdır. Stratejik planlamada dikkate alınacak temel bilgilerin elde edilmesi için kullanılır.

| | Güçlü Yönler İçsel güçlü yön buraya listelenir. | Zayıf Yönler İçsel zayıf yön buraya listelenir. |
|---|---|--|
| Fırsatlar Dışsal fırsatlar buraya listelenir. | <u>Güç-Fırsat Stratejileri</u> Güçlü yönlerin fırsatların avantaja dönüştürülmesinde kullanılmasına yönelik stratejiler oluştur. (Eylem Stratejileri) | <u>Zayıflık-Fırsat Stratejileri</u> Zayıf yönlerin üstesinden gelerek fırsatların avantaja dönüştürülmesi yönünde kullanılmasını sağlayacak stratejiler geliştir. (Değişim Stratejileri) |
| Tehditler Dışsal tehditler buraya listelenir. | <u>Güç-Tehdit Stratejileri</u> Tehditlerden sakınmak adına güçlü yönlerin kullanılmasına yönelik stratejiler geliştir. (İdame Stratejileri) | <u>Zayıflık-Tehdit Stratejileri</u> Zayıf yönleri en aza indirerek tehditlerden sakınılmasını sağlayacak stratejiler geliştir. (Savunma Stratejileri) |

Şekil 5. SWOT (GZFT) Matrisi (Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu)

Bir örgütte güçlü ve zayıf yönlerin, fırsat ve tehditlerin tanımlanması yeterli değildir. SWOT analizinin amacı, zayıf yönlerden ve tehditlerden kaçınılması veya bunların azaltılmasıdır. Zayıf yönler, güçlü yönlere dönüştürülebilecek, tehditler fırsatlara dönüştürülebilecek bakış açısıyla değerlendirilmeli ve bunun için çaba gösterilmelidir.

SWOT analizinin en önemli yönü, kurumun hem iç hem de dış durum değerlendirmesine fırsat tanınmasıdır. Kurumun başarısı için kurumda bulunan yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, performans göstergelerinin, kurum kültürünün, bilgi akışının vb. unsurların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. SWOT analizi Şekil 7'de görüldüğü gibi 4 farklı alanı kapsamaktadır.



Şekil 6. SWOT (GZFT) Analizi (Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu)

Güçlü yönler, kurum içinden kaynaklanan ve diğer kurumlardan farklı olan üstün yönlerin ifadesidir. Bir başka ifade ile, kurumun rakiplerine göre hangi işi doğru ve iyi yaptığının belirtilmesidir.

Kurumun fırsatlarını tanımlarken sorulması gereken başlıca sorular şunlardır:

- Avantajlarımız nelerdir?
- Biz neleri iyi yapıyoruz?
- Hangi kaynaklara sahibiz?
- Güçlü yönlerimiz nelerdir? (MEB,2007, s. 58)

Bu sorulara verilen cevaplar, kurumun rakiplerine göre daha güçlü olduğu yönlerini belirleyip, faaliyetlerini hangi yönde geliştireceğini bilmesini sağlar.

Zayıf yönler, kurumun rakiplerine göre daha az etkili ve daha az verimli olduğu yönlerinin ifadesidir. Bir başka ifade ile, kurumun rakiplerinin gerisinde kaldığı durumlardır.

Kurumun geride kaldığı yönleri belirlerken sorulması gerekli sorular şunlardır:

- Neleri geliştirmemiz gerekiyor?
- Neyi kötü yapıyoruz?
- Nelerden kaçınmalıyız?
- Paydaşların görüşlerine dayanarak eksik yönlerimiz nelerdir? (MEB, 2007, s. 59)

Fırsatlar, kurumu dolaylı veya doğrudan olumlu bir biçimde etkileyen dış faktörlerdir. Kurum amaçlarının başarıyla gerçekleştirilebilmesi için teşvik edici güç olan fırsatların belirlenmesinde sorulması gereken sorular şunlardır:

- Okulu geliştirmeye yönelik fırsatlar nelerdir?
- Eğitim alanındaki farklı eğilimler, akımlar (yeni ölçme değerlendirme yöntemleri, yeni öğrenme kuramları vb.) nelerdir?
- Alanımızda eğitim politikalarındaki değişiklikler nelerdir?
- Toplumsal alandaki değişiklikler (yaşam biçimi vb.) nelerdir? (MEB, 2007, s. 60)

Tehditler, kurumun amaçlarını gerçekleştirmesini zora sokan hatta imkansızlaştıran dış faktörlerdir. Kurumun başarısını engelleyecek ya da zarara sokabilecek tehdit faktörlerinin belirlenmesinde şu soruların cevapları aranmaktadır:

- Karşılaşılabilecek engeller nelerdir?
- Eğitimde farklı eğilim ve akımlar var mıdır?
- Teknoloji aleyhimize mi değişiyor?
- Okul sosyal çevresine yabancılaşmakta mıdır?
- Okulun insan ve finans kaynakları yeterli mi? (MEB, 2007, s. 61)

Örgütlerde, iç ve dış durum analizini kapsayan bir yönetim aracı olan SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak SWOT analizi yapılacak örgütün mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile örgütün karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda, örgütün gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Özet olarak SWOT analizi, örgütle ilgili olarak yakını ve uzağı görmemizi sağlar.

4.9. Misyon

Örgütü benzerlerinden ayıran, kendine özgü amaçların kapsamlı bir biçimde ifade edildiği, örgütün kurumsal kimliğini oluşturan temel öğelerdir. Örgütün ne yaptığını, nasıl yaptığını, kimin için yaptığını kamu oyuna açıkça belirten misyon bildirimini, örgütün gerçekleştirdiği tüm

hizmet ve faaliyetleri içinde barındırarak stratejik plan ve stratejik yönetim sürecini değerlendirmede temel çatı oluşturur.

Misyon, örgütün ortak duygularla gerçekleştirmeye çalıştığı amaçlarının ifadesi olmaktan çok örgütün inançlarının ifadesidir. Bu bağlamda misyon ifadesi şu öğeleri içermelidir (Dinçer, 2013, s. 13):

Amaç: Örgüt amacının özel bir şekli olup daha çok soyut niteliktedir ve çalışanların ortak değerleri olarak gelişir.

Strateji: Örgütün yönünü ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik kararlarını kapsar.

Değerler: Örgüt çalışanlarının inandığı, önem verdiği ilkeler ve önceliklerini kapsar (Dinçer, 2013, s. 13).

Davranış Standartları: Rekabeti ve değer sistemini yücelten politikalar ve davranış biçimleridir.

Okulun misyon bildirimini, okulun çalışma alanlarını (ilkokul, ortaokul, lise, vb.), faaliyet alanlarını, hizmet sunduğu gruplara (öğrenci, veli, toplum, vb.) yönelik sorumluluklarını, benimsediği yönetim anlayışını, eğitim öğretim yaklaşımlarını ve değerlerini tanımlayan kalıcı bir açıklamadır (MEB, 2007, s. 40).

Okulun misyonu, analiz yapma ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmeye basamak oluşturur. Bu özelliği ile misyon, stratejik analiz aşamasında tanımlanarak stratejik yönetim sürecinde yapılacak diğer analizlere çerçeve oluşturup, hem bir başlangıç hem de bir sonuç olma özelliği gösterir.

Misyon ifadesi, örgüt üst yönetimince OGYE ile birlikte diğer birimlerin de görüşleri alınarak geliştirilir. Misyon bildirimini geliştirilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- Kısa, net ve çarpıcı bir şekilde ifade edilmelidir.
- Hizmet sürecini değil, hizmetin amacını tanımlamalıdır.
- Yasal çerçevede örgüte tanınan görev ve yetkiler doğrultusunda belirlenmelidir.
- Örgütün hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilmelidir.
- Örgütün sunduğu hizmet ve / veya ürünler tanımlanmalıdır.
- Misyon nicelikle değil nitelikle ilgilidir.
- Okulla ilgili misyon ifadesi uzun süreli olarak (örn. 10 yıl) belirlenmelidir.

- Misyon bildirimini gerçekçi olmalıdır.
- Misyon, okulun paylaşılan değerlerini yansıtmalıdır.
- Okul misyonu, okul öğrencilerinin kendilerini gerçekleştirmelerine kılavuzluk etmelidir (MEB, 2007, s. 41).

Örgüt misyonunun temel felsefesi, kalite, karlılık, büyüme, kalıcılık gibi stratejik amaçların tek başına bir amaç olmayıp, iyi yapılan bir işin doğal yan ürünleri olduğu düşüncesidir. Bu yaklaşımla belirlenen misyon, örgüt tabanındaki tüm insanları içine alarak onlara esin kaynağı olur ve bir anlam kazandırır. Buradan da anlaşıldığı gibi misyon, yönetim felsefesini yansıtırken aynı zamanda örgütün temel görevini tanımlamaktadır (Dinçer, 2013, s. 12-13).

4.10. Vizyon

Stratejik yönetim sürecinde vizyon, misyonda olduğu gibi önemli bir başlangıç noktası özelliğindedir. Vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, kurumun bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için, bilinenden bilinmeyene doğru zihinsel bir görüş açısidir (Dinçer, 2013, s. 5-6).

Vizyon, örgütün sembolleştirilmiş ideal geleceğini ifade eder. Örgütün uzun vadede neleri gerçekleştirmek istediğinin kararlı bir anlatımıdır. Bu anlatım bir yandan karar alıcıları ve çalışanları ilerlemeye güdülemeli, bir yandan da ulaşılabilir olmalıdır. Vizyon, örgütün farklı birimlerini ve çalışanlarını birleştirici bir unsurdur. Dolayısıyla, birden çok işlevi birarada yerine getiren örgütte vizyon önemli bir role sahiptir (MEB, 2007, s. 45).

Bir diğer açıdan vizyon, örgütün ileride ne olabileceğine ait uzağı görüş, onun gelecekteki başarısı ile ilgili rüya, örgütün potansiyel geleceğini resmeden fotoğraf şeklinde açıklanabilir (Dinçer, 2013, s. 6).

Örgütün stratejisi ve amaçlarına kaynak teşkil eden vizyon, gelecek için uygun standartlara sahip olmak açısından aşağıdaki sorulara yanıt verecek şekilde oluşturulmalıdır:

- Örgütümüz gelecekte nasıl ne konumda olacak veya olmalıdır?
- Örgütümüzün nasıl algılanmasını isteriz?
- Çalışanlarımız gelecekte hangi özelliklere sahip olmalıdır? Paydaşların çalışanlarla ilgili, ilerde ne görmelerini isteriz?
- Vizyonumuzun gerçekleşmesi nelere bağlıdır? (Demirdizen, 2012, s. 10)

Okul toplumu için vizyon, eğitim yaşamını ve okulu anlamlandırır. Bireysel olarak, kişilerin geleceğe dair umutlarını canlandırır. Kurumsal olarak, çalışanların okulun amaçları istikametinde arzu edilen gelecek çevresinde sinerji oluşturmalarını sağlar (MEB, 2007, s. 46).

Vizyon, hızlı değişim içindeki örgüt, kurum ve kişilerin her birisi açısından orijinal olup, bir yol haritası konumundadır. Stratejik yönetimin en önemli birimlerinden olan vizyon, örgütün ortak hedeflerini, inançlarını ve değerlerini ifade etmektedir. Vizyonun örgütsel değerleri içermemesi ya da örgütün paylaşılan bir vizyonunun olmaması, örgütü başarısızlığa sürükleyen temel sebeplerden birisidir.

Vizyon, gerçekleşmesi imkansız hayaller kurmak veya gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kendiliğinden gerçekleşmeyecek ancak gereken emeğin harcanması göze alınırsa gerçekleştirilecek bir ideali tanımlamaktadır (Doğan, Hatipoğlu, 2009, s. 83).

Özetle vizyon:

- Örgütü ve çalışanları, günlük olaylardan uzaklaştırıp, sahip oldukları yeteneklerin çok üzerine çıkmalarını sağlayacaktır.
- Örgüt ve çalışanlar için bir yön belirleyerek, çalışanlar neden çalıştıklarının ve hangi yöne kürek çektiklerinin farkında olacaklardır.
- Örgüt ve çalışanlar için esin kaynağı olacak, var olan durumla yetinmeyip daha iyi olmak için motive ederek cesaretlendirecektir.
- Gelecekte hayal edilen duruma ulaşmayı sağlayacak yönde kararlar almayı sağlayacaktır (MEB, 2007, s. 47).

Misyon kavramının en çok karıştırıldığı kavram, vizyon kavramıdır. Aslında bu iki kavram biri birinden oldukça ayrı anlamlardadır. Misyonun en bariz yönü, örgütün varlık sebebi ve hayattaki rolünü teşkil etmesidir. Vizyonun özelliği ise, örgütün arzu ve hayal ettiği geleceği hedeflemesidir. Kısaca vizyon, peşine düşülen hayalken misyon bu hayali gerçekleştirme için sağlayacak özel ve başarılması gereken amaçtır (Dinçer, 2013, s. 14).

Misyon ve vizyon ifadelerinin genel özellikleri aşağıdaki tablo ile özetlenebilir:

| Misyon | Vizyon |
|---|--|
| Bugünü yansıtır | Yarını gösterir |
| Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir. | İdealisttir, yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir. |
| Müşterileri belirler | İlham vericidir |
| Temel süreçleri belirlemeye yarar | Kurumun gitmek istediği yönü belirler |
| Performans ölçütlerini belirlemeye yarar | Stratejik karar ölçütlerini belirlemeye yarar |

Şekil 7. Misyon ve Vizyonun Belirgin Özellikleri (DPT, 2006, s. 27-29)

Vizyon bildirgesinde yer alan değer ve ilkeler, zamanla çevrenin ve şartların değişimine paralel olarak yenilenmeleri gerekebilir. Ayrıca büyük örgütlerde sadece vizyon, birlik ve beraberlik duygusu oluşturmaya yetmez. Vizyon, örgütün amaç ve hedeflerinin toplamından daha fazlasını ifade etmelidir. Peters'a (1987) göre vizyon, "Vahşi ve fırtınalı bir denizde kullanılan bir pusula gibi olmalıdır. Eğer çevresindeki gelişmeleri dikkate almaz ve uyum göstermezse pusula gibi değerini kaybeder." (Akt. Akgemci vd., 2008, s. 22).

4.11. Temel Değerler

Temel değerler, örgütün geçmişinin, kültürünün, paylaşılan inanç ve felsefesinin, ahlaki ilkelerinin toplamıdır. Temel değerler, örgütün davranış ve geleceğini bazı yönlerden etkilemektedir. Şöyleki; kurumun faaliyet alanını kısıtlayarak örgütün hangi faaliyetlere girip giremeyeceği hususunda örgütü sınırlandırabilirler. Temel değerler, örgütün yapmak ve olmak istedikleri ile ilgili bilgiler vererek, örgütün diğer örgütlerden farkını oluştururlar. Bu özellikler, kurum önceliklerinin belirlenmesini sağlayarak misyon ve vizyon kavramlarının içeriğine temel oluştururlar. Son olarak temel değerler, örgütteki işlerin yapılış şekli ve alınacak kararlar ile ilgili yol gösterirler (Gözlükaya, 2007, s. 57).

Temel değerler, temel ilke ve inançları net bir biçimde ortaya koyarak, çalışanların yapacakları işleri en iyi şekilde yapmalarına ışık tutmalı ve örgütün vizyonunu gerçekleştirecek sistem ve süreçlere destek olmalıdır. Bu standartları sağlayan temel değerlerin saptanması için aşağıdaki sorulara cevap aranır:

- Örgütün çalışma felsefesi nedir?
- Örgütün çalışmalarına temel oluşturan ilkeler ve idealler, standartlar nelerdir?

- Örgüt personeline benimsenen değer ve inançlar nelerdir? (Çelik, 2011, s. 23)

Temel değerler, kişiler, süreçler, performans şeklinde başlıca üç alana hitap eder. Bunlar (MEB, 2007, s. 35);

Kişiler: Örgüt çalışanları, paydaşlar ve örgüt dışındaki kişiler.

Süreçler: Örgütün yönetim, karar alma, hizmet üretme aşamaları.

Performans: Örgütün ürettiği hizmet veya ürünün kalitesi ile ilgili beklentiler.

Eğitim kurumlarında sahip olunması gereken temel değerler ise şöyle sıralanabilir:

- o Tarafsızlık, şeffaflık
- o Kalite
- o Dürüstlük, güvenilirlik
- o Sevgi, hoşgörü
- o Katılımcılık ve paylaşım
- o Mesleki uzmanlık
- o Hesap verebilirlik
- o Etik davranış
- o Fırsat eşitliği
- o Sürekli gelişim

Okulda paylaşılan değerler, kurum kültürünü oluşturur. Okul yönetimi ve çalışanların, okulun hedeflerini (eğitim-öğretim faaliyetlerini) gerçekleştirmek üzere çalışmalarına rehberlik eden, tüm çalışanların benimsediği değer, inanç, düşünce sistemi, o okulun paylaşılan değerleri (kurum kültürü)'nü oluşturur. Paylaşılan değerler okulun kimliğini, ne yaptığını, neler yapabileceğini, okulun diğer okullardan farkını belirler. Okulun benimsediği değerler ise, öğrencinin eğitim-öğretim yaşamını etkileyerek onların gelecek yaşantılarını belirleyen unsurlardır (MEB, 2007, s. 36).

4.12. Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar, belirli bir zaman diliminde örgütün ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlar olup stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde örgütün ‘‘Nereye ulaşmak istiyoruz?’’ sorusuna cevap verir (MEB, 2007, s. 63). Amaçlar, örgütlerin misyon ve vizyon bildirimleri tanımlandıktan sonra, geleceği ilgilendiren stratejilere rota çizecek, bunların

ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bazı amaç ve hedeflerin saptanması gerekmektedir (Akgemci, 2008, s. 29).

Amaçlar, stratejik planın ayrıntılarını gösteren çerçeveyi oluşturur ve bütünüyle örgütün stratejik yönünü tayin eder. Bu bağlamda, program ve faaliyetleri birleştiren role sahiptir. Önceliği olan veya acil olup vurgulanması gereken sorunlara da amaçların içinde yer verilir. Bu gibi yüksek öncelikli sorun veya konular “yap ya da bırak” tarzı özelliğe sahiptirler (Uludağ Üniv., 2002, s. 11).

Stratejik amaçlar, örgütü vizyona ulaştıran ve bir bütün olarak örgütün uzun dönemde ulaşmak istediği sonuçlardır. Etkinlik, büyüme, kaynak verimliliği, çalışanlara ve topluma katkı, süreklilik vb. alanlarda belirlenecek hedefler stratejik amaçları oluşturur ve örgütü adım adım vizyona götürür (Dinçer, 2013, s. 43). Amaçlar saptanırken aşağıdaki özelliklere önem verilmelidir:

- Stratejik amaçlar örgütün misyonunu gerçekleştirmesine katkı sağlamalıdır.
- Misyon, vizyon, temel değerlerle uyumlu bir bütünlük oluşturmalıdır.
- Stratejik amaçlar motive etmelidir.
- Gerçekçi, ulaşılabilir, kendinden emin ve iddialı olmalıdır.
- Örgütün bu günkü var olan durumundan istenen yarınki duruma ulaşmasını sağlar özelliklerde olmalıdır.
- Stratejik amaçlar ile ulaşılması istenen sonuçlar net bir biçimde ifade edilmelidir.
- Birden fazla hedefi kapsar vaziyette olmalıdır.
- Orta vadeli zaman dilimini hedeflemelidir.
- Stratejik amaçlar durum analizi (SWOT, PEST, vb. analizler) nihayetinde edinilen bilgilere dayalı olarak şekillendirilmelidir.
- Stratejik amaçlar ciddi dış değişimler olmadığı müddetçe değiştirilmemelidir (DPT,2006, s. 32).

Amaçlar soyut veya somut olabileceği gibi, maddi veya manavi, beşeri veya sosyal niteliklerde de olabilir. Bu yönden incelendiğinde amaçlar; davranış veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerlerdir (Dinçer, 2013, s. 165).

Belirlenen stratejik amaçların aşağıdaki soruları cevaplama beklenir:

- Örgüt misyonunu yerine getirmek için neler yapmalı?
- Örgüt orta vadede neleri başarmayı hedeflemekte?

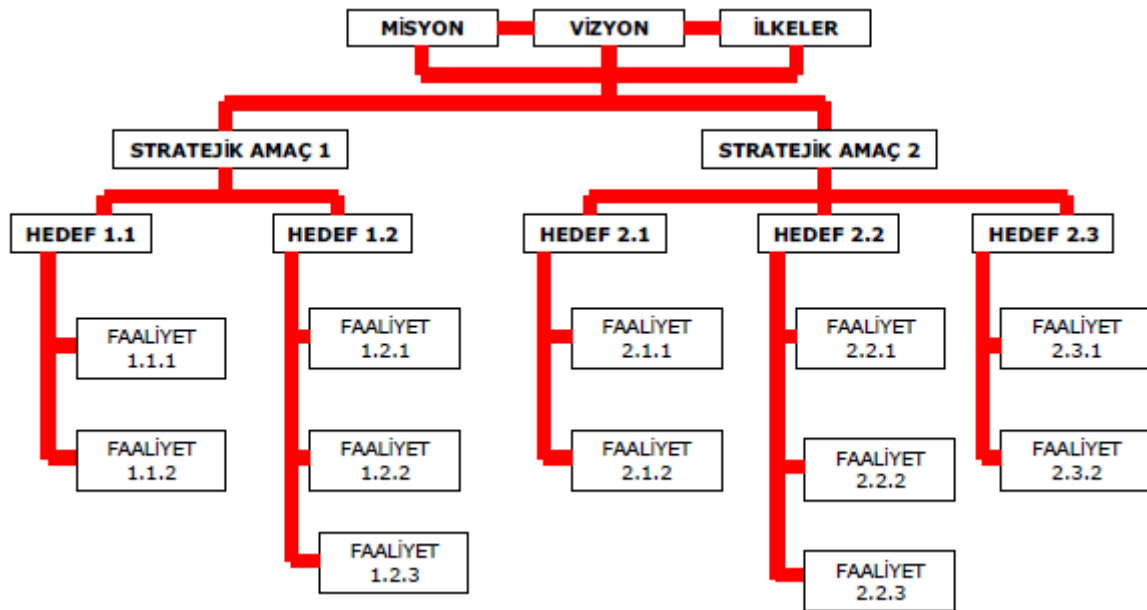
- Örgüt faaliyetleri dış çevre ile uyum sağlamakta mı? Sağlamıyorsa neler değişmeli? (DPT, 2006, s. 33).

Stratejik amaçların tanımlanması, örgüt açısından olumlu olumsuz birçok sonucu beraberinde getirir. Olumlu sonuçlardan birisi; Stratejik amaçlar tüm yönetim süreçlerine temel oluşturur. Örneğin, örgütlenme, farklı birimler arasında koordinasyon sağlama ve kontrol etme gibi temel yönetim aşamalarında önemli bir başlangıç merkezidir. Olumsuz sonuçlardan örnek verilecek olursa; Örgütün bütün dikkatlerini belli bir amaca odaklamak, diğer amaçların ihmaline veya gözden kaçmasına neden olabilir (Dinçer, 2013, s. 169-170).

4.13. Stratejik Hedefler

Stratejik hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için oluşturulan özel ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçlardan farklı olarak, daha kısa vadeli ve sayısal olarak ifade edilirler. Örneğin bir stratejik amacı gerçekleştirmek için, birden çok stratejik hedef geliştirilebilir (MEB, 2007, s. 65).

Okulun yönetim, eğitim öğretim alanındaki niteliğini geliştirmeye, dolayısıyla öğrenci başarısını geliştirmeye yönelik olarak belirlenen hedeflerin yanı sıra, kurumsal olarak yapılan öz değerlendirme çalışmalarına bağlı olarak yapılacak iyileştirme çalışmaları için de hedefler belirlenmelidir. Okulun stratejik amaçları ile ilişkilendirilerek, çalışma planlarında ve okul gelişim planında (Şekil 8) tanımlanmalıdır.



Şekil 8. Stratejik Amaç ve Stratejik Hedef İlişkisi (MEB, 2007, s. 66)

Tali (ikincil) stratejik amaçlar, taktik amaçlar veya uygulama amaçları da denen stratejik hedefler, Stratejik amaçların bir fonksiyonudur ve stratejik amaçlara nazaran daha kısa vadeli-dir. Bazen, özellikle taktik amaçlar stratejik amaçlarla çelişiyor görünebilir. Ancak bu zıtlık kısa vadeli-dir. Uzun vadede hedefler, stratejik amaçların gerçekleşmesine katkı sağlamalıdır (Dinçer, 2013, s. 174).

Stratejik amaçlardan sonra oluşturulan stratejik hedeflerin literatüre uygunluğu, aşağıda belirtilen soruların cevaplanmasına bağlıdır:

- Stratejik hedefler örgütün misyon, vizyon, temel değerleri ve amaçları ile bağdaşıyor mu?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya alışıyor? Sonucu etkileyen etkenler neler?
- Bir stratejik amaca ait hedeflerin tamamı gerçekleştirildiğinde, o stratejik amaca ne oranda ulaşılabiliyor?
- İstenilen sonuçlara ne kadar sürede ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için kaydedilen gelişme, nasıl ölçülür?
- lme için hangi veriler ne Şekilde sağlanmalı?
- Kıyas noktaları neler? Ne oranda gelişme sağlanabilir? (DPT, 2006, s. 34).

Stratejik hedefler, stratejik amaçların gerçekçiliğinin kıyaslanmasında da son derece yararlıdır. Her alt seviyede tanımlanan ve gittikçe uygulamaya yakınlaşan bu hedefler, daha st basamaktaki amaçların revize edilmesinde etkin rol oynar (Dinçer, 2013, s. 175).

4.14. Eylem planları

Eylem planları, örgütün misyonunun, amaçlarının, hedeflerinin, program ve alt programlarının başarılı olabilmesi için kullanılan yöntem ve stratejileri ayrıntılarıyla açıklayan faaliyetlerdir. Diğer bir ifade ile eylem planları, seçilen stratejilere uygun olarak hazırlanan planların nasıl gerçekleştirileceğinin belirlendiği yerdir. Eylem planı süreci, planlama, örgütleme, motive etme, liderlik, yönlendirme, bütünleştirme, haberleşme, yenilik yapma, kontrol etme gibi bütün yönetim etkinliklerini içine alır. Kısaca, stratejik planların daha da etkili hale getirilmesi için, uyumlaştırma, yeniden düzenleme, harekete geçme çabaları, eylem planları sürecinin asli konularıdır (Dinçer, 2013, s. 349).

Stratejik planlama sürecinde tespit edilen amaç, hedef, faaliyetlerin, sistematik olarak ve numaralandırma sistemi kullanılarak oluşturulan bölümü olan eylem planlarında, özellikle

aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir (Yıldırım, 2015, s.76):

- Eylem planlarının uygulanma sürecinden sorumlu olacakların belirlenmesi.
- Eylem planları aşamalarının planda ayrıntılarıyla belirtilmesi.
- Planların belirli sürede tamamlanması için zaman aşamalarının belirlenmesi.
- Planların tamamlanabilmesi için lüzumlu olan kaynakların belirlenmesi.

Eylem planlarının safhaları, eylem planları için düşünülen zaman dilimi saptanmadan önce, ara zaman diliminde belirlenmelidir.

4.15. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ulaşmak için sürdürülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla kullanılan araçlardır (Çakır, 2008, s. 41).

Hedeflerin ölçülebilir olarak belirtilemediği durumlarda stratejik planda, hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmelidir. Performans göstergeleri, gerçekleşen sonuçların, önceden belirlenen hedefe ne oranda ulaşıldığının ortaya konmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin gerçekleştirilebilmesi için miktar, zaman, kalite ya da maliyet türünde ifadelendirilir (DPT, 2006, s. 36).

Performans ölçüm ve değerlendirmesi, elde edilen sonuçların, önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne oranda biri birini tamamladığının belirlenmesidir. Performans ölçüm ve değerlendirmesinin yararları, aşağıdaki maddelerle özetlenebilir:

- Hizmet kalitesini artırır.
- Ölçülebilir hedefler daha kolay gerçekleştirilir.
- Yönetimin etkililiğini sağlar.
- Bütçeyi gözden geçirmeye ve geliştirmeye yardımcı olur.
- Kamu kaynaklarının harcanmasında, cevap verebilirlik sağlar.
- Hesap verme sorumluluğuna ve performansın denetlenmesine kaynak oluşturur (Yıldırım, 2015, s. 77).

Performans göstergeleri, girdi, çıktı, verimlilik, sonuç, kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır (DPT, 2006, s. 36-38). Bunlar;

Girdi Göstergeleri: Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için lazım olan beşeri, mali,

fiziksel kaynaklardır.

Çıktı Göstergeleri: Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarını gösterir. Çıktı göstergeleri üretilen ürün ve hizmetlerin niceliği hakkında bilgi vermesine rağmen, sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı, üretilen ürün veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği hakkında tek başına yeterli ve açıklayıcı değildir.

Verimlilik Göstergeleri: Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir.

Sonuç Göstergeleri: Amaç ve hedeflere ulaşılmasında nasıl ve ne ölçüde başarılı olduğunu gösterir.

Kalite Göstergeleri: Ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.

Eğitim kurumlarında performans değerlendirmesi, aşağıdaki okul performans alanları doğrultusunda gerçekleştirilir (MEB, 2007, s. 94-100):

- Liderlik ve okul yönetimi.
- Okul kaynaklarının yönetimi (mali, fiziki, beşeri, bilgi ve teknolojik ekipmanlar).
- Okul, çevre, toplum ilişkileri ile okul paydaşlarının okulla ilgili algıları.
- Okulun eğitim öğretim süreci ve ortamı.
- Sürekli örgütsel gelişim.

4.16. Maliyetlendirme

Örgütün amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştireceği faaliyet ve projeler ile, bunların kaynak ihtiyacı, maliyetlendirme aşamasında belirlenir. Maliyetlendirme, kamu idarelerinin stratejik planları ile, bütçeleri arasındaki bağı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (DPT, 2006, s. 41).

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetler belirlenerek politika tecihleri ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkı sağlamaktır (Gözlükaya, 2007, s. 67).

Belirlenen maliyetlerin, örgütün sahip olduğu veya olacağı kaynaklarla biri birini dengelemesi gerekir. Eğer önerilen maliyetler sahip olunan kaynaklardan fazla ise örgütün

alacağı önlemlerden bazıları şunlardır:

- Örgütün hedefleri kısıtlanabilir.
- Düşük maliyetli stratejiler tercih edilebilir.
- Amaç ve hedeflerin zamanlaması değiştirilebilir.
- Amaç ve hedeflerin önceliklendirilmesinde, bazılarından vazgeçilebilir (Ayrancı, 2013, s. 51).

Maliyetlendirme, toplam bütçenin mümkün kıldığı sınırlar çerçevesinde, hedeflerin gerçekleştirilmesi amacı ile yapılacak faaliyet ve projelere, ne miktarda kaynak ayrılacağına tespit edildiği aşamadır. Maliyetlendirme yapılmasının örgüte sağlayacağı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Yıldırım, 2015, s. 78):

- Harcamaların önceliklendirilmesini belirler.
- Amaç ve hedeflerin zamanlamasına katkı sağlar.
- Plan ve bütçe arasındaki bağı güçlendirir.
- Planın rasyonelliğine katkıda bulunur.
- Düşük maliyetli stratejik amaçlara yönelimi sağlar.

4.17. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistemli bir biçimde takibi ve raporlanması sürecidir. Değerlendirme, izleme sonucu edinilen verilerin, örgütün amaç ve hedefleri ile kıyaslanarak ölçülmesi, bir başka ifadeyle, amaç ve hedeflerin verilerle tutarlık ve uygunluğunun test edilmesidir (DPT, 2006, s. 45).

İzleme faaliyeti, stratejik yönetimin önemli bir aşamasıdır. Hem yönetim fonksiyonu, hem de kamu oyu denetimi çerçevesinde, izleme faaliyetinin odağına vatandaşın alan ve planlamayı, bütçelemeyi, uygulama, izleme ve değerlendirmeyi içeren bir bütün içinde algılamak gerekir. İzleme faaliyetinin etkililiği diğer aşamaların kalitesi ile doğrudan ilişkilidir (TEPAV, 2007, s. 21).

İzleme, hedefin başarıyla başarılamayacağı ile ilgili karar vermede (özellikle düzeltici) ihtiyaç duyulan bilgileri sağlar. Genellikle performans hedefine ve hizmete özel değişkenlik gösterir. Burada önemli olan, elde edilen verilerin ve raporlama sisteminin, belirlenen tüm ölçütleri yansıtabilmesidir. Raporlama, ölçümlerin sonucunda elde edilen performans başarısı ile, ilgili verilerin özetinin hazırlanması işlemidir (Demirbaş, 2001, s. 81). Kısaca

raporlama, izleme faaliyetinin aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme kaydedilen alanları olduğu kadar ilerleme kaydedilemeyen alanlara yönelik veriler de rapor edilmelidir. Zira izleme, yönetime yardımcı olan ve örgütün gelişim aşamaları ile ilgili geri bildirim sağlayan sistemli faaliyetlerdir (Yolcu, 2014, s. 31).

İzleme ve değerlendirme süreci, yönetici ve plan yapıcılara yardımcı olurken, beraberinde kurumsal öğrenmeye, etkinliklerin sürekli iyileştirilmesine, hesap verebilirliğe katkı sağlar. Sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi, eylem planlarının ve bu süreci yürütecek kişilerin önceden belirlenmiş olmasına bağlıdır. Sürecin değerlendirmesi, belirli periyodlarla yapılmalıdır. Eğitim kurumlarında bu period dönemsel olarak yapılabilir (Yolcu, 2014, s.31).

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir. Sonuçlar, hedeflenenlerle ulaşılanlar olarak değerlendirilir. Bu iki durum arasında varsa görülen uyumsuzluklar, bir sonraki plan aşamasında veri olarak kullanılarak, iki durumun uyumlaştırılması için gerekli önlemler alınır. Stratejik planlar şeffaflık gereği kamuoyuyla paylaşılarak, örgütün vizyonu, ileriye dönük olarak neleri planladığı, kaliteyi artırma adına ne gibi faaliyetler gerçekleştireceği vb. konularda gerek paydaşlar gerekse diğer kurumlar bilgilendirilir.

5.Stratejik Planlamada Yönetici ve Öğretmenlerin Rolü

Bryson (1995)'e göre stratejik planlama temelde yönetici ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Stratejik plan, örgütün hedeflerini ve hedeflere varmak için takip edilmesi gereken yolu tanımlamakta olsa da, planın hazırlanmasında örgütün tüm birimlerine görevler veren özelliğe sahiptir. Bunun için örgütün her birimi, planlamada gereken bilgileri toplar ve bölüm yöneticilerince kendi bölümüne düşen görevler belirlenir. Sonuç olarak stratejik planı tüm örgüt elbirliğiyle hazırlamış olur (Yelken vd. 2010, s. 39).

Eğitimde stratejik karar alma, eğitim kurumlarının üst yöneticilerinin sorumluluğundadır. Yöneticiler, stratejik planın hazırlanmasından sonuçlarının alınmasına değin yönetim iradesini sergilemelidir. Yönetim, stratejik yönetim anlayışını benimseyip bunu irade olarak ortaya koyduktan sonraki aşama işi yürütecek ekiplerin organize edilmesidir (Çetin ve Ünal, 2011, s. 30). Dolayısıyla okullarda stratejik planlamanın başarılı olması için, okulun

misyonunun, değerlerinin, bunlara bağlı olarak stratejik amaçlarının ve hedeflerinin belirlenme sürecine, okul toplumunu oluşturan birey ve grupların tamamının katılımı çok önemlidir (MEB, 2007, s. 26).

Anderson ve Anderson'a (2001) göre yöneticiler, örgütü değişime zorlayan dış güçleri örgüt içi güçlerle uyumlu hale getiremezlerse, değişim için harcanan emekler boşa gidebilir, örgüt içinde huzursuzluk ve çatışmalara neden olabilir (Akt. Altinkurt, 2010). Örgüt içinde oluşan bu direncin ortadan kaldırılabilmesi ya da en aza indirilmesi yöneticilerin farkındalık ve becerilerine bağlıdır. Burada yönetici, önce değişime karşı oluşan olumsuz tutumun nedenlerini bulmaya çalışıp, değişimden etkilenecek taraflarla kuracağı diyalogun yanı sıra, planlama süreci ve verilecek eğitim sürecine her kademedeki temsilcinin katılımını sağlayarak, örgüt içi direnci büyük ölçüde bertaraf edebilir (Altinkurt, 2010). Özellikle eğitim yöneticileri, toplumun bugününe ve yarınlarına yön veriyor olmanın sorumluluğu ile stratejik yönetimin gereklerini çok iyi bilmeli ve uygulayabilmelidirler.

Balamuralikrishna ve Dugger'a (1995) göre, SWOT analizi ile yöneticiler toplumun ihtiyaçlarına odaklanarak, daha iyi hizmet için sınırları belirleme bağlamında, strateji planlaması için iç (güçlü ve zayıf) ve dış (fırsat ve tehditler) faktörleri gruplandırarak daha ayrıntılı stratejiler belirlenmesine rehberlik ederler (Akt. Özan vd., 2015, s. 127).

Eğitim örgütlerinde stratejik planlama ile ilgili, literatürde birçok araştırma bulunmaktadır (Altinkurt ve Bali, 2009; Türk, Yalçın ve Ünsal, 2006; Arabacı, 2002, 2005; Çalık, 2003; Ereş, 2004; Bell, 2002; Erdem, 2006; Güçlü, 2003; Lumby, 1999; Kabadayı, 1999; Kotler ve Murphy, 1981; Hambright ve Diamontes, 2004; Kaufman vd., 1996; Küçüksüleymanoğlu, 2004, 2008; Işık ve Aypay, 2004; Yelken vd., 2010). Ancak bu araştırmaların çoğunluğu kuramsal olup, eğitimde stratejik planlama ile ilgili deneysel araştırma sayısı daha azdır. Deneysel olan araştırmalarda da, yönetici ve çalışanların stratejik planlama ve SWOT analizi hakkındaki tutumlarına dair her hangi bir araştırma yer almamaktadır (Akt. Altinkurt, 2010). Halbuki stratejik planlama uygulamalarında başlıca engel psikolojik engeller olup, gerek planı hazırlayanlar gerekse planı uygulayanlar, henüz planlama aşamasında yapılan çalışma ile ilgili olumsuz tavır sergileyebilmektedir (Akt. Baloğlu vd., 2008, s. 413).

SWOT analizi ile ilgili Türkçe ve yabancı literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, daha çok işletme ve turizm konularının ağırlıklı olduğu (Hill ve Roy, 1997; Peng, Wang ve

Gao, 2014; Sabbağ, 2011; Karadeniz, Kandır ve Önal, 2007; Çelik ve Murat, 2010; Arıöz ve Yıldırım, 2012; Güngör ve Mükerrerem, 2004; Kamilçebe, 2012; Tan vd., 2014; Sandıkçı ve Özgen, 2013), eğitim alanında yapılan SWOT analizi çalışmalarının ise, (Ağaoğlu, Şimşek ve Altinkurt, 2006; Birel ve Başar, 2010; Yıldırım, 2008; Özkan vd., 2015; Karaman, 2011; Özköse vd., 2013) (Akt. Özkan, 2015, s. 127) oldukça kısıtlı olması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı yapacağı bağlamında, İstanbul İli Pendik İlçesindeki ortaokullarda görevli müdür ve öğretmenlerin, okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizleri ile ilgili düşüncelerinin yansıtılması düşünülmüştür. Ayrıca, ilçedeki ortaokulların yönetici ve öğretmenlerinin gözünden, eğitimde ilçenin mevcut durumunun yansıtılması, yapılan çalışmanın ana fikrini oluşturmaktadır. Yapılan çalışmayla, ilçe ortaokullarının geleceğinin şekillendirilmesine zemin hazırlanması, ortaokullar seviyesinde eğitimde mevcut durumun ortaya konulmasıyla ihtiyaçların belirlenerek oluşturulacak stratejik planlara önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

6.Problem

Türkiye’de, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 2003 yılında yapılan çalışmalarla, 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile stratejik planlama, kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir. Kamu kurumlarının, kamu hizmetlerini beklenen düzeyde ve kalitede sunabilmesi için, bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarını, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde, stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalar devam etmektedir. 2006 tarih ve 26179 sayılı “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”le belirlenen geçiş programı, 2010 yılı sonu itibarıyla tamamlanmıştır. Kamu örgütlerinde stratejik yönetimin getirdiği dönüşümün sağlanabilmesi, stratejik planlamaya dayanan kararların alınması, orta ve uzun vadeli bakış açısının yerleşmesi ve kamu idarelerinde mevcut idari ve beşeri kapasitenin, stratejik yönetim ile geliştirilmesi, yönetim kültürünün yeni yapıya uyum sağlamasına bağlıdır. Stratejik yönetim kültürünün yerleşebilmesi, örgüt paydaş ve aktörleri arasındaki etkileşim ve karşılıklı öğrenme ortamlarının oluşturulması ile mümkündür.

Dünyadaki toplumsal, kültürel, siyasal, ekonomik ve teknolojik alandaki değişim ve gelişmeler Türkiye’yi de etkilemiş, kamu sektöründe yeniden yapılanma bağlamında stratejik yönetim anlayışı benimsendiğinden bu değişim ve gelişmeler doğrultusunda MEB’nin merkez ve

taşıra teşkilatlarında, il-ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile her derecedeki okul kademelerinde stratejik planlama zorunlu hale gelmiştir. Eğitim kurumları, bu değişimlere ayak uydurabilmek için yeni yaklaşımları benimseyip hayata geçirmelidir. Bu doğrultuda beklentileri karşılayabilmek için iyi bir planlamaya ve bu planı uygulamaya geçirmeye ihtiyacı vardır. Eğitim kurumları gelişebilmek, çevreye uyum sağlayabilmek için dışa dönük ve açık stratejiler geliştirmelidir.

Stratejik planlar, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda okul yöneticilerinden (müdür, müdür yardımcıları, müdür başyardımcıları) birinin başkanlığında, öğretmenlerden ve okul toplumunu oluşturan birimlerin tümünü temsil eden Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) tarafından hazırlanarak yürütülmesi gerekmektedir. Stratejik plan hedeflerinin ve hedeflere ulaşmak için yapılması gereken eylemlerinin doğru belirlenebilmesi, OGYE'inin özenle yapacağı iç ve dış çevre analizlerine (SWOT) bağlıdır.

7.Araştırmanın Amacı

İstanbul İli Pendik İlçesindeki ortokulların müdür ve öğretmenlerinin kendi okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşlerini belirlemektir.

Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- 1-**İstanbul ili Pendik ilçesinde görev yapmakta olan ortaokul müdürlerinin, okul stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2-**İstanbul ili Pendik ilçesinde görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinin, okul stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3-**Ortaokul müdürlerinin ve öğretmenlerinin, okul stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşleri, biri biriyle ne kadar örtüşmektedir?

8.Araştırmanın Önemi

Günümüzde okullar çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşıkarşıyadır. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişimlerin etkisi, anında okullarda hissedilebilmektedir. Eğitime olan talep ve arzın içeriği değiştikçe, ulusal planlamanın

rolü de değişmektedir. Ulusal eğitim sistemimizin, birakalım stratejik planlamayı, yıllardır eğitim ve insan gücü planlamalarına gereken önemi verdiği tartışmalıdır.

Okulların kendilerini etkileyebilecek değişimleri zamanında fark edebilmeleri ve gerekli önlemleri alabilmeleri için, araştırmalara dayanan iyi bir stratejik plana ihtiyaçları vardır. Başarılı okullar incelendiği zaman, başarılarının ardında uyguladıkları iyi bir stratejik plan ve takım çalışmasının olduğu gözlenmektedir. Ülkemizde, gerek kaynakların verimli kullanılabilmesi gerekse eğitim alanındaki gelişmelere ayak uydurabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlar da dahil olmak üzere, tüm kamu kuruluşlarında stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir.

Bu araştırmayla, müdür ve öğretmenlerin kendi okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşleri saptanarak, bundan sonraki stratejik planların hazırlanması ve uygulanması süreçlerine karşı bir farkındalık oluşturulması ve eğitimde kalitenin yükselmesine katkıları umulmaktadır.

9.Varsayımlar

1. Ortaokul müdürleri ve öğretmenler, araştırmacının okul SWOT analizine ilişkin sorularını içtenlikle yanıtlamışlardır.

10.Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2015-2019 Eğitim Öğretim Yıllarını içeren, İstanbul İli Pendik İlçesindeki resmi ortaokulların Stratejik Planlarında yer alan SWOT analizlerinde belirtilenlerle, müdür ve öğretmenlerin bu hususlardaki gözlem ve görüşlerinin alınmasıyla sınırlandırılmıştır.

11.Tanımlar ve Kısaltmalar

Stratejik Planlama: “Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemleri

belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin, stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder ”(DPT, 2006, s.7).

SWOT Analizi: Swot analizi stratejik yönetimin en önemli öğelerinden birisidir. Örgütün iç ve dış çevresini analiz tekniğidir. Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte, dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılır.

S: Strength (Örgütün güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesini ifade eder.)

W: Weakness (Örgütün güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesini ifade eder.)

O: Oportunity (Örgütün sahip olduğu fırsatları ifade eder.)

T: Threat (Örgütün karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade eder.)

SWOT'un Türkçe açıklamasında görüldüğü gibi, SWOT = GZFT olarak kullanılmıştır.

2. BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma nitel bir araştırmadır. “Nitel araştırma”, gözlem, görüşme ve döküman incelemesi gibi nitel veri toplama araçlarının kullanıldığı, olayların ve algıların doğal bir ortamda, gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik sürecin izlendiği araştırmalar olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39).

Nitel araştırmalarda en çok kullanılan veri toplama aracı görüşmedir. Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamaktadır (Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 119). Yapılandırılmış görüşme sırasında araştırmacı, önceden hazırladığı soruları sorma ve bu sorular hakkında daha ayrıntılı bilgi edinme amacıyla ek sorular sormakta özgürdür (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 122).

Ortaokul yöneticileri ve öğretmenlerinin, kendi okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin olarak, yeterince bilgi sahibi olup olmadıklarını belirlemek amacıyla hazırlanan sorular sorularak, kendilerinden alınan yanıtlara dayalı görüşlerini yansıtan bu araştırmada, görüşme türlerinden yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

2.2. Katılımcılar

Bu araştırmanın katılımcılarını, İstanbul ili Pendik ilçesindeki 47 resmi ortaokulun müdürleri ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma için görüşülecek kişiler, 47 ortaokuldan stratejik

planlarında yer alan SWOT analizleri incelenen 10 ortaokul müdürü ile aynı okullardan ikişer öğretmen olmak üzere toplam 20 öğretmenden oluşmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması, yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, araştırmacı tarafından ilgili literatür taranarak geliştirilen ve uzman görüşleri alınarak son şekli verilmiş olan aşağıdaki sorular sorulmuştur:

1.Okulunuzu çevrenizdeki diğer okullara bakarak değerlendirdiğinizde;

- a) Avantajlarınız nelerdir?
- b) Neleri iyi yapıyorsunuz?
- c) Hangi kaynaklara sahipsiniz?
- d) Güçlü yönleriniz nelerdir?

2.Okulunuzu çevrenizdeki diğer okullara bakarak değerlendirdiğinizde, zayıf olduğunuz alanlarda;

- a) Neleri geliştirmeniz gerekiyor?
- b) Neyi/neleri kötü yapıyorsunuz?
- c) Nelerden kaçınmalısınız?
- d) Paydaşlarınıza göre eksik yönleriniz nelerdir?

3. Okulunuzu çevrenizdeki diğer okullara bakarak değerlendirdiğinizde;

- a) Okulunuzu geliştirmeye yönelik fırsatlar nelerdir?
- b) Okulunuzla ilgili eğitim politikalarındaki değişiklikler nelerdir?
- c) Okulunuz ve çevrenizdeki demografik, yaşam tarzı vb. değişiklikler nelerdir?
- d)Okulunuzu ilgilendiren yerel, bölgesel, ulusal fırsatlarınız var mı?

4. Okulunuzu çevrenizdeki diğer okullara bakarak değerlendirdiğinizde, karşı karşıya olduğunuz;

- a) Karşılaştığınız ve karşılaşılabileceğiniz engeller nelerdir?
- b) Eğitim öğretim alanında farklı eğilimler var mı?
- c) Okulun insan kaynakları ve finansal kaynakları yeterli mi?
- d) Eğitim teknolojileri aleyhinize değişmekte midir?
- e) Okul çevrenizle sosyal bir yabancılaşma yaşıyor musunuz?

2.3.1. Görüşme Kılavuzu

Görüşme kılavuzu, görüşmecinin kaynak kişi ile karşılaştığında başlayan ve ayrıldığına sona eren görevlerini kapsayan bir belgedir. Görüşmeler başlatılmadan önce, görüşmeci tarafından hangi soruların hangi sırayla sorulacağı ve soruların sorulması sırasında ne kadar detaya inilebileceği gibi ilkelerin belirtildiği, yazılı bir görüşme kılavuzu hazırlanmıştır (Karasar,2013, s. 169).

Görüşme kılavuzunda, araştırmacının kendisini nasıl tanıttığı, amacını nasıl açıklayacağı, görüşülen yönetici ve öğretmenlerden beklentilerinin neler olduğu, hangi soruların nasıl ve hangi sırada sorulacağı, kayıt işleminin nasıl yürütüleceği, görüşmenin nasıl sonuçlandırılacağı yer almıştır. Bu amaçla araştırmacı, kendisinin Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'na bağlı olarak "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Programında Yüksek Lisans öğrencisi olduğunu ve bu araştırmada elde edilecek verilerin Yüksek Lisans tezinin verilerini oluşturacağını belirtmiştir.

2.3.2. Görüşme İlkeleri

Ortaokul müdürleri ve öğretmenlerine, araştırmacı tarafından hazırlanan sözleşme verilerek, okuduktan sonra gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul ederlerse sözleşmeyi imzalamaları istenmiştir. Ayrıca görüş ve önerilerini açık, anlaşılır biçimde çekinmeden samimi olarak aktarmalarının çokönemli olduğu da belirtilmiştir.

Araştırma verileri, 01.12.2015-31.12.2015 tarihleri arasında toplanmıştır. Görüşmeler müdürlerin ve öğretmenlerin uygun zamanına göre planlanmıştır. Görüşme için, araştırmaya katılan ortaokul müdürleri ve öğretmenleri telefonla aranarak randevu alınmıştır. Her görüşmeye aynı kıyafetle gidilmeye, aynı davranışlarda bulunmaya özen gösterilmiştir. Görüşme sırasında görüşme formu, görüşme kılavuzu, sözleşme, ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Görüşmeler 20 dakika ile 25 dakika arasında gerçekleşmiştir.

Araştırmacı yapacağı her görüşme öncesinde, görüşeceği ortaokul müdür ve öğretmenlerine, araştırmacının okullarının güçlü ve zayıf yönlerini, karşı karşıya olduğu tehdit ve fırsatlarının araştırılmasına yönelik olduğunu açıklamıştır. Araştırmacı, görüşme yapacağı her ortaokul müdür ve öğretmenine, görüşme sırasında akıcılığın bozulmaması, görüşme sonuçlarının daha ayrıntılı değerlendirilebilmesi ve söylediklerinin eksiksiz kaydedilebilmesi için, ses kayıt cihazı kullanılarak görüşmelerin kayıt edileceğini belirtmiştir. Ayrıca araştırmacı, bu kayıt ve

dökümlerinin güvenilirlik çalışmasını yapacak olan uzman dışında, hiç kimse tarafından dinlenmeyeceğini veya okunmayacağını bildirmiştir.

Araştırmacı, soruların kendisi tarafından sorulacağını belirterek, istenirse soruların birkaç kez tekrarlanabileceğini, sorular yeterince açık değilse açıklama yapılmasını istemekten çekinilmemesi gerektiğini ifade etmiştir.

2.4. Verilerin Çözümlemesi

Yüz yüze görüşmelerde alınan ses kayıtlarının dökümü, hiçbir değişiklik yapılmadan yazılmıştır. Dökümü yapılan görüşmeler betimsel analiz yapılarak çözümlenmiştir. Bulgular Okul (O1,O2,O3,...), Müdür (M1,M2,M3,...), Öğretmen (O1-Ö1,Ö2; O2-Ö1,Ö2,...) kodlar ve temalar çerçevesinde birleştirilerek kaydedilmiştir.

Görüşme formlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlama amacıyla sürecin her aşamasında uzman görüşü alınarak, toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor ve sonuçlarına nasıl ulaşıldığı açıklanmıştır. Bu tür analizlerde elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra bu betimlemeler açıklanarak yorumlanmıştır. Son olarak sebep-sonuç ilişkileri irdelenerek sonuçlara ulaşılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 224).

3.BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmacı, ortaokul müdür ve öğretmenleri ile yapmış olduğu görüşmeleri tamamlaması sonucunda, görüşme kayıtlarının dökümüne geçmiştir. İkili görüşmelerde araştırmacı tarafından elde edilen ses kayıtlarında, hiçbir değişiklik yapılmadan bire bir dökümü yapılmıştır. Her müdür ve öğretmen için ayrı bir görüşme formu kullanılmıştır. Yazılı hale getirilen görüşme dökümleri ayrı ayrı okunarak değerlendirilmiştir. Yapılan bu değerlendirme sonucunda, okulun SWOT analizine ilişkin sorulara verilen yanıtlar, okulların yapmış oldukları SWOT analiz tablosunun altına bir sütun eklenerek belirtilmiştir.

Tablo 1: O1 ORTAOKUL SWOT ANALİZİ

| GÜÇLÜ YÖNLER | ZAYIF YÖNLER |
|--|---|
| 1.Okulun güçlü, bilinçli, mevzuata hakim bir yönetici ve eğitimci kadrosunun olması. | 1.Okul binası ve fiziksel şartların yetersizliği. |
| 2.Öğretmenler arası iyi ilişkilerin ve koordinasyonun olması. | 2.Okulumuzun derslik sayısının az olması. |
| 3.Eğitim kadrosunun tecrübeli, özverili ve çalışkan olması. | 3.Spor salonu, toplantı salonu, satranç odası, resim odası, müzik odası vb. olmaması. |
| 4.Rehberlik hizmetlerinden her istediği an yararlanabilmesi. | 4.Okulumuzda ikili eğitim yapılması. |
| 5.Yeterli öğretmen olması, temel branşlarda öğretmen açığının olmaması. | 5.Okul kütüphanesinin olmaması. |
| 6.Isıtma, aydınlanma, su probleminin olmaması. | 6.Okul bahçesinin küçük olması. |
| | 7.Velilerin okul-aile birliğine maddi desteklerinin çok az olması. |

| | |
|--|--|
| <p>7.Eğitimin disiplinli, düzenli bir biçimde sürmesi.</p> <p>8.Öğrenciler açısından okulun ulaşımının kolay olması.</p> <p>9.İdarecilerin veli, öğretmen ve öğrencileri sahiplenmesi.</p> <p>10.Birlik beraberlik ruhu olması.</p> <p>11.Güvenlik sistemimizin kurulu olması.</p> | |
| <p>O1M1 : 7. Madde</p> <p>O1Ö2: 7. Madde</p> | <p>O1M1: 1.2.3.6.7. Madde</p> <p>O1Ö1: 3.4. Madde</p> <p>O1Ö2: 2.4. Madde</p> |
| FIRSATLAR | TEHDİTLER |
| <p>1.Velilerimizin eğitime duyarlı olması.</p> <p>2.Okulumuzun ekonomik düzeyinin yüksek olduğu bir mahallede olması nedeniyle, okula kolay kaynak sağlanması.</p> <p>3.Okul-aile birliğinin etkin çalışması.</p> <p>4.TEOG Sınavlarında öğrencilerimizin sınavla öğrenci alan liselere yerleşme oranının yüksek olması.</p> <p>5.Okulda görev yapan personelin kısa aralıklarla değişmemesi ve kalıcı olması.</p> | <p>1.Okul çıkış kapısının önünde yoğun trafik olması.</p> <p>2.Bakanlık tarafından ilköğretim okullarına bağımsız bütçe ayrılmaması.</p> <p>3.Şiddet içerikli programların medyada fazla yer alması.</p> |
| <p>O1M1: 1.2.3.5. Madde</p> <p>O1Ö1: 3. Madde</p> <p>O1Ö2: 1. Madde</p> | <p>O1M1: 3. Madde</p> <p>O1Ö1: 3. Madde</p> <p>O1Ö2: 2.3. Madde</p> |

Tablo 1 Okul 1'in SWOT analizinde; M1 ve Ö2, okullarının güçlü yönleri olan toplam 11 maddeden sadece 7. Maddeyi (Eğitimin disiplinli, düzenli bir biçimde sürmesi) belirtmişlerdir. M1 ve Ö1, okullarının zayıf yönleri olan toplam 7 maddeden 3. Maddeyi, M1 ve Ö2, 2. Maddeyi ortak görüş olarak belirtmişlerdir. M1, Ö1, Ö2 okullarının fırsatları olan toplam 5 maddenin 4. Maddesini belirtmemişlerdir. M1, Ö1, Ö2 okullarının tehditleri olan toplam 3 maddenin 1. Maddesini belirtmemişlerdir.

O1'in müdür ve öğretmenleri, okullarının 2015-2019 SWOT analizinde yer alan toplam 26 maddenin, sadece 13 maddesinden söz etmişlerdir.

Müdür ve öğretmenlerden; O1M1, "Akıllı Tahtaların eğitim öğretimi çok olumlu etkilediğini ben düşünüyorum. Ben 2002'de öğretmen olduğumda Tepegöz vardı. Asetatlarla eğitim yapılıyordu. Oradan bir anda projeksiyon çıktı. Projeksiyon, yani çok hızlı bir eğitim öğretim adına teknolojiye bir ilerleme oldu.5-10 Yılda belki 50 yılda katedilecek mesafeler katedildi. Öğretmenlerimiz zaman kazanıyor. Akıllı Tahtayı açtığında soru önünde, eğitim öğretim adına görseller önünde, öğretmenlerin bu hoşuna gidiyor, çocukların dersi de renklenmiş oluyor. Bu anlamda eğitim teknolojileri bizim aleyhimize değil lehimize değişiyor." demiştir.

O1Ö2, "Sınıf ortamının daha bir yaşam alanı şeklinde görülmesi onları daha aitlik hissine götürecektir. Şu an evdeki ortamı bulamıyorlar, bulamamaları bir yandan iyi disiplin açısından. Ama bir yandan çok rahat değiller. Okulun öğlenci oluşu, sabahçı-öğlenci sisteminde ilerlemesi olumsuz bir avantaj, çünkü sabahçı öğrenciler tamamen uyku vaziyetinde okula geliyorlar, belki birkaç saatleri yani o uyumaları gereken sürede okulda ders işlemeleri belki hiçbir şey ifade etmiyor." demiştir.

Tablo 2: O2 ORTAOKUL SWOT ANALİZİ

| GÜÇLÜ YÖNLER | ZAYIF YÖNLER |
|---|--|
| 1.Akademik kadromuzun iyi olması. 2.Velilerin eğitime önem vermesi. 3.Veli ile kolay iletişim kurabilmemiz. 4.TEOG başarımızın ilçe sıralamasında olması. 5.İlçede fen liselerine en fazla öğrenci yerleştirmiş olması. 6.Öğretmenlerimizin tamamına yakınının kadrolu olması. | 1.Göç alan bir bölgede olmamız. 2.Sosyoekonomik düzeyin düşük olması. 3.Okul gelirinin sadece okul aile birliğine bağlı olması. 4.4+4+4 eğitim sistemiyle birlikte Kavakpınar Ortaokuluyla birleşmesinden doğan öğrenci sorunları. 5.İlçemizin en kalabalık ortaokullarından biri olmamız. |
| O2M2: 1.2.3.6. Madde O2Ö2: 1. 5. Madde | O2M2: 2.3.4.5. Madde O2Ö1: 1. 2. 3. Madde O2Ö2: 2. Madde |
| FIRSATLAR | TEHDİTLER |

| | |
|--|---|
| 1.Yerel yönetimin desteği. 2.Veli talepleri ve desteği. 3.Öğretmenlerin ilgili olması. 4.Sivil toplum örgütlerinin desteği. | 1.Maddi yetersizlik 2.Öğrenci sayısının fazlalığı. |
| O2M2: 4. Madde O2Ö2: 3. Madde | O2M2: 1. 2. Madde O2Ö1: 1. Madde O2Ö2: 1. Madde |

Tablo 2 Okul 2'nin SWOT analizinde; M2 ve Ö2 okullarının güçlü yönü olarak 1. Maddeyi, M2, Ö1, Ö2 zayıf yön olarak 2. Maddeyi ortak görüş olarak belirtmişlerdir. M2, 4. Maddeyi ve Ö2 ise 3. Maddeyi fırsat olarak belirtmiş, M2 ve diğer iki öğretmen ortak görüşle 1. Maddeyi (Maddi yetersizlik) tehdit olarak belirtmişlerdir.

O2'nin müdür ve öğretmenleri, okullarının 2015-2019 SWOT analizinde yer alan toplam 17 maddenin, sadece 13 maddesinden söz etmişlerdir.

O2'nin öğretmenleri kayda değer bir görüş belirtmezken O2M2 oldukça detaylı bir biçimde görüş beyan etmiştir. Bunlar: *“Çevre biraz sıkıntılı bölge... Yani burada her tipten insan var. Çok tehlikeli insanlar var yani. Yani madde bağımlısı olan insanlar var işte tacizdi, gasp yapandı bu tarz insanlar insanların yoğun olduğu bir bölge... Yani güvenlikçi getirip buraya tutsak zavallı onu da tehdit ediyorlar bir şekilde... Okulun içerisine girdiler, hırsızlık yapıldı... Yani ben bile mesela çocuğa bir şey desem, diyecek olsam arabamı çiziyorlar. Ne bileyim başka bir şey yapıyor... Bizim en büyük tehdidimiz bu.”*

O2M2, *“Önceden kütüphanemiz de vardı. Hafta içi bu çocukların yapabileceği etkinliklere dönük dersliklerimiz de vardı. Daha sonra işte M.E okulumuzun bir binasını, şu yan binayı İmam Hatip olarak ayırdı, tahsis etti. Onu bizden ayırınca biz mecburen buraya girmeye kalktık. Girince de ne oldu? Derslikte sıkıntı oldu, derslik yok. Öğrencileri sınıflara topladık Sınıfları sıkıştırdık. Sabahçı öğleci duruma getirdik. Kütüphaneyi kaldırdık...”*

O2M2, *“Şimdi eğitim politikalarında gördüğüm en büyük gördüğüm eksik şu; yani şimdi bu öğrenciler okula tamam serbest geliyorlar, yani saçlarını rahat bir şekilde uzatabiliyorlar, falan serbest kıyafet bizde yok ama isterse öyle de gelebiliyor. Çocuklar şunun farkındalar, ne olursa olsun bir şekilde devamsızlık yapsam bile tamam 20 gün devamsızlık yapan ŞÖK (Şube Öğretmenler Kurulu) tekrarına kalabiliyor ama yani bir şekilde dersi geçebileceğini biliyor. Yani sınıfta kalmayacağını biliyor. Sınıfta kalması için öğrencinin velisine imza atturmamız gerekiyor. Hiçbir öğrencinin velisi öğrencinin sınıf tekrarı yapmasını istemez. Biz çocukların*

eksik yönlerini görüyoruz, belirtiyoruz, veliye bildiriyoruz ama kesinlikle bu konuda hiçbir veli benim çocuğum sınıf tekrarı yapsın demiyor. Bunun rahatlığı içerisinde öğrenci, ne öğretmeni, ne idareyi ne de başka hiç kimseyi takmıyor yani. Eğitimde bir ciddiyet kalmadı.”

O2M2, “Mesela veliler bir 147 Milli Eğitim Danışma Hattı, öğretmen şikayet hattı gibi oldu. Yani burada öğretmen öğrenciye bir hatasını bildirdiği zaman hemen veli geliyor işte ağlıyor, 147’ye bizim öğretmenimiz şöyle yaptı böyle yaptı yıldırımaya dönük politikalar haline geldi artık bu. Çünkü gerçekten baktığımız zaman bu çok büyük sıkıntılar oluyor. Yani hiç kimseye bir şey diyemiyorsun. Çocuğa hiçbir şey diyemezsin, bir şey demeye hakkın yok. Ya bu politika bizi gerçekten çok yıprattı.” demiştir.

Tablo 3: O3 ORTAOKUL SWOT ANALİZİ

| GÜÇLÜ YÖNLER | ZAYIF YÖNLER |
|---|--|
| 1.Genç bir kadrosunun bulunması. | 1.Sınıf mevcutlarının fazla olması. |
| 2.Okulun kendine ait bir ortaokul binasının bulunması. | 2.Velilerin ilgisiz olması. |
| 3.Okulun kendine ait kapalı spor salonunun olması. | 3.Parçalanmış aile çocuklarının fazla olması. |
| 4.Okul bünyesinde kütüphanesinin bulunması. | 4.Ücretli öğretmen sayısının fazla olması. |
| 5.Okulun bahçe alanının bulunması. | 5.Temizlik personelinin eksik olması. |
| 6.Okulun depo alanının bulunması. | 6.Temizlik malzemelerinin yetersiz olması. |
| 7.2 Adet Bilişim sınıfının bulunması. | 7.Teknoloji ve Tasarım gibi, sınıfları ikiye bölünen derslerde ek bir dersliğe daha ihtiyaç bulunması. |
| 8.2 Adet Fen ve Teknoloji laboratuvarının bulunması. | 8.Çok amaçlı salonun bulunmaması. |
| 9.Okulun öğrenci yetiştirme kursu hizmeti veriyor olması. | 9.Rehber öğretmen sayısının öğrenci sayısına oranla az olması. |
| 10.Okul mescidinin bulunması. | 10.Öğretmen odasının yetersiz olması. |
| 11.Okul aile birliğinin aktif olması. | 11.Okul teknolojik altyapısının yeterli seviyede olmaması. |
| 12.Isınma ve su probleminin bulunmaması. | 12.Veli görüşme odasının yeterli donanıma sahip olmaması. |
| 13.Öğrencilerin ulaşımı açısından okulun uygun bir mevkide bulunması. | 13.Okul tahtalarının tebeşirli kullanılması. |
| 14.Okul kantininin bulunması. | 14.Bayan idareci bulunmaması. |
| 15.Okul bünyesinde Ana sınıfı bulunması. | 15.Koridor aydınlatmalarının yetersiz olması. |
| 16.öğrencilere Egzersizlerle yeteneklerine katkı | 16.Okul güvenlik sisteminin yetersiz olması. |

| | |
|--|--|
| <p>sağlaması.</p> <p>17.Okulun otoparkının bulunması.</p> <p>18.İdarenin rehberlik servisi ile işbirliği yapıyor olması.</p> <p>19.Okul sınıf rehber öğretmenlerinin, Okul rehber öğretmeni ile işbirliği içinde bulunması.</p> <p>20.Rehberlik servisinde kullanılabilir iki oda bulunması.</p> | <p>17.Okulu çevreleyen duvarların alçak olması.</p> <p>18.İkili öğretimin olması.</p> <p>19.Okulun zayıf bir internet bağlantısına sahip olması.</p> <p>20.Sınıflarda projeksiyon olmaması.</p> <p>21.Öğretmenlerin rehberlik servisine öğrenci yollarken rehberlik fişi kullanmamaları.</p> <p>22.Rehberlik servisinin görsel açıdan öğrenci ilgisini çekebilecek düzeye sahip olmaması.</p> <p>23.Çok amaçlı bir salonun olmayışından dolayı rehberlikle ilgili etkinliklerin verimli olmaması.</p> <p>24.Çok amaçlı bir salonun olmayışından dolayı velilere yönelik seminer verilememesi.</p> <p>25.Okulun yeni olmasına rağmen öğrenci tutumlarından dolayı okulun erkenden yıpranması.</p> <p>26.Öğrenciler arasında fiziksel şiddete başvurunun fazla olması. (Akran zorbalığı, küfür, lakap takma)</p> <p>27.Fen ve Teknoloji laboratuvar malzemelerinin her iki laboratuvara yetecek düzeyde olmaması.</p> <p>28.Malzemelerin gösteri deneyi yapacak kadar olması, öğrencilerin de etkinlik yapabilmesi düzeyinde yetersiz kalması.</p> <p>29.İkili öğretimden dolayı laboratuvarların birlikte kullanılması.</p> <p>30.Engelli öğrenciler için fiziksel şartların uygun olmaması.</p> <p>31.Okul bahçesinde bir çevre düzenlemesinin olmaması.</p> |
|--|--|

| | |
|--|---|
| O3M3: 3.5.9.13. Madde O3Ö1: 1. Madde O3Ö2: 1.2.3.5. Madde | O3M3: 2.18. Madde O3Ö1: 2. Madde O3Ö2: 2.5.16.18. Madde |
| FIRSATLAR | TEHDİTLER |
| <p>1.İETT ve minibüs duraklarına yakın olması.</p> <p>2.Bulunduğu ilçenin ulaşım olanaklarının gelişmiş olması.</p> <p>3.İstanbul'un kültürel yönden zengin durumda bulunması.</p> <p>4.Belediye tarafından Esenler Yayalar cad. spor kompleksinin yapılıyor olması.</p> <p>5.Hastahaneye ve Aile sağlığı merkezlerine yakın olması.</p> <p>6.AVM'lere yakın olması.</p> <p>7.Kırtasiyelerin olması.</p> <p>8.İlçede kültür merkezlerinin var olması.</p> <p>9.Belediyenin kültür ve sanat etkinliklerinin fazla olması.</p> <p>10.ilçe MEM'in düzenlediği yarışmaların olması.</p> <p>11.Okul çevresinde pastanelerin olması.</p> <p>12.Marmara Üniv. Hastahanesinde Psikiyatr bulunması.</p> <p>13.Okul polisi ile işbirliği sağlamanın kolay olması.</p> <p>14.Pendik Belediyesi'nin iyi çalışıyor olması.</p> <p>15.İlde STK'ların fazla olması.</p> <p>16.Üniversitelerin fazla olması.</p> | <p>1.Okul etrafında madde bağımlısı bireylerin fazla olması.</p> <p>2.Öğrencilerin zararlı maddelere kolay ulaşabilecekleri bir sosyal çevrede bulunması.</p> <p>3.Bulunulan bölgenin çok fazla göç alması.</p> <p>4.Velilerin eğitim seviyelerinin farklı olması.</p> <p>5.Okul giriş çıkışında gelen kişilerin risk faktörü olması.</p> <p>6.Okul çevresinde köpeklerin çok fazla olması.</p> <p>7.Marmara Üniv. Hastahanesinde Psikiyatrdan randevu almanın zor olması.</p> <p>8.Öğrenci arasında sosyal medya faktörünün (facebook, twitter vb.) gibi sitelerdeki konuşmalarından kaynaklı kavgaların fazla olması.</p> <p>9.Okul çevresinde internet kafe gibi öğrencileri olumsuz etkileyecek yerlerin bulunması.</p> |
| O3Ö1: 14. Madde O3Ö2: 14. Madde | O3Ö1: 3.4. Madde |

Tablo 3 Okul 3'ün SWOT analizinde; M3 ve Ö2, okullarının güçlü yönleri olarak 3.ve 5. maddeleri, Ö1 ve Ö2 ise 1. Maddeyi ortak görüş olarak belirtmişlerdir. Müdür ve öğretmenler okullarının zayıf yönü olarak, 31 maddeden sadece 2. Maddeyi, M3 ve Ö2 ise 18. Maddeyi de (İkili öğretimin olması) ortak görüş olarak belirtmişlerdir. Ö1, Ö2 okullarının fırsatları olarak, toplam 16 maddeden sadece 14. Maddeyi belirtmişlerdir. Ö1, okullarının tehdit unsuru olarak toplam 9 maddeden sadece 3. ve 4. Maddeleri belirtmiştir.

O3'ün müdür ve öğretmenleri, okullarının 2015-2019 SWOT analizinde yer alan toplam 76 maddenin, sadece 13 maddesinden söz etmişlerdir.

Müdür ve öğretmenlerden; O3M3, *“Dışarıdan yayın alıp test, okulumuz içerisinde deneme testleri yapmayı düşünüyoruz. Bunun dışında, devletin bize verdiği kitaplar yetersiz kalıyor... Ekstradan dışarıdan kaynak almak için çalışmalarda bulunuyoruz.”*

O3M3, *“Finansal kaynaklarımız yeterli mi? Değil. Çünkü velilerimizin bir çoğundan gönüllü bağış yapmasını istediğimiz halde, bu yeterli derecede gelmiyo. Biz de çevremizdeki hayırseverlerden bu anlamda destek istiyoruz. Bir takım desteklerle okulumuzun eksiklerini gidermeye çalışıyoruz.”* demiştir.

O3Ö1, *“Bu çevrede anneler, kadınlar çalışmıyorlar halbuki ama buna rağmen pek te istekli görünmüyorlar okula gelmeye falan. Mesela bir veli toplantısı yaptığımızda, katılım çok iyi seviyede değil, yani arzuladığımız seviyelerde değil... Bir de bir, kafalarına yerleşen bir şey var. Ben ne kadar okula gidersem, onlarla ne kadar iç içe olursam, o kadar çok maddi imkan isterler bizden, para isterler bizden diye açıkçası. Biraz onlar hep kendilerini kenara çekmeye çalışıyorlar.”* demiştir.

O3Ö2, *“Türkçe kitaplarında, 1. Sınıf 2. Sınıf İngilizce kitaplarında kullanılan tabirlere ... baktığınız zaman, eğitim açısından son derece şey bulunmuştu. Kesinlikle okulda olmaması gereken içerik. İşte bir örnek veriyorum... Bir resim var diyor ki işte, “Bu hafta ailenizin resimlerini getirin çocuklar.” İşte “Teyzenin kolunu kes ağaca yapıştır.” Böyle bir şey olabilir mi? Günümüzde zaten yaşadığımız müthiş terörizm var çevremizde... Bu nasıl gözden kaçır? Türkçe kitaplarındaki kelimelerin içerikleri mesela. Önceden Cin Ali'yle yapılan şeyler şimdi bambaşka. Gerçekten anlaması çok zor.”* demiştir.

Tablo 4: O4 ORTAOKUL SWOT ANALİZİ

| GÜÇLÜ YÖNLER | ZAYIF YÖNLER |
|---|--|
| 1.Genç ve dinamik öğretmen kadrosuna sahip olması. 2.Personelimiz arası işbirliğinin ve paylaşımın güçlü olması. 3.Okulumuzda yetiştirme kurslarının yapılıyor olması. | 1.Bazı branşlarda öğretmen eksikliği. 2.Okul binasının fiziki yetersizliği. 3.Çok amaçlı salonun teknolojik araç bakımından eksikliği. 4.Ders dışı eğitim alanlarının bulunmaması, özellikle sportif çalışmalar için spor salonunun bulunmaması. |
| O4Ö1: 1.3. Madde O4Ö2: 2. Madde | O4M4: 4. Madde O4Ö1: 2.3.4. Madde |
| FIRSATLAR | TEHDİTLER |
| 1.Velilerimizin hemşerilik bağının gelişmiş olması. 2.Yerel yöneticilerle diyalogun olumlu olması. 3.Okulumuzun, bulunduğu mahallede tek okul olması. 4.Çevredeki hayırseverlerin kısmi de olsa katkı sağlamaya müsait olması. | 1.Velilerimizin ekonomik durumlarından dolayı okulumuza verdikleri desteğin yetersiz oluşu. 2.Okul ve veli arasındaki diyalogda velinin isteksiz davranması. 3.Okul ihata duvarının alçak olması dolayısıyla güvenliğin yetersiz olması. 4.Gece, okul bahçesinin, çevredeki bazı kişiler tarafından sigara ve içki içmek için kullanılması. |
| O4M4: 2.4. Madde | O4M4: 2. Madde O4Ö2: 2. Madde |

Tablo 4 Okul 4'ün SWOT analizinde; Ö1, okullarının güçlü yönleri olan toplam 3 maddeden 1.ve 3. Maddeleri, Ö2 ise 2. Maddeyi belirtmiştir. M4, okullarının zayıf yönleri olan toplam 4 maddeden sadece 4. Maddeyi, Ö1 ise 2.3.4. maddeleri belirtmiştir. M4, okullarının fırsatları olan toplam 4 maddeden sadece 2.4. maddeleri belirtmiştir. M4 ve Ö2, okullarının tehditleri olan toplam 4 maddeden sadece 2. Maddeyi belirtmişlerdir.

O4'ün müdür ve öğretmenleri, okullarının 2015-2019 SWOT analizinde yer alan toplam 15 maddenin sadece 8 maddesinden söz etmişlerdir.

Müdür ve öğretmenlerden; O4M4, *“Okulların ekonomik yükünün, bir kere bizim okul idarelerinin üzerinden kesinlikle alınması gerekiyor. Bizim akademik başarıya yönelmemiz gerekiyor. Efendim kabiliyet, yetenek bunların tespiti, keşfedileceği yer olmalı. Yoksa ben yarın işinin çalıştığı aylığı nasıl veririm diye düşündüğümde, bu benim tüm şevkimi de kırıyor. İleriye doğru gitmeme de en büyük engel oluyor. Bunun kesin olması lazım.”*

O4M4, *“Denge olayını gözetmek lazım. Bu gün biz işte risk altında olan çocukları işlerken artık şeyi de biz görüyoruz. Yani sosyal medyayı da ben risk görmeye başladım... Çünkü çocuk anne babayla merhabayı unutuyor. Çocuk bir akraba ziyaretini unutuyor. Çocuk dışarıya çıkıp ta yalın ayak toprağa basmayı unutuyor. Çocuk gidip te bir tarladan, çayırdan bir çiçek koparmayı unutuyor. Çiçek koklamayı unutuyor, toprağın kokusunu unutuyor... Bu aleyhimize olan şeylerdir. Yani babasının annesinin silüetini unutuyor. Görmüyor, görmek istemiyor. Agresif oluyor. Bağırıyor, çağırıyor. Yani bir ölçüde biz çocuğun biyolojik anne babası oluyoruz. Çocuk kimin aslında? Sosyal medyanın çocuğu işte feysbuk'un çocuğu, tivitir'in çocuğu, vatsab'in çocuğu oluyor ki bu çok acı bir şey. Böyle olmaması lazım. Çocuk hem ruhsal hem fiziksel hem biyolojik bizim olması lazım. Ülkemizin olması lazım. Medeniyetimizin olması lazım.”* demiştir.

O4Ö1, *“Mesela leptap ya da tablet dağıtımı oldu öğrencilere... Öğrenciler tabletleri eğitim amaçlı kullanacağını bile bilmeden başka amaçla kullanmaya başladılar. Hepsi oyuncu bence, derste bile oyun oynuyorlardı. Bu yüzden bir çok çocuğun dersi geri gitti bırak faydalı olmayı. Faydalı olmak yerine zararlı oldu.”* demiştir.

O4Ö2, *“Veli yapıcı değil bir kere. Ben velinin yapıcı olduğuna inanmıyorum. Yani velide şöyle bir şey var, tamamen nota endekslenmiş. Not geldikçe mesele yok diye düşünüyor. Bunun dışında okula uğrama gereği duyulmuyor. Bunlar çocuk yani. Çocuklar sıkıntılar yaşayacak. Biz de zaten bu sıkıntıları yaşamalarını diye buradayız. Eğitim vermek için buradayız, önleyici olmak için buradayız.”* demiştir.

Tablo 5: O5 ORTAOKUL SWOT ANALİZİ

| GÜÇLÜ YÖNLER | ZAYIF YÖNLER |
|--|--|
| 1.Ulaşım ve konumu. 2.Derslik sayısı. 3.Sınıf mevcutları. 4.3 Adet BT sınıfı. 5.Sınıfların çoğunda projeksiyon olması. 6.Kütüphanenin oluşu. 7.Giriş çıkış saatleri. 8.Genç eğitim kadrosu. 9.Her branştan birden fazla öğretmen olması. 10.AB projelerine daha önceden katılmış olması. 11.Bahçenin geniş olması. 12.Anasınıfının mevcut olması. | 1.Veli-öğretmen iletişimi zayıf. 2.İdareci-öğretmen iletişimi zayıf. 3.Sınıflardaki teknoloji eski. 4.Okulun temizlik yönünden eksikleri var. 5.Öğrenci ve öğretmen tuvaletlerinin temizliği yetersiz. 6.Öğretmen odası ve dolapları yetersiz. 7.Sınıf kitaplıklarındaki kitaplar eksik ya da yetersiz. 8.Okul kütüphanesi yetersiz. 9.Öğrenciler disiplinsiz. 10.Öğrenci devamsızlıkları takip adılmıyor. 11.İdarecilerin yazışma yükü çok fazla. 12.Okul ve sınıf panoları yetersiz. 13.Okul interneti yavaş ve yetersiz. 14.Sınıf konumlarının sürekli değişmesi. 15.Ders materyallerinin yetersizliği. 16.Branş dersliğinin ya da atölyenin yetersizliği. |
| O5M5: 2.10. Madde O5Ö1: 3. Madde O5Ö2: 3. Madde | |
| FIRSATLAR | TEHDİTLER |
| 1.Büyükşehirde yer almak. 2.Çevrede sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin çok olması. 3.Ulaşımın kolay olması. 4.Eğitime verilen desteğin güçlü olması. 5.Şehir merkezine yakın olması. | 1.Madde bağımlılığının büyükşehirlerde yüksek olması. 2.Teknolojinin hızlı gelişmesi. 3.Velilerin okula maddi ve manevi katkısının az olması. 4.Ekonomik durumun orta sınıfta olması. |
| O5M5: 1. Madde O5Ö2: 1. Madde | O5M5: 4. Madde |

Tablo 5 Okul 5'in SWOT analizinde; M5 okullarının güçlü yönleri olan toplam 12 maddeden 2. ve 10. maddeleri belirtmiş, Ö1 ve Ö2 ise sadece 3. Maddeyi (Sınıf mevcutları) belirtmişlerdir. O5'in müdür ve öğretmenleri, okullarının zayıf yönleri olan toplam 16 maddeden hiç birisine değinmemişlerdir. M5 ve Ö2, okullarının fırsatları olan toplam 5 maddeden sadece 1. Maddeyi (Büyükşehirde yer almak) belirtmişlerdir. Sadece M5, okullarının tehdit unsurları olan toplam 4 maddeden yalnız 4. Maddeyi belirtmiştir.

O5'in müdür ve öğretmenleri, okullarının 2015-2019 SWOT analizinde yer alan toplam 37 maddenin, sadece 5 maddesinden söz etmişlerdir.

O5M5, "... Okulumuz büyük bir okul. 14 tane dışarıdan çalıştırdığımız ücretli elemanımız var. Kadrolu hiçbir elemanımız yok. Bunların hepsine belirli bir ücret ödemek zorundayız. Sigortaları, ücretleri derken büyük bir külfet getirmekte. Biz isteriz ki devlet en azından bu noktada okulların sıkıntılarını gidermek yolunda büyük bir adım atmalı diye düşünüyorum. Çünkü ben o eğitim giderlerini veyahut ta çalışanların giderlerini karşılamak için çabalarken, eğitim için ayırabilecek bir tek delikli kuruluş bile kalmıyor..." demiştir.

Tablo 6: O6 ORTAOKUL SWOT ANALİZİ

| GÜÇLÜ YÖNLER | ZAYIF YÖNLER |
|---|--|
| <p>1.Okulumuz deneyimli öğretmenlerden oluşması.</p> <p>2.Okulda her sınıfta projeksiyon makinesinin ve bilgisayarın bulunması.</p> <p>3.Okulda kablolu ve kablosuz internetin bulunması.</p> <p>4.Öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayabildiği temiz bir kooperatifin bulunması.</p> <p>5.Okulda hafta sonu yetiştirme kurslarının açılması.</p> <p>6.Okulda SBS'ye hazırlık kurslarının olması.</p> <p>7.Tüm törenlerin düzenli ve coşkulu biçimde kutlanıyor olması.</p> <p>8.Okulda yeterli sayıda panonun varlığı ve panoların verimli kullanılması.</p> <p>9.Okulda her branştan öğretmenin mevcut olması ve genelde tüm öğretmenlerimizin kadrolu olması.</p> <p>10.Mesajla, velilere öğrencilerin devamsızlıklarının ivedilikle bildirilmesi.</p> <p>11.Veliye çabuk ulaşılabilmesi.</p> <p>12.Velinin okula güven duyması.</p> <p>13.Velilerin, eğitim öğretimin önemini farkında olması.</p> <p>14.Velilerin sosyoekonomik durumlarının iyi olması.</p> <p>15.İki tane rehberlik öğretmenin bulunması.</p> <p>16.Okul öğrencilerinin il düzeyinde ilçe düzeyinde yarışmalara katılıyor olması.</p> <p>17.Okulda güvenlik probleminin olmaması.</p> | <p>1.Okulumuzun fiziksel alanının kısıtlı olması.</p> <p>2.Öğretmenler arası iletişim engelleri.</p> <p>3.Okul kayıt alanı dışından kayıt isteğinin çok olması.</p> <p>4.Okulda spor salonunun bulunmaması.</p> <p>5.Okul bahçesi ve oyun alanlarının yetersizliği.</p> <p>6.Sosyal kulüplerin, amacına uygun, proje odaklı çalışması.</p> <p>7.Görsel Sanatlar sınıfının olmaması.</p> <p>8.Laboratuvarların çok sınıf tarafından paylaşılması.</p> <p>9.İkili öğretimden dolayı, sosyal etkinlikler için yer ve zaman yetersizliği.</p> <p>10.Çiçek ve hayvan beslemeye uygun bahçe ortamı olmaması.</p> <p>11.Sınıflarda öğrenci dolaplarının bulunmaması.</p> <p>12.Öğretmen dolaplarının küçüklüğü.</p> <p>13.Ahlak gelişiminin üzerinde internet ve TV kaynaklı erozyonun olması.</p> <p>14.Disiplin kurallarının yeterli ve caydırıcı olmaması.</p> <p>15.Eğitimden ziyade öğretim ağırlıklı bir sistemin varlığı.</p> <p>16.Dil laboratuvarının olmaması.</p> <p>17.Sürelili yayınlara aboneliğin bulunmaması.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>18.Okul aile birliğinin aktif ve güçlü olması.</p> <p>19.Öğrencilerimizin akademik başarılarının iyi olması.</p> <p>20.Öğrencilerimiz arasında okul öncesi eğitiminin oranının çok yüksek olması.</p> <p>21.Okulumuzda sosyal faaliyetlerin oldukça fazla olması.</p> | |
| <p>O6M6: 1.14.16.18.19. Madde</p> <p>O6Ö2: 1.14.16.21. Madde</p> | <p>O6M6: 3. Madde</p> <p>O6Ö2: 1.4. Madde</p> |
| FIRSATLAR | TEHDİTLER |
| <p>1.Okulun merkezi bir okul olması.</p> <p>2.Pendik AKM'nin okula çok yakın olması.</p> <p>3.Her türlü ulaşım imkanına sahip olması.</p> <p>4.Hastahanelere yakın olması.</p> <p>5.Denize yakın olması.</p> <p>6.Okul yönetiminin çevreyle ilişkisinin güçlü olması.</p> <p>7.Belediye spor komplekslerine yakın olması.</p> <p>8.Okulumuzun bulunduğu çevrenin nezih bir mekan olması.</p> <p>9.Velilerimizin içerisinde nüfuzlu kişilerin bulunması.</p> <p>10.Öğrencilerimizin çoğunun evinde internet ve bilgisayarın bulunması.</p> | <p>1.Bilinçsiz kullanılan internet ve diğer teknolojik araçlar.</p> <p>2.Öğrencilerde zaman zaman gözlenen ahlaki tahribat.</p> <p>3.Dağılmış aile sayısının fazlalığı.</p> <p>4.Kapı önünde diğer okullardan gelen öğrencilerin beklemesi.</p> <p>5.Okul çevresinde ders saatlerinde okulda bulunmayı itici hale getiren cazip yerlerin çokluğu.</p> |
| <p>O6M6: 1. Madde</p> <p>O6Ö1: 6. Madde</p> <p>O6Ö2: 9. Madde</p> | <p>O6M6: 3. Madde</p> <p>O6Ö2: 3. Madde</p> |

Tablo 6 Okul 6'nın SWOT analizinde; M6, okullarının güçlü yönleri olan toplam 21 maddenin 1.14.16.18.19. maddelerini, Ö2 ise 1.14.16.21. maddelerini belirtmiştir. M6 ile Ö2 okullarının güçlü yönlerini ifade ederken 1.14.16. maddelerde ortak görüş belirtmişlerdir. M6, okullarının zayıf yönleri olan toplam 17 maddeden sadece 3. Maddeyi belirtirken, Ö2 ise 1. ve 4.

Maddeleri belirtmiştir. M6, Ö1, Ö2 okullarının fırsatları olan toplam 10 maddenin sadece 1'er maddesine değinerek M6, 1. Maddeyi, Ö1, 6. Maddeyi, Ö2, 9. Maddeyi belirtmişlerdir. M6 ve Ö2, okullarının tehditlerinde belirtilen toplam 5 maddenin sadece 3. Maddesini belirtmişlerdir.

O6'nın müdür ve öğretmenleri, okullarının 2015-2019 SWOT analizinde yer alan toplam 53 maddenin, sadece 13 maddesinden söz etmişlerdir.

Müdür ve öğretmenlerden; O6M6, "...Kayıt bölgesi alanı dışında kozmopolit bir okul burası... Yani sınıflar 20 kişilik olacağına 30 kişiye çıkabiliyor. Ya da 30'dan da fazla olabiliyor... Veliler kayıt bölgesine nüfustan kaydını alıyorlar, okul hiçbir şey yapamıyor bu durumda... Kayıt bölgesinden o kadar öğrenci buraya gelmiyor ama dışarıdan daha çok öğrenci geliyor... Okuldaki sosyal etkinliklerde sıkıntı yaratabiliyor bu. İşte ders dışı zamanlarda okulda duramadıkları için, hafta içi etkinliklerine katulamıyor bu öğrenciler. Okulun % 80'i servisle geliyor. Hafta sonu da aynı sıkıntı yaşanabiliyor okulun çoğu başka mahallelerden geldiği için. Okul içindeki etkinliklere fazla katulamıyorlar. Ya da servis problemi meydana geliyor."

O6M6, "...Şu anda mesela 5. Sınıfların ağırlaştırılmış dil eğitimleri var. Her sınıfta haftada 2 saat yabancı öğretmen geliyor. İngiliz bir öğretmen geliyor, sadece İngilizce konuşuyor. Çocuklar onlarla İngilizce olarak muhatap oluyor. Bu sadece ağırlaştırılmış dil eğitimi proje sınıfları. Bölgede ağırlaştırılmış dil eğitimi sınıflarını kullanan 2-3 okul var... Yani amacımız, çocukların 5. Sınıf sonunda derdini İngilizce anlatabilecek düzeye gelmesi." demiştir.

O6Ö2, "Veli-öğretmen-öğrenci işbirliğinde velilerin beklentileri farklı olabiliyor. Özellikle not beklentisi sıkıntı oluşturuyor. Halbuki, öğrenme amaçlıdır. Öğretmenin amacı. Öğrenen çocuk zaten notu da alacaktır. Bu konuda eksik yönümüzü veliler sürekli söyleyebilir. Veya az not veriyorsunuz diye bir yaklaşımı olabilir. Veya bir velimiz bir öğretmenle her hangi basit bir konuda bile tartışma ortamı oluşturabiliyor. Bu konuların hepsini biz kendimizde bir eksik olarak görmüyoruz. Ama dış paydaşlar bunu söyleyebilir. Ağırlıklı olarak da bu not konusunu, efendim seçmeli dersler konusunu, bunlardan bazı şeyleri okul idaresi ve öğretmenin arkasından söyleyebiliyorlar."

O6Ö2, "Biz zaten yönlendirme yapıyoruz çocukları. Hepsi mühendis olacak, hepsi sosyolojiyi okuyacak diye bir şey yok. Hepsi Anadolu Lisesi'ne gidip Fen alanı veya bir alanı okuması değil, mesleki alanlara da yönlendirme yapılabilir çocuklar. Yalnız bir çocuğun mesleki bir alanda eğitim alması için bütün okulun öğretmenlerinin imzası da olsa, hiçbir yaptırımı yok. Veli yine bildiği okula veriyor çocuğu. Yeter ki puanını alsın sınavda. Bu biliyorsunuz bizim sistemimiz değil. Yani genel Eğitim Politikası olduğu için, sınavda aldığı puana göre çocuk Anadolu Lisesi veya Meslek Lisesi tercih ediyor. Burada mesleki eğitime yönlendirme biraz zayıf kalıyor. Bunun dışında bizim yöneltmenin bir yaptırımı yok."

O6Ö2, “... Ama bir güvenlikçi devlet buraya veremiyor. Bir tane hemşire veremiyor. Aslında okulun maddi gücü olsa, bunları okulda bulundurabilse çok daha ideal olur... Bulunduran okullar var ama kendileri karşılıyor giderlerini. Hemşirenin çok faydası oluyor. Bütün çocuklar düşüyor, yaralıyor. Hepsinin ilk tedavisini vs. bir hemşire çok fevkalade yapabiliyor. 1400-1500 kişilik okullar bunlar. Anadolu’da bir kasaba. Polisi var, askeri var, sağlık ocağı var, hastanesi var. Ama buraya bir tane sağlıkçı verilemiyor” demiştir.

Tablo 7: O7 ORTAOKUL SWOT ANALİZİ

| GÜÇLÜ YÖNLER | ZAYIF YÖNLER |
|--|--|
| 1.Sistemli ve verimli çalışan bir idari yapının olması. 2.Öğretmenler arası diyalogun çok iyi olması. 3.Ders araç gereçlerinin olması. 4.Okulun doğal çevresinin güzel olması. 5.Ulaşım yönünden rahat olması. 6.Okul aile birliğinin okula karşı duyarlı olması. 7.Okul yöneticilerinin İlçe MEM ile iletişiminin iyi olması. 8.Okulumuzda kamera sisteminin olması. 9.Okulumuzda Rehber öğretmen olması. 10.Gürültüden uzak olması. | 1.Sınıf mevcutlarının standartların üstünde olması. 2.Velilerin eğitim bilincinin ve seviyesinin yetersiz olması. 3.Okulumuzda sosyal ve kültürel faaliyetlerin azlığı. 4.Göç alan bir bölgede oluşumuz, bunun sonucu olarak okul kültürünün yerleşmemiş olması. 5.Bahçe duvarlarının yetersiz oluşu. 6.İkili eğitim yapılması. 7.Hizmetli personel eksikliği. 8.Ödenek yetersizliği. 9.Personel motivasyonunu yükseltmek için yeterli aktivitelerin yapılmaması. 10.Kurum çalışanlarının misyonu ve vizyonu benimsememeleri. |
| O7Ö2: 4. Madde | O7M7: 1.2.8. Madde O7Ö1: 2.8.9. Madde |
| FIRSATLAR | TEHDİTLER |

| | |
|--|--|
| <p>1.Okulun şehir merkezinden uzak ve gürültüsüz okul olması.</p> <p>2.Okul personelinin aktif çalışması.</p> <p>3.Okul müdürünün STK ve kamu kurumları ile iyi ilişkiler geliştirmiş olması.</p> <p>4.Genç ve dinamik bir eğitimci kadrosuna sahip olmak.</p> | <p>1.Velilerin sosyokültürel ve ekonomik seviyelerinin düşük olması.</p> <p>2.Okulun bulunduğu çevrenin çok göç alması, gelen öğrencilerin uyum sağlayamaması.</p> <p>3.Çevrede çok fazla internet kafe olması.</p> <p>4.Öğrencilerin orta öğretime devam etmekte isteksiz olması veya hedeflerinin düşük olması.</p> <p>5.Yaşanan ekonomik krizlerin veli durumunu etkilemesi.</p> <p>6.Çalışan velilerin iş yoğunluğu nedeniyle çocuklarıyla ilgilenememesi.</p> |
| O7M7: 4. Madde | O7M7: 1.4. Madde O7Ö1: 1. Madde O7Ö2: 2. Madde |

Tablo 7 Okul 7'nin SWOT analizinde; Ö2, okullarının güçlü yönleri olan toplam 10 maddenin sadece 4. Maddesini belirtmiştir. M7 ve Ö1, okullarının zayıf yönleri olan toplam 10 maddeden 2.8. Maddeleri ortak görüş olarak belirtmişlerdir. M7, okullarının fırsatları olan toplam 4 maddenin sadece 4. Maddesini belirtmiştir. M7 ve Ö1, okullarının tehditleri olan toplam 6 maddeden 1. Maddeyi ortak görüş olarak, M7, 4. Maddeyi, Ö2, 2. Maddeyi farklı görüş olarak belirtmişlerdir.

O7'nin müdür ve öğretmenleri, okullarının 2015-2019 SWOT analizinde yer alan toplam 30 maddenin sadece 9 maddesinden söz etmişlerdir.

Müdür ve öğretmenlerden; O7M7, "Genç bir öğretmen kadromuzun olması hem avantaj hem dezavantaj aslında... Ama bunun beraberinde getirdiği zorluklar da var. Birçoğu daha önce hiç çalışmamış veya birkaç yıl çalışmış. Birkaç tane stajyerimiz var. Henüz böyle zor bir bölgede çalışacak deneyimleri yok. Bu anlamda aslında bir bakıma bu bir dezavantaj. Bazıları mecburi 1 yıl, 2 yıl doğuda çalışmış, hani İstanbul'a gideyim, ailem orada veya eş durumu olsun, yani bir okula gideyim de ne olursa olsun diyerek tayin isteyerek gelmiş insanlar. Tabi çok öğretmenimiz hemen gitmenin peşinde. Tecrübeli öğretmenimiz de yok."

O7M7, "Öğretimin yanında eğitime çok ciddi zaman ayırmamız gerekiyor. Yürümeyi öğretmekten tutun da, temizlik kurallarına kadar. Bir başka okulda hiç sorun olarak görülmeyen

konular, bizim önümüze burada sorun olarak çıkıyor... Burada, aileden alması gereken Temel Eğitim'i almadan geliyor birçok öğrenci. Oturma, kalkma, ders çalışma, temizlik. Yani bütün davranışları tekrardan vermek gerekiyor. En temel davranışları bile öncesinde vererek, sonra müfredatın öğretilmesine geçmek gerekiyor. Örneğin tuvalet kapularımız çok acımasızca tekmeleniyor bizim."

O7M7, "Bir kere fiziki yönden ciddi eksiklerimiz var... Laboratuvarımız, kütüphanemiz, spor salonumuz, depomuz, çok amaçlı salonumuz, toplantı salonumuz yani derslikler dışında hemen hemen hiçbir şeyimiz yok. Bu anlamda çok ciddi zorluk yaşıyoruz. Toplantı yapacak, bir tiyatro gösterisi yapacak salonumuz yok. İşte buradan az büyük bir odamız var, orayı kullanıyoruz. Bir sınıf büyüklüğünde yok. İşte yarım sınıftan biraz büyük."

O7M7, "Binamız çok güçlü değil. Bir deprem onarımı yapılmış ama patlama, çatlama var. İşte çok güven vermiyor. Deprem güçlendirmesi yapılmış. Güçlendirme yapılmayan bölgelerde, demir ciddi çürümüş ve demirin çürümesiyle kırıları, kolonları patlatmış yani."

O7M7, "Aslında şu an Bakanlığın çok ciddi bütçesi var. Yani şu an Milli Savunma Bakanlığı'ndan bile fazla. Yaklaşık 10 milyarın üstünde bakım-onarım, hizmet alım bütçesi var... Bu bütçe okullara aktarılsa muazzam bir bütçe. 2015 Bakanlık istatistiklerine göre 52033 kurumu var. Her eğitim kurumuna eşit olarak dağıtılsa, irili ufaklı demeden, yaklaşık 400. 000 TL. düşüyor yıllık. Bu okullar için ciddi bir fırsat. Çünkü ciddi bir bütçe var. Ama okullara aktarılmasında sorun var. Bakanlığın sayfasında, Strateji Geliştirme Müdürlüğü bu bütçe bilgilerini yayınlıyor. Son yayınlanan bilgilerde, Eylül ayında bütçenin % 10'u dahi kullanılmamış. İkincisi, 5018 sayılı Mali Kontrol Kanunu'na göre, ilk ve ortaokulların ödenek alma, ödenek kullanma yetkisi yok. Bu çok ciddi bir sorun. Liselerin Merkezi Bütçe'yi alma ve kullanma yetkisi var, ama ilkokul ve ortaokullar kullanma yetkilisi değilmiş. Bu kanuna göre istesek bile bize ödenek gönderme şansları yok. Yani kamu kaynağını edinme ve kullanma yetkimiz yok. Bunlarla İlçe M.E. Müdürlükleri ilgileniyor. İşte onlar istiyor, onlar harcıyor... İlçeye kalsa talep ediyoruz gelmiyor."

O7M7, "Çocukların ortaokuldan sonra liseye devam etmemesi, yani Meslek Lisesi'ne dahi değil. Bir usta-çırak ilişkisiyle veya kendi yanlarında çalıştırarak, meslek sahibi olması yönünde bir eğilim var. Velilerden bu tipte talepler geliyor. Yüzde olarak ölçmedik ama böyle taleple gelen baya veli var."

O7M7, "Öğretmende bir çekince var. Yani veliyle bir sorun yaşadığında, sorunu çok çözmeye direnmiyor, genellikle geriye çekiliyor. Yani veli profilinde çekinilecek kişiler var. Potansiyel olduğu için geri çekiliyorlar. Bir kısım veli okulun tamiratının niye yapılmadığını soruyor, bir kısmı da okul eğitim öğretime devam ederken niye onarım yapılıyor, şikayetçiyiz. Veli toplantısı

yapıyoruz. Bazıları toplantı niye az yapılıyor, işte daha çok yapılsın diyor... bir kısmı ne gerek var diyor. Bu örnekleri birçok çoğaltabilirsiniz. Yaptığınız çalışmalar iyi de olsa kötü de olsa mutlaka bir kısım veliyle çatışma yaşıyorsunuz.” demiştir.

O7Ö1, “Bir kere iletişim becerilerimizi geliştirmemiz gerekiyor. Biz öğretmenler olarak kendi aramızda bile iletişimimiz zayıf. İdareyle öğretmenler arasında iletişim zayıf. Biz anlaşmadan, biri birimizi anlamadan bir şeyleri halledemeyiz... Aramızda kocaman bir duvar olduğunu fark edebiliyorum. Kocaman bir duvar var ve böyle olduğu müddetçe biz öğrencilere çok fazla faydalı olamayız. Önce bizim kendimizden başlamamız lazım. Aramızdaki duvarları kaldırmamız lazım. İletişim, konuşmak, birlikte bir şeyler yapmak adına. Hani biz mutlu olursak öğrencileri de mutlu edebiliriz diye düşünüyorum.”

O7Ö1, “Okul idaresini, bir kurum olarak almak istiyorum ben. Orada hani herkesin başka şeyler söylemesi değil de, ortak bir konuşma dillerinin olmasının gerektiğini düşünüyorum. Müdür yardımcısı, müdür aynı dili konuşabilmeli. Birinin evet dediğine diğeri hayır derse, öğretmenler arasında bir güvensizliğe neden olur.” demiştir.

O7Ö2, “Ben ortaokul öğretmeni olduğum için, daha çok disiplin sıkıntısı çok yaşıyorum. Kıyafetlerin eskisi gibi standart olmasını tercih ederdim. Şu anda sanki biraz muallak durumdalar... O yüzden biraz disiplini sağlamakta zorlanıyorum. Öyle bir sıkıntımız var. Sene başında onun için anket yapıldı okulda. Önlükleriyle gelinsin denildi ama bazıları da istemedi herhalde. Yani bazen serbest kıyafetle gelenler oluyor okula.” demiştir.

Tablo 8: O8 ORTAOKUL SWOT ANALİZİ

| GÜÇLÜ YÖNLER | ZAYIF YÖNLER |
|--|--|
| <p>1.Okul aile birliği ve okul yönetimi dayanışması.</p> <p>2.Okulun köklü bir geçmişinin olması.</p> <p>3.Yönetici ve öğretmenlerin iletişiminin güçlü olması.</p> <p>4.Okulda hafta sonu kurslarının açılması.</p> <p>5.Öğretmenlerin genç, nitelikli ve gelişime açık olması.</p> <p>6.Kantin kira gelirinin olması.</p> <p>7.Bilgisayar laboratuvarının olması.</p> <p>8.Hizmetli personel kadrosunun çalışma performansının yüksek olması.</p> <p>9.İnternet bağlantısının olması.</p> <p>10.Öğrenci velilerinin okul sorunlarına karşı duyarlı olması.</p> <p>11.Okula ulaşımın kolaylığı.</p> | <p>1.Okul binasının fiziki olarak yetersiz olması.</p> <p>2.Okul bahçesinin kullanışlı olmaması.</p> <p>3.Derslik sayısının yetersiz olması.</p> <p>4.Okul öğrenci mevcutlarının fazla olması.</p> <p>5.Sosyal etkinlik yapılacak yerin olmaması.</p> <p>6.Rehberlik hizmetlerinin yetersizliği.</p> <p>7.Okulda bulunan OGYE sürecinin etkin ve verimli çalışmaması.</p> <p>8.Okul binasının Ayazma İlkokulu ile ortak kullanılması.</p> <p>9.Veli profilinin eğitim düzeyinin düşük olması.</p> <p>10.Öğrencilerin yemek yiyecekleri bir yemekhanenin olmaması.</p> <p>11.Kadrolu yardımcı hizmetli personel sayısının yetersizliği.</p> |
| <p>O8M8: 1.2.3.4.5.6.9.11. Madde</p> <p>O8Ö1:3.5.7.11. Madde</p> <p>O8Ö2: 5.11. Madde</p> | <p>O8M8: 1.2.3.4.5.6.8.9.10.11. Madde</p> <p>O8Ö1:1.3.4.8. Madde</p> <p>O8Ö2: 2.4.5.8.9.11. Madde</p> |
| FIRSATLAR | TEHDİTLER |
| <p>1.Çevrenin gelişime açık olması.</p> <p>2.Okulun toplumdaki imajı, her yıl artan bir başarı grafiğinin olması.</p> <p>3.Mezun öğrencilerin yerleştiği yüksek okulların bilinmesi ve takip edilmesi.</p> <p>4.Öğrenci velilerine kısa sürede ulaşılabilmesi.</p> <p>5.İletişim yöntemlerinin gelişmiş olması.</p> <p>6.Belediyemizin destek olması.</p> <p>7.Hayırsever vatandaşların desteği.</p> | <p>1.Çevrede istihdam alanı olması nedeniyle öğrenci sirkülasyonu.</p> <p>2.Parçalanmış aileler ve devamsız öğrenciler.</p> <p>3.İnternet kafelerin her geçen gün artması.</p> <p>4.Bölgedeki nüfusun fazla olması.</p> <p>5.Okul bahçesinin yerleşim alanlarıyla iç içe olması.</p> |

| | |
|---|--|
| 8.Esnaf ve çevredeki işyerlerinin okula olumlu bakması. | |
| O8M8: 1.2.5.7.8. Madde | O8M8: 1.2.4. Madde O8Ö2: 4.5. Madde |

Tablo 8 Okul 8'in SWOT analizinde; M8, okullarının güçlü yönleri olan toplam 11 maddenin 8 maddesini, Ö1, 4 maddesini, Ö2, 2 maddesini belirtmişlerdir. Bunlardan M8 ile Ö1, 3.5.11. maddeleri, M8, Ö1, Ö2 ise 5.11. maddeleri ortak güçlü yön olarak belirtmişlerdir. M8, okullarının zayıf yönleri olan toplam 11 maddenin 10 maddesini, Ö1, 4 maddesini, Ö2, 6 maddesini belirtmişlerdir. Bunlardan M8 ile Ö1, 1.3.4.8. maddeleri, M8 ile Ö2, 2.4.5.8.9.11. maddeleri ortak zayıf yön olarak belirtmişlerdir. M8, okullarının fırsatları olan toplam 8 maddeden 1.2.5.7.8. Maddeleri belirtmiştir. M8 ve Ö2, okullarının tehditleri olan toplam 5 maddenin 4. Maddesini (Bölgedeki nüfusun fazla olması) ortak görüş olarak belirtmişlerdir.

O8'in müdür ve öğretmenleri, okullarının 2015-2019 SWOT analizinde yer alan toplam 35 maddenin, 28 maddesinden söz etmişlerdir.

Müdür ve öğretmenlerden; O8M8, *“Mesela bir müzik kursu verilemiyor okulda. Çünkü okulda yer yok. Bir Teknoloji Tasarım sınıfı oluşturamıyoruz, çünkü sınıf yok. Mesela Görsel Sanatlar dersinde çok güzel eserler çıkarıp, bunları velilerimize sunarak, bundan okul aile birliğine getiri sağlayabiliriz ama, bunu gerçekleştirebilecek bir Görsel S. Atölyemiz yok. Bütün bunlar da, iki okulun aynı binayı kullanmasından kaynaklanıyor.”*

O8M8, *“Sene başında sınıfları 33 kişi olarak planladık, şu an 43 kişi. Bunlar ergenlik çağına giren, problemleri olan öğrenciler. Öğretmen olarak sınıflara girdiğimiz zaman, öğrenciler ayağa kalktığı anda, duvarlar üzerimize geliyor gibi oluyoruz. Sığmıyorlar sınıfa yani. Fiziki imkanlarımızı geliştirmemiz gerekiyor diyebiliriz kısaca bunlara. Öğrencilerimizin yemek ihtiyacını karşılayacak bir alanımızın olması gerekiyor. Sınıf ortamımızı teknolojik verilerle zenginleştirmemiz gerekiyor. Şu an sınıflar sahiplenilemiyor mesela sınıfta bir olay oluyor, sabahçılar öğlenciler yaptı diyor, öğlenciler sabahçılar yaptı diyor. Bunlar gibi iki ayrı kademenin fiziki olarak aynı sınıfı kullanması, çeşitli problemlere sebep oluyor... 43 kişilik sınıflarda dersler biraz öğretmen merkezli gidiyor... Yeni yaklaşımlarla, öğrenci merkezli yaklaşımlarla ders yapmaya çalışmak, zaman kaybı oluyor. Örneğin Tek. Tas. Dersinde sınıfları 2'ye bölmek gerekiyor. Ama yer olmadığından 40 kişilik sınıfta uygulamalı ders yapmaya çalışıyoruz.”*

O8M8, “Ben öğrencilere tablet dağıtılması haricinde aleyhte bir şey görmüyorum. Her öğrencinin evinde zaten internet var, televizyon, ailelerin çocuklarına aldığı akıllı telefonlar vs. varken tablet dağıtılması, M.E. açısından hem büyük bir külfet hem de gereksiz. Yani çocuğun okul dışı zamanlarını dahi eğitim-öğretim faaliyetleri içinde planlamaya çalışırken, oyun oynayabilecekleri, çocuğun zihnini dağıtabilecek materyaller gereksiz. Onun yerine İstanbul’a bir okul yapılabilir mesela.” demiştir.

O8Ö1, “Okulumuz çok kalabalık, orta ve ilkokul aynı binada... Okul ilkokul gözüküyor. Bunun için de okulun imkanlarından düzeyli olarak faydalanamıyoruz biz. Örneğin sınıflarımızda projeksiyon cihazları vardı fakat ilkokul öğretmenlerine ait olduğu için biz kullanamadık...Kendi branşım için söyleyecek olursam, biz okulda 6 tane Fen B. öğretmeniye. Bir tane laboratuvarımız var. Fiziki şartlardan dolayı her zaman kullanamıyoruz.” demiştir

Tablo 9: O9 ORTAOKUL SWOT ANALİZİ

| GÜÇLÜ YÖNLER | ZAYIF YÖNLER |
|---|--|
| 1.Okulumuz deneyimli öğretmenlerden oluşması. | 1.Okulumuzun fiziksel alanının kısıtlı olması. |
| 2.Okulda kablolu ve kablosuz internetin bulunması. | 2.Okul kayıt alanı bölgesinin geniş olması. |
| 3.Okulda hafta sonu yetiştirme kurslarının açılması. | 3.Okulda spor salonunun bulunmaması. |
| 4.Okulda TEOG hazırlık kurslarının açılması. | 4.Okul bahçesi ve oyun alanlarının yetersizliği. |
| 5.Tüm törenlerin düzenli ve coşkulu biçimde kutlanıyor olması. | 5.Görsel Sanatlar sınıfının olmaması. |
| 6.Okulda yeterli sayıda panonun varlığı ve panoların verimli kullanılması. | 6.İkili öğretimden dolayı sosyal etkinlikler için yer ve zaman yetersizliği. |
| 7.Okulda her branştan öğretmenin mevcut olması ve genelde tüm öğretmenlerimizin kadrolu olması. | 7.Sınıflarda öğrenci dolaplarının bulunmaması. |
| 8.Mesaj ve mektupla velilere, öğrencilerin devamsızlıklarının ivedilikle bildirilmesi. | 8.Öğretmen dolaplarının küçüklüğü. |
| 9.Veliye çabuk ulaşılabilmesi. | 9.Disiplin kurallarının yeterli ve caydırıcı olmaması. |
| 10.Velilerin okula güven duyması. | 10.Eğitimden ziyade öğretim ağırlıklı bir sistemin varlığı. |
| 11.Velilerin eğitim öğretimin önemini farkında olması. | 11.Yabancı dil laboratuvarının olmaması. |
| 12.İki tane rehberlik öğretmenin bulunması. | |
| 13.Okul öğrencilerinin il düzeyinde ilçe düzeyinde yarışmalara katılıyor olması. | |
| 14.Okulda güvenlik probleminin olmaması. | |
| 15.Okul aile birliğinin aktif ve güçlü olması. | |
| 16.Öğrencilerimizin akademik başarılarının iyi olması. | |
| 17.Öğrencilerimiz arasında okul öncesi eğitimin oranının çok yüksek olması. | |

| | |
|--|---|
| 18.Okulumuzda sosyal faaliyetlerin oldukça fazla olması. | |
| O9M9: 1.2.11.14.16. Madde O9Ö1: 2.15.18. Madde O9Ö2: 18. Madde | O9M9: 2.5. Madde O9Ö1: 4.10. Madde |
| FIRSATLAR | TEHDİTLER |
| 1.Okulun merkezi bir okul olması. 2.Pendik AKM'nin okula çok yakın olması. 3.Her türlü ulaşım imkanına sahip olması. 4.Hastahanelere yakın olması. 5.Denize yakın olması. 6.Okul yönetiminin çevreyle ilişkisinin güçlü olması. 7.Belediye spor komplekslerine yakın olması. 8.Okulumuzun bulunduğu çevrenin nezih bir mekan olması. 9.Velilerimizin içerisinde nüfuzlu kişilerin bulunması. 10.Öğrencilerimizin çoğunun evinde internet ve bilgisayarın bulunması. | 1.Bilinçsiz kullanılan internet ve diğer teknolojik araçlar. 2.Öğrencilerde zaman zaman gözlenen ahlaki tahribat. 3.Dağılmış aile sayısının fazlalığı. 4.Kapı önünde diğer okullardan gelen öğrencilerin beklenmesi. 5.Okul çevresinde, ders saatlerinde okulda bulunmayı itici hale getiren cazip yerlerin çokluğu. 6.Okul çevrelerinde uyuşturucu ve yabancı madde bağımlısı kişilerin yoğun bulunması. 7.Ana cadde üzerinde bulunması. |
| O9Ö2: 3. Madde | O9M9: 6.7. Madde O9Ö1: 4. Madde |

Tablo 9 Okul 9'un SWOT analizinde; M9, okullarının güçlü yönleri olan toplam 18 maddenin 5 maddesini, Ö1, 3 maddesini, Ö2 ise sadece 1 maddesini belirtmiştir. M9 ile Ö1, 2. Maddeyi, Ö1 ve Ö2 ise 18. Maddeyi okullarının güçlü yönü olarak ortak görüşle belirtmişlerdir. M9 ve Ö1, okullarının zayıf yönleri olan toplam 11 maddeden sadece 2 Maddeyi belirterek, M9, 2. ve 5. maddelere, Ö1, 4. ve 10. Maddelere değinmişlerdir. Ö2, okullarının fırsatları olan toplam 10 maddenin sadece 3. Maddesini belirtmiştir. M9, okullarının tehditleri olan toplam 7 maddenin 6. ve 7. Maddelerini, Ö1 ise sadece 4. Maddesini belirtmiştir.

O9'un müdür ve öğretmenleri, okullarının 2015-2019 SWOT analizinde yer alan toplam 46 maddenin sadece 15 maddesinden söz etmişlerdir.

Müdür ve öğretmenlerden; O9M9, “*Mesela şu yolun önümüzden geçmesi, buranın saldırıya açık olması demektir. Yani çok şey geliyor bize hani, gizli istihbarat. Bölgede dedik ya demografik yapısı farklı. Burada her türden insan yaşıyor. Bir teröristin de burada yaşama şansı çok yüksek. Bilemezsiniz. Yani bu bize bir nevi engel. Yani tam rahat değiliz... Belki duymuyorsunuz ama gelinip Molotof Kokteyl atılıp gidiliyor... Tabi bunlar bize istihbarati olarak geliyor. Mesela sıkı tedbir alın vs... Biliyorsunuz teröristler kendi alanlarında sıkıştıkları zaman, eylem şeylerini kaydırıyorlar.*” demiştir.

O9Ö1, “*... Bence kıyafet serbest olmamalı. Çünkü serbest kıyafeti iki yönden eleştiriyorum. 1.'si Türkiye şartlarında her öğrencinin imkanı olmuyor biliyorsunuz. Hani çeşit-çeşit giyinen oluyor, her gün aynı kıyafetle gelmek zorunda olan oluyor. 2.'si yine ülkemiz şartlarında bu okulun çevresinden bahsediyorum, çevre çok kötü ve dışarıdan öğrenciler geliyor. Dışarının öğrencisiyle kendi öğrencimizi ayırt edemiyoruz formasız olduğundan.*”

O9Ö1, “*... Çocuk bizde mesela durmuyor, dersi dinlemiyor. Ona anlatamıyorsun bir türlü laf. Ama yaptırım yok. Sus yapma demekten başka yaptırımın yok. O da bana sorarsan yaptırım değil. Ve öğrenciler öğretmenin bir yaptırımının kalmadığının çok fazla bilincindeler. Bunu çok çok eleştiriyorum...*”

O9Ö1, “*Ben teknolojinin, aslında her şeyin insanın kullanım amacına göre yarar ya da zarar sağlayacağına inanırım. Bana sorarsanız teknolojiden faydalanılmalı. Çünkü benim dersim soyut bir ders. Ama teknoloji öğrencinin eline de çok fazla bırakılmamalı. Mesela, sınıflarda videolar izleyebileceğimiz, konuları somutlaştırabileceğimiz teknolojik cihazlar olsun ama, öğrencilerin elinde tablet olmasın bence... Ben Avrupa'daki sınıflara bakıyorum internetten. Hiçbirisinde Akıllı Tahta bile yok. Aslında kitap daha güzel bir şey ama. Niye biz ihtiyaç duyuyoruz internete? Çünkü kitapların içi boşaldı, hiçbir şey yok içinde. Resim-soru, resim-soru. Sizce şu nedir? Şununla ilgili ne yorum yapıyorsunuz? Sürekli böyle. Klasik şeyler çok eleştiriliyor ama bana sorarsanız kitap ve kaynakların içi çok fazla boşaltıldı...*”

O9Ö1, “*... Ben çocuğa, “Dünya'da niye kutuplara gidildikçe sıcaklık azalır?” diye sorsam, direkt gugula yazıyor onu, karşısına çıkan ilk internet sitesinden alıp geliyor. Biz ne kadar anlatsak ta bilimsel araştırma şöyle yapılır, şu yöntemler kullanılır, internette şöyle siteler vardır, güvenilir olanlar vs... Yani olmalı ama, belli ölçüde olmalı. Hani teknoloji aleyhimize değişmedi şu an ama değişecek gibi görünüyor... Bazı öğretmenler, akıllı tahtadan mesela bir şey açıyor, hiç ders anlatmıyor. Oradan izlettiriyor. Çocuk sıkılıyor... Böylece teknoloji öğrencinin aleyhine de değişiyor, sadece bizim değil...”* demiştir.

O9Ö2, “... Öğretmenler odasında belki daha eş zamanlı ve birlikte hareket etmenin desteklenmesi gerekiyor. Öğrenci yaklaşımı, disiplin vs. ortak konularda öğretmenlerin daha koordine hareket etmesi ve diyalogunu arttırması daha iyi olur. Biraz da belki, genel olarak her okulda olduğu gibi, toplantılar alelacele formalite icabı yapılmazsa, ortak kararlar alınarak birçok sorunun aslında çözümlenebileceğini düşünüyorum.”

O9Ö2, “Çevre konusunda bizim öğretmenlerimiz biraz ilgisiz davranıyor. Okul aynı zamanda, biraz da çevredir. Bizim burada çocuk okuldan çıktıktan sonra bambaşka bir dünyaya giriyor. O konuda öğretmenlerin, belki biraz daha çevreyi tanınması gerekebilir, daha iyi olur diye düşünüyorum. Yani görmezden gelme, gözden kaçırma meselesi belki. Biraz, hani öğretmenlerin genel tavrıdır ya o. Mesela öğrencinin aile profilini görmezden geliriz. Yani öğrenciye malzeme verirken, ailenin ekonomik durumunu göz önünde bulundurmamak gibi.”

O9Ö2; “Yani ben 6 yıllık öğretmenim ve sistem 3 kere tamamen değişti. Değişikliklerin bu kadar alelacele yapılmamasından yanayım. Değişiklik yapılalı daha 1 yıl, 2 yıl geçmeden, henüz uygulamayla ilgili doneler elde edilmemişken arka arkaya sürekli değişiklik yapılması şaşırtıcı. Ayrıca, 3 yıldır bulunduğum bu okulda 3 tane müdür değişti.”

O9Ö2, “... Çevreyle ilgili engeller olabiliyor. Kendimden örnek vermem gerekirse, benim her yıl 1-2 tane Güzel Sanatlar Lisesi'ne gitmek isteyen öğrencim oluyordu. Burada veli açısından kesinlikle böyle bir şey mümkün değil. Bu konu hakkında 2-3 tane veliyle konuştum, kesinlikle istemiyorlar.” demiştir.

Tablo 10: O10 ORTAOKUL SWOT ANALİZİ

| GÜÇLÜ YÖNLER | ZAYIF YÖNLER |
|--|---|
| <p>1.Okul yönetici ve öğretmenlerinin ihtiyaç duyduğunda İlçe MEM yöneticilerine ulaşabilmesi.</p> <p>2.İlçe MEM yöneticilerinin sorunların çözümü için çaba göstermeleri.</p> <p>3.Eğitime % 100 destek projesi.</p> <p>4.Sosyal ve kültürel etkinliklerde çalışan iyi bir ekibin olması.</p> <p>5. Sportif ve kültürel faaliyetlerde ilçemiz okulları içinde aktif olma isteğimiz.</p> <p>6.Kendini yenileme ve geliştirme bilincini kazanmış bir kurum kimliğimiz.</p> <p>7.Deneyimli eğitim kadromuz.</p> <p>8.Sürekli teknoloji desteği.</p> <p>9.Mülki ve yerel yönetimle iyi ilişkilerimiz.</p> <p>10.Gerektiğinde okul polisi ile anlık irtibatlarımız.</p> <p>11.Rehberlik çalışmalarımız.</p> <p>12.Okulumuzun mahalle içinde trafikten uzak olması.</p> <p>13.Giriş ve çıkışların kontrolümüzde olması.</p> | <p>1.Gerekli mali desteği sağlamakta zorlanmamız.</p> <p>2.Okulumuza talebin çok olması.</p> <p>3.Sınıfların kalabalık olması.</p> <p>4.Kapalı spor salonumuzun olmaması.</p> <p>5.Tam gün eğitimde beslenme problemi.</p> <p>6.Kadrolu destek personelimizin olmaması.</p> <p>7.Sürekli artan onarım ve personel giderlerimiz.</p> |
| <p>O10M10: 3.4.5.7.Maddeler</p> <p>O10Ö1: 3.7.11.12.Maddeler</p> <p>O10Ö2: 4.6.12.Maddeler</p> | <p>O10M10: 1.2.3.4.5.Maddeler</p> <p>O10Ö1: 2.Madde</p> <p>O10Ö2: 2.Madde</p> |
| FIRSATLAR | TEHDİTLER |
| <p>1.Yerel yönetim, sivil toplum örgütleri ve halkın eğitime desteği.</p> <p>2.AB projelerine katılma olanağı.</p> <p>3.Öğrencilerin OKS sınavlarına hazırlanması için çok sayıda özel dersane bulunması.</p> <p>4.Bakanlığın okul öncesi eğitimine önem vermesi ve</p> | <p>1.İnternet kafeler.</p> <p>2.İlgisiz ve dağılmış aileler.</p> <p>3.Medyanın olumsuz etkileri.</p> <p>4.Çocukların internet bağımlılığı.</p> <p>5.İletişimin kontrol edilememesi (Cep telf. vs.).</p> |

| | |
|---|--|
| <p>yaygınlaştırmak istemesi.</p> <p>5.Okulumuzda gelişen teknolojinin tanınmaya ve kullanılmaya başlaması, bu konudaki yoğun talep.</p> <p>6.Hayırseverlerin varlığı.</p> <p>7.Hizmet alanların beklenti ve görüşlerinin dikkate alınması.</p> <p>8.İlçemizin okullaşma oranının sürekli artması.</p> <p>9.Okulumuzun mahalle içinde ve sakin bir çevrede olması.</p> <p>10.İhtiyaç halinde Emniyet desteğinin kısa sürede oluşması.</p> <p>11.Okulumuz coğrafi konumunun önemli kurumlara yakın olması.</p> <p>12.Okulumuz ve kurumlar arasında, işbirliği anlayışı ve uyum.</p> | <p>6.Bazı öğrencilerin okula uyum sağlayamamaları.</p> <p>7.Başboş kişilerin zaman zaman okul çevresinde bulunmaları.</p> <p>8.Sınav odaklı eğitimin olumsuz etkileri.</p> <p>9.Sosyoekonomik farklılıklar.</p> <p>10.Deprem kuşağında bulunmamız.</p> <p>11.Okul çevremiz dışından gelen talep yoğunluğu.</p> |
| <p>O10M10: 1.6.7.Maddeler</p> <p>O10Ö1: 1.6.7.9.Maddeler</p> <p>O10Ö2: 1.6.9.Maddeler</p> | <p>O10M10: 2.7.11.Maddeler</p> |

Tablo 10 Okul 10'un SWOT analizinde; M10 ve Ö1, okullarının güçlü yönleri olan toplam 13 maddeden 3.ve 7. Maddeleri, M10 ve Ö2, 4. Maddeyi ortak görüş olarak belirtmişlerdir. M10, Ö1, Ö2 okullarının zayıf yönleri olan toplam 7 maddenin 2. Maddesini ortak görüş olarak belirtmişlerdir. M10, Ö1, Ö2 okullarının fırsatları olan toplam 12 maddenin 1.ve 6. Maddelerini ortak görüş olarak belirtmişlerdir. M10 okullarının tehditleri olan toplam 11 maddeden 2.7. ve 11. Maddeleri belirtmiştir.

O10'un müdür ve öğretmenleri, okullarının 2015-2019 SWOT analizinde yer alan toplam 43 maddenin 20 maddesinden söz etmişlerdir.

Müdür ve öğretmenlerden; O10M10, "Okulun çevresinde çok kafeler var. Öğrencilerin, tenefüslerde falan buralardan kızartma türü sağlıksız gıdalar alıp yemelerine engel olamıyoruz. Yine okulun çevresinde, başı boş gezen çocuklar var. Bence diyorum ki, bir polisin okulun çevresinde devamlı takipte olmasında yarar var."

O10M10, "Tabi ki Stratejik Plan olmadan hiçbir şey yapılamıyor... Örneğin, derse girerken plansız hiçbir şey olmuyor. Ne kadar çalışırsan çalış, 30 yıl değil 40 yıl da çalışsan, derse

girerken en azından bir kere bakmak mecburiyetindedesiniz. Yani yenilemek mecburiyetindedesiniz her şeyi.”

O10M10, “Aileler zaten çocuğunu bile görmüyorlar, takip etmiyorlar, ilgilenmiyorlar. Diyorum ki, sen çocuğunla ilgilendin mi? Çocuk anneyi bir zamanda kandırmış. Yaa, ödev verdi. Aslında ödev değil başka şeylerle ilgileniyor çocuk. Diyor ki, hocam sabah çantayı taşıyacak gücü yok çocuğun yaa diyor. Siz bu kadar kitabı niye taşıyorsunuz? Çocuğun ders programını internetten, e-okuldan yayınlamışız... Çocuğa kalem çıkart dedim, bir poşet kalem çıkarttı. Doldurmuş her şeyi. Ama anne olarak sabah bir bakması lazım. Senin bu gün Matematik, Türkçe, Sosyal var. Bunun dışındakileri taşımaya gerek yok demesi lazım... Yani bir kopukluk var.”

O10M10, “...Velilerin hepsi okumuş, yüksekokul mezunu fakat okulumuzda genellikle parçalanmış aile çocukları. Yani eş bir tarafta, çocuk bir tarafta, o ona itiyor, o ona itiyor. Veyahut anne çalışıyor, sabah saat 7’de çıkıyor. Oğlum saat 8’de kalkar kahvaltını yapar gidersin. Çocuk da uyuyor, saat 9’da saatin zili çalıyor, çocuk çantayı kapıyor koşup okula geliyor. Bunlar bizi sıkıntıya sokuyor. Çocuk buraya geliyor aç veya derste uykusu geliyor. Yani bu ne olacak? Saldırgan olacak. Birisi dur demiyor, saldırganlık çok. Yani biri birlerine acımasızca vuruyorlar.”

O10M10, “Şu paydaşlarımız bu paydaşlarımız yazıyoruz ama, yılda ayda bir görüyoruz yüzlerini. Gelecek buraya oturacak. Bak biz şu an konuşa konuşa eksik yönlerimiz çıktı yani. Burada yazıyoruz planda paydaşlarımızı ama yani gelecek, burada paydaşların görüşleri olacak. Her kesin görüşü alınacak yani. Mesela burada bir adam, Stratejik Planı alıp yazacak, tek başına yürütecek 5 yıl. Her yıl kendi kendine eksik yönleri kaydedecek. Nerede yanlış yaptım? Nerede eksikim var? Nerede kaynak eksikim oldu? Öğretmenlerden yardım edenler var ama 1-2 değil de mesela, bu gün bir TEOG sınavı oluyor, sınavın sonunda güçlü yönlerimiz neydi? Zayıf yönlerimiz neydi? Nerde neyi kaybettik? Bu konuda zümrelerimiz çok güzel toplanıyor mesela.”

O10M10, “Yani demin dedik ya, fırsatları değerlendirmek lazım. Yüksek veya işadamları var burada. İşadamlarıyla, yani yapıyorlar fırsatlarımız zaten o. Biz onları değerlendiriyoruz. Yani burada sadece kişilerden bir aidat falan almıyoruz. Yani o zengin kişiler bizi bu ayakta tutuyorlar yani.”

O10M10, “Okulun bütçesi yetersiz. Yaa işte yani insanlardan yalvararak, şey yaparak, aile birliğinin etkileriyle, etkinlikleriyle. Biz çalışan sayımızı finansal yetersizlikten biraz kısıtladık. Okulun sadece bir kantin geliri var, bir de çevredeki vatandaşların ve okul aile birliğinin

katkıları var. Devletin yardımı elektrik-su-doğalgaz, bunları ödüyor. İşçilerden de, İş-Kur'dan 1 kişi, 2 kişi ne düşünüyor. ” demiştir.

O10Ö1, “Bir kere burada sadece okul bazında değil de, Eğitim Politikaları açısından öncelikle değişmesi gereken şeyler var ki biz de bir takım şeyleri değiştirelim. Yani sadece okul bazında değişebilecek şeyler yok. Daha geniş çaplı düşünülmesi gereken şeyler var. Öğrenci odaklılık, disiplin konusunda çalışılması gereken bazı konular var. Hani son dönemde öğretmenlerin bayağı bir bertaraf edilme gibi bir durumla karşı karşıya kaldığını düşünüyorum. Evet elbette öğrenci merkezli bir eğitim olmalı ama bir çok konuda da boşluklar bırakılmaya başlandı. İşte bu kurul kararıyla geçmeler veya devamsızlıkla çok fazla kalınmaması vb. şeyler. Öğrenci üzerinde bir otorite kalmıyor bir yerden sonra. O anlamda bence, politik anlamda değiştirilmesi gereken şeyler var. Okul bazında geliştirilmesi gereken husus olduğunu düşünüyorum.”

O10Ö1, “TEOG ve onun dışındaki birçok sınav için artık eski okul modelinden çıkıp, aynen bir dersane gibi onları hazırlayabilmek. Tabi ki dersane derken, okul prosedüründen çıkmak değil tabi ki de. Öğrencilerin bunlara okulda hazırlanabilmesi açısından, öğretmenlerle ve idareyle konuşmalarımız var. Derslerde, bundan önceki konulara özellikle yer vermeye çalışıyoruz. Soru tipleridir, hangi sorularla karşılaşılabilir? Dershanelerde gereksiz şeylerin verilmesi yerine, okulda gerekli şeylerin verilmesi konusunda hepimiz hemfikiriz.”

O10Ö1, “Eğitim teknolojileri aleyhinize değişmekte midir? Teknolojiler mi, politikalar mı diye sorarsak. Teknolojiler pek aleyhimize değişmiyor ama Eğitim Politikaları'nın çok lehimize değişmediğini söyleyebilirim.” demiştir.

O10Ö2, “Birincisi, okula öğrenci alırken çok büyük bir plan içinde yürüttüğümüzü düşünüyorum. Ve okulun çok kaynaklarının da, imkanlarının da sınırlarının çok zorlandığını düşünüyorum. Biraz daha planlı gidilirse okula öğrenci kabulünde ve kaynaklarının kullanımında daha iyi olur. Zayıf yönlerimizden birisi bu. Yani çok, imkanlarımızı kullanıp reklamımızı iyi yapmıyoruz.”

O10Ö2, “Çok fazla eksik yönlerimiz olduğunu düşünüyorum. Var olan eksiklerimiz de aslında, dışarıdan gelen ketlerden dolayı. Bize ket vurmalarından dolayı. Yani atıyorum, mesela içeride bir şey yapmak istiyoruz veliden tepki geliyor. Ya da M.E.'den izin almakta zorlanıyoruz. İşte okula bir tahta yapılmak isteniyor, veliden para istenemiyor ya da toplanamıyor. Bir proje yapılmak isteniyor, çok eleştiri aldığı için adım atılmıyor...Ya da okul çok kalabalık oluyor, biz bir çok etkinliği ertelemek zorunda kalıyoruz. Bu da çok yığılma olmasından dolayı, M.E.'in buna izin vermesinden dolayı. Bununla ilgili bir planın olmamasından dolayı. Yani o yüzden çok eksik yönlerimiz oluyor.”

O10Ö2, “Birincisi, bu sene başladık bir projeye. İngilizce Hazırlık sınıfları oluşturduk. Öğrencilerin hem İngilizceye eğilimi arttı, hem reklam oldu, güven geldi işte, okulda yeni bir şey yapılıyor diye. Mesela bu tür projeleri yapabilmek bir fırsat. Bu projelerle, hem okula kaynak da sağlayabiliriz... Çevre okullarla birlikte bir adım atıldı, bir cesaret toplandı. Ve bu projenin iyi olması, iyi gidiyor olması, bence okula cesaret verdi. 5. Sınıflarda başladık. 11 saat İngilizce veriyoruz... Ve de bu diğer projelerin önünü açar.”

O10Ö2, “...Yani M.E.’in her an yeni bir yönetmelik çıkarıp, sistemde bir değişikliğe gitmesi. Bu büyük bir engel. Çünkü yeni bir sistem oturtuyoruz. Biz de ona göre kitapları, planı ayarlıyoruz. Dönem sonu veya dönem ortası yeni bir değişiklik oluyor ve bundan bizim hiç haberimiz olmuyor. Öğrencilerle birlikte duyuyoruz. Diğer bir engel, idare engeli olabilir. Yapmak istediğimiz şeylere ya da ayırmak istediğimiz kaynaklara gelen tepkiler. Diğer de velilerden gelen olumsuz eleştiriler, ya da destek vermeme. Sadece istekte bulunma ama destek vermeme.” demiştir.

4.BÖLÜM

ÖZET, YARGI ve ÖNERİLER

4.1. Özet

Dünyada olan gelişmeler Türkiye’yi de etkilemiş, kamu sektöründe yeniden yapılanma bağlamında stratejik yönetim anlayışı benimsenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatlarında İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile her derecedeki okul kademelerinde stratejik planlama zorunlu hale gelmiştir. Stratejik Planlar, okul yöneticilerinden (müdür, müdür yardımcıları, müdür başyardımcıları) birinin başkanlığında, öğretmenlerden ve okul toplumunu oluşturan birimlerden meydana gelen OGYE (Okul Gelişim Yönetim Ekibi) tarafından hazırlanarak yürütülmesi gerekmektedir. Stratejik Plan hedeflerinin ve hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işlemlerin doğru belirlenebilmesi, OGYE’nin özenle yapacağı iç ve dış çevre (SWOT) analizlerine bağlıdır.

İstanbul İli Pendik İlçesindeki ortaokulların müdür ve öğretmenlerinin kendi okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla yapılan araştırmada, şu sorulara cevap aranmıştır: 1-İstanbul İli Pendik İlçesinde görev yapmakta olan ortaokul müdürlerinin, okul stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşleri nelerdir? 2-İstanbul İli Pendik İlçesinde görev yapmakta olan ortaokul öğretmenlerinin, okul stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşleri nelerdir? 3-Ortaokul müdürlerinin ve öğretmenlerinin, okul stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşleri, biri biriyle ne kadar örtüşmektedir?

2015-2019 Eğitim Öğretim Yılı’nı içeren, İstanbul İli Pendik İlçesindeki ortaokulların stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerinde belirtilen hususlarda, müdür ve öğretmenlerin gözlem ve görüşlerinin alınmasıyla sınırlıdır. Veriler yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır.

Müdür ve öğretmenlerin, okullarının 2015-2019 SWOT analizinde yer alan maddelerle ilgili olarak, görüşmelerde ifade ettikleri dikkate alınarak elde edilen önemli bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- O1'in müdür ve öğretmenleri toplam 26 maddenin, sadece 13 maddesinden,
- O2'nin müdür ve öğretmenleri toplam 17 maddenin, sadece 13 maddesinden,
- O3'ün müdür ve öğretmenleri toplam 76 maddenin, sadece 13 maddesinden,
- O4'ün müdür ve öğretmenleri toplam 15 maddenin, sadece 8 maddesinden,
- O5'in müdür ve öğretmenleri toplam 37 maddenin, sadece 5 maddesinden,
- O6'nın müdür ve öğretmenleri toplam 53 maddenin, sadece 13 maddesinden,
- O7'nin müdür ve öğretmenleri toplam 30 maddenin, sadece 9 maddesinden,
- O8'in müdür ve öğretmenleri, toplam 35 maddenin, sadece 28 maddesinden,
- O9'un müdür ve öğretmenleri, toplam 46 maddenin, sadece 15 maddesinden,
- O10'un müdür ve öğretmenleri toplam 43 maddenin, sadece 20 maddesinden söz etmişlerdir.

Müdür ve öğretmenler, okullarının 2015-2019 SWOT analizlerindeki toplam 378 maddenin 137 maddesinden söz etmiş olduklarından, bu da % 36'lık bir kısmının müdür ve öğretmenlerce ifade edilmiş olduğunu gösterir.

Okul müdürleri, okullarının 2015-2019 SWOT analizlerindeki toplam 378 maddenin 100 maddesinden söz etmiş olup, toplam maddenin % 26'sının, okul müdürlerince ifade edilmiş olduğu görülmektedir.

Ö1 şeklinde adlandırılan öğretmenler, okullarının 2015-2019 SWOT analizindeki toplam 378 maddenin 47 maddesinden yani toplam maddenin % 12'sinden söz etmişlerdir.

Ö2 şeklinde adlandırılan öğretmenler, okullarının 2015-2019 SWOT analizindeki toplam 378 maddenin 53 maddesinden yani toplam maddenin % 14'ünden söz etmişlerdir.

Müdürlerle Ö1'lerin arasındaki görüş birliği; (% 26-% 12), müdürlerle Ö2'lerin arasındaki görüş birliği; (% 26-% 14), öğretmenler arasındaki görüş birliği; (% 12-% 14) olup, müdürlerle öğretmenler arasındaki görüş birliğinde bariz farklılıklar görülürken, öğretmenler arasındaki görüş birliğinin biri birine yakın olduğu, ortaokul müdürlerinin ve öğretmenlerinin okullarının SWOT analizlerine ilişkin görüşlerinin biri biriyle çok fazla örtüşmediği görülmektedir.

4.2. Yargı

Günümüzde okullar çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişimlerin etkisi, anında

okullarda hissedilebilmektedir. Eğitime olan talep ve arzın içeriği değıştikçe, ulusal planlamanın rolü de değışmektedir. Ulusal eğitim sistemimizin, bırakalım stratejik planlamayı, yıllardır eğitim ve insan gücü planlamalarına gereken önemi verdiği tartışmalıdır.

Okulların kendilerini etkileyebilecek değışimleri zamanında fark edebilmeleri ve gerekli önlemleri alabilmeleri için, araştırmalara dayanan iyi bir stratejik plana ihtiyaçları vardır. Başarılı okullar incelendiği zaman, başarılarının ardında uyguladıkları iyi bir stratejik plan ve takım çalışmasının olduğu gözlenmektedir. Ülkemizde gerek kaynakların verimli kullanılabilmesi, gerekse eğitim alanındaki gelişmelere ayak uydurabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlar da dahil olmak üzere, tüm kamu kuruluşlarında stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir.

Müdür ve öğretmenlerin kendi okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşleri saptanarak, bundan sonraki stratejik planların hazırlanması ve uygulanması süreçlerine karşı bir farkındalık oluşturulması ve eğitimde kalitenin artmasına katkıları umulmuştur. Bu beklenti doğrultusunda 2006 tarih ve 26179 sayılı “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”le belirlenen geçiş programı, 2010 yılı sonu itibarıyla tamamlanmış ve MEB 2010-2014 Stratejik Planı hazırlanmıştır. Bu plan temel alınarak İl İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile her okulun Stratejik Plan hazırlaması ve uygulaması mecburi hale getirilmiştir. Bu bağlamda 2015-2019 Stratejik Planları hazırlanmıştır. Stratejik Planların gereği olarak yapılması gereken SWOT analizi dikkate alınarak güçlü yönlerin ve fırsatların değerlendirilmesi, zayıf yönlerin iyileştirilmesi ve tehditlerin bertaraf edilmesi için gerekli etkinliklerin planlanması gerekmektedir.

İstanbul İli Pendik İlçesindeki ortaokulların müdür ve öğretmenlerin, kendi okullarının 2015-2019 Stratejik Planlarındaki SWOT analizlerinde yer alan maddelerin büyük çoğunluğundan (378-132) haberdar olmadıkları görülmektedir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, ortaokul müdürlerinin okullarının stratejik planlarındaki SWOT analizleri hakkında (% 26) öğretmenlerden (% 12 ve % 14) daha fazla bilgi sahibi oldukları, dolayısıyla öğretmenlerin okul stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanması sürecinin biraz dışında kaldıkları söylenebilir.

Ortaokul müdürlerinin, 2015-2019 SWOT analizlerindeki toplam 378 maddeden 100 maddeye (% 26) ifadelerinde yer vermeleri, aslında onların da stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yeterince katılamamalarının bir sonucu olabilir.

Sonuç olarak, stratejik planlara ait SWOT analizleri hakkında yeterince ne okul müdürlerinin ne de öğretmenlerin istenen seviyede konuya vakıf olmadıkları görülmektedir. Bu durum, müdür ve öğretmenlerin iş yüklerinin fazla olması, hafta sonları da dahil gün içinde birden çok ve değişik aktiviteyi, eğitim-öğretim işiyle aynı anda yürütme ve planlama zorunluluğu, O9Ö2'nin “... genel olarak her okulda olduğu gibi, toplantılar alelacele, formaliteicabı yapılmazsa, ortak kararlar alınarak bir çok sorunun aslında çözümlenebileceğini düşünüyorum.” ifadesiyle de desteklenmektedir.

Yine bu durumu, O10M10'un “Mesela burada bir adam, stratejik planı alıp yazacak, tek başına yürütecek 5 yıl. Her yıl kendi kendine eksik yönleri kaydedecek. Nerede yanlış yaptım? Nerede eksikim var? Nerede kaynak eksikim oldu?” sözleriyle, öğretmenlerden stratejik planların hazırlanma ve uygulama aşamalarında yeterince destek alamadığını, stratejik plan hazırlama ve uygulamanın biraz idarenin işi ve sorumluluğu gibi görüldüğü bazı öğretmen ifadelerinden de anlaşılabilir.

Ortaokulların 2015-2019 SWOT analizlerindeki bazı ifadelerde, OGYE'nin asla böyle bir hatayı göz ardı etmeyeceği bariz ifadelere rastlanmıştır. Örneğin O6 SWOT analizinde; “Okulda SBS hazırlık kurslarının olması.”, O1 SWOT analizinde; “Bakanlık tarafından İlköğretim okullarına bağımsız bütçe ayrılmaması.” SBS ve İlköğretim ifadeleri, bir önceki dönem (2010-2014) stratejik planının “kopyala-yapıştır” şeklinde alınıp tekrar yazma külfetinden kaçınılması, stratejik planların OGYE'nce hazırlanmak yerine okul sekreteri vb. gibi alakasız kişilere yazdırılmak suretiyle oluşturulduğu izlenimi yaratmaktadır.

Bu durumu kanıtlar nitelikteki ifadeleri çoğaltacak olursak, örneğin O5'in SWOT analizinde; “Öğrenciler disiplinsiz.”, “Öğrenci devamsızlıkları takip edilmiyor.”, “İdarecilerin yazışma yükü çok fazla.”, O8'in SWOT analizinde; “Okulda bulunan OGYE sürecinin etkin ve verimli çalışmaması.”, O9'un SWOT analizinde; “Okulun denize yakın olması.”nın okulun fırsatı olarak gösterilmesi, O6 ile O9 SWOT analizindeki maddelerin neredeyse tamamının bire bir aynı ifadelerden oluşması gibi birçok kanıt ifadeye rastlanmaktadır.

O7'nin SWOT analizinde; "Öğretmenler arası diyalogun çok iyi olması." Gibi bir maddeye yer verildiği halde O7Ö1'in "Biz öğretmenler olarak kendi aramızda bile iletişimimiz zayıf." Sözü, O7'nin SWOT analizindeki güçlü yönlerle ilgili olarak belirtilen 2. Maddesini çürütür niteliktedir ki, aslında SWOT analizlerinde hayali bazı öğelere yer verildiği görülmektedir.

Araştırma sonuçlarından, ortaokullara ait SWOT analizlerinde herhangi bir özelliğin, aslında okul açısından söz konusu bile olmadığı halde, olumlu özelliklerde sırf olması gerektiğinden varmış gibi gösterilmesine, çok sıklıkla rastlanmaktadır. Örneğin O3 SWOT analizinde; güçlü yönler olarak "Okul sınıf rehber öğretmenlerinin, okul rehber öğretmeni ile işbirliği içinde bulunması." denilirken, okulun zayıf yönleri olarak "Öğretmenlerin rehberlik servisine öğrenci yollarken rehberlik fişi kullanmamaları." denmesi, bir çelişkinin varlığını ifade etmektedir. Bu da, stratejik planların göstermelik, özensiz, formalite gereği ve ilgisiz kişilerce yapıldığı izlenimini güçlendirmektedir..

Sonuç olarak ortaokul stratejik planları, ya sadece okul yönetiminden birilerince ya sadece belli öğretmenlerce, ya da okul memurunca veya OGYE'nin çok azının hatta genellikle birisinin temsiliyle, yeterli özen ve ilgili araştırmaların yapılmadan, ilgili bulgulara ulaşılmadan üstün körü yaklaşımlarla hazırlandığı kanaatini güçlendirir niteliklerdedir.

Ortaokulların müdür ve öğretmenleri, kendi okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ait, yeterli bilgi ve malumata sahip olmadıkları gibi, okullarının SWOT analizlerine ilişkin görüşlerinin de biri biriyle çok fazla örtüşmediği görülmektedir.

4.3. Öneriler

4.3.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Ortaokullarda stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasında yeterince bilgi sahibi olunmadığı ve yeterli özenin gösterilmediği, izlenimine dayanılarak, İlçe MEM'nce düzenlenen hizmet içi eğitim programlarına başta okul müdürleri olmak üzere OGYE'nin tamamının katılımları sağlanmalıdır.

2. Okul stratejik planlarının hazırlanmasından sorumlu OGYE'nin başkanı konumunda olan okul müdürlerinin, stratejik plan ve planın en önemli bölümünü oluşturan SWOT analizi ile bu analize dayalı olarak düzenlenecek etkinliklerin planlama ve yürütme aşamalarından haberdar olmadıkları anlaşılmaktadır.

Bu nedenle okul müdürleri, okullarının stratejik planları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları ve bu bilgiler doğrultusunda OGYE ile birlikte, okulun geleceğe en uygun koşullarda hazırlanmasına yönelik çalışmalara katılarak, bu çalışmalara destek olmak üzere bilgi paylaşımında bulunmalıdırlar.

3. OGYE’nde görev alacak öğretmenler, stratejik planlama ve uygulama süreciyle ilgili olan, kurum planlarının gelişimi ve uygulamalarına katkıda bulunacak gönüllü bireyleri içermelidir.

4. Stratejik planların hazırlanması ve uygulanması aşamalarına, okul ihtiyaç ve kaynaklarının doğru bir biçimde belirlenebilmesi ve temini için OGYE’nde bulunan veliler ve okul aile birliği başkanının azami katılımları sağlanmalıdır.

5. Stratejik planların hazırlanmasından sorumlu OGYE üyelerinin çeşitli sebeplerle her yıl değişikliğe uğraması, stratejik planlama ve uygulama çalışmalarını sekteye uğrattığından, OGYE üyelerinin seçimi yapılıyorken 5 yıllık stratejik plan sürecinin azamisine eşlik edebilecek olanların önceliklendirilmesine dikkat edilmelidir.

6. OGYE’nin stratejik plan hazırlama ve uygulama çalışmalarına katılımı, okullarda gönüllülük esasına dayalı olarak sürdürüldüğünden, yeterli katılım sağlanamayıp bu çalışmaların genellikle bir ya da birkaç kişinin sorumluluğu ve inisiyatifinde sürdürüldüğü intibai oluşmaktadır. Bu nedendir ki, OGYE’nin görev ve sorumluluk bilinciyle hareket etmesini sağlayacak önlem ya da teşvik unsurları, ivedilikle devreye sokulmalıdır.

4.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma sonucu elde edilen önemli bulgular sebebiyle, aynı araştırma farklı il ve ilçelerde yinelenebilir.

2. Aynı teknikle, (yapılandırılmış görüşme tekniği) ilkokul ve liselerin müdür ve öğretmenlerinin stratejik planlarındaki SWOT analizlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılabilir.

3. Bu araştırma, okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine alternatif olarak, OGYE’nde bulunan veliler ve okul aile birliği başkanının katılımıyla gerçekleştirilebilir.

4. Aynı araştırma, nicel teknikler uygulanmak suretiyle yapılarak, araştırma desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- AĞAOĞLU, E., ŞİMŞEK, Y. ve ALTINKURT, Y. (2006). Endüstri Meslek Liselerinde Stratejik Planlama Öncesi SWOT Analizi Uygulaması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt: 31, Sayı : 140
- AKÇAY, A. (2009). Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli. *Türk Bilim araştırma Vakfı (TÜBAV) Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:1
- AKGEMCİ, vd., (2004). Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Ünv. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, Cilt:11,1-28
- AKGEMCİ, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- AKTAN, C., C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren (ÇEİS) Dergisi*, Sayı: 4
- AKYÜZ, Ö., F. (2001). *Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaa Sanayi Tic. A.Ş.
- ALTINKURT, Y. (2010). Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri/1927-1968*
- ALTINKURT, Y. ve Bali, A. (2009). Stratejik Planlama Çalışmaları Çerçevesinde Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Ve Milli Eğitim Müdürlüğünden Hizmet Alanların Kuruma İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi. *Kütahya Dumlupınar Ünv., Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, Say: 25
- ALTUNDAĞ, N. (2007). “Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama.” (Doktora Tezi) Isparta Süleyman Demirel Ünv. Sos. Bil. Enst. İşletme ABD
- ANDERSON, D., & Anderson, L. A. (2001). *Beyond change manegement: Advancedstrategies for today’s transformational leaders*. San Francisco: Jossey- Bass/Pfeiffer-A Wiley Company.
- ANDREWS, Kenneth R. (1971). *The Concept of Corparate Strategy*. Dow Jones-Irwin Inc., Homewood III.
- ARABACI, İ. B. (2002). “Müfrdat Labaratuvar okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi.” (Doktora Tezi), Ankara Ünv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ARABACI, İ. B. (2005). Müfredat Laboratuvar Okullarında Strateji Belirleme ve Seçimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Malatya İnönü Ünv. Eğt. Fak. Dergisi*, 6(10), 3-15

- ARIÖZ, Ö. ve YILDIRIM, K. (2012). Türkiye’de Çimento Sektöründeki Belirsizlikler ve Türk Çimento Sektörünün SWOT Analizi. *Kütahya Dumlupınar Üniv. Sos. Bil. Dergisi*, 32(2), 173-190
- AYRANCI, G. (2013). “Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin incelenmesi.” (Yüks. Lis. Tezi), İst. Yeditepe Üniv. Sos.Bil. Enst. Eğt. Yönt. ve Denet.
- BALAMURALIKRISHNA, R. VE DUGGER, J.C. (1995). Swot Analysis: A Management Tool For Initiating New Programs In Vocational Schools. *Journal of Vocational and Technical Education*, 12(1), 36-41
- BALOĞLU, N. VD., (2008). Stratejik Planlama Tutum Ölçeği: Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 407-437
- BELL, L. (2002). Strategic planning and school management: Full of sound and fury, signifying nothing? *Journal of Educational Administration*, 40(5) , 407 – 424.
- BİREL, F. K. VE BAŞAR, H. (2010). Bismil ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü SWOT Analizi. *Pamukkale Üniv. Eğt. Fak. Dergisi*, 27, 1-15
- BRYSON, J. (1995). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*. Planners Press, Chicago.
- CAN, H. vd. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- CHANDLER ALFRED, D. (1980). *Strategy and Structure: Chapters in The History of The American Industrial Enterprise*, The MIT Press, 11th Ed., Massachusetts.
- COOK, W. J. (1990). *Strategic planning for America’s schools*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- ÇAKIR, A. (2008). “Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan- Bütçe İlişkisi.” (Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi), T.C. Maliye BAKANLIĞI Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- ÇALIK, T. (2003). Eğitimde Stratejik Planlama ve Okullarının Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi. *Gazi Üniv. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 255 – 268
- ÇAM, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü* (Bölüm 8). İstanbul, Papatya Yayıncılık.
- ÇELİK, N. VE MURAT, G. (2010). Sayısallaştırılmış SWOT Analizi ile Bartın İlinin Ekonomik Yapısını Değerlendirme. *İzmir Dokuz Eylül Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, 24(1), 199-212

- ÇELİK, R. (2011). *Stratejik Yönetim ve Str. Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama için Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi*. T.C. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Tapu ve Kadastro Gen. Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- ÇETİN, H., ÜNAL, Ö. F. (2011). Bilişim Temelli Stratejik Planlama: Eğitim Sektörüne Yönelik Bir Model Önerisi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 3*
- ÇEVİK, H. H. (2007). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara, Seçkin Yayınları.
- DAĞ, Ş. (2009). “Yerel Yönetimlerde Str. Planlama” (Yük. Lis. Tezi). Diyarbakır, Dicle Üniv. Sos. Bil. Ens. Kamu Hukuku Böl.
- DEMİRBAŞ, T. (2001). Sayıştay Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştay Uygulaması . *T.C. Sayıştay Dergisi, Araştırma/ İnceleme/ Çeviri Dizisi*.
- DEMİRDİZEN, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 31, Uluslararası Hakemli Sos. Bil. E-Dergisi*.
- DİNÇER, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- DOĞAN, S., HATİPOĞLU C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniv. İktisadi ve idari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2*.
- DPT, (2006). *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu*. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.
- DRUCKER, PETER F. (1999). *21. Yüzyıl Çin Yönetim Tartışmaları*. Çevirenler: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık: İst.
- ERDEM A. R. (2006). Stratejik Planlamayla Delet Üniversitelerinin Güçlü Yönlerinin, Zayıf Noktalarının , Fırsat ve Tehditlerinin Tanımlanması (SWOT Analizi). *Konya Selçuk Üniv. Eğitim Fak. Dergisi*.
- EREN, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul Beta Basım Yayınları.
- EREŞ, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniv. Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fak. Dergisi, 15, 21-29*
- ERGUN, T. (2004). *Kamu Yönetimi*. TODAİE, Ankara.
- GÖZLÜKAYA, T. (2007). “Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama” (Yüks. Lis. Tezi). Pamukkale Üniv. Sos. Bil. Enst.

- GÜÇLÜ, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğt. Fak. Dergisi*, 23(2), 61-85
- GÜNGÖR, S. VE MÜKERREM, A. (2004). Turizm ve Rekreasyon Stratejileri için SWOT Analizi, Görsel Kalite Değerlendirilmesi, Turizm Tesislerinin Beğenirliği ve Turizm Tesisleri Durum Analizi Uygulaması. (Beyşehir İlçesi Örneği), *S.Ü. Ziraat Fak. Dergisi*, 18(33).
- GÜRER, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 63
- GÜVEN M. ve BAĞDİGEN M. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- HAMBRIGHT, G., & DIAMONTES, T. (2004). Definitions, benefits and barriers of K-12 educational strategic planning. *Journal of Instructional Psychology*, 31(3), 233-239
- HILL, T. VE ROY, W. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Lang Range Planning*, 30(1), 46 – 52
- HOFER, CHARLES W. VE DON SCHENDEL. (1979). *Strategy Formulation and Analytical Concepts*. West Publishing Company, St. Paul Minnesota, 1979
- IŞIK H., & AYPAY, A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar. *G.Ü. Eğt. Fak. Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 3
- KABADAYI, R. (1999). Stratejik Planlama ve Eğitim. *Verimlilik Dergisi*, 2, 143-154
- KAMİLÇELEBI, H. (2012). Türkiye’de Sigorta Sektörünün SWOT Analizi ve Bir Araştırma. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, No: 1
- KARADENİZ, E., KANDIR, S.Y. VE ÖNAL, Y. B. (2007). Seçilmiş Paylaşların SWOT Yöntemiyle Türk Turizm Yatırımlarını Değerlendirmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 119-134
- KARAMAN, A. E. (2011). “Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki SWOT Analizleri” (Yüksek Lis. Tezi), İnönü Üniv. Eğitim Bil. Enst.
- KARASAR, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- KAUFMAN, R. HERMAN, J., & WATTERS, K. (1996). *Educational planning: Strategic, tactical, operational*. Lancaster, PA: Technomic.
- KIRIM, A. (2001). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul , Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KOTLER, P., & MURPHY, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470 – 489

- KUTLUCAN, K. Ü. (2009). “Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması ”(Yük. Lis.Tezi) Ankara Atılım Ün. Sos. Bil. Ens.
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, R. (2004). “İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması” (Doktora Tezi), Anadolu Ün. Eğt. Bil. Enst.
- LUMBY, J. (1999). Strategic planning in further education: The business of values. *Educational Management Administration Leadership*. 27, 71-78
- MEB (2007). *Planlı Okul Gelişim Modeli*. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı.
- MEB (2009). *MEB 2010-2014 Stratejik Planı*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- MEB (2013). *MEB 2015-2019 Stratejik Plan Hazırlık Programı*. T.C. Milli Eğt. Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- MINTZBERG, H. JAMES, B. Q. (1996). *The Strategy Process Concepts. Contexts, Cases*. 3. Ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, Nj:
- NARTGÜN, Ş. S. (1996). “Yüksek Öğretim’de Str. Planlamanın Uygulanabilirliği” (Yüksek Lis. Tezi), Abant İzzet Baysal Ün. Sos. Bil. Enst.
- NUTT., P.C. BACKOFF, W. (1992). *The Statagic Management Of Public and Third Sector Organizations*. San Frascisco, Jossey – Bass.
- OYMAN, S. (2009). “Str. Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: T.C Merkez Bankası için Bir Değerlendirme ” (Uzmanlık Yeterlik Tezi). T.C. Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.
- ÖZAN, M. B. vd. (2015). Eğitim Sektöründe SWOT Analizi. (Elazığ İli Örneği), *Fırat Ün. Harput Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1
- ÖZÇAM, E. (2007). “ Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuyu İlişkin Bir Araştırma” (Yük. Lis. Tezi), Dokuz Eylül Ün. Sos. Bil. Ens. İşletme ABD. Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- ÖZER, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, S.362
- ÖZKÖSE, H. vd. (2013). Uzaktan Eğitim Süreci İçin SWOT Analizi. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, Issue 5. Year 2013
- PENG, D. H. WANG, T. D ve GAO, C. Y. (2014). Integrating Nonhomogeneous Preference Structures In Swot Analysis To Evaluate Multiple Alternatives. *Economic Computation & Economic Cybernetics Tudies & Reserch*. 48 (3), 40 – 63

- PETERS, THOMAS, J. ve ROBERT, H. WATERMAN. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1987
- PORTER, MICHAEL E. (1980) (1985). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, *The Free Press, New York*, 1980 ve 1985
- QUINN, JAMES B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood III.
- SABBAĞ, Ç. (2011). Adıyaman Turizminin Güçlü, Zayıf Yönleri ile Fırsat ve Tehditlerine İlişkin Turizm İşletme Yöneticilerinin Değerlendirilmeleri. *Adıyaman Üniv. Sos. Bil. Ens. Dergisi*, 7, 1308-9196
- SANDIKÇI, M. VE ÖZGEN, Ü. (2003). Afyonkarahisar İlinin Termal Turizm Açısından SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi. *Uşak Üniv. Sos. Bil. Dergisi*, 6/3
- STEWART, C. & CASH, W. B. (1985). *Interviewing: Principles and practices (4. Baskı)*. Dubuque, IO: Wm. C. Brown Pub.
- TAN, S. vd. (2014). Doğal Kaynakların Kullanımı ve Sürdürülebilirliği Açısından Su Ürünleri Sektörünün Mevcut Durumu ve SWOT Analizi. (Türkiye TR 22 Bölgesi Örneği). *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1)
- T.C. RESMİ GAZETE, (2003). Başbakanlık Mevzuat Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü Yayınları, Tarih: 24.12.2003, Sayı: 25326
- TEPAV (2007). "İyi Yönetim İçin Örnek Bir Model." Katılımcı Bütçeleme, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV). Yönetim Etütleri Programı.
- TORTOP, N, İŞBİR, E. G. vd. (2010). *Yönetim Bilimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- TÜRK, E, YALÇIN, M. VE ÜNSAL, N. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Str. Planlama Araştırması*. Ankara Milli Eğitim Bakanlığı Str. Geliştirme Başkanlığı.
- UÇAR, D. ve DOĞRU, A.Ö. (2005). CBS Projelerinin Str. Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri. *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası, 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, Ankara*.
- ULUDAĞ ÜNV. (2002). *Üniversitede Str. Planlama Rehberi*. Uludağ Üniv. Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. (2006). *İşletmelerde Str. Yönetim*. Literatür Yayınları, İst.
- YELKEN, T.Y. (2010). Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Uluslararası Avrasya Sos. Bil. Dergisi*, Yıl: 1, Sayı:1

- YILDIRIM, A., ŞİMŞEK H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- YILDIRIM, N. (2008). Okul Müdürlerine Göre İlköğretim Okullarının SWOT (GZFT) Analizi. *Sos.Bil. Araştırmaları Dergisi*, 1, 123-143
- YILDIRIM, J. (2015). “İlk ve Ortaokullarda Yöneticiler ve Öğretmenlerin Str. Plan Algıları” (Yük.Lis.Tezi), Maltepe Üniv. Sos.Bil.Enst.
- YOLCU, K. (2014). “Str Planlama Olgusunun Ortaöğretim Kurumlarında Algılanışı” (Yük. Lis. Tezi), Karabük Üniv. Sos. Bil. Enst.
- EREN, E. (2015). Stratejinin Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. <http://www.ekonomi2023.org/index.php?option=com> (8 Temmuz 2015, saat 17.05).
- STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA KLAVUZU (2015). http://194.27.42.122/nsp/egitim_materyalleri/stratejik%20Plan%20haz%C4%B1rlama%klavuzu. (10 Temmuz 2015, saat 15.15).

EKLER

| | |
|-----------------------------|-----|
| Ek 1. İzin Belgesi..... | 104 |
| Ek 2. Görüşme Formu..... | 105 |
| Ek 3. Görüşme Kılavuzu..... | 106 |
| Ek 4. Sözleşme..... | 107 |



EK 1

İZİN BELGESİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.10606821
Konu: Sema GÜLDİKEN

20.10.2015

İSTANBUL MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

İlgi: a) 01.10.2015 tarih ve 285 sayılı yazınız.

b) Valilik Makamının 19.10.2015 tarih ve 10550991 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Sema GÜLDİKENin "*Ortaokulların Stratejik Planlarında Swot Analizlerine İlişkin Müdür ve Öğretmenlerin Görüşleri*" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması*, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Zekine DAYIOĞLU
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

EK 2

GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Konusu: İstanbul İli Pendik İlçesi'ndeki resmi ortaokulların müdür ve öğretmenlerinin, okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşleri ve bu görüşlerin biri biriyle ne kadar örtüştüğü.

Okul:

Öğretmen-Müdür:

Tarih:

Saat:

Bu araştırma, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans çalışması olarak sürdürülmektedir. Bu bağlamda İstanbul İli Pendik İlçesi ortaokullarının müdür ve öğretmenlerinin, okullarının stratejik planlarında yer alan SWOT analizlerine ilişkin görüşleri önem arz etmektedir. Bu araştırma soruları ile ilgili 20-25 dk.'lık görüşme sürecine, gönüllü katılımınız ve içten yanıtlarınız için teşekkür ederim. Değerli katkılarınızla ulaşacağımız veriler, sadece ilgili tez çalışmasında kullanılıp kesinlikle başka kişi veya kurumlarla paylaşılmayacaktır.

Sema GÜLDİKEN

Maltepe Üniversitesi

Sosyal Bil. Ens.Eğt. Bil. ABD

Eğt.Yön. ve Den. Prg.

GÖRÜŞME KILAVUZU

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı'nda Yüksek Lisans öğrencisiyim. Sizinle yapacağımız bu görüşme, yüksek lisans tezimin veri kaynağını oluşturacağından benim için önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, ortaokul müdür ve öğretmenlerinin, kendi okullarının stratejik planlarındaki SWOT analizlerine ilişkin görüşlerini belirlemektir.

Bu amaçla yapılacak görüşme hakkında bilgi vermek gerekirse; araştırma ile ilgili sorular ilk sorudan başlayarak tarafınıza sorulacaktır. Anlayamadığınız sorular olursa lütfen çekinmeden açıklama yapılmasını ya da tekrarını isteyebilirsiniz. Zira sorulara vereceğiniz yanıtların anlaşılır ve net olması, araştırma açısından çok önemlidir. Görüşme sırasında konuşma hızında kayıt tutulamayacağından ve konuşmanızın akıcılığın müdahale etmemek amacıyla ses kaydı yapılacaktır. Görüşme esnasında verdiğiniz bilgilerin tamamı, bilimsel veri olarak kullanımı dışında herhangi bir başka amaçla kullanılmayacaktır. Sizin için de bir sakıncası yoksa, lütfen sözleşmeyi okuyarak imzalamanızı rica ederim.

Araştırmada isim asla kullanılmayıp bunun yerine belirlenen kod isimler kullanılacaktır. Araştırmanın herhangi aşamasında çalışmadan ayrıldığınız takdirde, herhangi bir yaptırıma maruz kalmayacaksınız.

Son olarak müdürden-öğretmenden, ön görüşmede olduğu gibi rahat bir biçimde davranmaları ve sorulara içtenlikle cevap vermeleri rica edildi.

EK 4
SÖZLEŞME

Değerli Yöneticim-Değerli Öğretmenim,

Görüşmeye zaman ayırdığınız için çok teşekkür ediyorum. Görüşme sırasında konuşma akışını not almadaki güçlükler nedeniyle, görüşmeyi kesintiye uğratmamak ve talep ettiğim zaman limitini aşmamak için ses kaydı yapacağımı bildirmek istiyorum.

Ses kaydı nedeniyle herhangi bir rahatsızlık duymamanız için, açıklama yapmayı uygun gördüm. Bu araştırma, sizlerin gönüllü katılımlarınızla gerçekleştirilecektir. Görüşmenin ses kayıtlarında belirtilen fikir, yorum ve beyanlarınızın bilimsel veri olma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacağını belirtmek isterim. Ses kayıtlarımı, veri analizinde yardım alacağım tez danışmanım dışında hiç kimsenin dinlemeyeceğini ve söylediklerinizin grup verisine dönüştürüldükten sonra ses kaydınızın silineceğini garanti eder, bildirimlerinizden ötürü sizi rahatsız edecek hiçbir sakıncada bırakmayacağıma söz veririm. İsterseniz araştırmada elde edilen sonuçlar, araştırma sonuçlandıktan sonra sizlere ulaştırılacaktır.

Araştırmacı olarak benim, verdiğim sözleri tutacağımı ve sizin bu çalışmaya gönüllü katıldığınızı tastik eden bu sözleşmeyi karşılıklı imzalamak suretiyle, olabilecek kuşkuyu gidermenin uygun davranış olacağına inanıyorum.

Görüşen

Sema GÜLDİKEN

Görüşülen