



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE
STRATEJİK YÖNETİMİN ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ
(MERSİN İLİ ÖRNEĞİ)

Gönen NUMANOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ARALIK 2017



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE
STRATEJİK YÖNETİMİN ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ
(MERSİN İLİ ÖRNEĞİ)

Gönen NUMANOĞLU

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

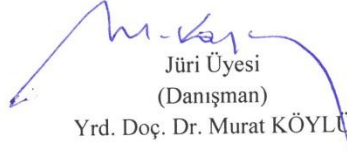
ARALIK 2017

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

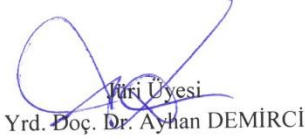
Gönen NUMANOĞLU tarafından hazırlanan “Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Öğrenci Memnuniyeti Üzerine Etkisi (Mersin İli Örneği)” başlıklı bu çalışma 28/12/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Doç. Dr. Mehmet İNCE
(Mersin Üniversitesi)



Jüri Üyesi
(Danışman)
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ



Jüri Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi :/...../20...

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

28 /12 / 2017

Gönen NUMANOĞLU

İmza


**EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK
YÖNETİMİN ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ
(MERSİN İLİ ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Gönen NUMANOĞLU

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

2017

ÖZET

Planlama, ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin ihtiyaç duyulan anda, miktarda ve kalitede üretimi ve sağlanması şeklinde ve üretim yönetimi süreci olarak düşünülebilir. Eğitim planlaması ise, amaçları belli seçim önceliklerine göre sıralayan ve kaynakları bu öncelikli amaçlara dağıtan mekanizma olarak tanımlanabilir. Eğitimin hedeflenen başarıya ulaşması için iyi bir planlamaya ihtiyaç vardır. Yapılacak planlamanın başarıya ulaşması, onun uygulanabilirliğiyle ilgilidir. Uygulanabilirliği yüksek planlamalar yapmak içinde bazı noktalarda durum tespitlerinin iyi yapılması ve nerede, nasıl, ne şekilde hareket edilmesi gerektiğinin çok iyi bilinmesi gerekir. Planlamanın eğitim için önemi dikkate alındığında, doğru/etkili planlamalar için strateji belirlemede çok önemlidir. İşte bu noktada stratejik planlamanın eğitim için gerekliliği ve önemi karşımıza çıkmaktadır. Doğru stratejilerle, hedefleri belirleyip bu hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken yolların bilinmesi gerekir. Stratejik planlama, bize hangi noktada olduğumuzu ve neler yapmamız gerektiği hakkında yol haritası olacaktır. Stratejik plan, ilgili planlama alanı ile ilgili tüm genel araştırma bulgularını ve hedeflerini içermektedir. Eğitim hizmeti gibi planlama faaliyetlerinin önemli olduğu bir konuda, stratejik planlama önemini daha da arttırmaktadır. Bu çalışmada genel olarak, Mersin İli Milli Eğitim'e bağlı ilk ve orta dereceli okulların öğrenci memnuniyeti üzerinde durmaktadır. Bu amaçla, ilk ve orta dereceli okul öğrencilerinin eğitim kalitesinin artırılmasında memnuniyet derecesinin etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda öğretmenler, öğretim programları kapsam ve seviyeye uygunluk ile fiziki şartlarla ilgili orta düzeyde memnuniyet tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Kurumları, Strateji, Planlama, Yönetici, Öğretmen.

**EFFECTS ON STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC MANAGEMENT
STUDENT SATISFACTION IN EDUCATIONAL COURSES
(MERSIN PROVINCIAL EXAMPLE)**

(M.Sc.Thesis)

Gönen NUMANOĞLU

**TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCES INSTITUTE**

2017

ABSTRACT

Planning can be thought of as the production management process in the form of production and supply of the goods and services needed, quantity and quality as needed. Training planning can be defined as a mechanism that ranks objectives according to certain selection priorities and distributes resources to these primary goals. There is a need for good planning to achieve the targeted success of the training. The achievement of the planning to be done is related to its applicability. In making high-feasibility plans, it is necessary to know well how things are done and how, where and how they should be acted. When planning is taken into consideration for education, it is very important to set a strategy for correct / effective planning. At this point strategic planning is necessary for education and antagonism emerges. With the right strategies, it is necessary to know the ways to set goals and follow them to achieve those goals. Strategic planning will give us a map of where we are and what we need to do. The strategic plan includes all the general research findings and objectives related to the relevant planning area. Strategic planning is increasingly important in a situation where planning activities such as training services are important. In this study, Mersin province emphasizes student satisfaction of primary and secondary schools affiliated to National Education. For this purpose, it is tried to determine the effect of the degree of satisfaction in increasing the education quality of primary and secondary school students. As a result of this study, the level of satisfaction with teachers', curriculum scope and level of fitness and physical conditions was determined.

Keywords: Educational Institutions, Strategy, Planning, Manager, Teacher.

TEŐEKKÖR

Tez alıőmamı hazırlama sűrecinde gerekli yardım, tavsiye ve yűnlendirmeyi yapan tez danıőmanım Sayın Yrd. Do. Dr. Murat KűYLÖ' ye, sonsuz teőekkűrlerimi sunarım.

Yűksek lisans eėitimim sűresince benden sabır ve desteklerini esirgemeyen aileme çok teőekkűr ederim.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM

1. EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM.....	3
1.1. Türk Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Gelişim Süreci.....	3
1.2. Türk Eğitiminde Stratejik Planlama	6
1.3. Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci ve Aşamaları.....	9
1.3.1. Stratejik planlama yaparken kurum yöneticilerinin göz önünde bulundurması gerekenler	12
1.3.2. Stratejik planlama, hazırlık dönemi, program ve süreci.....	14
1.3.2.1. Çalışmanın başlatılması	14
1.3.2.2. Stratejik plan anlayışını sahiplenmesi	14
1.3.2.3. Stratejik planlama sürecinin yönetilmesi	15
1.3.2.4. Stratejik planlama sürecinin ihtiyaçları.....	18
1.3.2.5. Durum analizinin yapılması	19
1.3.2.5.1. Tarihsel gelişim	21
1.3.2.5.2. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi.....	21
1.3.2.5.3. Paydaş analizi	22
1.3.2.5.4. İç çevre analizi.....	22
1.3.2.5.5. Dış çevre analizi	23
1.3.2.5.6. SWOT analizi	23
1.3.3. Geleceğe bakış.....	25

1.3.3.1. Misyon bildirimini	25
1.3.3.2. Vizyon bildirimini	29
1.3.3.3. Temel değerler	33
1.3.3.4. Temalar	35
1.3.3.5. Stratejik amaçlar	36
1.3.3.6. Stratejik hedefler	40
1.3.3.7. Stratejik faaliyetler	41
1.3.3.8. Eylem planları.....	42
1.3.3.9. Performans göstergeleri	42
1.3.3.10. Faaliyet/projeler ve maliyetlendirme.....	44
1.3.3.11. Stratejiler.....	45
1.3.4. İzleme ve değerlendirme	46
1.3.5. Raporlama.....	48
1.4. Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlamanın Yasal Dayanağı.....	48
1.4.1. Kamu kuruluşları ile stratejik planlama.....	49
1.4.2. 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu	49
1.4.3. Kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik	50

İKİNCİ BÖLÜM

MERSİN MEB 2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HAZIRLIK ÇALIşMALARINI

2. MERSİN MEB 2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN	51
2.1. Stratejik Plan Hazırlık alışmaları	51
2.2. İnsan Kaynakları.....	51
2.3. Teknolojik Kaynaklar	53
2.4. Tema 1: Eğitim ve Öğretime Erişim.....	54
2.4.1. Stratejik amaç 1	54
2.4.1.1. Stratejik Hedef 1.1.....	54
2.5. Tema 2: Eğitim ve öğretimde kalite.....	56
2.5.1. Stratejik amaç 2	56
2.5.1.1. Stratejik hedef 2.1.....	57
2.5.1.2. Stratejik hedef 2.2.....	58
2.5.1.3. Stratejik hedef 2.3.....	58

2.6. Tema 3: Kurumsal Kapasite	59
2.6.1. Stratejik amaç 3.....	59
2.6.1.1. Stratejik hedef 3.1.....	59
2.6.1.2. Stratejik hedef 3.2.....	60
2.6.1.3. Stratejik hedef 3.3.....	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ (MERSİN İLİ ÖRNEĞİ) ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3. ARAŞTIRMA	63
3.1-Araştırmanın Amacı	63
3.2. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri.....	63
3.2.1. Araştırmanın soruları	63
3.2.2. Araştırmanın hipotezleri.....	65
3.3. Araştırmanın Metodolojisi	65
3.4. Araştırmanın Örneklem Seçimi	66
3.5. Veri Toplama Aracının Seçilmesi	66
3.6. Araştırmanın Bulguları	67
3.7. Anket Formunun Güvenilirliği	67
3.8. İş Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	68
3.9. Hipotezlerin testi.....	79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	86
KAYNAKÇA.....	91
ÖZGEÇMİŞ	94

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1	Eğitim sisteminin kronolojik tarihi..... 4
Çizelge 1.2.	Stratejik planlama süreci..... 11
Çizelge 1.3.	GZFT analizi..... 24
Çizelge 2.1.	Öğretmen sayısı ve istihdam edildiği eğitim öğretim kademeleri..... 52
Çizelge 2.2.	Kurumdaki personel sayısı 52
Çizelge 2.3.	Personele verilen ödül ve ceza bilgileri 52
Çizelge 2.4.	Hizmetiçi eğitim bilgileri..... 53
Çizelge 2.5.	Bilgi ve teknolojik kaynaklar listesi 53
Çizelge 2.6.	Fatih projesi kapsamındaki mevcut donanımlar 54
Çizelge 2.7.	Performans göstergeleri 1 55
Çizelge 2.8.	Performans göstergeleri 2 56
Çizelge 2.9.	Performans göstergeleri 3 57
Çizelge 2.10.	Performans göstergeleri 4 58
Çizelge 2.11.	Performans göstergeleri 5 59
Çizelge 2.12.	Performans göstergeleri 6 60
Çizelge 2.13.	Performans göstergeleri 7 61
Çizelge 2.14.	Performans göstergeleri 8 62
Çizelge 3.1.	Araştırma soruları 63
Çizelge 3.2.	Ankete cevap verenlerin demografik özellikleri..... 67
Çizelge 3.3.	Güvenirlilik İstatistiği 68
Çizelge 3.4.	Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Öğretmen Ve İdarecilerine Ulaşılabilirlik Ve İletişim arasında ki ilişki..... 69
Çizelge 3.5.	Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Güvenlik arasında ilişki..... 70
Çizelge 3.6.	Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Kararlara Katılım arasında ilişki 71
Çizelge 3.7.	Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim-Öğretim (Ders Programları) arasında ilişki 72
Çizelge 3.8.	Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme / Öğretme Yöntem ve Teknikleri) arasında ilişki 73
Çizelge 3.9.	Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi) arasında ilişki 74

(devam) Çizelgeler Listesi

- Çizelge 3.10.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Ders Araç ve Gereçleri) arasında ilişki 75
- Çizelge 3.11.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Okulun Fiziki Ortamı arasında ilişki76
- Çizelge 3.12.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler arasında ilişki 77
- Çizelge 3.13.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir belgeleri arasında ilişki: 78
- Çizelge 3.14.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Öğretmen ve İdarecilerine Ulaşılabilirlik ve İletişim arasındaki korelasyon: 79
- Çizelge 3.15.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Güvenlik arasındaki korelasyon: 80
- Çizelge 3.16.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Kararlara Katılım arasındaki korelasyon 80
- Çizelge 3.17.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim- Öğretim (Ders Programları) arasındaki korelasyon: 81
- Çizelge 3.18.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme / Öğretme Yöntem ve Teknikleri) arasındaki korelasyon:..... 81
- Çizelge 3.19.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi) arasındaki korelasyon 82
- Çizelge 3.20.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Ders Araç ve Gereçleri) arasındaki korelasyon 82
- Çizelge 3.21.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi okulun fiziki ortamı arasındaki korelasyon..... 83
- Çizelge 3.22.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler arasındaki korelasyon 84
- Çizelge 3.23.** Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri arasındaki korelasyon 84

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. MEB stratejik plan modeli	9
Şekil 1.2. Stratejik yönetim döngüsü	10
Şekil 1.3. Stratejik planlama döngüsü	13
Şekil 1.4. Stratejik planlama ekibi.....	16
Şekil 1.5. Stratejik planlama ekip üyelerinin özellikleri	17
Şekil 1.6. Misyon Üçgeni	29
Şekil 1.7. Vizyon Bildirimi	30



KISALTMALAR LİSTESİ

DPT	: Devlet Planlama Teşkilat
EARGED	: Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
IMF	: Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
OGYE	: Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi
PEST	: Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel ve Teknolojik
PFPSAL	: Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması
PISA	: Programme for International Student Assessment
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SWOT	: Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TDK	: Türk Dil Kurumu
TIMSS	: Third International Mathematics and Science Study-Repeat
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel Ve Teknik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	: Türkiye Sanayi Sevk Ve İdare Enstitüsü

GİRİŞ

Eğitim sisteminin, üretim yapılan temel öğesinin okul olduğunu, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmanın yönetimin görevi olduğunu belirten Bursalıoğlu'na (2002) göre; Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanmakla gerekleēebilir.

Stratejik yönetim eğitimde etkili okullar oluēabilmesi için kararlılıkla uygulanması gereken bir yönetim sürecidir. Őiřman (2012), etkili okulu tanımlarken; kendisinden beklenen amaç ve işlevleri tam olarak yerine getiren, öğrencilerin bütün yönlerden gelişimlerini sağlayan, bunun için uygun öğrenme ortamları hazırlayan ve okulla ilgili herkesin beklentilerini ve isteklerini karşılayan okul olarak tanımlamıştır.

Son yıllarda, dünyamızda ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda meydana gelen değişim ve gelişmelere, teknoloji alanında görölen yenilikler de eklenince bu değişmelere örgütsel düzeyde ayak uydurma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu uyumun sağlanmasını kolaylaştıracak bazı etkili kavramlar araştırılmış ve de bulunmuştur. Strateji, örgüt kültürü, yerelleēme, hizmette halka yakınlık gibi kavramlar, son yıllarda çok yaygın olarak kullanılan etkili kavramlar arasında gösterilebilir. Bu kavramlar arasında “strateji” kavramın özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Hatta bu kavram kullanılarak, yeni bazı kavramlar türetilmektedir. Bunlara örnek olarak “stratejik yönetim”, “stratejik planlama” gibi kavramları söyleyebiliriz (Şener, 2009).

Türkiye'nin hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi ve yenedünya düzeninde hak ettiği yerini alabilmesi için eğitim alanında köklü bir yeniden yapılanma hareketine zaman kaybetmeden başlanması gerekmektedir. Yöneticiler yani eğitimde karar vericiler görevlerini başarı ile yerine getirebilmek için belirsizlikleri olabildiğince en aza indirgeyerek, gelecekteki eğilimleri ve olayları en iyi biçimde tahmin etmek durumundadırlar. Bunun için de eğitimin stratejik planlamasının süratle yapılıp uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2004).

Eğitim de dâhil olmak üzere kamu sektöründen beklentilerin değişmesi ve bu değişimlere uyum sağlama sürecinde, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle ölkemizde kamu mali yönetiminde kapsamlı değişiklikler başlamış oldu. 5018 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle kamuda şeffaflık, performans esaslı bütçeleme, stratejik plan ve planlama gibi kavramlarda kamu

yönetiminde yerini almış oldu. Söz konusu yasa ile stratejik yönetim ve stratejik planlama kamu kurumlarının belirtilen değişimlere ayak uydurması bir yöntem olarak belirlenmiştir.

1996 yılında MLO'larda (Müfredat Laboratuvar Okulları) başlatılarak tüm okullara yaygınlaştırılan TKY (Toplam Kalite Yönetimi) uygulamaları, okul gelişim süreci doğrultusunda uygulanmaktadır. Bu süreç; katılımı, stratejik planlamayı, mevcut durumu ortaya koyan çalışmalar yapmayı, sürekli gelişimi, hizmet içi eğitimler ile insan kaynağını sürekli desteklemeyi, ekip çalışması ile iş birliğini okullara yerleştirmeyi ve okul çalışmalarına sistematik bir nitelik kazandırmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Stratejik planlama yaklaşımı ile makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır (MEB, 2006).

Eğitimde Stratejik Planlama yapılırken uygulayacakların planlama sürecine katılmaları gerekmektedir. Uygulayıcıların planlama kararlarına katılmaması durumunda planlama modeli stratejik olmayacaktır. Stratejik Planlamada uyum, anlaşma, inanç ve diyalog söz konusudur. Eğitimde stratejik planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan stratejik planlama komitesinin plandan etkilenecek tüm kesimleri temsil eder nitelikte olması gerekir. Plandan etkilenecek kesimleri temsil etmeyen bir planlama komitesinin yapacağı planın stratejik olmayacağı açıktır (Kocatepe, 2010).

Bu çalışmanın birinci bölümünde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim hakkında literatür taraması yapılmıştır.

İkinci bölümde Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2015-2019 Dönemi stratejik planlama çalışmalarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümünde İlk ve ortaöğretim kurumlarındaki öğrenci memnuniyetini belirlemek amacıyla geçerli ve güvenilir bir anket oluşturulmuştur. Anket iki bölümden oluşmakta ,toplam 41 madde içermektedir. Anketler SPSS istatistik programında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yüzdelerden oluşan çizelgelerle desteklenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda MEB ve okul stratejik kararlarının öğrenci memnuniyeti ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında çeşitli öneriler getirilerek araştırma sonuçlanmıştır.

Araştırma probleminin tanımı, amacı, önemi, yöntemi üçüncü bölümde anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM

1. EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM

1.1. Türk Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Gelişim Süreci

Milli Eğitim toplumun geleceğe taşınması ve gelecek nesillerin devlet yönetimi ve toplum ihtiyaçları yönünde yetiştirilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Bu amaçla uygulayacağı eğitim sistemini, uzman kadrolarıyla hazırlamış oldukları müfredat ve planlarla şekillendirmektedir.

Çağdaş dünyada ki sosyal ve teknolojik değişim, eğitim sistemini de dinamik tutmak için sık sık güncelleme ihtiyacı duymaktadır. Güncellenmenin temelinde toplumun ekonomik, kültürel, geleneksel ve devlet yönetim anlayışını temel alarak yapılmaları esas alınmıştır.

Türk Eğitim Sisteminde Stratejik Yönetim yaşanan iki temel olumsuzluk altında geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu olumsuzluklardan birincisi; beklentiler ki değişen dünya koşullarında ortaya çıkan yeni sistemlerle her geçen gün artmakta olması, diğeri ise bu beklentilere cevap verecek eğitim sistemindeki performansın yetersiz olmasıdır.

TIMSS 2007 (Third International Mathematics and Science Study-Repeat) ve PISA 2009 (Programme for International Student Assessment) gibi uluslararası başarı değerlendirme sistemlerinin yayınlanan raporlarına göre Türkiye, TIMSS’de Fen bilimlerinde 59 ülke arasından 31. sırada, PISA’da ise fen bilimleri ve matematik alanlarında 65 ülke arasında 43.sırada, okuma yeterliliğinde ise 41.sıradadır (Pisa, 2012).

Görüldüğü gibi verilerin Türk eğitim sisteminde gözle görülür bir performans düşüklüğü olduğu, istenilen düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu da Türk eğitim sistemini yeni arayışlara itmektir.

Bu reformlar Cumhuriyetin kurulmasıyla başlamış ve günümüzde de devam etmektedir. Cumhuriyetin ilk yıllarında temel eğitim sisteminde ulusalcı bir anlayışı benimseyen Türkiye Cumhuriyeti, 1924 yılında çıkarılan “Tevhid-i Tedrisat Kanunu” ile

tüm eğitim kurumlarını bir başlıkta birleştirerek, kontrol altına almış ve “Milli” olarak adlandırdığı bakanlığa bağlamıştır.

Kronolojik olarak Türk eğitim sisteminde yapılan değişiklikleri aşağıda belirtilen Çizelge 1.1’de olduğu gibi sıralayabiliriz.

Çizelge 1.1 Eğitim sisteminin kronolojik tarihi

1924	Tevhid-i Tedrisat Kanunu
1928	Yeni Harflerin Kabulü
1928	Millet Mektepleri açıldı.
1932	Halk evleri açıldı.
1933	Darülfunûn-u’nun kaldırılıp Üniversitenin kurulması
1937	Köy Eğitim Yasası çıkarıldı.
1939	I. Milli Eğitim Şurası
1940	Köy Enstitüleri kuruldu.
1950	Eğitimde Amerikan modeli benimsendi
1973	1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu çıkarıldı. Zorunlu temel eğitim 8 yıl oldu.
1981	2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu ile tüm yükseköğretim kurumları üniversite çatısı altında toplandı.
1991	Amerikan tarzı ders geçme ve kredili sisteme geçildi.
1998	Zorunlu kesintisiz eğitim 8 yıl oldu.
2005	Yeniden yapılandırmacı modeli ile İlköğretim müfredatında köklü değişiklik yapıldı.
2012	Zorunlu eğitim kesintili olarak 12 yıla çıkarıldı.

Kaynak: Akyüz, 2010.

1980’lerle birlikte 12 Eylül Darbesinin toplumda yarattığı değişim, dünyada ki üretim ve tüketim yoğun ülkeler arasındaki dengenin üretim yoğun ülkeler lehine değişmesi Türk eğitim sistemini negatif yönlü olarak etkilemiştir.

1990’larla birlikte özellikle kamu mali yönetim sistemi, ekonomik ve mali dönüşümleri, kavrayacak bir yapıdan uzaklaşmıştır. Bütçe kapsamının kamusal faaliyet alanının önemli bir kısmını kavramaması, bütçe dışı faaliyetlerin ağırlık kazanması, planlarla bütçeler arasındaki ilişkinin kopması, program bütçe sisteminin uygulanamaması ve dolayısıyla hizmetlerle maliyetler arasındaki ilişkinin kurulamaması, parlamentonun denetim fonksiyonunun yerine getirilememesi, bütçe uygulamasının müdahalelere açık ve karmaşık bir yapıya bürünmesi ve mali kontrol ve dış denetim sisteminin etkin çalışmaması reform öncesi dönemde mali sistemin temel problemleri olarak öne çıkmaktadır. (DPT, 2003).

2000'li yıllara gelindiğinde ise Türkiye Uluslararası Para Fonu (IMF) ile bir anlaşma yaparak istikrar paketini devreye sokmuştur. 2001 Şubat ayında yaşanan krizle birlikte Türkiye ekonomisi ve mali sistemi derinden etkilemiştir. Bunların sonucunda negatif yönde olan gidişat ve kamuda yapılan harcamaların artışı ülkeyi yönetenleri farklı arayışlara itmiştir. Bu arayışların neticesinde mali ve kamu sektörünün disipline edilmesine yönelik 12 Temmuz 2001 tarihinde dünya bankası ile birlikte 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) imzalanmıştır (Yılmaz, 2003: 77).

Stratejik planlama 2001 yılında PFPSAL program kredisinin bir şartı olarak devlet yönetimi anlayışı içerisine girmiş ve 2003 yılına kadar olan dönemde ise çeşitli düzenlemelerle süreç sürdürülmeye çalışılmıştır. 2003 yılı sonunda 5018 sayılı kanunun yasalaşmasıyla birlikte stratejik plan mali yönetim sistemin temel mekanizmalarından birisi haline gelmiştir (Erkan, 2008).

Kanun ile kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirme imkânı doğmuştur. Bu kapsamda stratejik planlama amaçların gerçekleştirilmesi için temel bir araç olarak benimsenmiştir (Gürer, 2006).

Temel araç olarak benimsenen stratejik planlamanın kamu idarelerinde ve eğitim kurumlarında uygulanması yönünde çıkarılan yönetmelikler şu şekilde sıralanmaktadır (Çetin, 2012:73:74).

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür.
- 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.
- 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda Büyükşehir Belediyesinin görevleri arasında, Büyükşehir Belediyesinin stratejik planını hazırlamak bulunmaktadır.
- 5393 sayılı Kanunda, belediye meclisinin görevleri arasında stratejik planı görüşmek ve kabul etmek bulunmaktadır
- 24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik

yapılması hakkında kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur.

- Strateji Geliştirme Birimleri, 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir.

1.2. Türk Eğitiminde Stratejik Planlama

Eğitim toplumların geleceğinin oluşturulmasında en önemli etmenlerden birisi belki de en önemlisidir. Hızlı gelişen teknoloji, sürekli yenilenen bilgiler ve azalan kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesi eğitimde planlamayı getirmiştir.

Bilgi toplumuna ulaşmada en önemli yollardan birisi de eğitimin ekonomik yönden desteklenerek teknoloji ile donatılması ve bunları kullanan kişilerin yetiştirilmesidir. Ayrıca süreç değerlendirmesi ile ölçülebilen eğitimin amaçlarına ulaşmak için kullanılan kaynakların denetlenmesi ve bu kaynakları kullananların performanslarının ölçülmesi de süreç değerlendirmesi şeklinde olmaktadır (Akdoğan, 2012:46).

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

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

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

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

Zaten stratejik planın stratejik olması için karara katılınması gerekir. Eğitimde stratejik plan hazırlığı aşamasında dış çevre analizinde ve paydaşların belirlenmesinde dikkatli davranmak, oluşturulacak stratejiler üzerinde uzlaşma sağlamak stratejik planın uygulanabilirliğini artıracaktır.

Yapılacak stratejik planlar en üst MEB Teşkilatı, İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve okullar (İlköğretim-Ortaöğretim) toplumun tüm kesimlerinin görüşlerini almak ve onlara göre davranmak durumundadırlar (Akdoğan, 2012:47).

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

Eğitim örgütleri gelecekleri ile ilgili kararları alırken mutlaka stratejik planlarında bunların ilgili bütçe ilişkisini iyi kurarak ihtiyaçlarının karşılanması konusunu göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Stratejik planların amacına ve sürecine uygun bir biçimde yapılması, uygulama esnasında sonuçların değerlendirilmesi eğitim örgütlerinde olumlu gelişmeleri ortaya çıkaracaktır (Akdoğan, 2012:47-48).

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

Stratejik planlarda yer alması gereken unsurlar aşağıda verilmiştir (MEB,2006: 9):

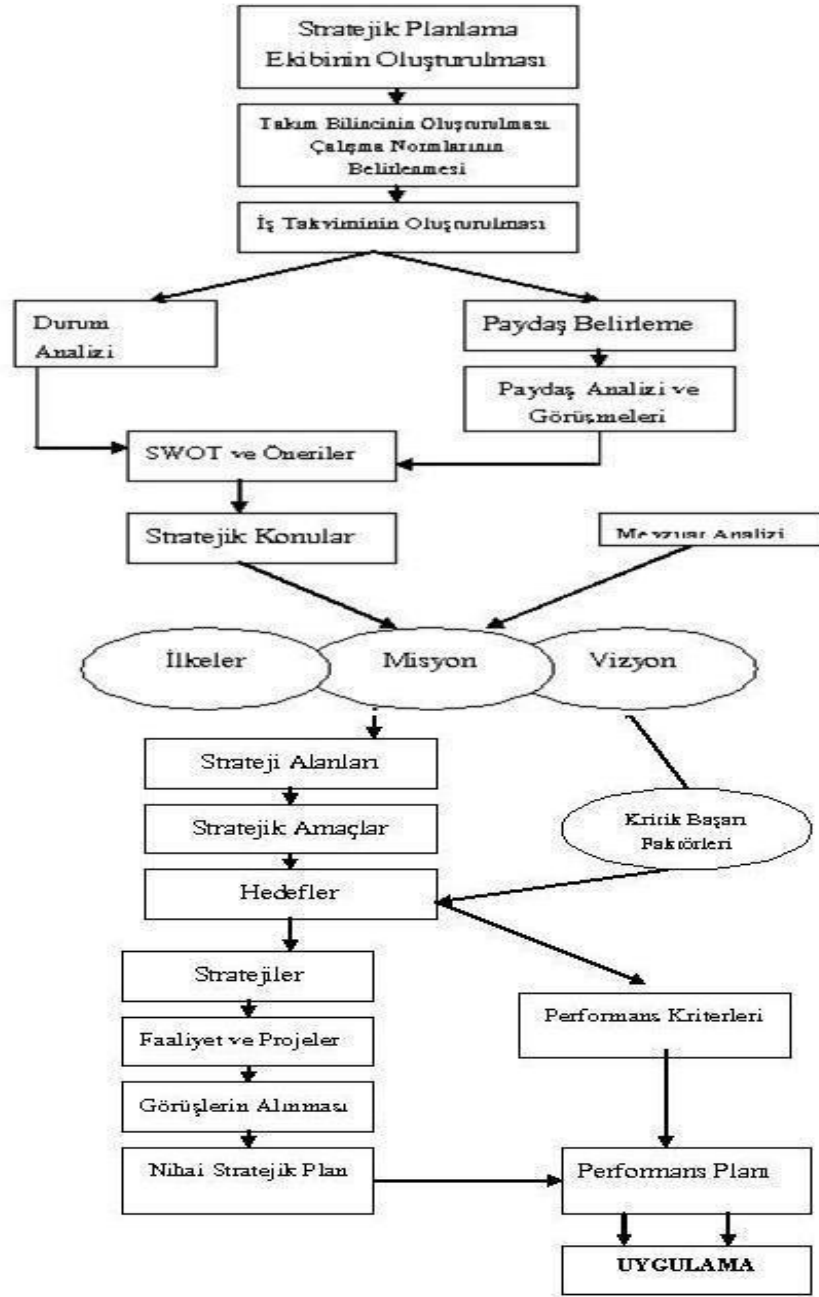
- ✓ Durum analizi (özet)
- ✓ Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama
- ✓ Misyon, vizyon, temel değerler
- ✓ En az bir amaç
- ✓ Her amacın altında en az bir hedef
- ✓ Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i
- ✓ Stratejiler

- ✓ Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet çizelgesi.

Türk eğitim sisteminde uygulanan stratejik planlama modeli temel olarak DPT'nin öngörmüş olduğu 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, 2006: 7). Stratejik plan hazırlama sürecinde Türk Milli Eğitim Bakanlığının öngördüğü hazırlık programı üç aşamalı yürütülmüştür. Birinci aşama Hazırlık dönemi ve programı, ikinci aşama stratejik planın hazırlanması ve üçüncü aşama ise stratejik planın uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Türk Milli Eğitim ulaşmak istediği noktaya varmasını sağlayacak yol haritasının şekillendirilmesi Şekil 1.1'de görülen stratejik plan modelinin uygulaması ile mümkün olabilecektir. Stratejik planlama modelinin uygulanması için illaki tam donanımlı bir okulun olmasına gerek yoktur. Önemli olan mevcut durumun tespit edilip elde bulunulan imkânlar dâhilinde yapılabilecek en iyi işi ortaya çıkarmaktır. Bu noktada stratejik planın hazırlanması ve bunun kurumlarda uygulanması ülke genelindeki bütün eğitim kurumlarına tavsiye edilmektedir. (SGB, 2006). Bu bağlamda eğitimde kullanılacak stratejik plan modeli DPT tarafından hazırlanan kılavuzda örnek bir model aşağıda verilmiştir (MEB, 2006: 18):

MEB STRATEJİK PLAN MODELİ



Şekil 1.1. MEB stratejik plan modeli

Kaynak: MEB, 2006: 18.

1.3. Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci ve Aşamaları

MEB okul/kurumlarda stratejik plan hazırlama kılavuzunu DPT'nin kamu kurum ve kuruluşları için hazırlamış olduğu kılavuzdan da faydalanarak hazırlamıştır. Stratejik planlarda bulunması gerekenler ve uygulama modelleri ile ilgili bilgiler konusunda

Çizelge 1.2. Stratejik planlama süreci

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

Kaynak: DPT, 2006: 8,

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

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

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

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı ise; kuruluşun var oluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilke

ve değerlerler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.

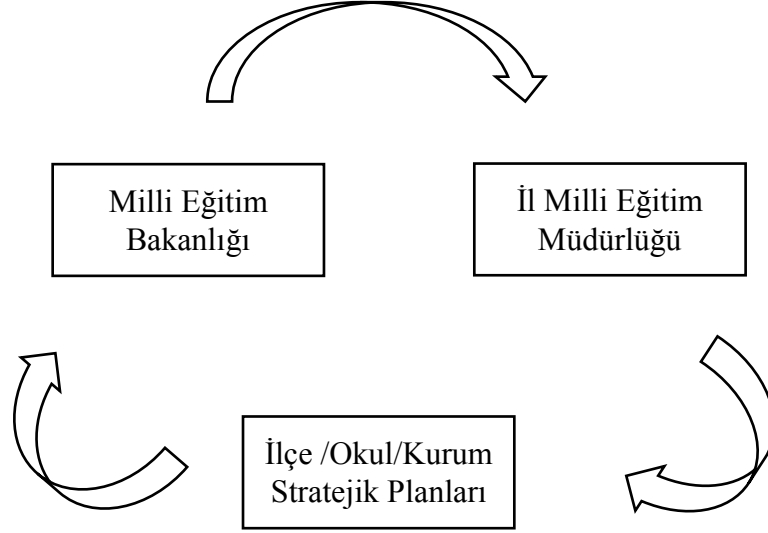
Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve gerçekleştirilecek faaliyetler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır.

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

1.3.1. Stratejik planlama yaparken kurum yöneticilerinin göz önünde bulundurması gerekenler

- İnternet günümüzde bireysel hayatı ve okul hayatını etkilemektedir. Öğrenci ve öğretmenlerin alışageldikleri öğrenme etkinliklerini değiştirmeye zorlamaktadır.
- Bilgiye erişme ve bilgiyi kullanma ve bilgi aktarmada internetin kullanılması, geleneksel erişim araçlarının önüne geçmekte, diğer araçların etkisini azaltmaktadır.
- Milli Eğitim Bakanlığı’nın kurmuş olduğu e-okul vb. elektronik uygulamalar, gerek okul çalışanları gerekse ğrenci ve veli gibi paydaşa daha hızlı ve kolay ulaşımı getirmektedir.
- İnternet sayesinde okul ve kurumlar yerel bir örgüt olmaktan çıkmakta bölgesel, ulusal hatta uluslararası bir örgüt olabilmektedir. İnternet hem bilgiye erişimi hem de eldeki bilgilerin süratle ilgili yerlere ulaştırılmasını hızlandırmıştır.

Bilgiye zamanında ve gerekli ölçüde sahip olan kurumlar, diğer kurumlardan daha başarılı olma olanağına kavuşmaktadırlar. Bu halde günümüzde bilgi, rekabet avantajının anahtarı konumuna gelmiştir. Adrese dayalı kayıt sistemi, kurumların sınırları dışından ğrenci almalarına imkn vermese de ğrenci velileri başarılı olduğuna inandiğı okullara ğrenci kaydı yaptırabilmek için o okulların sınırları içine taşınmaktadırlar. Bu da bu bölgelerdeki kira ücretlerini ve konut fiyatlarını yükseltebilmektedir.



Şekil 1.3. Stratejik planlama döngüsü

Kaynak: MEB, 2010: 15.

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

Bu çerçevede ilçelerde İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin yazıları doğrultusunda İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve Müdürlüklere bağlı okul/kurumlarda stratejik planların hazırlanması sürecini sevk ve idare edecek Stratejik Planlama Ekibi oluşturulmuştur. Stratejik Planlama Ekibinin aldığı kararlar doğrultusunda Ocak 2007'de ilçelerde stratejik planlama ilgili çalışmalara başlanmıştır.

MEB yayınlamış olduğu 2010/14 no.lu genelgede stratejik planlama sürecine ilişkin takvim yayınlamış ve bu genelgeye uygun olarak İlçe Milli Eğitim müdürlükleri de stratejik plan hazırlama sürecini uygulamaya koymuşlardır.

1.3.2. Stratejik planlama, hazırlık dönemi, program ve süreci

Stratejik planlamada hazırlık dönemi daha çok kurumun ve paydaşlarının planlama adımlarına geçişte mental olarak hazırlanmasına yöneliktir. Ayrıca Stratejik planlama kurum çalışanlarını ve paydaşlarını bir araya getiren uzun vadeli bir süreçtir.

Bu sürecin gelişimi aşağıdaki madde başlıklarında belirtilmiştir.

- Çalışmaların başlatılması
- Stratejik Plan anlayışının sahiplenilmesi
- Stratejik planlama sürecinin yönetilmesi
- İhtiyaçların Tespiti
- Zaman Planlaması

1.3.2.1. Çalışmanın başlatılması

Stratejik plan hazırlık dönemi ilk aşaması olan çalışmaların başlatılmasıyla kurum çalışanları arasında bir hava oluşturulmalıdır. Kurum çalışanlarının sisteme dâhil edilmesi stratejik planlama çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.

1.3.2.2. Stratejik plan anlayışını sahiplenmesi

Bir kurumun hedefi başarıyı yakalamak ve bu başarıyı muhafaza etmek üzerinedir. Başarıya ulaşmada belirli bir plan dâhilinde hareket etmeye bağlıdır. Stratejik planlamayla başarı yakalanmak isteniyorsa ilk yapılacak işlem kurumun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesidir. Bu süreç sadece stratejik plana özgü değil tüm planlar için geçerlidir.

Stratejik planlama anlayışının sahiplenilmesi noktasında planın kurum içinde belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemesi gelmektedir. Stratejik planlamanın sahiplenilmesinde vazgeçilmez bir koşul olan üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi çok önemlidir. Üst yönetim, mutlaka stratejik plan yaklaşımını benimsediğini kuruluş çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır (DPT, 2006: 11).

1.3.2.3. Stratejik planlama sürecinin yönetilmesi

Katılımcı bir süreç olan stratejik planlama kurumun bulunduğu nokta ile arzu ettiği nokta arasındaki yolu tarif etmektedir (Türk ve Ünsal, 2007: 21). 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. Bir eğitim öğretim kurumunda stratejik planlama sürecine dahil olması gereken birim, kişi ya da grupları şu şekilde sıralayabiliriz (DPT, 2006:12):

Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE): Stratejik yönetim sürecinin kurum içerisinde benimsenmesi ve uygulanması noktasında Türk milli eğitim okullarında iç ve dış paydaşların katılımı ile kurulan yönetim birimidir. (MEB, 2007: 12) Stratejik planlama sürecinde koordinatör birim görevini yürütmektedir. Bu birimin görevi stratejik planı hazırlamak değil kurum çalışanlarını koordine etmektir.

Kurum üst yöneticileri: Kurumu yöneten okul müdürü ve ona bağlı çalışan yönetim ekibi kurumda stratejik planlama çalışmalarının başladığını duyurmalıdır. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur (DPT, 2006: 12).

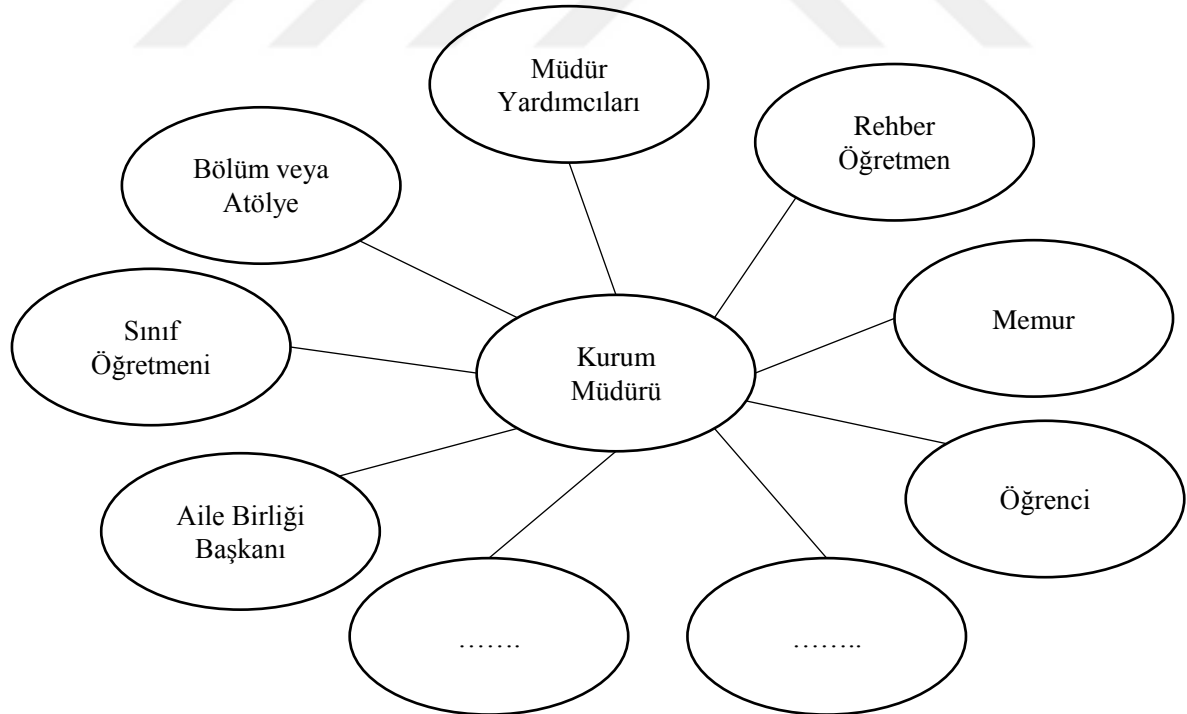
Kurum yöneticisi stratejik plan çalışmaları sürecinde katkı sağlamalı, her aşamada desteklemeli ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına yön vermelidir.

Stratejik Planlama Ekibi: Eğitim kurumlarında genellikle stratejik planlama ekibinin başkanı okul yöneticisi olmaktadır ya da OGYE ekibi tarafından seçilmiş bir kişide olabilmektedir. 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 direkt sorumlu olan ekip başkanı ekip üyelerini kabiliyetleri ve hedeflenen amaca uygunluklarını göz önünde bulundurarak kurmalıdır (DPT, 2006: 12).

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

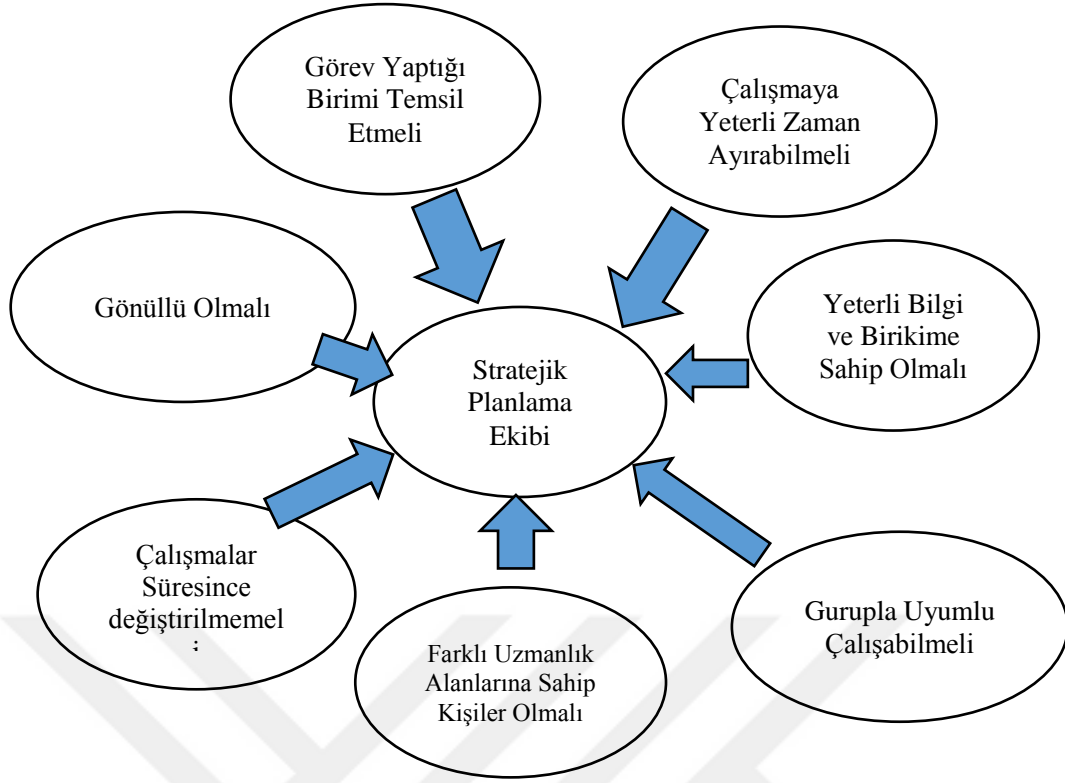
Stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için bütün aşamalarında önemli rol alacak olan planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama ekibi okul/kurumun liderlerinden oluşturulmalıdır. Bunlar müdür yardımcısı, rehber öğretmen, okul aile birliği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

Ekibin başkanlığını okul/kurumlarda okul/kurum müdürü yapmalıdır. Ekip içinden bir çalışana, gönüllülük ilkesine uygun şekilde planlama sorumlusu olarak görev verilmelidir. Stratejik planlamadan sorumlu ekip üyesi stratejik planlama teknik ve süreçleri konusunda mutlaka eğitime tabi tutulmalı ve eğitimden edindiği bilgiler doğrultusunda okul/kurum müdürünü ve diğer liderleri yapılan planlama çalışmalarıyla ilgili olarak bilgilendirmeli, bilinçlendirmeli ve planın başarıyla sonuçlanmasında onlara destek olmalıdır (MEB, 2010, 15).



Şekil 1.4. Stratejik planlama ekibi

Kaynak: MEB, 2010: 15.



Şekil 1.5. Stratejik planlama ekip üyelerinin özellikleri

Kaynak: MEB, 2010: 15.

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

- Planlar liderler tarafından yapılırsa plan unsurlarının hayata geçirilmesi konusunda kendilerini yükümlü olarak hissedeceklerdir.
- Sunulan önerilere yapacakları eleştirilerde daha gerçekçi ve tutarlı olacaklardır. Bu da planın uygulanabilmesini kolaylaştıracak, etkinliğini arttıracaktır.
- Bu tür bir ekip, okul/kurum içinde devamlı ve etkili bir haberleşme ve bilgi alışveriş sistemini geliştirecektir.
- Planın hazırlanmasında görev alan liderler, motive olacaklar ve kendilerini onların gerçekleştirilmesine adayacaklardır.
-

1.3.2.4. Stratejik planlama sürecinin ihtiyaçları

Stratejik planlama ekibince oluşturulan hazırlık programında aşağıdaki hususlar yer alır (DPT, 2006, 14): Yapılan ihtiyaç tespitlerinde genel olarak eğitim, danışmanlık, veri ve mali kaynak ihtiyaçları belirlenmektedir (Türk, 2007: 27).

- Eğitim ihtiyaçı
- Eğitim ve diğere hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyaçı (Danışmanlık İhtiyaçı)
- Planlama sürecinin gerektirdiğı masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyaçı (Mali İhtiyaç)
- Veri İhtiyaçı
- Zaman Planlaması

Eğitim ihtiyaçı: Stratejik planlama sürecinin sorunsuz bir şekilde ilerlemesi ve nihai hedefe ulaşabilmek için stratejik planlamaya katkı sağlayacak kişilerin stratejik planlama hakkında eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Alınacak veya verilecek eğitimlerin niteliğı, kapsamı, süresi ve katılacak kişiler önceden belirlenmelidir.

Danışmanlık ihtiyaçı: Stratejik planlama sürecinde eğitim kurumları için yeni bir konu olan stratejik planlama anlayışının hayata geçirilmesinin ilk aşamalarında uzman kişilerden yardım alınmalı ve onların tecrübelerinden faydalanılmalıdır (Çakır, 2008: 60).

Stratejik planlama ekibi planın hazırlanması sürecinde sürece rehberlik etmek üzere kuruluş dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verilmelidir. İhtiyaç var ise, alınacak danışmanlık hizmeti, yöntem ve süreç danışmanlığı ve eğitimle kısıtlı tutulmalıdır (DPT, 2006: 13).

Veri ihtiyaçı: Kurumun stratejik planlama sürecinde, mevcut durumunun tespit edilmesi, hedeflerinin ölçülmesi ve performansının değerlendirilebilmesi için amaçlara hizmet edecek verilere ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca bu veriler ile doğru kararların alınması da sağlanabilecektir.

Mali kaynak ihtiyaçı: Bundan önce belirlenen ihtiyaçların hayata geçirilebilmesi ve süreç içerisinde oluşabilecek diğere ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması gerekmektedir. İhtiyaçların finanse edilebilmesi için kaynaklar hazırlık safhasında ortaya konulmalı ve bütçelendirilmelidir. Burada sözü edilen kaynaklar, kuruluşun stratejik planında yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyulacak kaynaklar değil, stratejik planın yapılabilmesi için gerekli harcamalardır (Çakır, 2008: 61).

Zaman Planlaması: Stratejik planlama sürecinin zamanında sonlandırılabilmesi için hazırlık çalışmalarından başlayarak aşamaların belirlenmesi ve her bir aşama için tarih aralıklarının verilmesi gerekmektedir. Stratejik planlama ekibi belirlenen tarihler doğrultusunda hareket etmesiyle zaman alıcı bir süreç olan stratejik planlama süreci sağlıklı bir şekilde yönetilebilir (Çakır, 2008: 61).

1.3.2.5. Durum analizinin yapılması

Eğitim kurumlarında stratejik planlama süreci hazırlık dönemi çalışmaları yapıldıktan sonra kurumun “neredeyiz?” sorusuna cevap vermesi ile fiilen başlamış olmaktadır. Kurumun geleceğe yönelik olarak amaçlarını, hedeflerini ve faaliyetlerini geliştirebilmesi için mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu, zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunu belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yapılan mevcut durum analizi ile kurum kendini daha iyi tanımlayacak ve kendini tanıma şansını yakalayacaktır. Durum tespiti sonucunda stratejik planın daha sağlıklı ve gerçekçi olması sağlanacaktır (Türk, 2007: 30).

Kurumların durum analizlerinin stratejik planın belirlenen hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak doğru bir şekilde yapılması gerekir. Başarılı bir stratejik planın yapılabilmesi için mutlaka durum analizi aşamaları dikkatlice ve sürece uygun şekilde yapılmalıdır. Durum analizi aşamasında; okul/kurumun tarihi gelişimi, yasal yükümlülükleri ile ürün ve hizmetleri, paydaş analizi, kurum içi analiz, çevre analizi ve GZFT analizi yer almaktadır.

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

- Tarihi gelişim; okulun kuruluş amaçları, kuruluşundan bu güne kadar geçirdiği aşamalar ve dönüşümlerin değerlendirmesi yapılır.
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi; okul/kurumun görev sorumluklarını belirleyen yasal mevzuat incelenir ve yükümlülükler listesi oluşturur.
- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi; okul/kurumlar belirledikleri yasal yükümlülükleriyle ilgili analiz yaparak verdikleri hizmet ve ürettikleri ürünleri belirlerler.

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

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

- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi, üst politika belgeleri);okul/kurumun stratejik hedeflerinin belirlenmesi ve uygulanabilir olması için, dış çevre faktörlerinin mutlaka bilinmesi ve bunun da stratejik plana yansıtılması gerekir. Bu aşamada PEST (Politik-Yasal, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Ekolojik, Etik) Analizi ve GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsatlar, Tehditler) Analizi ile Üst Politika Belgeleri incelenir.(MEB, 2010, 27 ve 47)

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

Stratejik planların Üst Politika Belgeleri:

- 9. Kalkınma Planı
- Orta Vadeli Program
- AB Müktesebatına Uyum Programı
- TUBİTAK Vizyon 2023 Eğitim ve İnsan Kaynakları Raporu
- MEB Sürekli Kurum Geliştirme Projesi, TÜSSİDE Sonuç Raporu
- Bilgi Toplumu Stratejisi
- Millî Eğitim Strateji Belgesi

- Hayat boyu Öğrenme Strateji Belgesi
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- Stratejik Plan Hazırlama Yönetmeliği
- Kamu Kurum ve Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu DPT
- MEB Stratejik Plan Hazırlık Programı
- MEB Stratejik Plan Durum Analizi Raporu
- Hükümet Programı
- 60. Hükümet Eylem Planı
- MEB Bütçe Raporu
- Bakanlık ve İl MEM Stratejik Planları
- Millî Eğitim ile İlgili Mevzuat

1.3.2.5.1. Tarihsel gelişim

Kurumun kuruluşundan bulunduğu zamana kadar geçen sürecin ayrıntıları ile anlatıldığı kısımdır. Bu kısım stratejik planı inceleyenlere kurumu genel olarak tanıma imkânı sunmaktadır.

1.3.2.5.2. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi

Kurumu ilgilendiren ve yürürlükte olan yasa ve mevzuatların tespiti çalışmasının yapıldığı bu aşamada kurumun hareket edebileceği sınır noktaları belirlenmektedir. Okullar sonuçta bir devlet kurumudur ve kurum çalışanlarını ilgilendiren birçok mevzuat yer almaktadır. Bu yükümlülüklerin tespiti, kurumun ve çalışanlarının faaliyet gösterebileceği alanların belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Yasal yükümlülükler ve Mevzuat analizi yapılırken aşağıda cevaplandırılması gereken temel sorular yer almaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar hazırlanan stratejik planda yasal yükümlülükleri ve mevzuatı belirleyecektir (DPT, 2006: 13).

- Yasal yükümlülükler açısından bakıldığında kuruluş tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kapsamı nedir? Bunlardan faydalananlar kimlerdir?
- Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?

- Kuruluşun organizasyonuna, çalışma usullerine ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
- Kuruluşun diğer kamu ve özel sektör kuruluşları ile ilişkilerini düzenleyen hükümler nelerdir?
- Kuruluşun (varsa) mevcut misyonu yasal yükümlülüklerini içermekte midir?
- Yasal yükümlülükler ile kuruluşun yürütmekte olduğu program ve faaliyetler arasındaki bağlantı nedir? (Tüm yükümlülüklerle karşılık gelen program-faaliyet bulunmakta mıdır? Yürütülen tüm program-faaliyetlerin yükümlülükler listesinde bir karşılığı var mıdır?)

1.3.2.5.3. Paydaş analizi

Kurumdan doğru ya da dolaylı olarak etkilenen herkes paydaş olarak isimlendirilmektedir. Aynı kurumda çalışan kişilere kurum içi paydaş denilmektedir. Kurumun hizmetlerinden sonuç olarak yararlanan kişilere kurum dışı paydaş denilmektedir. Türk (2007) iç ve dış paydaşları belirleme sürecinde sorulması gereken soruları şu şekilde ifade etmektedir;

- Kurumun hizmetlerinden ve ürünlerinden kim yararlanıyor?
- Kim en çok yararlanıyor?
- Kurum dışı paydaşlar kimler?
- Paydaşlar kurumun hizmet ve ürünlerini farklı bir kurumdan alabilir mi?
- Kurum içi paydaşlar kimler ve kurumdan neler umuyorlar?
- Kurum içi paydaşlar kimler?

1.3.2.5.4. İç çevre analizi

İskoçya, İngiltere ve Amerika'da Burns, Stalker, Emery, Trist, Lawrence ve Lorsch tarafından kurum ve çevre ilişkileri üzerine yapılan araştırmalar sonucunda kurum ve çevre ilişkileri arasında çok yüksek bir etkileşim olduğu ortaya konulmuştur (Aykaç, 1999: 86).

Okul çevreleri kendi içsel ve dışsal yapılarını etkilemektedir. Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik eğilimler daha özel olarak sendika, vergi veren kurumlar ve yasama organları okulların içsel yapılarını ve işleyişlerini etkilemektedirler. (Hoy ve Miskel, 2010: 416) Bu kapsamda iç çevreyi, kurumu oluşturan alt sistemler oluşturmaktadır. Hiçbir

zaman unutulmamalıdır ki iç çevre analizi, dış çevre analizinden daha önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 116). Bu önemli 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).

Kurum tespit ettiği güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurarak stratejilerini geliştirmektedir. Bu stratejiler geliştirilirken güçlü yönleri koruma ve bundan faydalanma yolları aranmaktadır. Zayıf yönlerde ise bunların nasıl bertaraf edileceği ve pozitif getirileceği noktasında tedbirler alınmaktadır. Güçlü ve zayıf yönlerin tespiti kurum yöneticilerinin karar almasında çok önemli katkılar sağlamaktadır.

1.3.2.5.5. Dış çevre analizi

Kurumun dışında kalan ancak kurumu direkt ya da dolaylı olarak etkileyen faktörler bütününe dış çevre denilmektedir (Dinçer, 2004: 71). Dış çevre analizinde amaç, kurumun çevresinde bulunan değişiklikleri tahmin edebilmek ve planımızı doğru bir şekilde yapabilmektir. Söz konusu değişiklikler ekonomi, hukuk, kültürel, rekabet, siyasal ve teknolojik alandaki gelişmeler gibi çeşitli konularda olabilmektedir. Bu gelişmeler ve değişimler kurumumuz için çevrede mevcut bulunan fırsat ve tehdit faktörlerini ortaya koymaktadır. Bu faktörlerin tespiti ve değerlendirilmesi sonucu etkili bir stratejik plan yapmamız mümkün olabilmektedir.

1.3.2.5.6. SWOT analizi

Kurum içerisinde mevcut durumun tespitinde kullanılan SWOT analizi, İngilizce Strength, Weakness, Opportunity ve Threat kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. Türkiye’de özellikle Devlet Planlama Teşkilatının yayınlarında bu İngilizce yapı değiştirilmiş SWOT yerine GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehdit) kısaltması kullanılmıştır.

GZFT analizi kurumların iç ve dış durumlarının değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Kurumun ilk önce iç çevre analizi gerçekleştirilmektedir. Bu analizle

kurumun güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. İkinci olarak kurumun dış çevre analizi yapılmaktadır. Bununla da kurum için fırsat ve tehditler belirlenmektedir.

GZFT analizinin en önemli tarafı kurumun hem iç hem de dış durum değerlendirmesine fırsat tanımasıdır. Kurumun başarısı için kurumda bulunan yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, performans göstergelerinin, bilgi akışının vb. tüm unsurların dikkate alınması gerekmektedir. GZFT analizi Çizelge 1.3’de görüldüğü gibi 4 farklı alandan oluşmaktadır.

Çizelge 1.3. GZFT analizi

	OLUMLU	OLUMSUZ
İç (dâhili)	Kurumun Kuvvetli Yönleri	Kurumun Zayıf Yönleri
Dış (harici)	Kurumun Fırsatları	Kurumun Tehditleri

Kuvvetli yönler, kurum içinden kaynaklanan ve diğer kurumlardan farklı olan üstün yönlerin ifade edildiği bölümdür. Başka bir ifade ile kurumun hangi işi doğru ve iyi yaptığının belirtilmesidir.

Kurumun fırsatları belirlenirken sorulması gereken sorular şunlardır;

- Avantajlarımız nelerdir?
- Biz neleri iyi yaparız?
- Hangi kaynaklara sahibiz?
- Çevremizde hangi yönlerimizle beğeniliriz?

Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda kurumun güçlü yönleri yazılmaktadır.

Zayıf yönler, kurum içinden kaynaklanan ve diğer kurumlara göre yetersiz ve etkisiz olduğu yönlerin ifade edildiği bölümdür. Başka bir ifade ile kurumun diğer kurumlardan geri kaldığı noktalarıdır. Kurumun zayıf yönleri belirlenirken sorulması gereken sorular şunlardır;

- Neleri Geliştirmemiz Gerekiyor?
- Neyi Kötü Yapıyoruz?
- Nelerden Kaçınmalıyız?
- Paydaşlara Göre Eksik Yönlerimiz Nelerdir? (EARGED, 2007: 58-59).

Fırsatlar, kurumu direk veya dolaylı olarak olumlu yönde etkileyen dışsal faktörlere denmektedir. Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında itici bir güç olan

fırsatların tespit edilebilmesi noktasında aşağıda belirtilen soruların cevapları aranmaktadır.

- Okulu Geliştirmeye İlişkin Fırsatlar Nelerdir?
- Bizi İlgilendiren Eğitim Akımları (Örneğin yeni ölçme değerlendirme yaklaşımları, öğrenme kuramlar ve katsayı değişimleri gibi) Nelerdir?
- Alanımızla İlgili Eğitim Politikaları Değişiklikleri Nelerdir?
- Toplumsal Değişimler (Demografi, yaşam biçimleri v.b.)

Tehditler, kurumu dışsal olarak olumsuz yönde etkileyen faktörlere denmektedir. Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında kuruma engel teşkil edilecek dış faktörlerin tespit edilmesi için aşağıda belirtilen soruların cevapları aranmaktadır.

- Karşılaşılabileceğimiz Engeller Nelerdir?
- Eğitim Alanında Farklı Eğilimler Var mı?
- Okulun İnsan ve Finansal Kaynakları Yeterlimi?
- Teknoloji Bizim Aleyhimize mi değişiyor?
- Okul Sosyal Çevresiyle Yabancılaşıyor mu?

1.3.3. Geleceğe bakış

Bütün kuruluşların amaçlarından bir tanesi de yaşamlarını devam ettirebilmektir. Kuruluşlar sunduğu hizmetler ile topluma bazı değerler katmakta ve katılan değerlerin sürekliliği ölçüsünde de yaşamlarını devam ettirebilmektedirler.

Kuruluşun ayakta durabilmesi kimliğini belirlediği misyon, vizyon ve ilkelerin doğru ve gerçekçi bir şekilde ortaya koyması ile sağlanabilir. Misyon, vizyon ve ilkelerin ifade edilmesi, kurumun ulaşmayı istediği yere nasıl bir çerçeve içinde ulaşılabileceği amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Geleceğe bakış başlığı altında, misyon ve vizyonun nasıl ifade edildiği, temel değerlerin nasıl belirlendiği bunlara bağlı olarak amaçların, hedeflerin, ve stratejilerin nasıl ortaya konulduğu başlıklar halinde ele alınmaktadır.

1.3.3.1. Misyon bildirimi

Bazı kavramlar vardır; hayatın her alanında kişi, yöneticilerin karşısına çıkar ve onları etkiler. İşte bu kavramlardan biri de misyondur. Kısaca yüklenilen görev olarak

ifade edilebilen bu kavram, okul/kurumların süslü cümlelerle ifade etmeye çalıştıkları yükledikleri görevleri ifade eder.

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

Misyon kuruluşun ne olmak istediğini ve kime hizmet ettiğinin genel bir ifadesidir (David 2005: 55). Misyon, ifadesi literatürde iki farklı şekilde ifade edilmektedir. Birincisi kurum stratejisi içinde tanımlanmış bir görev ikincisi ise felsefi ve ahlaki bir içerik olarak ifade edilmektedir. Dinçer (2003:9) Misyon genel anlamda kuruluşlar açısından “Niçin varız?” sorusunun yanıtıdır. Bu anlamda misyon ifadesi kurumsal kimliğin ortaya konulmasının yanı sıra kurumun varlık nedenini de belirtmektedir (Özdemir, 2000).

Her kurumun, yaptığı işle ilgili düşüncesi, yaklaşımı, değerleri ve felsefesi bulunur. Kurumu diğerlerinden ayıran, farklı kılan özellikler vardır. Misyon bunun ifade edilmiş şeklidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 68).

Okulun misyon bildirimini, okulun çalışma alanlarını (ilköğretim, genel lise, meslek lisesi vb.) faaliyet alanlarını, hizmet sunduğu gruplara (öğrenci, veli toplum vb.) karşı olan sorumluluklarını, benimsediği yönetim, eğitim ve öğretim yaklaşımlarını ve değerlerini tanımlayan kalıcı bir açıklamadır (EARGED, 2007: 40). Misyon bildiriminde sekiz unsur ön plana çıkmaktadır (Pearce ve Robinson, 1997): Hizmet sunduğu guruplar – çalışma alanı

- Öğrenciler-hizmet
- Coğrafi bölge
- Teknoloji
- Hayatta kalma ve büyüme
- Kurum felsefesi ve ilkeleri
- Öz benlik
- Kurumun halkın ve çalışanların gözündeki imajı

Yukarıda ifade edilen sekiz unsur göz önünde bulundurularak kurumun iç ve dış paydaş analizi yapılmaktadır. İç ve Dış paydaş analizi ile kurumun içeriden ve dışarıdan nasıl tanımlandığı ortaya konulmakta ve analizlerin ışığında misyon ifadesi tespit edilmektedir. Misyon ifadesi, kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Misyon ifadesi geliştirilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmelidir.

- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlamalıdır.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir.
- Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilmelidir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır.
- Misyon, nicelikle değil nitelikle ilgilidir.
- Okula ilişkin misyon ifadesinin uzun süreli olarak (örn, 10 yıl) belirlenmesi gerekir.
- Misyon bildirimini gerçekçi olmalıdır.
- Misyon, okulun paylaşılan değerlerinden beslenmeli ve bu değerleri yansıtmalıdır.
- Okul misyonu, okul öğrencilerinin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaya yönelik olarak tasarlanmalıdır (DPT, 2003).

Yukarıdaki hususların dışında misyon kurumun stratejisinden önce belirlenmesini gerektirir. Kurumun misyona sahip olması o kurumda tüm yönetici ve personelin saptanan amacın gerçekleştirilmesi için ortak hareket etmesini, kurumsal güçleri bir araya toplayarak, motivasyonu sağlamasını, kurumsal amaçlar ve stratejiler belirlenirken kolaylaştırıcı bir atmosfer sağlar. Ayrıca kurumun kaynak bulmasına ve bulunan kaynağın tahsisine yardımcı olur. Örgütteki herkesin ve özellikle de yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasını sağlar (Koçel, 2007'den aktaran: Dinler, 2009).

Eğitim kurumları için bazı misyon ifadesi örnekleri şu şekildedir:

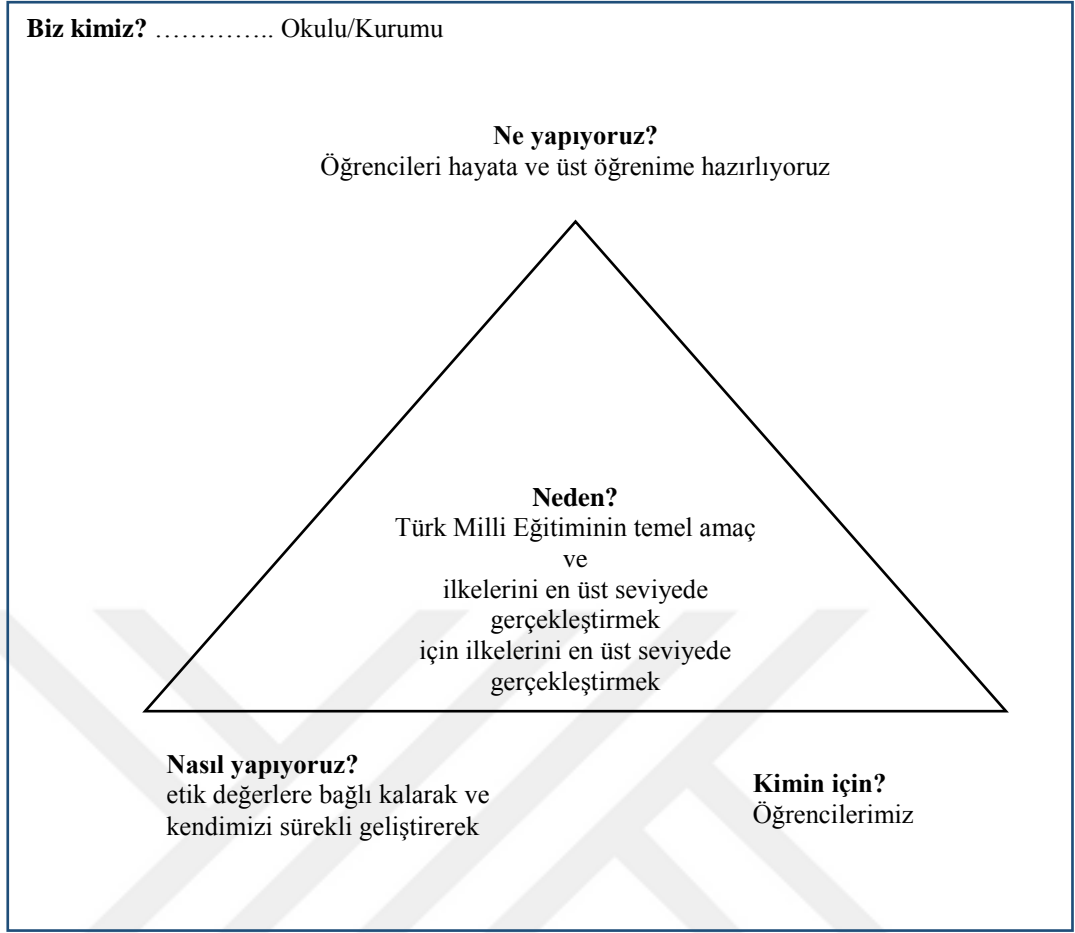
- *“Biz; çağın gerekleri ile donanmış uygun eğitim ortamlarında, bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak, özgür düşünen, kendisi ve toplumla barışık, milli ve evrensel değerleri benimsemiş, bilgiyi üreten ve bireyleri bir üst eğitim kurumuna ve hayata hazırlamak için varız.”*
- *“Tüm paydaşlarıyla çağın gereğine uygun, kamu yararına yönelik ihtiyaç duyulan etkili ve verimli eğitim öğretim hizmeti sunmaktır”*
- *“Doğu ile batıyı, geçmişle geleceği buluşturan İstanbul Üniversitesi; ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üreten ve yetkin bireyler yetiştiren öncü üniversitedir.”(İ.Ü.)*
- *“Evrensel ölçekte bilgi üreterek, bilim dünyasına katkıda bulunmak; ülke ve dünya gerçeklerine duyarlı, kültürel olarak donanımlı, araştırmacı ve üretici bireyler*

yetiştirmek; bölgesel, ulusal ihtiyaçlar temelinde toplumun yaşam kalitesinin yükselmesine çalışmak” (Ege Üniversitesi).

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

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

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



Şekil 1.6. Misyon Üçgeni

Kaynak: MEB, 2010: 41.

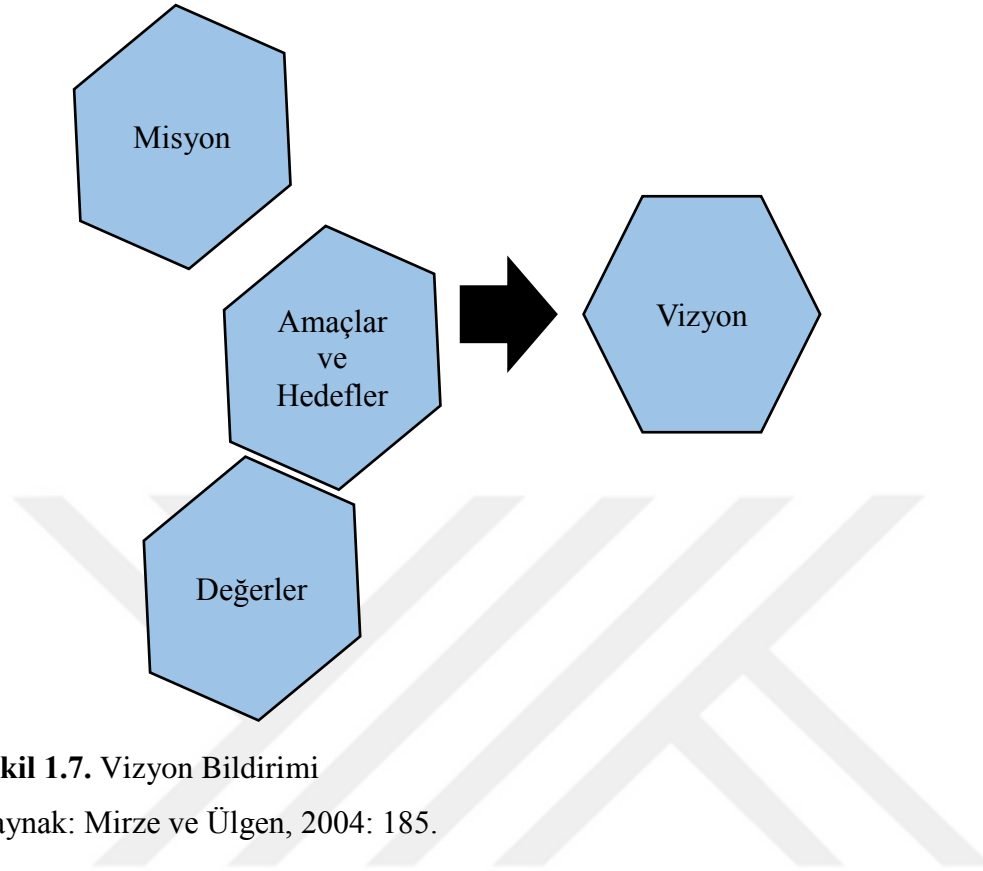
1.3.3.2. Vizyon bildirimi

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

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

Stratejik planlama sürecinde kurumun misyonu belirlendikten sonra kuruma ufuk verecek vizyon ifadesi geliştirilmelidir. Bu süreçte kurumun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur olan vizyon, uzun vadede neleri yapmak istediğimizin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon ifadesi gelecekte ulaşılması arzu edilen durumu anlatan genellikle kısa, çarpıcı, yaratıcı ve iddialı bir ifadedir. Bir kurumda vizyon ifadesi belirlenirken Şekil

1.7’de görüldüğü gibi kurumun misyonu, amaçları ve hedefleri ile değerler göz önünde bulundurulmalıdır.



Şekil 1.7. Vizyon Bildirimi

Kaynak: Mirze ve Ülgen, 2004: 185.

Vizyon ifadesinin çalışanlara yol ve hedef gösterebilmesi için, çalışanların kolayca kavrayıp anlayabileceği bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımın yazılı bir şekilde ortaya konulması kurum çalışanlarının vizyona bağlılığını artıracaktır.

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

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

Vizyon ifadesi ile kurum çalışanları bir amaç etrafında sinerji oluşturacaklardır (EARGED, 2007: 48).

Vizyon ifadesi gelecekte kendini bir yerlerde konumlandırmaktır. Geleceğin hiç kimse tarafından bilinemeyeceği muhakkaktır. Ama unutulmamalıdır ki insanların ve kurumların gelecek için hayallere ihtiyaçları vardır. Ancak, sağlam ve geçerli temellere oturtulmayan bir vizyon, fantezi olmaktan öteye gidemez (Dinçer, 2003: 8).

Güçlü bir vizyon geliştirilebilmesi için vizyon ifadesi, hayal edilebilir olmalı, çalışanlar ve yararlanıcılar için uzun vadede cezbedici olmalı, ulaşılabilir amaçlara sahip olmalı, karar vermede yeteri kadar açık ve yön gösterici olmalı, değişen koşullara göre esnek ve paydaşlara kolaylıkla anlatılabilir olmalıdır (Yalçın, 2002: 52).

Üst yönetimin çalışmaları ve paydaşların katkıları ile belirlenecek vizyon bildiriminin standartlara uygun olması için aşağıda belirtilen sorulara cevap vermesi gerekmektedir.

- Kurumun, çalışanları ve yararlanıcılar tarafından nasıl algılanmak isteniyor?
- Kurumun ideal geleceği nedir?
- Hesap verme sorumluluğunu taşıyan idari ve siyasi otoriteler nasıl bir gelecek öngörüyor? (DPT, 2006: 29)

Bu sorulara verilen cevapların tutarlı ve sağlam olması belirlenen vizyon ifadesinin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Vizyon bildirimlerinin hazırlanmasında bazı ölçütlere göre hareket edilmesi gerekmektedir. Bu ölçütleri şu şekilde ifade edilebilir; (EARGED, 2007: 49)

- Kısa ve akılda kalıcı olmalı.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlamalı.
- Açıkça iddialı olmalı; ancak bir o kadar da inandırıcı(ulaşılabilir) olmalı.
- Çalışanlarca benimsenebilir ve motive edici olmalı.
- Kuruluşa ait ve özgün olmalı.
- Ayırt edici olmalı(onu öteki kurumlardan ayrı kılan özellik göstermeli).
- Açık ve anlaşılır olmalı.
- Geçmiş, bugünü ve geleceği birleştirebilecek bir içerik taşımalı,
- Kurumsal enerjiyi harekete geçirme yeteneği taşımalı,
- Çalışanlar üzerinde, yaratıcı bir gerilim yaratma özelliğinde olmalı,
- Duyusal uyarılar, çekicilik ve tahrik yaratma gücünde olmalı.

- Çalışanlar kadar diğer paydaşların da ilgisini çekmeli

Stratejik yönetim için çok önemli olan vizyon bildiriminin hazırlanması aşaması, yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceği bu evrede ortaya konacaktır (Demirkaya, 2007: 36).

Vizyon ifadesinin geçerliliği, kurumu başarıya ulaştırmada ve çalışanları bir amaç etrafında toplamada önemli etkenlerden bir tanesidir. Bryson (1995: 157-159) bir kurum için vizyon ifadesinin yararlarını şu şekilde sıralamıştır.

- Vizyon ifadesi çalışanlara, onlardan neler beklendiğini ve hangi amaca hizmet edileceğine dair bilgilendirme yapar.
- Vizyon bildirimini üzerine sağlanan uzlaşma kuruluş içerisinde kimin, neyi, niçin, yapması gerektiğini ortaya koyarak kurumda tartışmalarla kaybedilecek zamanı azaltır.
- Kurumun amaçlarının şekillendirilmesine katkıda bulunur.
- Çalışanları motive etmeye yardımcı olur.
- Vizyon ifadesi ile vizyona ulaşmak için aşılması gereken engeller de görünür hale gelir.

Vizyon kurumun kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade ederken, stratejik yönetim için çok önemli bir evredir. Vizyon kuruma özgü, geleceğe ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur. Kurumun vizyonu kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne gibi stratejilerin izleneceğine katkıda bulunmaktadır (EARGED, 2007: 45).

Vizyon ifadelerine örnek verecek olursak;

- Dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olmak (İ.Ü.)
- Ulusal ve uluslararası bilim ve teknoloji dünyası ile örgütsel bağları gelişmiş, kurumsal kültürü ve kimliği güçlü, dünyadaki nitelikli üniversiteler ile eşdeğer bir eğitim ve araştırma kurumu olmak (Ege Üniversitesi)

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

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

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimini aşağıdaki özellikleri gösterir:

- Kısa ve akılda kalıcıdır.

- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

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

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

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

1.3.3.3. Temel değerler

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

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

Kurumun misyon, vizyon ve kurumsal kimliğinin oluşturulmasında esas alınan, stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eden temel değerler; kurumdaki değişimde ve çalışanların motivasyonundaki en güçlü araçlardandır (DPT, 2006:30).

“Kalite, eşitlik, adalet, güncellik güvenilirlik,” vb. değerler için örnek olarak verilebilir. Okul/kurumdaki yönetici ve tüm çalışanlar faaliyetlerini bu değerler etrafında

yapmalı, alınacak kararlarda belirlenen değerlerden ödün verilmemelidir (Özmantar, 2011:1400).

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

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.
- Değerler üç temel alana ilişkin olabilir:
- Kişiler: Kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler
- Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler
- Performans: Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

MEB (2010, 57) Değerleri altı grupta incelemektedir:

1. Hedeflerle ilgili değerler: Kaliteye bağlılık, hizmet odaklılık, büyüme, gelişme, teknoloji kullanma,
2. İlişkilerle ilgili değerler: İşbirliği, biz duygusu, adalet, hoşgörü,
3. Organizasyon ve kontrolle ilgili değerler: Açık kapı politikası, görünür üst yönetim, meslek etiği, yatay hiyerarşı.
4. Sosyal değerler: Açıklık, saygınlık, dayanıklılık, vefakarlık, estetik,
5. Stil ve karakterlerle ilgili değerler: Araştırmacı, çalışkanlık, çözüm odaklılık, fırsatları değerlendirmek, disiplin, gelişmeci,
6. Yönetim felsefesi ile ilgili değerler: Liderlik, görevine bağlılık, sorumluluk, bilimsellik.

Bu anlamda, eğitim kurumlarının sahip olabileceği temel değerleri şöyle maddeleştirebiliriz;

- Dürüstlük ve Güvenirlik,
- Sevgi ve Hoşgörü
- Kurum Çalışanları ve Paydaşlar (Öğretmenler, Yöneticiler, Öğrenciler ve Veliler)
- Katılımcılık ve Paylaşım,

- Çalışma felsefesi,
- Kalite,
- Mesleki uzmanlık,
- Tarafsızlık ve şeffaflık,
- Hesap verebilirlik,

Özetle değerlerin belirlenmesi sürecinde, tüm paydaşların değerler ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Belirlenen değerlerin tüm paydaşlar tarafından bilinmesi, amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin daha iyi koordine edilmesini sağlayabilir (Çalık, 2003: 257).

- Eğitim kurumları için bazı örnek değer ifadeleri şu şekildedir.
- Atatürk ilkelerini ve cumhuriyet kazanımlarını korumak ve yüceltmeyi esas alırız.
- Öğrencilerimizin geleceğinin bizim geleceğimiz olduğuna inanırız.
- Okulumuzda her öğrencinin gelişmesi için ortam hazırlarız.
- Başarının takım çalışmasıyla yakalanacağına inanırız.
- Değişimin ve sürekli gelişmenin önemine inanırız.
- Öğrenci, veli ve toplum beklentilerine odaklı çalışırız.
- Ortak aklı kullanarak kararlar alırız.
- Fırsat eşitliğini okulda yaşatırız.
- Eğitimde kaliteyi ön planda tutarız.

1.3.3.4. Temalar

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

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

1.3.3.5. Stratejik amaçlar

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

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

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

Stratejik planlama geleceğe yönelik olduğu için belirlenecek stratejik amaçların kurumun gelecekteki amaçları ile ilgili olması gerekmektedir (Aykaç, 1999: 86).

Drucker’a (1972: 238) göre, amaç ifadelerinin yazılabileceği sekiz alan bulunmaktadır. Bunlar; Çalışılan pazarın belirlenmesi, Yenilik, Verimlilik, Fiziksel ve Finansal kaynaklar, Karlılık, Yönetici yerleştirme ve Geliştirme, İşçi yetiştirme ve geliştirme ve halka karşı sorumluluktur.

Stratejik amaçlar, örgütün uzun dönemde ulaşmak istediği sonuçlardır (Dinçer, 2003:43). Amaçlar belirlenirken aşağıda belirtilen özelliklere dikkat edilmelidir.

- Stratejik amaçlar kurumun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalıdır.
- Stratejik amaçlar, misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- Stratejik amaçlar motive edici olmalıdır.

- Stratejik amaçlar gerçekçi, iddialı ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Stratejik amaçlar kurumun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Stratejik amaçlarlar ile ulaşılmak istenen sonuçlar açık bir şekilde ifade edilmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklanmamalıdır.
- Stratejik amaçlar birkaç hedefi iine kapsar nitelikte olmalıdır.
- Stratejik amaçlar durum analizi sonucunda (SWOT, PEST, vb. analizler) elde edilen bilgilere göre şekillendirilmelidir.
- Stratejik amaçlar orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Stratejik amaçlar önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir. (Akgemci, 2008, s32)

Stratejik amaçlar analizlerden elde edilen veriler doğrultusunda kurumun zayıf yönlerinin iyileştirilmesi ve gcl yönlerinin devamının sağlanması amacıyla belirlenmektedirler. Stratejik amaçların sıralanması kurumun öncelikleri ve ilk halledilmesi gereken problemler göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

Belirlenen stratejik amaçların şu sorulara cevap vermesi gerekmektedir.

- Kurumun belirlediği misyonun gerçekleştirilmesini ne lde karşılamaktadır?
- Kurum orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Kuruluşun faaliyetleri dış vre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?

(Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu, 2006, s32)

Stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için kurum çalışanları tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Yazılan stratejik amaçlar –mek, -mak mastar ekleri ile bitmelidir. Cümle açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Bu kapsamda yazılan stratejik amaçlara örnek verilecek olursa:

- Eğitim-ğretim yapmak görev iken, çağa uygun şekilde eğitim-ğretim yapmak stratejik amaçtır.
- Okul veli işbirliği geliştirilecek, veli katılımına yönelik engeller belirlenerek gerekli önlemler alınacak, okul yönetimine veli katılımı arttırılacaktır.
- Bireyin ilköğretime hazırlanmasına yardımcı olan, ağdaş eğitimin gerekliliklerini yerine getiren, eğitimde fırsat eşitliği sağlayan, bireyin bedensel, zihinsel ve duygusal gelişimini destekleyen okul öncesi eğitimi yaygınlaştırmak.

- Öğrenci başarısını geliştirmek için öğrenci merkezli eğitim anlayışı benimsenerek, öğrenme engelleri belirlenecek, eğitim öğretim ortamları ile ilgili süreçler yeniden tasarlanarak eğitim öğretim süreçlerinin niteliği geliştirilecektir.

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

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

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

- Amaçlar açık ve seçik olmalıdır. Yani neyin, kim tarafından ve nasıl ortaya konacağını net bir şekilde belirtmelidir. Yanlış yorum ve kararlara neden olmamalıdır. Kurum çalışanları gerçekleştirmek zorunda olduğu amaçları ne kadar iyi bilirse o kadar çok çabalayacaktır. Amaçlar sadece okunup geçilmemeli, tüm çalışanlara iyice açıklanmalıdır.
- Amaçlar gerçekçi ve çekici olmalıdır. Böyle olmaz ise çalışanlar hayal kırıklığına uğrar ve amaçları önemsemez. Ne çok kolay erişilebilir olmalı ne de çok zor olmalıdır.
- Amaçlar kabul edilebilir nitelikte olmalıdır. Kurumların tümü tarafından kabul edilmesi de beklenmez. Ancak, mümkün oldukça çok kişi tarafından kabul edilmelidir. Bu nedenle amaçların kabul derecesi ya da benimsenme derecesi mutlaka ölçülmelidir.
- Amaçlar esnek olmalıdır. Amaçlar çevresel bir takım nedenlerle işlevselliğini ve çekiciliğini yitirebilir. Bu gibi durumlarda amaçlarda gerekli değişiklikler yapılabilirdir.

- Amaçlar motive edici olmalıdır. Amaçlara ulaşılmca ne gibi teşvikler düşünül­düğü açıklanmalıdır.
- Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır. Anasınıfına devam eden öğrenci sayısını arttırmaya dönük bir amaç ile eğitim öğretimin kalitesini yükseltmeye dönük olarak belirlenen amaçlar kendi içlerinde çelişmemelidir. Bir sınıftaki öğrenci sayısının kalabalık olması sınıfta verilen eğitimin kalitesini düşürebilir. Öğrenci sayısını arttırmak isteyen okul yönetimi ile kalabalık sınıfta eğitim vermek istemeyen anasınıfı öğretmeni karşı karşıya da gelebilir. Kısa zamanda olmasa bile uzun vadede amaçlar arasında uyum ve amaçların birbirini desteklemesi sağlanmalıdır.
- Kurum için doğru amaçlar belirlenmelidir. Doğru işi yapmak ile işi doğru yapmak birbirine karıştırılmamalıdır. Amaçlar belirlenirken okulun fiziki, insani ve mali kaynakları, yetenekleri, dış çevre ile etkileşim, okulun tarihi ve tecrübeleri, okulda verilen eğitim öğretimin özellikleri, okulun kurum kültürü dikkate alınmalıdır. Alternatif amaçlar arasından doğru amaçlar seçilmeli ve seçilirken de okulun ve dış çevrenin özelliklerine dikkat edilmelidir. Amaçların önceliklendirilmesinde kurumun bulunduğu çevre ve okul içi imkânlar mutlaka dikkate alınmalıdır. Kurumlar genellikle akademik başarının arttırılmasını öncelikli olarak almakta ve imkânlarının çoğunu da bu alana ayırmaktadırlar. Böyle olunca da sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel başarı göz ardı edilebilmektedir.
- Amaçlar belirlenirken maliyetleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Kurum bir amacı seçerken diğer amaçları seçmemekle nelerden vazgeçtiğini iyi ortaya koymalıdır. Amacın faydası maliyetinden yüksek olmalıdır. Stratejik planlamanın “Nereye varmak istiyoruz?” sorusunun cevabını veren amaçların belirlenmesinin bir takım yararları vardır. Okul için amaçların yararları MEB (2010: 62)’ e göre şu şekilde özetlenebilir:
 - Amaçlar, okulun içinde bulunduğu çevre içinde kendisini daha kolay tanımlamasını sağlar. Böylece okul üst yönetim, öğrenci ve veliye varlığını ispatlar.
 - Yöneticilerin davranışlarına kaynak seçimi, politika belirleme, faaliyet programlarının yapılması ve bu programların uygulanması konusunda yardımcı olur.

- Okul çalışanlarını güdüler ve çalışanlar için bir hedef koyar.
- Okulun başarısının ölçülmesine standart getirir.
- Okulun dış değerlendirmecilerin dışında kendi kendisini değerlendirmesini sağlar.
- Okul yönetiminin uyguladığı prosedürlere dayanak oluşturur. Eğitim öğretim, sosyal-kültürel-sportif etkinlikler, koordinasyon ve değerlendirme gibi süreçler için bir temel oluşturur.

1.3.3.6. Stratejik hedefler

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

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

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir ifadelerdir. Stratejik hedefler ölçülebilir nitelikte ve belirli bir zaman dilimi içinde tanımlanmalıdır. Hedefler amaçlara göre daha kısa zaman aralıklarını kapsamaktadır. Ayrıca stratejik hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir (EARGED, 2007: 65).

Hedef ifadeleri belirlenirken aşağıda belirtilen noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Türk ve Ünsal, 2007: 43).

- Misyon ve amaçlar gözden geçirilir,
- Arzulanan sonuçlara karar verilir,
- Sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır
- Hesap verilebilirlik ilkesine dayandırılır,
- Her amaç için performans ölçütü ve hedef saptanır,
- Her hedef için performans ölçütü belirlenir,

Stratejik amaçları gerçekleştirmek için birden fazla stratejik hedef belirlenebilir. Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin eğitim ve öğretimin niteliğini artırma ve öğrenci başarısını yükseltmeye yönelik belirlenen hedeflerin yanında, kurumsal olarak yapılan öz

değerlendirme çalışmalarına bağlı olarak yapılacak iyileştirme çalışmaları içinde hedefler ortaya konmalıdır (EARGED, 2007: 66).

Amaçlardan sonra yazılan hedef ifadelerinin literatürde belirlenen kıstaslara uygun olup olmadığını aşağıdaki soruları sorarak karar verebiliriz.

- Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?
- Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir? (DPT, 2006: 34).

İyi belirlenmiş hedeflere örnek verilirse;

- Öğrencilerin 2011-2012 eğitim öğretim yılında %65 olan akademik başarılarını her yıl %2 artırarak 5 yıl sonunda %75 seviyesine çıkarılacaktır.
- 2011-2012 yılında sosyal etkinliklere katılım düzeyini sınıf düzeyinde 10 öğrenciden 2012-2013 yılında 13 öğrenciye, 2013-2014 yılında 16 öğrenciye ve 2014-2015 yılında ise 19 öğrenciye çıkarılacaktır. Yukarıda belirtilen stratejik hedef örnekleri ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir nitelikte olup planlama öncesinde mevcut durum ifade edilmiştir.

•

1.3.3.7. Stratejik faaliyetler

Stratejik faaliyetler stratejik hedeflerde belirlenen noktalar ulaşmak için gerçekleştirilen fiili adımlardır. Stratejik faaliyetlerin bir diğer ismi de eylemdir.

İstenilen noktaya hangi yollarla ulaşabiliriz sorusunun yanıtı faaliyetleri oluşturmaktadır.

İyi belirlenmiş faaliyetlere örnek verilirse;

Amaç: Öğrencilerin zihinsel spor faaliyetlerine katılım sayılarını artırmak.

Hedef: 2011-2012 eğitim ve öğretim yılında satranç turnuvasına katılan öğrenci sayısını 10 kişiden 2012-2013 eğitim ve öğretim yılı sonuna kadar 20 öğrenciye çıkarmak.

Faaliyet 1: Öğretmenlerin farkındalığı artırması ilk önce kendilerinin bir zihinsel spora katılımının sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Bundan dolayı her öğretmenin yıl içerisinde en az bir zihinsel etkinliğe katılmaları teşvik edilmelidir.

Faaliyet 2: Okul bünyesi içerisinde zihinsel sporların yapılabileceği uygun mekân veya mekanlar dönem sonuna kadar ayarlanmalıdır.

Örnekte de görüldüğü gibi belirlenen amacın gerçekleştirilebilmesi için ilk önce amacı hedeflere ayırmak ve belirlenen hedefe ulaşmak içinde faaliyetler planlamak gerekmektedir.

1.3.3.8. Eylem planları

Eylem planları, kurumun misyonu, amaçları, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan bir süreçtir (Türk ve Ünsal, 2007: 50). Bir başka ifade ile Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya nasıl geçirileceğinin belirlendiği yerdir (Dinçer,1998:s,53).

Stratejik plan hazırlanma sürecinde belirlenen amaçların, hedeflerin ve faaliyetlerin sistematik olarak gösterildiği ve bu gösterimin numaralandırma sistemi kullanılarak gerçekleştirildiği kısım olan eylem planında dikkat edilmesi gereken noktalar;

- Eylem planının uygulanması sürecinde sorumluların belirlenmesi,
- Eylem planı aşamalarının ayrıntılı bir şekilde hazırlanması,
- Eylem planının belirli bir periyotta tamamlanması için zaman sürecinin belirlenmesi,
- Eylem planının tamamlanması için gerekli kaynakların belirlenmesi şeklinde sıralanabilir.

1.3.3.9. Performans göstergeleri

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

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

Sayısallaştırılan hedef maddelerinin performans göstergelerini yazmak oldukça kolaydır. Performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Bu noktada performans göstergeleri belirlenen hedeflere hangi oranda ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılmaktadır. (DPT, 2006:36).

Performans ölçümü ve değerlendirmesi, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasıdır. Performans ölçümü ve değerlendirmesi; (Çetin, 2012:104)

- Yönetimin etkinliğini sağlar.
- Ölçülebilen hedefler daha kolay gerçekleştirilebilir.
- Hizmetlerin kalitesini artırır.
- Bütçenin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olur.
- Kamu kaynaklarının neden söz konusu faaliyetlere harcandığı sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olur.
- Hesap verme sorumluluğuna ve performans denetimine temel oluşturur.

Eğitim kurumları için performans değerlendirme alanları aşağıda yer almaktadır (EARGED, 2007: 94-101).

- Liderlik ve okul yönetimi
- Okul kaynakları yönetimi (Mali, Fiziki, insani, bilgi ve teknolojik ekipmanlar)
- Okul, çevre ve toplum ilişkileri ile okul paydaşlarının okula ilişkin algıları
- Okulun eğitim öğretim süreci ve ortamı
- Sürekli örgütsel gelişim

Stratejik hedeflerin nicelik olarak ifade edilemediği hallerde performans göstergeleri devreye girer ve istenilen sonuca ne derece erişildiğini ölçmeye yarar.

Performans göstergelerini çizelge haline getirebiliriz. Sınırları belirgin olmayan, zamanla ilişkilendirilmemiş olarak yazılan stratejik hedefler için performans göstergeleri belirlenir (MEB, 2010: 69).

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

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

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

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

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

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

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

1.3.3.10. Faaliyet/projeler ve maliyetlendirme

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

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

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

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

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

Stratejik planlamada maliyetlendirme işleminin yapılması aşağıda belirtilen faydaları sağlayacaktır;

- Planın rasyonelleştirilmesine katkı sağlayacaktır.
- Plan ile bütçe arasındaki bağlantıyı güçlendirecektir.
- Harcamaların önceliklendirilmesine katkı sağlayacaktır.
- Amaç ve hedeflerin zamanlamasına katkı sağlayacaktır.
- Daha düşük maliyetli stratejik amaçların seçilmesine yardımcı olacaktır (Türk ve Ünsal, 2007: 53).

Maliyetlendirme, toplam bütçenin öngördüğü çerçevede hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılacak faaliyet ve projelere ne kadar kaynak ayrılacağı belirlendiği kısımdır. Amaç ve hedefler çerçevesi dışında bulunan hiçbir faaliyet ya da proje maliyetlendirme tablosu içerisinde yer almaması gerekir. Maliyetlendirme tablosunda yer alan harcama kalemlerinin maliyeti tahmini olarak yazılır. Tabloda harcama kalemlerinin maliyeti yıllık ve toplam 5 yıllık periyodlar halinde gösterilmelidir.

1.3.3.11. Stratejiler

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

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

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

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

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

***GT Stratejileri:** MEB (2010:79) dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, kuruluşun güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yöneliktir. Kurumu bekleyen tehditler nelerdir. Tehditler hangi güçlü yönlerle azaltılacak? (Kurumun dış tehditlere karşı hassasiyetini azaltmak için birimin güçlü yanlarının nasıl kullanılması gerektiğini ortaya koyan stratejilerdir)

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

1.3.4. İzleme ve değerlendirme

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

İzleme sürecinde takip ve raporlama varken, değerlendirme sürecinde analiz yer almaktadır. İzleme süreci uygulamaya konulan stratejik planın sistematik olarak takibi ve rapor edilmesidir. Değerlendirme ise, izleme sonucunda elde edilen verilerin kurumun misyonu, vizyonu, değerleri, amaçları ve hedefleri ile tutarlı ve uyumlu olduğunun analizidir.

İzleme ve değerlendirme işleminin sağlıklı yürütülebilmesi için eylem planlarının hazırlanmış olması ve bu faaliyetleri gerçekleştirecek kişi veya grupların kimler olduğunun önceden belirtilmesi gerekmektedir. İzleme ve değerlendirmenin özü hedef ve amaçların takibidir. İzleme ve değerlendirme işlemi belirli periyodlar halinde bir grup tarafından yapılmalıdır. Eğitim kurumları için bu periyod dönemlik olabilir.

İzleme ve değerlendirme süreci yöneticilere ve plan yapıcılara yardımcı olan ayrıca hesap verme sorumluluğunu da beraberinde getiren sistemli bir faaliyettir. Objektif olarak yapılan bir raporlamada kurumun hedefe ulaştığı maddeler olduğu gibi hedefe ulaşamadığı maddelerde yer almalıdır. İzleme ve değerlendirme raporuna göre kurumlar stratejik planlarını tekrar gözden geçirmelidirler (DPT, 2006: 45-46).

Stratejik planlamanın bir özelliği ise şeffaflıktır. Bu kapsamda eğitim kurumları hazırladıkları stratejik planları web sayfalarında yayınlamaları kurumun vizyonun, neleri planladığını, eğitim kalitesini artırma adına hangi faaliyetleri planladığını duyurarak diğer kurumları ve bireyleri bilgilendirmiş olur (Türk ve Ünsal, 2007: 54-58).

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

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

- Ne Yaptık?
- Başardığımızı Nasıl Anlarız?
- Uygulama Ne Kadar Etkili Oluyor?
- Neler Değiştirilmelidir?
- Gözden Kaçanlar Nelerdir? Sorularının cevapları aranacaktır.

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

1.3.5. Raporlama

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

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

1.4. Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlamanın Yasal Dayanağı

2003 yılında kabul edilip yürürlüğe konulan 5018 sayılı kanun ile birlikte tüm kamu idarelerinde olduğu gibi eğitim kurumlarında da stratejik planlama yapma zorunluluğu getirilmiştir. Bu kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunları ile stratejik planların hazırlanma zorunluluğu perçinlenmiştir.

5018 sayılı Kanunun kamu kuruluşları için getirdiği önemli yenilikler; stratejik planlamayı hesap verme ve performans ölçüm aracı olarak görmesi, planlamayı bütçeleme sürecinin temel bir bileşeni olarak ele alması, stratejik planlama yükümlülüğüne tabi kuruluşların belirlenmesi gibi önemli noktalar sıralanabilir.

Kanunda stratejik plan;

“Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmaktadır.

Kanunun 9. Maddesinde ise;

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.” ifadesine yer verilmektedir (Erkan, 2008).

1.4.1. Kamu kuruluşları ile stratejik planlama

Kamuda görülen aksaklıkların ve problemlerin çözümü yönünde kamu yönetimi reformu zorunluluk haline gelmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi kamu reformunun bir aracı olarak görülen stratejik planlama bu süreçte en önemli ayaklardan bir tanesidir.

5018 sayılı kanun ile zorunlu hale gelen stratejik planlama işleminin usullerinin ve sürecinin belirlenmesine yönelik olarak Devlet Planlama Teşkilatı yetkili kılınmıştır. Bu kapsamda stratejik planlamaların usulüne yönelik 26 Mayıs 2006 tarihinde resmi gazetede yayınlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ve Stratejik planlamanın sürecine yönelik olarak da “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmıştır. Hazırlanan bu yönetmelik ve kılavuzlar ile stratejik planlama yapımı ve süreci bir standarda kavuşturulmuştur.

Kamu kurumlarının stratejik planlama sürecine dâhil olmasıyla birlikte kurumlar zayıf yönlerini görüp iyileştirme ve dışarıdan gelen tehditleri algılayıp önleme noktasında imkânlarını yakalayacaklardır. Diğer taraftan stratejik planlamanın kamu kurumlarında emek ve zaman israfını önleyecek, rasyonel kural ve ilkelerin oluşmasını, çalışanların katılımcılığını ve işin sahiplenilmesini, belirlenen hedeflerin amaca uygunluğunu kontrol ve denetimini sağlama gibi faydaları olacaktır (Karagöz ve Celep, Erişim: 19.01.2017).

1.4.2. 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu

10 Aralık 2003 tarihinde kabul edilen ve 24 Aralık 2003 tarihinde de resmi gazetede yayınlanan 5018 sayılı Kamu mali yönetimi ve kontrol Kanunu, amaç ve kapsam olarak birkaç alt başlıkta incelenebilir. Kanun kapsam olarak merkez yönetime bağlı tüm idari kurumlar ve mahalli idarelerin mali yönetim ve kontrolünü içermektedir.

Kanun amacı, kalkınma planları, programlar, yönetmelikler ve mevzuatlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının efektif ve yerinde kullanılmasını sağlamaktır.

Başka bir amacı ise kurumların mali işleyişinin saydamlaştırılması ve hesap verebilirliğinin artırılması için, kamu malî yapısının işleyişinden, bütçelerin hazırlanıp uygulanmasına kadar geçen süreçlerin raporlanarak malî kontrolü düzenlemektir.

1.4.3. Kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik

Bu Yönetmelik 2003 tarihinde yürürlüğe konulan 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9'uncu maddesi hükmüne dayanılarak hazırlanmıştır.

26-05-2006 tarihinde resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren bu yönetmelik, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/>)

Bu yönetmeliğin devreye girmesi ile birlikte stratejik planlama sürecinde uyulması gereken usulleri genel hatları ile aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.
- Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.
- Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması hâlinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır.
- İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

(<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/>)

İKİNCİ BÖLÜM

MERSİN MEB 2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

2. MERSİN MEB 2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN

2.1. Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları

Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik planlama çalışmalarında MEB 2010-2014 Stratejik Planı ile Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda yer alan model esas alınarak hazırlanmıştır.

2015-2019 Dönemi Stratejik Planlama süreci M.E.B. 2013/26 sayılı genelgesi ile başlatılmıştır. Genelge gereği il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ile bağlı okul ve kurumlarda Stratejik Planlama Üst Kurulları ve Stratejik Planlama Ekipleri oluşturulmuştur.

Mersin İl Müdürlüğünün Stratejik Planlama Üst Kurulu genelge gereği, İl Milli Eğitim Müdürü Başkanlığında, Maarif Müfettişleri Başkanı, Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri, Toroslar İlçe Milli Eğitim Müdürü ve Erdemli İlçe Milli Eğitim müdüründen oluşmaktadır.

Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü ; Bakanlığın Eylül 2014 ve Ekim 2014 aylarında yaptığı seminerlerden sonra açıklamış olduğu MEB 2015 – 2019 Stratejik Plan Taslağı baz alınarak stratejik planının geleceğe yönelim bölümünü oluşturmuştur. Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planını hazırlarken, ilin koşulları ve mevcut durum da dikkate alınarak stratejik amaç, stratejik hedef ve performans göstergelerini belirlemiştir.

2.2. İnsan Kaynakları

İl müdürlüğü yönetim kadrosunda 1 il müdürü ,6 müdür yardımcısı ve 9 şube müdürü görev yapmaktadır. İl bazında 53 adet şube müdürü norm kadrosunun 48' i doludur.

Çizelge 2.1: Öğretmen sayısı ve istihdam edildiği eğitim öğretim kademeleri

ÖĞRETMENİN İSTİHDAM EDİLDİĞİ EĞİTİM ÖĞRETİM KADEMELERİ	ÖĞRETMEN SAYISI		
	2012	2013	2014
Okul Öncesi	1.378	1.278	1.377
İlköğretim	12.215	11.637	11.986
Ortaöğretim	6.293	5.847	6.189
Diğer Eğitim Kurumları	655	806	573
GENEL TOPLAM	20.541	19.568	20.125

Okul öncesi kurumlarında 1.377, ilköğretim kurumlarında 11.986, Ortaöğretim kurumlarında 6.189, Diğer kurumlarda 573 öğretmen istihdam edilmiştir.

Çizelge 2.2. Kurumdaki personel sayısı

İNSAN KAYNAKLARI (GİH)	PERSONEL SAYISI		
	2012	2013	2014
Kurumun sahip olduğu toplam norm kadro sayısı	2.742	2.287	2.291
Çalışan toplam personel sayısı	1.380	1.384	1.551
İhtiyaç duyulan personel sayısı	1.362	903	740

İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilçe, okul ve kurum müdürlüklerinde eğitim öğretim sınıfı dışında görev yapan toplam personel norm kadro sayısı 2.291, çalışan toplam personel sayısı 1.551, ihtiyaç duyulan personel sayısı ise 740'tır.

Çizelge 2.3. Personele verilen ödül ve ceza bilgileri

PERSONELE VERİLEN ÖDÜL VE CEZA BİLGİLERİ			
	2012	2013	2014
BAŞARI	854	708	558
ÜSTÜN BAŞARI	2	18	29
ÖDÜL BELGESİ (AYLIKLA ÖDÜLLENDİRME)	-	7	33
CEZA ALAN PERSONEL SAYISI	333	229	183

2014 yılında 558 personel başarı ödülü alırken, 29'u üstün başarı, 33'ü de aylıkla ödüllendirme almıştır. 183 personel ceza almıştır.

Çizelge 2.4. Hizmetiçi eğitim bilgileri

HİZMETİÇİ EĞİTİM BİLGİLERİ			
	2012	2013	2014
Mahalli hizmetiçi eğitim sayısı	506	629	648
Mahalli hizmetiçi eğitim gerçekleştirilen alan sayısı	46	38	48
Mahalli hizmetiçi eğitime katılan personel sayısı	13.936	12.213	8.483
Hizmetiçi eğitime katılan yönetici ve öğretmen sayısı	2.413	3.917	2.781
Hizmetiçi eğitim alan rehber öğretmen sayısı	58	487	282
Bilgisayar kullanımı konusunda verilen eğitim sayısı	62	25	45

2012 – 2013 ve 2014 yıllarında Fatih Projesi uygulamaya konulmuş. Bu proje kapsamında okullara etkileşimli tahtalar kurulmuş, bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere Fatih Projesi Hazırlayıcı Eğitimi, Fatih Projesi Teknoloji Kullanımı kursları ve Bilişim Teknolojileri ve İnternetin Bilinçli Güvenli Kullanımı kursları verilmiştir. 648 Mahalli hizmetiçi eğitim açılmış olup, mahalli hizmetiçi gerçekleştirilen alan sayısı 48’ dir. Mahalli hizmetiçi eğitime katılan personel sayısı 8.483 dir. Hizmetiçi eğitime katılan yönetici ve öğretmen sayısı 2.781 olup hizmetiçi eğitim alan rehber öğretmen sayısı 282’ dir. Bilgisayar kullanımı konusunda verilen eğitim sayısı 45’ dir.

2.3. Teknolojik Kaynaklar

Çizelge 2.5. Bilgi ve teknolojik kaynaklar listesi

TEKNOLOJİK MAL BİLGİLERİ	2012 YILI	2013 YILI	2014 YILI
Bilgisayar takım halinde	14.199	14.199	15.049
Data Show	28	28	28
Tarayıcı	699	699	705
Hoparlör	1.503	1.503	1.503
Yazıcı	3.309	3.309	3.561
Fotokopi makinesi	1.038	1.038	1.038
Projeksiyon cihazı	3.391	3.391	3.391
Tepegöz	421	421	421
Seslendirme cihazı	504	504	504
Mikrofon	677	677	677
Video Kamera	258	258	258
UPS	562	562	562
Web cam	264	264	264
Optik Okuyucu	12	12	12

2012-2013 yıllarında takım halinde bilgisayar 14.199 iken bu sayı 2014' de 15.049' a çıkmıştır. Yazıcı sayısı 3.309' dan 3.561' e yükselmiştir.

Çizelge 2.6. Fatih projesi kapsamındaki mevcut donanımlar

	2012	2013	2014
Etkileşimli Tahta	2.111	2.111	2.113
Tablet Bilgisayar	523	1.518	20.206
Doküman Kamera	76	76	78
Çok Fonksiyonlu Yazıcı	76	76	447

Öğrenciye dağıtılan tablet bilgisayar sayısı 2012' de 523 iken, 2013' de 1.518, 2014' de 20.206' ya çıkmıştır. Çok fonksiyonlu yazıcı sayısı 2013' de 76' dan , 2014' de 447 olmuştur.

2.4. Tema 1: Eğitim ve Öğretime Erişim

2.4.1. Stratejik amaç 1

Bireylerin dezavantajlarından etkilenmeksizin ekonomik, sosyal, kültürel ve demografik farklılıkları göz önünde bulundurarak, okul öncesinden başlayarak hayat boyu eğitime kadar tüm eğitim süreçlerini yaygınlaştırmak ve sürekli iyileştirerek eşit ve adil şartlar da eğitime sürekli erişimi sağlamak.

2.4.1.1. Stratejik Hedef 1.1

Plan dönemi sonuna kadar okul öncesi ve zorunlu eğitim kademelerinde okullaşma oranlarını artırmak ve hayat boyu eğitimi yaygınlaştırarak bireylerin katılımını ve eğitimini tamamlamasını sağlamak.

Çizelge 2.7. Performans göstergeleri 1

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		GEÇMİŞ YILLAR			2019
		2012	2013	2014	
PG 1.1.1 İlkokul 1. Sınıf Öğrencilerinden en az 1 Yıl Okulöncesi Eğitim Almış Olanların Oranı (%)		40,04	59,51	90,35	92,50
PG 1.1.2 Net Okullaşma Oranları (%)	Okul Öncesi (4-5 Yaş)	70,11	61,39	53,34	70,00
	İlkokul	-	98,70	99,47	100,00
	Ortaokul	-	93,75	94,75	100,00
	Ortaöğretim	69,47	71,91	77,42	100,00
PG 1.1.3 Taşınan Öğrenci Sayısı	Temel Eğitim	19.411	19.075	18.693	19.086
	Ortaöğretim	4.500	5.720	7.452	8.825
	Özel Eğitim	1.047	1.570	1.916	2.808
	TOPLAM	24.958	26.365	28.061	30.719
PG 1.1.4 Taşıma Merkezi Sayısı	Temel Eğitim	153	277	269	269
	Ortaöğretim	79	90	82	85
	Özel Eğitim	5	83	105	125
	TOPLAM	237	450	456	479
PG 1.1.5 Taşınan Öğrencilerden Yemek Yiyen Öğrenci Sayısı	Temel Eğitim	18.022	17.771	17.288	16.643
	Ortaöğretim	4.180	7.170	5.441	6.306
	TOPLAM	22.202	24.941	22.729	22.449
PG 1.1.6 Pansiyon Yatak Kapasitesi	Temel Eğitim	824	824	824	1.000
	Ortaöğretim	2.433	2.651	2.827	3.227
	Din Eğitimi	1.030	1.090	1.240	1.440
	Mesleki ve Teknik Eğitim	911	1.239	1.631	1.831
	TOPLAM	5.198	5.804	6.522	7.498
PG 1.1.7 Pansiyondan Yararlanan Öğrenci Sayısı	Temel Eğitim	736	735	680	1.000
	Ortaöğretim	1.608	1.777	1.940	2.900
	Din Eğitiminin	970	1080	1.111	1.250
	Mesleki ve Teknik Eğitim	796	919	1.350	1.550
	TOPLAM	4.110	4.511	5.081	6.700
PG 1.1.8 Burs Alan Öğrenci Sayısı	Temel Eğitim	3.182	3.417	2.356	5.000
	Ortaöğretim	3.842	4.143	4.498	4.900
	Din Eğitimi	192	242	403	430
	Mesleki ve Teknik Eğitim	303	460	467	520
	TOPLAM	7.519	8.262	7.724	10.850

2014 yılında zorunlu eğitime başlamadan önce en az 1 yıl okul öncesi eğitimi almış öğrenci oranı % 90.35’dir.

İl genelinde 2014 yılında net okullaşma oranları okul öncesi 4-5 yaş grubunda % 53.34, İlkokulda % 99.47, ortaokulda % 94.75, Ortaöğretimde % 77.42 (Genel Ortaöğretimde % 40.12 ve Mesleki Teknik Ortaöğretimde % 37.30)’dir.

Bu okullaşma oranlarına ulaşmak ,eğitime erişimi artırmak ve tamamlatmak için 2014 yılında il genelinde Temel Eğitim ve Ortaöğretim kademelerinde toplam 26.145 öğrenci , Özel Eğitimde 1.916 öğrenci taşınmalı olarak eğitime alınmıştır. Taşıma merkezi sayısı toplam 456 olup bunun 105’ i özel eğitim merkezidir. 351 taşıma merkezi de Temel Eğitim ve Ortaöğretim öğrencilerine hizmet vermekte olup , bu öğrencilerden 22.729’ u yemek hizmetinden yararlanmıştır.

İl genelinde eğitime erişimin artırılması için 2014 yılında her kademe ve türdeki okullarda pansiyon yatak kapasitesi toplam 6.522 olup bu pansiyonlardan yararlanan öğrenci sayısı 5.081 dir. Ayrıca, 7.724 öğrenci de burs hizmetinden yararlanmaktadır.

Çizelge 2.8. Performans göstergeleri 2

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		GEÇMİŞ YILLAR			2019
		2012	2013	2014	
PG 1.1.9 Özel Öğretimin Payı (%)	Okul öncesinde	4,06	4,09	4,20	5,20
	İlkokulda	2,73	3,34	3,04	4,10
	Ortaokulda		3,05	2,75	3,80
	Ortaöğretimde	2,44	3,10	4,79	5,80
	TOPLAM	2,81	3,25	3,51	4,50
PG 1.1.10 Devamsızlık Oranı (20 gün ve Üzeri) (%) (*)	İlkokul	5,84	5,53	4,95	5,00
	Ortaokul				5,00
	Genel Ortaöğretim	10,40	9,80	5,80	4,10
	Mesleki ve Teknik Eğitim	8,95	9,42	6,71	6,40
	Din Eğitimi	4,81	5,64	4,90	4,40
PG 1.1.11 Sınıf Tekrarı Yapan Öğrenci Oranı (%)	Genel Ortaöğretim	3,50	2,30	2,2	1,7
	Mesleki ve Teknik Eğitim	5,74	5,14	4,61	4,50
	Din Eğitimi	7,01	10,08	5,01	4,60
PG 1.1.12 Okul Terki Yapan Öğrenci Oranı (%)	Genel Ortaöğretim	2,17	2,59	1,87	1,00
	Mesleki ve Teknik Eğitim	2,35	1,84	1,43	1,35
	Din Eğitimi	6,06	5,98	5,84	4,60

(*) Geçmiş 3 yıla ilişkin devamsızlık oranları 10 gün ve üzeri olarak hesaplanmış olup, Plan dönemi devamsızlık oranlarına 20 gün ve üzeri olarak dikkate alınacaktır.

2014 yılında özel öğretim okullarında eğitim almakta olan öğrenci sayısı 14.780 olup, özel öğretimin payı İl genelinde % 3.51'dir.

İl genelinde 2014 yılında 10 gün ve üzeri mazeretsiz devamsızlık oranları İlk ve ortaokulda toplam % 4.95, Genel Ortaöğretimde % 5.80, Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde % 6.71, Din Öğretiminde % 4.90'dır.

Sınıf tekrarı yapan öğrenci oranı Genel Ortaöğretimde % 2.20, Mesleki ve Teknik Ortaöğretim okulunda % 4.61, Din Ortaöğretiminde ise 5.01'dir.

Okul terki yapan öğrenci oranı Genel Ortaöğretimde % 1.87, Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde ise % 1.43, Din Öğretiminde 5.84'dir.

2.5. Tema 2: Eğitim ve öğretimde kalite

2.5.1. Stratejik amaç 2

Eğitimin her kademesindeki bireyin ulusal ölçütlerde bilgi, beceri, tutum ve davranış kazanmasını sağlayacak kaliteli eğitim ortamları hazırlamak ve bir üst öğrenim kurumuna geçişte hareketlilik düzeyi yüksek bireyler yetiştirmek için; sınıf temelli başarı

düzeyleri, standartlar ve yeterlilikler belirleyerek çoklu değerlendirme sistemleri kurup, öğrenci başarı ve kazanımlarını sürekli ölçüp izleyerek, yeni öğretim yöntemleri geliştirip, uygulamaları sürdürülebilir süreç yönetimi yaklaşımıyla sürekli iyileştirmek.

2.5.1.1. Stratejik hedef 2.1

Her eğitim kademesindeki öğrencilerin başarı ve kazanımlarını sürekli izleyip değerlendirerek, eğitim materyalleri, rehberlik hizmetleri ve hizmetiçi eğitimlerle sağlıklı bireyler yetiştirmek.

Çizelge 2.9. Performans göstergeleri 3

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		GEÇMİŞ YILLAR			2019
		2012	2013	2014	
PG 2.1.1 Öğrencilerin Yıl Sonu Başarı Puan Ortalamaları	5. Sınıf	-	-	-	80
	6. Sınıf	-	-	-	80
	7. Sınıf	-	-	-	80
	8. Sınıf	-	-	-	80
	9. Sınıf	-	-	-	80
	10. Sınıf	-	-	-	80
	11. Sınıf	-	-	-	80
PG 2.1.2 Öğrenci Başına Okunan Kitap Sayısı	İlkokul	-	-	-	50
	Ortaokul	-	-	-	20
	Ortaöğretim	-	-	-	15
PG 2.1.3 Öğrenci Sağlığına Yönelik Düzenlenen Eğitim Sayısı		2	4	4	5
PG 2.1.4 Öğrenci Sağlığına Yönelik Düzenlenen Protokol Sayısı		2	3	5	5
PG 2.1.5 Sağlığa Yönelik Yürütülen Proje Sayısı		4	6	7	7
PG 2.1.6 İl Bazında Düzenlenen Sosyal Etkinlik Sayısı		347	352	360	377
PG 2.1.7 Ulusal Bazda Hazırlanan Proje Sayısı		2.175	6.352	1.811	2.061
PG 2.1.8 Ulusal Bazda Ödül Alan Proje Sayısı		13	22	8	13
PG 2.1.9 Ulusal Projelere Katılan Okul Sayısı		250	270	331	381
PG 2.1.10 Ulusal Projelerde Yer Alan Öğrenci Sayısı		4.210	12.242	4.016	4.256
PG 2.1.11 Okul Rehberlik Hizmetlerinden Yararlanan Öğrenci Oranı (%)		-	-	28,10	40,00
PG 2.1.12 Okul Rehberlik Hizmetlerinden Yararlanan Veli Oranı (%)		-	-	18,20	25,00
PG 2.1.13 Hizmetiçi Eğitime Katılan Yönetici Ve Öğretmen Sayısı		2.413	3.917	2.781	2.700
PG 2.1.14 Hizmetiçi Eğitim Alan Rehber Öğretmen Sayısı		58	487	282	380

2014 yılında öğrenci sağlığına yönelik düzenlenen eğitim sayısı 4, protokol sayısı 5 ve sağlığa yönelik yürütülen proje sayısı 7'dir

2014 yılında il bazında düzenlenen sosyal etkinlik sayısı 360'dır. Yine 2014 yılında 331 okulda ulusal bazda 1.811 proje hazırlanmış olup, bu projelerden 8'i ulusal bazda ödül kazanmıştır. Bu projelerde 4.016 öğrenci yer almıştır.

2014 yılında okul rehberlik hizmetlerinden yararlanan öğrenci oranı % 28.10, veli oranı ise % 18.20' dir.

Hizmetiçi eğitime katılan yönetici ve öğretmen sayısı 2.781 olup, bunun 282'si rehber öğretmenlerdir.

2.5.1.2. Stratejik hedef 2.2

Mesleki ve teknik eğitimden mezun olan öğrenciler ile yaygın eğitim kurslarını başarıyla tamamlayan kursiyerlerin istihdam edilebilirliğini arttırmak.

Çizelge 2.10. Performans göstergeleri 4

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	GEÇMİŞ YILLAR			2019
	2012	2013	2014	
PG 2.2.1 MTE Okullarının Özel Sektörlerle Yaptığı İşbirliği Protokol Sayısı	372	365	524	550
PG 2.2.2 MTE Okullarında Yapılan Beceri Ortalaması (%)	16,24	14,79	13,52	15,25

İlde 2014 yılında Mesleki ve Teknik Eğitim öğrenci sayısı 47.675, Genel Lise öğrenci sayısı ise 45.403'dür. Mesleki ve Teknik Eğitimin toplam ortaöğretimdeki payı % 51.22'dir. Mesleki Teknik Eğitim Okullardaki öğrencilerin stajı ve mezun olduktan sonraki istihdamı için özel sektörlerle 524 işbirliği protokolü yapılmıştır. Mesleki ve Teknik Eğitim okullarında yapılan beceri ortalaması % 13.52'dir.

2.5.1.3. Stratejik hedef 2.3

Eğitim ve Öğretim Kurumlarındaki yabancı dil öğretim yöntem ve tekniklerinin etkin kullanımı ile birlikte, öğretmen ve öğrencilerin uluslararası projelere katılım oranlarının artırılarak yabancı dil ve hareketlilik düzeyini yükseltmek.

Çizelge 2.11. Performans göstergeleri 5

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	GEÇMİŞ YILLAR			2019
	2012	2013	2014	
PG 2.3.1 Hazırlanan Uluslararası Proje Sayısı	194	216	229	330
PG 2.3.2 Kabul Edilen Uluslararası Proje Sayısı	39	33	31	41
PG 2.3.3 Uluslararası Hareketlilik Programlarına / Projelerine Katılan Öğretmen Sayısı	412	291	367	496
PG 2.3.4 Uluslararası Hareketlilik Programlarına / Projelerine Katılan Öğrenci Sayısı	440	528	434	587
PG 2.3.5 Dyned Sisteminde Giriş Yapan Okul Sayısı	263	304	-	440
PG 2.3.6 Dyned Sistemine Giriş Yapan Okulların, Toplam Okullara Oranı (%)	46,25	59,00	-	60,00

2014 yılında il genelinde 229 adet uluslararası proje hazırlanmış , bu projelerin 31'i kabul edilmiştir. Kabul edilen uluslararası hareketlilik projelerine 367 öğretmen ve 434 öğrenci katılmıştır. Yabancı dil eğitiminin geliştirilmesi kapsamında okullarda uygulanan DYNED İngilizce Dil Eğitim sistemi etkin olarak kullanılmaktadır.

2.6. Tema 3: Kurumsal Kapasite

2.6.1. Stratejik amaç 3

Müdürlüğün kurumsal kapasitesinin stratejik yönetim yaklaşımı ile gelişmesi ve yönetim organizasyonu, insan kaynakları, beşeri ve teknolojik alt yapı alanlarında arttırmak için, plan dönemi süresince; ölçülebilir, analiz edilebilir ve kontrol edilebilir bir yönetim yapısı oluşturarak stratejilerin hayat bulmasını sağlamak, insan kaynaklarının niteliğini arttırmak, fiziki, mali ve teknolojik alt yapıyı vizyona taşıyacak şekilde iyileştirmek.

2.6.1.1. Stratejik hedef 3.1

Müdürlüğe bağlı insan kaynaklarından maksimum düzeyde yararlanmak için; personelin planlanması, görevlendirilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirmesine yönelik objektif bir değerlendirme sistemi oluşturup, planlı eğitimlerle kariyer gelişimine katkıda bulunarak niteliğinin geliştirilmesini sağlamak.

Çizelge 2.12. Performans göstergeleri 6

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	CARİ YIL		
	2014	2019	
PG 3.1.1 Yüksek Lisans Yapan Personel Sayısı	1.411	1.435	
PG 3.1.2 Yüksek Lisans Yapan Personelin Tüm Personele Oranı (%)	6,54	6,65	
PG 3.1.3 Doktora Yapan Personel Sayısı	9	10	
PG 3.1.4 Doktora Yapan Personelin Tüm Personele Oranı (%)	0,045	0,046	
PG 3.1.5 Mahalli Hizmetiçi Eğitim Sayısı	648	450	
PG 3.1.6 Mahalli Hizmetiçi Eğitime Katılan Personel Sayısı	8.483	7.000	
PG 3.1.7 Ödül Verilmesi Teklif Edilen Personel Sayısı	620	700	
PG 3.1.8 Öğretmen Başına Düşen Öğrenci Sayısı	İlkokul	20	15
	Ortaokul	18	15
	Ortaöğretim	15	15

2014 yılı itibariyle gerek müdürlük ve gerekse müdürlüğe bağlı okul ve kurumlarda, görev yapan öğretmen sayısı 20.125, çalışan toplam personel sayısı 1.551 olmak üzere toplam 21.676 personel istihdam edilmektedir. Bu personelin % 9'u doktora, % 1.411'i yüksek lisans, eğitimi almış kişilerdir. Ayrıca öğretmenlerin büyük çoğunluğu lisans mezunudur.

2014 yılında 648 hizmetiçi eğitim açılarak, 8.483 personelin katılımı sağlanmıştır. 2014 yılında 620 personele ödül verilmiştir. Bu personelin 558'i Başarı belgesi, 29'u Üstün Başarı belgesi ve 33'ü Ödül Belgesi (Aylıkla Ödüllendirme) almışlardır.

2.6.1.2. Stratejik hedef 3.2

İlde ihtiyaç duyulan eğitim tesislerinin yapılması, donatılması, geliştirilmesi ve sağlıklı eğitim ortamlarının hazırlanmasında, müdürlüğe tahsis edilen bütçe olanakları, hayırsever katkıları, sivil toplum kuruluşlarından elde edilen mali kaynakları etkin ve verimli kullanmak.

Çizelge 2.13. Performans göstergeleri 7

PERFORMANS GÖSTERGELERİ		GEÇMİŞ YILLAR			
		2012	2013	2014	2019
PG 3.2.1 Fiziki İmkânları İyileştirilen Ve Alt Yapı Eksiklikleri Giderilen Eğitim Tesisi Sayısı		171	201	92	125
PG 3.2.2 Yapılan Derslik Sayısı	Okulöncesi	28	12	20	36
	Temel Eğitim	118	153	147	160
	Ortaöğretim	69	16	124	90
	TOPLAM	215	181	291	286
PG 3.2.3 Yapılan Eğitim Tesisi Sayısı		1	3	4	3
PG 3.2.4 Donatılacak Sınıf Sayısı	Okulöncesi	28	12	20	36
	Temel Eğitim	118	153	147	160
	Ortaöğretim	69	16	124	90
	TOPLAM	215	181	291	286
PG 3.2.5 Pansiyon Sayısı	İlköğretim	5	5	5	5
	Ortaöğretim	28	30	33	39
	TOPLAM	33	35	38	44
PG 3.2.6 Depreme Dayanıklılık Testi Yapılan Okul Sayısı		147	4	-	10
PG 3.2.7 Deprem Güçlendirmesi Yapılan Okul Sayısı		3	1	-	3
PG 3.2.8 Derslik Başına Düşen Öğrenci Sayısı	Temel Eğitim	31	32	31	24
	Ortaöğretim	34	33	32	24
PG 3.2.9 İkili Eğitim Yapan Okul Oranı (%)	İlköğretim	-	-	-	10
	Ortaöğretim	-	-	-	5
PG 3.2.10 Engellilerin Kullanımına Yönelik Düzenleme Yapılan Okul Veya Kurum Oranı (%)		-	-	-	100
PG 3.2.11 Hedeflenen Okullardan İnternet Altyapısı, Tablet Veya Etkileşimli Tahta Kurulumu Tamamlananların Oranı (%)		-	-	-	100

İl genelinde 2014 yılı itibariyle müdürlüğe bağlı 1.556 okulda, toplam 11.546 derslik ve 38 pansiyon bulunmaktadır. 2014 yılında 291 derslik inşa edilmiş olup, bu dersliklerin donatımı yapılmıştır. Ayrıca 1 spor salonu , 1 yemekhane ve 2 pansiyon olmak üzere 4 adet eğitim tesisi inşa edilmiştir. Son 3 yılda depreme dayanıklılık testi yapılan okul sayısı 151 olup, bu okullardan 4'ünde güçlendirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

2014 yılı il genelinde derslik başına düşen öğrenci sayıları okul öncesi ve temel eğitimde 31 , ortaöğretimde 32'dir.

2.6.1.3. Stratejik hedef 3.3

2015-2019 Plan dönemi süresince etkin bir izleme, değerlendirme ve rehberlikle desteklenen, bürokrasinin azaltıldığı şeffaf, çoğulcu ve katılımcı bir yönetim yapısını oluşturmak.

Çizelge 2.14. Performans göstergeleri 8

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	GEÇMİŞ YILLAR			
	2012	2013	2014	2019
PG 3.3.1 Rehberlik Ve Denetimi Yapılan Resmi Okul/Kurum Oranı (%)	61,00	56,00	44,00	33,33
PG 3.3.2 Rehberlik Ve Denetimi Yapılan Özel Okul/Kurum Oranı (%)	100,00	84,00	70,00	100
PG 3.3.3 Gerçekleştirilen Yetki Devri Sayısı	10	10	10	12

Maarif Müfettişleri mevzuatı kapsamında müdürlüğe bağlı resmi okul ve kurumların tamamının 3 yıl içerisinde, özel okul ve kurumların ise her yıl Rehberlik ve Denetimi yapılması zorunludur.

İl genelinde 2014 yılında Maarif Müfettişlerince resmi okul ve kurumların % 44'ü, özel okul ve kurumların % 70' i Rehberlik ve Denetime tabi tutulmuştur. Ayrıca 2014 yılında İl Milli Eğitim Müdürü kendi yetkisi altında bulunan 10 görevi, yetki devri ile alt makamlara devretmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ (MERSİN İLİ ÖRNEĞİ) ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3. ARAŞTIRMA

3.1-Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, genel olarak, Mersin İli Milli Eğitim'e bağlı ilk ve orta dereceli okulların öğrenci memnuniyeti üzerinde durmaktadır. Bu amaçla, ilk ve orta dereceli okul öğrencilerinin eğitim kalitesinin artırılmasında memnuniyet derecesinin etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri

Mersin İli Milli Eğitim'e bağlı ilk ve orta dereceli okulların öğrencilerinin eğitimin üzerine etkisi var mı? Bu sorunun cevabı, ilk ve orta dereceli okullarda okuyan öğrencilerin, okul ve aldıkları eğitimden memnuniyet dereceleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Başlıca kontrol değişkenleri cinsiyet ve okuduğu sınıftır. Bu bağlamda, aşağıdaki sorular hazırlanmış ve buna bağlı olarak hipotezler geliştirilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın soruları

Çizelge 3.1: Araştırma soruları

Ulaşılabilirlik ve İletişim	
1	Öğretmenlerimle ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim
2	Okul müdürü ile ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim.
3	Okul idaresine ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim.
4	Okul kütüphanesinden yeterli düzeyde yararlanabiliyorum
5	Okul laboratuvarından (bilgisayar, fen vb. laboratuvarlar) yeterince yararlanabiliyorum
6	Okulun spor salonundan yeterince yararlanabiliyorum
7	Okulun rehberlik servisinden yeterince yararlanabiliyorum
8	Evimden okula ulaşım kolaydır
Güvenlik	
9	Okulda kendimi güvende hissediyorum.

10	Okulumuzda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır.
11	Okul servisleri (varsa) güvenlidir.
Kararlara Katılım	
12	Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri alınır.
13	Okul öğrenci kurulu öğrencileri temsil edebilmektedir.
14	Sınıfta öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır.
Eğitim-Öğretim (Ders Programları)	
15	Okulda edindiğim bilgilerin günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum.
16	İşlenen konular benim anlayacağım düzeydedir
17	Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır.
18	Derslerin içeriği benim ilgimi çekecek şekilde düzenlenmiştir
Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme / Öğretme Yöntem ve Teknikleri)	
19	Dersler zevkli geçmektedir.
20	Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır.
21	Bize öğrenme ve başarıma fırsatı tanınmaktadır.
22	Öğrendiğimiz teorik bilgilerin (deneyler, projeler, ödevler, vb. yöntemlerle) uygulaması da yapılmaktadır
Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi)	
23	Anlamadığım bir şeyi öğretmenlerime rahatlıkla sorabiliyorum.
24	Sınıfta görüş ve önerilerimi rahatlıkla dile getirebiliyorum
25	Hata yapmaktan korkmuyorum.
Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Ders Araç ve Gereçleri)	
26	Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir.
27	Derste konuya göre uygun araç ve gereçler bulunmaktadır.
28	Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır.
29	Ders araç ve gereçlerini (Tepegöz, bilgisayar, deney araçları, vb.) kullanabiliyoruz
Okulun Fiziki Ortamı	
30	Okul binası ve diğer fiziki mekânlar (Spor salonu, okul bahçesi vb.) yeterlidir.
31	Sınıfta rahatlıkla oturabiliyor. Dersleri en iyi şekilde izleyebiliyorum.
32	Sınıflarımız ders işlemeye uygundur.
33	Okulumuzun masa, sandalye, sıra, mobilya, vb. eşyanın yerleşim biçimi (ergonomi) güzeldir.
34	Okulun içi ve dışı temizdir.
Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler	
35	Okulumuzda yeteri miktarda sosyal, kültürel faaliyetler düzenlenmektedir.
36	Düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere severek katılıyorum.
37	Okulum sahip olduğum yetenekleri geliştirme imkânı sağlar.
38	Düzenlenen bu faaliyetlere katılımımda herkese fırsat tanınmaktadır.
Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri	
39	Öğrenci başarılarının değerlendirilmesi (Not Verme, Karne vb.) yapılırken objektif davranılır.
40	Hazırlanan sınav soruları ve yapılan değerlendirmeler öğrenci olarak bizlerin gerçek başarısını ölçmektedir.
41	Ödüllendirme objektif kriterlere göre yapılır.

3.2.2. Araştırmanın hipotezleri

Araştırma sorularına verilecek cevaplar, eğitimde ki memnuniyet derecesi elde edilecek ampirik verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkarılacaktır. Yukarıda ortaya konan araştırmanın amacından ve burada ifade edilen araştırma sorularından yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi öğretmen ve idarecilerine ulaşılabilirlik ve iletişim arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi güvenlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H3: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi kararlara katılım arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H4: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim-Öğretim (Ders Programları) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H5: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme / Öğretme Yöntem ve Teknikleri) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H6: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H7: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Ders Araç ve Gereçleri) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H8: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi okulun fiziki ortamı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H9: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H10: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi gereğince verilere ulaşmada standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilecek verilerle, eğitimde öğrenci memnuniyet derecesinin eğitimin kalitesi üzerinde olan etkisi ve boyutları ortaya konulacaktır. Dolayısıyla, bu çalışmayı

standardize anket yönteminin kullanıldığı anlık bir çalışma şeklinde tanımlamak da mümkündür.

Araştırma amacı bakımından da hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı niteliktedir. Çünkü çalışmanın önceki bölümlerinde eğitim planlaması ve eğitimin daha iyi seviyeye çıkartılması için yapılması gerekenler bütün yönleriyle ele alınmış, çeşitli bakış açıları ve yaklaşımlardan hareketle tanımlanmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalar incelenerek bunlar içinde modeller içerisinde yer alan değişkenler arasında elde edilen ampirik bulgularla neden-sonuç ilişkisi aranmıştır.

Bu nedenle araştırmanın açıklayıcı bir yönü de vardır. Bu kısımda araştırmanın ana kütle ve örneklem büyüklüğünün seçiminin nasıl yapıldığı açıklanacaktır. Daha sonra veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının yapısı ve içerisinde yer alan soruların niceliği ve niteliğinin yanında veri toplama süreciyle ilgili açıklamalar yapılacaktır.

3.4. Araştırmanın Örneklem Seçimi

Bu araştırmanın ana kütlelerini Mersin İli Milli Eğitim`de ki ilk ve orta dereceli okul öğrencileri oluşturmaktadır.

Mersin İli Milli Eğitim`de ki ilk ve orta dereceli okullardan 10 adedine toplam 500 anket teslim edilmiş, ancak 8 okuldan toplam 363 anket elde edilebilmiştir.

Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 72`dir. Tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemin ana kütleleri temsil ettiği düşünülmektedir.

3.5. Veri Toplama Aracının Seçilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Ölçek olarak Beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bir tutum ölçeğidir; ankete cevap verenin yazılı ifadelerle ne derecede katıldığını belirlemek için düzenlenmiştir. Anketi cevaplandırmanın seçmesi gereken tercihler “tam”, “çok”, “orta”, “az” ve “hiç katılıyorum” şeklindedir.

Ek-1`de görülen anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, ankete cevap verenlerin kişisel bilgileri yer almaktadır. Cinsiyet, sınıf oluşturmaktadır. Daha önce yapılmış birçok araştırmada bu değişkenlerin önemli bir kısmı kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Anket çalışması sonucunda toplam 363 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifadeyle, demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar Çizelge 3.2’de verilmiştir.

Çizelge 3.2. Ankete cevap verenlerin demografik özellikleri

Kontrol Değişkenleri			
		Sayı	%
Cinsiyet	Kız	160	44,1
	Erkek	203	55,9
Sınıf Düzeyi	5. SINIF	16	4,4
	6. SINIF	191	52,6
	7. SINIF	57	15,7
	8. SINIF	60	16,5
	9. SINIF	17	4,7
	10. SINIF	6	1,7
	11. SINIF	14	3,9
	12. SINIF	2	0,6

Anket çalışması sonucunda toplam 363 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine, diğer bir ifadeyle, demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar Çizelge 3.2’de verilmiştir.

Ankete cevap verenlerin % 55,9’si erkek, % 44,1’i kız öğrencidir.

Öğrencilerin önemli bir çoğunluğu (% 52,6), 6. Sınıf yer almaktadır.

3.7. Anket Formunun Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenirlilik analiziyle, ölçek ile ölçmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Güvenirlilik analiz sonuçları Çizelge 3.3’ de yer almaktadır.

Çizelge 3.3. Güvenirlilik İstatistiği

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	41

Bir ölçümün güvenirliliği çeşitli yöntemlerle elde edilmektedir. Bu yöntemler içerisinde en yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir. (Bas, 2001: 191). Nunnally güvenirlilik katsayısının 0,70 ve daha yukarıda olmasını tavsiye etmektedir. Yani bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için bu katsayının 0,70 veya daha büyük değerde olması istenmektedir (Ağca, 2005: 200). Benzer birçok çalışmada olduğu gibi bu araştırmada da bu yöntemle hesaplanan Cronbach's Alpha güvenirlilik testi kullanılmıştır.

Ankete ait ölçeğin Alpha katsayısı 0,929 bulunmuştur. Bu oran 0,70 kritik noktanın üzerinde olduğundan, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

3.8. İş Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Çizelge 3.4' de Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile öğretmen ve idarecilerine ulaşılabilirlik ve iletişim arasında ki ilişki incelendiğinde, öğrencinin öğretmenleriyle ihtiyaç duyduğunda rahatlıkla görüşme (% 38,6) orta düzeyde, okul kütüphanesinden yeterli düzeyde yararlanması (%48,5) orta düzeyde, okulun spor salonundan yeterince yararlanması (% 39,2) orta düzeyde, Okulun rehberlik servisinden yeterince yararlanması (%35,7) orta düzeyde, evle okul arası ulaşım (%26, 9) iyi düzeyde olarak çıkmıştır. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile öğretmen ve idarecilerine ulaşılabilirlik ve iletişim arasında ki ilişki Çizelge 3.4`de gösterilmiştir.

Çizelge 3.4. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Öğretmen Ve İdarecilerine Ulaşılabilirlik Ve İletişim arasında ki ilişki

Öğretmenlerimle ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ	17	4,7	4,7	5,0
AZ	30	8,3	8,3	13,2
ORTA	92	25,3	25,3	38,6
ÇOK	72	19,8	19,8	58,4
TAM	151	41,6	41,6	100,0
Toplam	363	100,0	100,0	

Okul kütüphanesinden yeterli düzeyde yararlanabiliyorum

HİÇ	44	12,1	12,2	12,7
AZ	54	14,9	15,0	27,7
ORTA	75	20,7	20,8	48,5
ÇOK	80	22,0	22,2	70,6
TAM	106	29,2	29,4	100,0
Toplam	363	100,0		

Okulun spor salonundan yeterince yararlanabiliyorum

HİÇ	58	16,0	16,0	16,6
AZ	46	12,7	12,7	29,3
ORTA	36	9,9	9,9	39,2
ÇOK	63	17,4	17,4	56,6
TAM	157	43,3	43,4	100,0
Toplam	363	100,0		

Okulun rehberlik servisinden yeterince yararlanabiliyorum

HİÇ	34	9,4	9,5	9,7
AZ	31	8,5	8,6	18,4
ORTA	62	17,1	17,3	35,7
ÇOK	78	21,5	21,7	57,4
TAM	153	42,1	42,6	100,0
Toplam	363	100,0		

Evimden okula ulaşım kolaydır.

HİÇ	21	5,8	5,8	6,1
AZ	16	4,4	4,4	10,6
ORTA	59	16,3	16,4	26,9
ÇOK	59	16,3	16,4	43,3
TAM	204	56,2	56,7	100,0
Toplam	363	100,0		

Çizelge 3.4’de Öğretmenlerimle ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim konusunda %38,6’sı, Okul kütüphanesinden yeterli düzeyde yararlanabiliyorum konusunda % 48,5, Okulun spor salonundan yeterince yararlanabiliyorum konusunda % 39,2, Okulun rehberlik servisinden yeterince yararlanabiliyorum % 35,7, Evimden okula ulaşım kolaydır % 26,9 olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Sonuç olarak yaklaşık her üç öğrenciden biri “öğrencilerin memnuniyet derecesi ile öğretmen ve idarecilerine ulaşılabilirlik ve iletişim arasında ki ilişki” konusunda memnuniyet derecesinin düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.5. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Güvenlik arasında ilişki

Okulda kendimi güvende hissediyorum.

HİÇ	14	3,9	3,9	4,1
AZ	15	4,1	4,1	8,3
ORTA	63	17,4	17,4	25,7
ÇOK	85	23,4	23,5	49,2
TAM	184	50,7	50,8	100,0
Toplam	363	100,0		

Okulumuzda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır.

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ	18	5,0	5,0	5,2
AZ	28	7,7	7,7	13,0
ORTA	73	20,1	20,2	33,1
ÇOK	78	21,5	21,5	54,7
TAM	164	45,2	45,3	100,0
Toplam	363	100,0		

Okul servisleri (varsa) güvenlidir.

HİÇ	24	6,6	6,7	7,0
AZ	17	4,7	4,7	11,7
ORTA	66	18,2	18,4	30,1
ÇOK	87	24,0	24,2	54,3
TAM	164	45,2	45,7	100,0
Toplam	363	100,0		

Çizelge 3.5’de Okulda kendimi güvende hissediyorum konusunda %25,7’sı, Okulumuzda yeterli güvenlik önlemleri alınır konusunda %33,1, Okul servisleri (varsa) güvenlidir konusunda % 30,1 olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Sonuç olarak yaklaşık her üç öğrenciden biri “öğrencilerin memnuniyet derecesi ile güvenlik arasındaki ilişki” konusunda memnuniyet derecesinin düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.6. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Kararlara Katılım arasında ilişki

Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri alınır.				
HİÇ	58	16,0	16,1	16,6
AZ	44	12,1	12,2	28,8
ORTA	85	23,4	23,5	52,4
ÇOK	98	27,0	27,1	79,5
TAM	74	20,4	20,5	100,0
Toplam	363	100,0		

Okul öğrenci kurulu öğrencileri temsil edebilmektedir.				
HİÇ	74	20,4	20,4	20,7
AZ	40	11,0	11,0	31,8
ORTA	92	25,3	25,4	57,2
ÇOK	80	22,0	22,1	79,3
TAM	75	20,7	20,7	100,0
Toplam	363	100,0		

Sınıfta öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır.				
HİÇ	63	17,4	17,5	18,0
AZ	53	14,6	14,7	32,7
ORTA	52	14,3	14,4	47,1
ÇOK	84	23,1	23,3	70,4
TAM	107	29,5	29,6	100,0
Toplam	363	100,0		

Çizelge 3.6’da Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri alınır konusunda %52,4’ü, Okul öğrenci kurulu öğrencileri temsil edebilmektedir konusunda %57,2’si, Sınıfta öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır konusunda % 47,1 olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Sonuç olarak yaklaşık her iki öğrenciden biri “öğrencilerin memnuniyet derecesi ile kararlara katılım arasında arasındaki ilişki” konusunda memnuniyet derecesinin düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.7. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim-Öğretim (Ders Programları) arasında ilişki

Okulda edindiğim bilgilerin günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum.

HİÇ	23	6,3	6,4	6,6
AZ	25	6,9	6,9	13,6
ORTA	66	18,2	18,3	31,9
ÇOK	79	21,8	21,9	53,7
TAM	167	46,0	46,3	100,0
Toplam	363	100,0		

İşlenen konular benim anlayacağım düzeydedir

HİÇ	16	4,4	4,4	4,7
AZ	18	5,0	5,0	9,7
ORTA	75	20,7	20,7	30,4
ÇOK	109	30,0	30,1	60,5
TAM	143	39,4	39,5	100,0
Toplam	363	100,0		

Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır.

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ	9	2,5	2,5	2,5
AZ	18	5,0	5,0	7,4
ORTA	41	11,3	11,3	18,7
ÇOK	89	24,5	24,5	43,3
TAM	206	56,7	56,7	100,0
Toplam	363	100,0	100,0	

Derslerin içeriği benim ilgimi çekecek şekilde düzenlenmiştir

HİÇ	32	8,8	8,8	8,8
AZ	37	10,2	10,2	19,1
ORTA	76	20,9	21,0	40,1
ÇOK	85	23,4	23,5	63,5
TAM	132	36,4	36,5	100,0
Toplam	363	100,0		

Çizelge 3.7’de Okulda edindiğim bilgilerin günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum konusunda %31,9’u, İşlenen konular benim anlayacağım düzeydedir konusunda %30,4’ü, Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır konusunda % 18,7’si, Derslerin içeriği benim ilgimi çekecek şekilde düzenlenmiştir konusunda % 40,1 olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Sonuç olarak yaklaşık her üç öğrenciden biri “öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim-Öğretim

(Ders Programları) arasındaki ilişki” konusunda memnuniyet derecesinin düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.8. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme / Öğretme Yöntem ve Teknikleri) arasında ilişki

Dersler zevkli geçmektedir.

HİÇ	42	11,6	11,6	11,6
AZ	38	10,5	10,5	22,0
ORTA	97	26,7	26,7	48,8
ÇOK	95	26,2	26,2	74,9
TAM	91	25,1	25,1	100,0
Toplam	363	100,0	100,0	

Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır.

HİÇ	34	9,4	9,4	9,4
AZ	37	10,2	10,2	19,6
ORTA	91	25,1	25,1	44,8
ÇOK	91	25,1	25,1	69,9
TAM	109	30,0	30,1	100,0
Toplam	363	100,0		

Bize öğrenme ve başarıma fırsatı tanınmaktadır.

HİÇ	23	6,3	6,4	6,4
AZ	23	6,3	6,4	12,7
ORTA	62	17,1	17,2	29,9
ÇOK	120	33,1	33,2	63,2
TAM	133	36,6	36,8	100,0
Toplam	363	100,0		

Öğrendiğimiz teorik bilgilerin (deneyler, projeler, ödevler, vb. yöntemlerle) uygulaması da yapılmaktadır

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ	34	9,4	9,4	9,7
AZ	36	9,9	10,0	19,7
ORTA	90	24,8	24,9	44,6
ÇOK	86	23,7	23,8	68,4
TAM	114	31,4	31,6	100,0
Toplam	363	100,0		

Çizelge 3.8’de Dersler zevkli geçmektedir konusunda % 48,8’sı, Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır konusunda % 44,8, Bize öğrenme ve başarıma fırsatı tanınmaktadır konusunda % 29,9, Öğrendiğimiz teorik bilgilerin (deneyler, projeler, ödevler, vb. yöntemlerle) uygulaması da yapılmaktadır konusunda % 44,6 olumsuz yanıt

verdiği görülmüştür. Sonuç olarak öğrencilerin ortalama % 42'si nin“öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme / Öğretme Yöntem ve Teknikleri) arasında ilişki” konusunda memnuniyet derecesinin düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.9. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi) arasında ilişki

Anlamadığım bir şeyi öğretmenlerime rahatlıkla sorabiliyorum.

HİÇ	21	5,8	5,8	6,1
AZ	33	9,1	9,1	15,2
ORTA	57	15,7	15,7	30,9
ÇOK	87	24,0	24,0	54,8
TAM	164	45,2	45,2	100,0
Toplam	363	100,0	100,0	

Hata yapmaktan korkmuyorum.

HİÇ	36	9,9	9,9	10,2
AZ	46	12,7	12,7	22,9
ORTA	72	19,8	19,8	42,7
ÇOK	90	24,8	24,8	67,5
TAM	118	32,5	32,5	100,0
Toplam	363	100,0	100,0	

Çizelge 3.9’da Anlamadığım bir şeyi öğretmenlerime rahatlıkla sorabiliyorum konusunda% 30,9’sı, Hata yapmaktan korkmuyorum konusunda % 42,7, olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Sonuç olarak yaklaşık her üç öğrenciden birinin “öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi) arasında ki ilişki” konusunda memnuniyet derecesinin düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.10. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Ders Araç ve Gereçleri) arasında ilişki

Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir.

HİÇ	25	6,9	6,9	7,2
AZ	28	7,7	7,7	14,9
ORTA	62	17,1	17,1	32,0
ÇOK	90	24,8	24,9	56,9
TAM	156	43,0	43,1	100,0
Toplam	363	100,0		

Derste konuya göre uygun araç ve gereçler bulunmaktadır.

HİÇ	22	6,1	6,1	6,4
AZ	18	5,0	5,0	11,4
ORTA	67	18,5	18,6	29,9
ÇOK	101	27,8	28,0	57,9
TAM	152	41,9	42,1	100,0
Toplam	363	100,0		

Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır.

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ	33	9,1	9,2	9,5
AZ	30	8,3	8,4	17,8
ORTA	70	19,3	19,5	37,3
ÇOK	96	26,4	26,7	64,1
TAM	129	35,5	35,9	100,0
Toplam	363	100,0		

Ders araç ve gereçlerini (Tepegöz, bilgisayar, deney araçları, vb.) kullanabiliyoruz

HİÇ	52	14,3	14,4	14,7
AZ	41	11,3	11,4	26,0
ORTA	64	17,6	17,7	43,8
ÇOK	72	19,8	19,9	63,7
TAM	131	36,1	36,3	100,0
Toplam	363	100,0		

Çizelge 3.10’da Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir konusunda %32,0’sı, Derste konuya göre uygun araç ve gereçler bulunmaktadır konusunda % 29,9, Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır konusunda % 37,3, Ders araç ve gereçlerini (Tepegöz, bilgisayar, deney araçları, vb.) kullanabiliyoruz % 43,8, olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Sonuç olarak yaklaşık her üç öğrenciden biri “öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Ders Araç ve Gereçleri) arasında ki ilişki” konusunda memnuniyet derecesinin düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.11. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Okulun Fiziki Ortamı arasında ilişki

Okul binası ve diğer fiziki mekânlar (Spor salonu, okul bahçesi vb.) yeterlidir.

HİÇ	32	8,8	8,8	9,4
AZ	38	10,5	10,5	19,8
ORTA	76	20,9	20,9	40,8
ÇOK	97	26,7	26,7	67,5
TAM	118	32,5	32,5	100,0
Toplam	363	100,0	100,0	

Sınıfta rahatlıkla oturabiliyor. Dersleri en iyi şekilde izleyebiliyorum.

HİÇ	27	7,4	7,5	8,0
AZ	35	9,6	9,7	17,7
ORTA	83	22,9	22,9	40,6
ÇOK	99	27,3	27,3	68,0
TAM	116	32,0	32,0	100,0
Toplam	363	100,0		

Sınıflarımız ders işlemeye uygundur.

HİÇ	19	5,2	5,3	6,1
AZ	22	6,1	6,1	12,2
ORTA	57	15,7	15,8	28,1
ÇOK	97	26,7	26,9	55,0
TAM	162	44,6	45,0	100,0
Toplam	363	100,0		

Okulumuzun masa, sandalye, sıra, mobilya, vb. eşyanın yerleşim biçimi (ergonomi) güzeldir.

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ	30	8,3	8,3	9,1
AZ	37	10,2	10,2	19,3
ORTA	70	19,3	19,3	38,6
ÇOK	91	25,1	25,1	63,6
TAM	132	36,4	36,4	100,0
Toplam	363	100,0	100,0	

Okulun içi ve dışı temizdir.

HİÇ	37	10,2	10,3	11,4
AZ	45	12,4	12,5	23,9
ORTA	84	23,1	23,3	47,2
ÇOK	89	24,5	24,7	71,9
TAM	101	27,8	28,1	100,0
Toplam	363	100,0		

Çizelge 3.11’de Okul binası ve diğer fiziki mekânlar (Spor salonu, okul bahçesi vb.) yeterlidir konusunda %40,8’i, Sınıfta rahatlıkla oturabiliyor. Dersleri en iyi şekilde

izleyebiliyorum konusunda % 40,6, Sınıflarımız ders işlemeye uygundur konusunda % 28,1, Okulumuzun masa, sandalye, sıra, mobilya, vb. eşyanın yerleşim biçimi (ergonomi) güzeldir konusunda % 38,6, Okulun içi ve dışı temizdir.% 47,2 olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Sonuç olarak yaklaşık her üç öğrenciden biri “öğrencilerin memnuniyet derecesi ile okulun fiziki ortamı arasında ki ilişki” konusunda memnuniyet derecesinin düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.12. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler arasında ilişki

Okulumuzda yeteri miktarda sosyal, kültürel faaliyetler düzenlenmektedir.

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ	41	11,3	11,3	12,7
AZ	54	14,9	14,9	27,6
ORTA	93	25,6	25,7	53,3
ÇOK	69	19,0	19,1	72,4
TAM	100	27,5	27,6	100,0
Toplam	363	100,0		

Düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere severek katılıyorum.

HİÇ	28	7,7	7,7	9,1
AZ	47	12,9	13,0	22,1
ORTA	81	22,3	22,4	44,5
ÇOK	81	22,3	22,4	66,9
TAM	120	33,1	33,1	100,0
Toplam	363	100,0		

Okulum sahip olduğum yetenekleri geliştirme imkânı sağlar.

HİÇ	39	10,7	10,7	12,1
AZ	49	13,5	13,5	25,6
ORTA	89	24,5	24,5	50,1
ÇOK	73	20,1	20,1	70,2
TAM	108	29,8	29,8	100,0
Toplam	363	100,0	100,0	

Düzenlenen bu faaliyetlere katılımda herkese fırsat tanınmaktadır.

HİÇ	44	12,1	12,2	13,6
AZ	48	13,2	13,3	26,9
ORTA	96	26,4	26,7	53,6
ÇOK	63	17,4	17,5	71,1
TAM	104	28,7	28,9	100,0
Toplam	363	100,0		

Çizelge 3.12’de Okulumuzda yeteri miktarda sosyal, kültürel faaliyetler düzenlenmektedir konusunda % 53,3’ü, Düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere severek katılıyorum konusunda % 44,5, Okulum sahip olduğum yetenekleri geliştirme imkânı sağlar konusunda % 50,1, Düzenlenen bu faaliyetlere katılımda herkese fırsat tanınmaktadır konusunda % 53,6, olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Sonuç olarak yaklaşık her iki öğrenciden biri “öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler arasında ki ilişki” konusunda memnuniyet derecesinin düşük olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.13. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir belgeleri arasında ilişki:

Öğrenci başarılarının değerlendirilmesi (Not Verme, Karne vb.) yapılırken objektif davranılır.

HİÇ	24	6,6	6,6	8,3
AZ	28	7,7	7,8	16,1
ORTA	75	20,7	20,8	36,8
ÇOK	83	22,9	23,0	59,8
TAM	145	39,9	40,2	100,0
Toplam	363	100,0		

Hazırlanan sınav soruları ve yapılan değerlendirmeler öğrenci olarak bizlerin gerçek başarısını ölçmektedir.

	Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
HİÇ	40	11,0	11,0	12,7
AZ	37	10,2	10,2	22,9
ORTA	60	16,5	16,6	39,5
ÇOK	81	22,3	22,4	61,9
TAM	138	38,0	38,1	100,0
Toplam	363	100,0		

Ödüllendirme objektif kriterlere göre yapılır.

HİÇ	37	10,2	10,3	12,2
AZ	25	6,9	6,9	19,2
ORTA	82	22,6	22,8	41,9
ÇOK	92	25,3	25,6	67,5
TAM	117	32,2	32,5	100,0
Toplam	363	100,0		

Çizelge 3.13’de Öğrenci başarılarının değerlendirilmesi (Not Verme, Karne vb.) yapılırken objektif davranılır konusunda %36,8’i, Hazırlanan sınav soruları ve yapılan değerlendirmeler öğrenci olarak bizlerin gerçek başarısını ölçmektedir konusunda % 39,5, Ödüllendirme objektif kriterlere göre yapılır konusunda % 41,9, olumsuz yanıt verdiği görülmüştür. Sonuç olarak yaklaşık her üç öğrenciden biri “öğrencilerin memnuniyet derecesi ile Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri arasında ki ilişki” konusunda memnuniyet derecesinin düşük olduğu görülmüştür.

3.9. Hipotezlerin testi

H1: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi öğretmen ve idarecilerine ulaşılabilirlik ve iletişim arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 3.14. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Öğretmen ve İdarecilerine Ulaşılabilirlik ve İletişim arasındaki korelasyon:

Öğretmen ve idarecilerine ulaşılabilirlik	Sınıf Düzeyi		Cinsiyet	
	F	P	F	P
Öğretmenlerimle ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim	5,299	,000	,534	,465
Okul müdürü ile ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim.	2,401	,021	,179	,673
Okul idaresine ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla ulaşabilirim.	1,643	,122	,149	,700
Okul kütüphanesinden yeterli düzeyde yararlanabiliyorum	3,595	,001	,197	,658
Okul laboratuvarından (bilgisayar, fen vb. laboratuvarlar) yeterince yararlanabiliyorum	5,432	,000	1,153	,284
Okulun spor salonundan yeterince yararlanabiliyorum	7,679	,000	3,522	,061
Okulun rehberlik servisinden yeterince yararlanabiliyorum	2,381	,022	,390	,532
Evimden okula ulaşım kolaydır.	2,275	,028	,356	,551

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu) (P<0,05)

H1 hipotezi, sınıf düzeyinde Öğretmenlerimle ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim, Okul kütüphanesinden yeterli düzeyde yararlanabiliyorum, Okul laboratuvarından (bilgisayar, fen vb. laboratuvarlar) yeterince yararlanabiliyorum, Okulun spor salonundan yeterince yararlanabiliyorum, konularında Öğrencilerin memnuniyet

derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi öğretmen ve idarecilerine ulaşılabilirlik ve iletişim arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır, diğer konularda H1 hipotezi reddedilmiştir.

H2: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Güvenlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 3.15. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Güvenlik arasındaki korelasyon:

Güvenlik	Sınıf Düzeyi		Cinsiyet	
	F	P	F	P
Okulda kendimi güvende hissediyorum.	1,411	,200	,163	,686
Okulumuzda yeterli güvenlik önlemleri alınmaktadır.	2,099	,043	,286	,593
Okul servisleri (varsa) güvenlidir.	1,825	,081	2,856	,092

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu) ($P < 0,05$)

H2 hipotezi öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi güvenlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır konusunda, tüm sorularda $P < 0,05$ olmadığından reddedilmiştir.

H3: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi kararlara katılım arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 3.16. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Kararlara Katılım arasındaki korelasyon

Kararlara Katılma	Sınıf Düzeyi		Cinsiyet	
	F	P	F	P
Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri alınır.	1,067	,384	,000	,985
Okul öğrenci kurulu öğrencileri temsil edebilmektedir.	2,489	,017	,079	,779
Sınıfta öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır.	4,396	,000	,330	,566

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu) ($P < 0,05$)

H3 hipotezi, sınıf düzeyinde Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi kararlara katılım arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır konusunda sınıfta öğrencilerle ilgili alınacak kararlarda öğretmen bizim görüşümüzü alır konusu ile

öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi kararlara katılım arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır, diğer konularda H3 hipotezi reddedilmiştir.

H4: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim-Öğretim (Ders Programları) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 3.17. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim-Öğretim (Ders Programları) arasındaki korelasyon:

Eğitim-Öğretim (Ders Programları)	Sınıf Düzeyi		Cinsiyet	
	F	P	F	P
Okulda edindiğim bilgilerin günlük hayatta ve/veya daha sonraki öğrenim hayatımda işime yarayacağını düşünüyorum.	1,726	,102	1,379	,241
İşlenen konular benim anlayacağım düzeydedir	1,362	,220	,755	,385
Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır.	1,883	,071	2,475	,117
Derslerin içeriği benim ilgimi çekecek şekilde düzenlenmiştir	1,906	,068	,171	,680

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu) ($P < 0,05$)

H4 hipotezi öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim-Öğretim (Ders Programları) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır konusunda, tüm sorularda $P < 0,05$ olmadığından reddedilmiştir.

H5: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme / Öğretme Yöntem ve Teknikleri) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 3.18. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme / Öğretme Yöntem ve Teknikleri) arasındaki korelasyon:

Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme / Öğretme Yöntem ve Teknikleri)	Sınıf Düzeyi		Cinsiyet	
	F	P	F	P
Dersler zevkli geçmektedir.	3,065	,004	1,387	,240
Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır.	,991	,438	2,550	,111
Bize öğrenme ve başarıma fırsatı tanınmaktadır.	2,179	,036	,597	,440
Öğrendiğimiz teorik bilgilerin (deneyler, projeler, ödevler, vb. yöntemlerle) uygulaması da yapılmaktadır	1,317	,241	,351	,554

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu) ($P < 0,05$)

H5 hipotezi öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim-Öğretim Faaliyetleri (Öğrenme / Öğretme Yöntem ve Teknikleri) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır konusunda, tüm sorularda $P < 0,05$ olmadığından reddedilmiştir.

H6: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 3.19. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi) arasındaki korelasyon

Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi)	Sınıf Düzeyi		Cinsiyet	
	F	P	F	P
Anlamadığım bir şeyi öğretmenlerime rahatlıkla sorabiliyorum.	2,778	,008	,002	,963
Sınıfta görüş ve önerilerimi rahatlıkla dile getirebiliyorum	1,146	,334	,043	,836
Hata yapmaktan korkmuyorum.	1,792	,088	6,255	,013

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu) ($P < 0,05$)

H6 hipotezi öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Sınıf Atmosferi) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır konusunda, tüm sorularda $P < 0,05$ olmadığından reddedilmiştir.

H7: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Ders Araç ve Gereçleri) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 3.20. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Ders Araç ve Gereçleri) arasındaki korelasyon

Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Ders Araç ve Gereçleri)	Sınıf Düzeyi		Cinsiyet	
	F	P	F	P
Ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir.	4,928	,000	,442	,506
Derste konuya göre uygun araç ve gereçler bulunmaktadır.	2,895	,006	,753	,386
Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır.	4,082	,000	,028	,866
Ders araç ve gereçlerini (Tepegöz, bilgisayar, deney araçları, vb.) kullanabiliyoruz	2,178	,036	,439	,508

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu) ($P < 0,05$)

H7 hipotezi , ders kitapları işlenen konuya uygun olarak seçilmiştir, Sınıfta veya laboratuvarlarda yeterli araç gereç bulunmaktadır konularında Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Eğitim Öğretim Faaliyetleri (Ders Araç ve Gereçleri) arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır, diğer konularda H7 hipotezi reddedilmiştir.

H8: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi okulun fiziki ortamı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 3.21. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi okulun fiziki ortamı arasındaki korelasyon

Okulun fiziki ortamı	Sınıf Düzeyi		Cinsiyet	
	F	P	F	P
Okul binası ve diğer fiziki mekânlar (Spor salonu, okul bahçesi vb.) yeterlidir.	2,788	,008	,096	,756
Sınıfta rahatlıkla oturabiliyor. Dersleri en iyi şekilde izleyebiliyorum.	2,286	,027	1,665	,198
Sınıflarımız ders işlemeye uygundur.	1,782	,090	,159	,690
Okulumuzun masa, sandalye, sıra, mobilya, vb. eşyanın yerleşim biçimi (ergonomi) güzeldir.	2,296	,027	,291	,590
Okulun içi ve dışı temizdir.	2,600	,013	,001	,979

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu) ($P < 0,05$)

H8 hipotezi, Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Okulun Fiziki Ortamı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır konusunda, tüm sorularda $P < 0,05$ olmadığından reddedilmiştir.

H9: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 3.22: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler arasındaki korelasyon

Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler	Sınıf Düzeyi		Cinsiyet	
	F	P	F	P
Okulumuzda yeteri miktarda sosyal, kültürel faaliyetler düzenlenmektedir.	1,573	,142	,086	,770
Düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere severek katılıyorum.	1,289	,255	2,679	,103
Okulum sahip olduğum yetenekleri geliştirme imkânı sağlar.	1,912	,067	,268	,605
Düzenlenen bu faaliyetlere katılımı herkese fırsat tanınmaktadır.	1,632	,125	1,173	,280

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu) ($P < 0,05$)

H9 hipotezi, Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır konusunda, tüm sorularda $P < 0,05$ olmadığından reddedilmiştir.

H10: Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Çizelge 3.23. Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri arasındaki korelasyon

Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri	Sınıf Düzeyi		Cinsiyet	
	F	P	F	P
Öğrenci başarılarının değerlendirilmesi (Not Verme, Karne vb.) yapılırken objektif davranılır.	2,573	,013	,003	,958
Hazırlanan sınav soruları ve yapılan değerlendirmeler öğrenci olarak bizlerin gerçek başarısını ölçmektedir.	5,520	,000	,335	,563
Ödüllendirme objektif kriterlere göre yapılır.	2,748	,009	1,172	,280

* Korelasyon % 5 düzeyinde anlamlı (2 kuyruklu) ($P < 0,05$)

H10 Hipotezi , sınıf düzeyinde Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır konusunda Hazırlanan sınav soruları ve yapılan değerlendirmeler öğrenci olarak bizlerin gerçek başarısını ölçmektedir konusu ile Öğrencilerin memnuniyet derecesi ile cinsiyet ve sınıf düzeyi Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır, diğer konularda H10 hipotezi reddedilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Stratejik yönetim , “etkili stratejileri geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür”(Köse,2008:61).

Aksu'nun aktarımına göre yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, stratejik kararları oluşturma ve yerleştirme sürecidir. Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve güdülemeyi sağlayıcı önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak da ifade edilebilir (Gümüş,1995:315).

Stratejik plan, örgütün tüm paydaşlarının dikkate alındığı, kaynaklarının öncelik sırasına göre paylaştırıldığı, paydaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun ortaya konulduğu, çevre analizleri yapılarak mevcut potansiyelin ortaya çıkarıldığı geleceğe yönelik katılımcı bir belge niteliğindedir. Bu belge örgütün bulunduğu yerden varmak istediği yere ulaşmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür.

Türkiye’de 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile bazı kamu kurum ve kuruluşlarında pilot olarak stratejik planlama uygulamasına başlanmıştır. 2006 yılında çıkarılan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” gereği tüm kamu kurum ve kuruluşlarınca stratejik plan hazırlanması yasal zorunluluk haline gelmiştir (DPT, 2006).

Milli Eğitim Bakanlığı da bu doğrultuda 2006/55 ve 2010/14 sayılı genelgeler ile 2010 yılından itibaren tüm okul ve kurumlarda stratejik plan hazırlanması ve uygulanması sürecini başlatmıştır.

Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında kamu harcamalarının azaltılması, kaynakların daha etkin kullanılması ve yönetim felsefesinin değişmesi amacıyla stratejik planlama ve stratejik yönetim çalışmaları yasalarla zorunlu hale getirilmiştir. Daha önceleri, çoğunlukla özel sektörde uygulamalarını gördüğümüz stratejik planlama ve stratejik yönetim son yıllarda eğitim sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. Politik, ekonomik, sosyo-kültürel

ve teknolojik değişimlerin ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde eğitim kurumları değişimin baskısı altındadır. Böyle bir ortamda eğitim kurumlarının başarısı planlı hareket etme ve stratejik yönetim felsefesinin bilinçli bir şekilde uygulanması ile elde edilmesi beklenmektedir.

Ekonomik gelişmelerin hızlanması, teknolojideki hızlı gelişmeler, rekabetin artması ve dış çevre koşullarındaki hızlı değişim, okulların mevcut durumlarını analiz etmelerini ve geleceklerini planlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu da okullarda stratejik planlama düşüncesinin yaygınlaşmasına ve stratejik planların hazırlanmasına neden olmuştur. Okullar, etkili olabilmek ve varlıklarını uzun süreli devam ettirebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda olan açık sistemlerdir. Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler okulların içsel yapılarını ve işleyişlerini etkileyerek onları değişime ve çevrelerindeki belirsizliği ortadan kaldırmak için çaba göstermeye zorlamaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

Çevresel değişimler doğrultusunda geleceğe yönelik misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesine dayalı olan stratejik planlama, okulların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmeleri için oldukça işlevsel bir modeldir (Erdoğan, 2002). Bu model, okulların çevresel etkenlere göre geleceği doğru tahmin etmelerini ve karşılaşılan sorunları daha kolay çözebilmelerini öngörerek çevresel değişimlere uyumlarını kolaylaştırmaktadır.

Okulda, stratejik planlamanın temel amacı; okulun bulunduğu çevreyi araştırmak, incelemek, okulun geleceğini tahmin etmek ve bu tahminler doğrultusunda kaynakları etkin kullanabilmektir (Bell, 2004). Bu yönüyle stratejik planlama, katı kuralları olmayan, sadece önseziyle dayanmayan, ardıl ve yetkeci olmayan bir süreçtir (Nartgün, 2004). Bu süreç, strateji seçeneklerini oluşturma ve değerlendirme, stratejiyi seçmek ve uygulamaya koymak için ayrıntılı bir plan oluşturmayı kapsar (Aksu, 2002).

Stratejik planlama uygulamalarının amaca uygun olarak yürütülmesinin temel koşullarından birisi geliştirilen planların gerçekçi verilere dayalı ve işlevsel olarak hazırlanmasıdır. Okullardaki stratejik planlama faaliyetlerinde ve okullar için geliştirilen stratejik planların hazırlanmasında, okulların paydaşları olan okul yönetici ve öğretmenlerinin stratejik planlamaya ilişkin algıları ve inançları oldukça etkili olmaktadır. Bu amaçla, okullarda stratejik planlama algısını belirlemeyi ve stratejik planlama uygulamalarını bütüncül olarak değerlendirmeyi sağlayacak çalışmalara gereksinim duyulduğu söylenebilir.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre;

1. Öğrencilerin yaklaşık üçte birinin öğretmenlerle ihtiyaç duyduğunda rahatlıkla görüşemediği, okul kütüphanesinden, okulun spor salonundan ve rehberlik servisinden yeterince yararlanamadığı, evinden okula ulaşım konusunda ise memnuniyet derecesinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

2. Öğrencilerin yaklaşık üçte birinin okulun yeterli güvenlik önlemleri almadığı, kendilerini güvende hissetmedikleri ve okul servislerini güvenli bulmadıkları konularında olumsuz yanıt vermişlerdir.

3. Okulda öğrencilerin alınan kararlara katılma ve görüşlerinin alınması konusunda yaklaşık her iki öğrenciden birinin olumsuz yanıt verdiği ve memnuniyet derecelerinin düşük olduğu görülmüştür.

4. Her üç öğrenciden birinin okulda edindiği bilgilerin günlük hayatta işine yaramadığı, işlenen konuların anlayacağı düzeyde olmadığını düşünürken, derslerin işleniş için ayrılan süreyi yeterli bulmuşlardır.

5. Her iki öğrenciden biri derslerin zevkli geçmediği ve derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmadığını, öğrendiği teorik bilgilerin uygulamasının yapılmadığı konularında memnuniyet derecelerinin düşük olduğu görülmüştür.

6. Öğrencilerin yaklaşık üçte biri “anlamadığım bir şeyi öğretmenlerime rahatlıkla soruyorum” ve “hata yapmaktan korkmuyorum” sorularına olumsuz yanıt vermişlerdir.

7. Ders kitaplarının işlenen konuya uygun olarak seçilmesi derste uygun araç-gereç bulunması ve bu araç-gereci kullanabilme konularında üç öğrenciden biri olumsuz yanıt vermiş, orta düzeyde bir memnuniyetsizlik oluşmuştur.

8. Okulun fiziki şartları ile temizlik konusunda yaklaşık üç öğrenciden biri olumsuz yanıt vermiştir.

9. Okulda sosyal ve kültürel faaliyetlere önem verme konusunda iki öğrenciden birinin memnun kalmadığı görülmüştür.

10. Öğrenci başarılarının değerlendirilmesi, not vermede objektif davranma, sınav sorularının gerçek başarıyı ölçmesi ve ödüllendirmenin objektif kriterlere göre yapılmasına öğrencilerin üçte biri olumsuz yanıt vermişlerdir.

Maddeler tek tek incelendiğinde orta derecede bir memnuniyetsizlik görülmüştür. Memnuniyetsizlikler şu ana eksenler etrafında toplanmaktadır; Öğretmenlerle iletişim, ihtiyaç duyduğunda öğretmene rahatlıkla ulaşabilme , anlamadığı bir şeyi öğretmene rahatlıkla sorabilme, derslerin zevkli geçmediği, derslerin işlenişinde farklı yöntemler

kullanma, öğrendiği teorik bilgilerin uygulamasının yapılmadığı; öğrenci başarılarının değerlendirilmesi, not vermede objektif davranma, konularındaki memnuniyetsizliğin merkezinde öğretmen var. İkinci olarak ders programının kapsamıyla ilgili memnuniyetsizlikler öne çıkmakta; işlenen konuların anlayacağı düzeyde olması, okulda edindiği bilgilerin günlük hayatta işine yaraması, ders kitaplarının işlenen konuya uygun seçilmesi konularında orta düzeyde memnuniyetsizlik görülmüştür. Üçüncü olarak okulun fiziki şartları ve işleyişten kaynaklanan memnuniyetsizlik; spor salonu ve rehberlik servisinden yeterince yararlanamama, temizlik, okul ve servis güvenliği, sınıfların kalabalık oluşu.

Eğitim öğretimin mihenk taşı olan öğretmenlerle ilgili memnuniyetsizlikler birinci derecede önemli sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmen eğitim öğretimde en önemli faktör olduğuna göre bununla ilgili neler yapılabilir: Öğretmenin gelişen teknoloji ve yeniliklere uyum sağlaması ,kendini yenilemesi hizmetiçi eğitimlerle eğitim seviyesinin yükseltilmesi desteklenebilir. Ödüllendirme ile motivasyonlarının yükseltilmesi sağlanabilir. Sınıf mevcutlarının fazla oluşu, iş yükünün fazlalığı , bürokratik işlemlerin yoğunluğu, öğretmenden beklenen rollerin her geçen gün artması, birlikte çalıştığı kesimin yani öğrencinin aile ve çevreden kaynaklı sorunları. Bu sorunların sürekliliği ,tekrarı ve çözülemeyişi , özellikle ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin küçük yaş grubuyla çalışması zaman içinde öğretmenlerin motivasyonunu düşürmektedir, bıkkınlık yaratmakta ve monotonluğa sürüklenmektedir. Sosyal ilişkilere ve sosyal etkinliklere önem verme, saygınlık , kararlara katılma, moral, terfi ve kariyer ,iyi çalışma koşulları , öğretmeni hem monotonluktan kurtaracak hem de motivasyonunu arttıracaktır.

İkinci olarak ders programlarının içeriği ve öğrenci seviyesine uygunluğu konularında tüm paydaşların da görüşleri alınarak düzenlemeler yapılabilir.

Fiziki şartlar konusunda okullar her geçen gün daha iyileşmekte. Fatih Projesi kapsamında sınıflara kurulan akıllı tahtalar sayesinde eğitim öğretim faaliyetlerinde klasik öğretimden biraz da olsa uzaklaşmıştır. Dersler daha keyifli ve kolay anlaşılır hale gelmiştir. Bakanlığın bu projesi halen ülke genelinde devam etmektedir.

Fiziki şartların iyileştirilmesi konusunda veli ile işbirliğine gidilmesi ve zaman zaman sosyal faaliyetlere katılımının sağlanarak sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, velinin okulu daha fazla sahiplenmesini sağlayacak ve katkısını arttıracaktır.

Karar alma konusunda öğrencilerin de kararlara katılımı sağlanmalı , fikirlerine değeri verilmelidir. Kararlara katılan öğrencilerin özgüveni artacak ve okulu daha fazla sahipleneceklerdir.



KAYNAKÇA

- Akdoğan, Bahattin, (2012), *İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar İle İlgili Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya
- Akgemci T., (2008), *Stratejik Yönetim*, Ankara, Gazi Kitapevi.
- Aksu, M. B. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aykaç, B., (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Akyüz, Y., (2010), *Türk Eğitim Tarihi MÖ 1000-MS 2010*, 18. Baskı, Ankara, Pegem Akademi.
- Bryson, J., M., (1995), *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organization*, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.
- Çakır, A., (2008), “*Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi*”, Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Çalık, T.,(2003), “*Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Plan Açısından Nitel Değerlendirilmesi*”, Kastamonu Eğitim Dergisi, vol:11, No:2, s251-258.
- Çetin, Hakan. (2012), *Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta,
- David, F., R., (2005), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th. Ed. Prentice Hall, NY.
- Demirkaya, D., (2007), “*İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s36.
- Diğer, Ö., (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,
- Dinler, A. M. (2009): ‘Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon’,Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), 5 (2): ss.1-8.
- Dpt, (2003), *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara, DPT Yayınları.
- Dpt; (2006); *Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu*; Ankara.

- Drucker, P.F., (1972), *The Objectives of a Business, Long Range Planning for Management*, Readings Book Edited by D.W. Ewing, New York, Harper andBrothers Publishers.
- Earged., (2007), *Planlı Okul Gelişim Modeli*, Ankara, Milli Eğitim Yayınevi.
- Ereş, F., (2004); *Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama* Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi; Sayı:15, s.21-29
- Erkan, V., (2008), “*Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması Ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*”, Devlet Planlama Teşkilatı Adına Yazılmıştır, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Gürer, H., (2006), “*Stratejik Plânlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*”, Sayıştay Dergisi, Sayı:63, 91-105.
- Hoy, K.W., Miskel, C., G., (2010), *Educational Administration*, Çeviri : Selahattin Turan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Işık, H., Aypay, A., (2004); *Eğitimde Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde yapılan Bir İnceleme*; GÜ. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3 (2004) 349- 363.
- Konaklı, N.; (2006); MEB’in Stratejik Plan Hazırlama Süreci Üzerine Söyleşi; Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi; 7 (79), 11-15.
- Oyman S., (2009), “*Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Özdemir, S., (2000), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, 5.Baskı, Ankara, Pegema Yayıncılık
- Pearce, J. A. (II), Robinson, R. B. (Jr), (1997), *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 6th Ed., Boston, Irwin McGraw-Hill.
- Şahin, S., Aslan, N., (2008); İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği) **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(1):172-189.
- Şener, T., (2009), Eğitimde Stratejik Planlama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Türk E., Nezir Ü., (2007), *Eğitimde Stratejik Planlama*, Milli Eğitim Bakanlığı.
- Ülgen, H., Mirze, S.K., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayınları.

- Ünsal, N., (2006), *Stratejik Plan Hazırlık Programı*, Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı.
- Yalçın, A., (2002), *Değişim Yönetimi*, İstanbul, Nobel Kitabevi.
- Yılmaz, K., (2003), “*Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması*”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:50-51, s.67-86.

İnternet Kaynakları

- <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27027.html> erişim tarihi: 21.01.2017
- <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27027.html>, erişim tarihi: 21.01.2017
- Karagöz N.,, Celep, H., “Stratejik Planlama”
[http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim%20Yeni/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Faydalı%20Belgeler/Stratejik%20Planlama%20\(Hatice%20Celpe%20ve%20Nalan%20Karagöz.pdf](http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim%20Yeni/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Faydalı%20Belgeler/Stratejik%20Planlama%20(Hatice%20Celpe%20ve%20Nalan%20Karagöz.pdf) (19.01.2017)
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2006). *Stratejik Plan Hazırlık Programı*.
http://sgb.meb.gov.tr/str_yon_planlama_V2/meb_stratejik_plan_hazirlik_programi.pdf adresinden 05 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir. Erişim: 17.01.2012
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2008). *2009 Yılı Bütçe Raporu*.
http://sgb.meb.gov.tr/but_kesin_hesap/2009_butce_raporu/2009_butce_rapor_web.pdf adresinden 05 Aralık 2011 tarihinde edinilmiştir. Erişim: 17.01.2017
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2010). *Eğitimde Stratejik Planlama Okul/Kurumlar İçin*.
http://sgb.meb.gov.tr/str_yon_planlama_V2/Egitimde_Stratejik_Planlama_Okul_Kurumlar_Icin.pdf. Erişim: 18.01.2017
- Özmantar, Z., K., (2011); Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması; Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,
<http://www1.gantep.edu.tr/~sbd/index.php/sbd/article/download/324/335>. Erişim: 19.01.2017
- Pisa, <http://www.pisa.oecd.org>, 01.04.2012. Erişim: 16.01.2017
- Stratejik Plan 2015-2019 Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü
http://mersin.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_07/31095709_stratejik_plan2015_2019.pdf. Erişim: 10.10.2017

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Numanoglu, Gonen
Uyruğu : T.C
Doğum tarihi ve yeri : 11/08/1969
Medeni hali : Evli
Telefon : 0 (505) 333 65 04
Faks : -
e-mail : gonen_numanoglu@hotmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sos. Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2017
Lisans	Dicle Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Kimya Öğr.	1991

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2017	Süreyya Nihat Oral Ortaokulu	Öğretmen

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

İlgi Alanları

Müzik , Edebiyat



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

SOSYAL BİLİMLER ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: ...14.../12.../2017.....

Tez Başlığı: **Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetimin Öğrenci Memnuniyeti Üzerine Etkisi (Mersin İli Örneği)**

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
b) Ana bölümler ve
c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 90 sayfalık kısmına ilişkin, 14.../12.../2017.. tarihinde enstitü arafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, dönem projemin benzerlik oranı % 29 'dir.

Uygulanan filtrelemeler: (Hangi filtreleme uygulandı ise ilgili kutucuk işaretlenmelidir.)

- 1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar hariç
3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %10,

- 1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar dahil
3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : ...Gönen NUMANOĞLU.....

İmzası : Tarih: ...14.../12.../2017.....

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz dönem projesi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Yrd.Doç.Dr. Murat KÖYLÜ
Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı

İmzası : Tarih: 14.../12.../2017.....

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (111 sayfa)

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ (MERSİN İLİ ÖRNEĞİ)

Yazar Gönen Numanoğlu

Gönderim Tarihi: 14-Ara-2017 09:13AM (UTC+0200)

Gönderim Numarası: 895898214

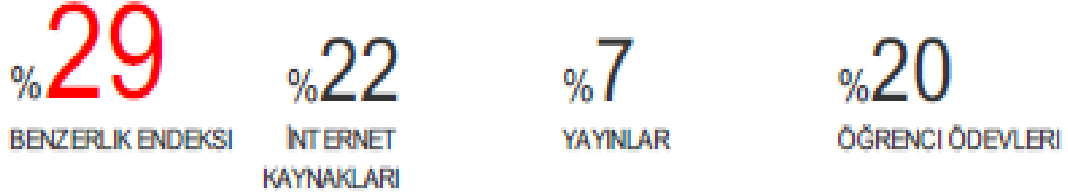
Dosya adı: G_NEN_NUMANO_LU_13.12.2017.docx (1.13M)

Kelime sayısı: 20884

Karakter sayısı: 156946

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİMİN ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ (MERSİN İLİ ÖRNEĞİ)

ORJİNALLİK RAPORU



BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Toros Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%8
2	hamdiarik.net İnternet Kaynağı	%6
3	mersin.meb.gov.tr İnternet Kaynağı	%5
4	www.ordumemarge.gov.tr İnternet Kaynağı	%2
5	www.sp.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
6	www.mbirekul.com İnternet Kaynağı	%1
7	salihlites.com İnternet Kaynağı	%1
8	e-dergi.marmara.edu.tr İnternet Kaynağı	%1

9	mebk12.meb.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
10	earsiv.okan.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
11	kmaras.meb.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
12	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	%1
13	Submitted to Cumhuriyet University Öğrenci Ödevi	%1
14	36177 İnternet Kaynağı	%1

Ayrıları çıkart

Kapat

Ekleşmeleri çıkart

< %1

Bibliyografayı Çıkart üzerinde