

OKULLARDAKİ STRATEJİK HEDEFLERİNİN GERÇEKLEŞME DURUMU

Realization Of The Strategic Plan Goal In Schools

Öğretmen. Ramazan KULAK

Ondokuz Eylül İlkokulu, Giresun/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5226-445X>

Öğretmen. Görkem YARGÜL

İlkadım İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Samsun/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7229-3402>

Öğretmen. Ali KAZAK

Şehit İlhan Hamlı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Samsun/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5911-5924>

ÖZET

Kamuya ait okullarda stratejik plan uygulamaları yürütülürken stratejik planın hazırlanma aşamalarında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Bu çalışmanın amacı kamu okullarında halen uygulanan stratejik plan hedeflerinin gerçekleşme durumunu ortaya koymaktır. Çalışma örnek olay yöntemi ve nitel bir çalışmadır. Bu araştırmanın çalışma grubu 3 farklı türden okul ve bu okulda görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Bu çalışmada 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Giresun ili Merkez İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullardan toplam 3 farklı türde okul rastgele seçilmiş, bu okullarda uygulanan stratejik planların doküman incelenmiş ayrıca okul yöneticileriyle görüşme yapılmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yapılan görüşmede beş soru sorulmuştur. Hazırlanan görüşme soruları uygulanmadan önce 3 uzmanın görüşleri alınmıştır. Uzman görüşünden geçen form ayrıca 3 okul yöneticisine okutulmuş ve daha sonra form son hale getirilmiştir. Uygulanan form sonucu veriler nitel veri analizi teknikleri ile analiz yapılmıştır. Okul stratejik plan uygulamaları konusunda incelenen stratejik plan hedefleri ve okul yönetiminin görüşleri doğrultusunda çözümlenmesi ile aşağıdaki bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Stratejik planlama, özveri ve fedakârlık isteyen bir süreçtir. Bu kadar uzun soluklu süreç olmasına rağmen bazen hedeflere ulaşılamadığı görülmektedir. Bu bağlamda planlama yapanların işin uzmanı kişilerin olmaması, hedeflerin gerçekleşmemesine sebep olmaktadır. Yöneticilere göre stratejik plan hedeflerinin başarılı olmamasının başında maddi sıkıntılar gelmektedir. Planlama uygulamalarında genel anlamda kaynak sıkıntısı yaşanmaktadır. Buna karşın uygulama aşamasında çözülemeyen sorunların tespit edilmesi, gerçekleştirilemeyen hedeflerin bir sonraki dönemde ele alınma imkânının ortaya çıkması, hataların tespit edilerek giderilebilmesi, ekip çalışmasının öneminin kavranması sayılabilir. Yapılan araştırmalar, stratejik planlarda görev alacak üyeler ve diğer tüm paydaşlara stratejik planlama konusunda eğitim verilmesi, özel bütçe ile okulların

ABSTRACT

Various problems are encountered in the preparation stages of the strategic plan while implementing strategic plan implementations in public schools. The aim of this study is to reveal the realization of the strategic plan objectives currently applied in public schools. The study is a case method and a qualitative study. The study group of this research consists of 3 different types of schools and administrators working in this school. In this study, in the 2019-2020 academic year, a total of 3 different types of schools were randomly selected from the schools affiliated to National Education Directorate of the Central District of Giresun, the documents of the strategic plans applied in these schools were examined and the school administrators were also interviewed.

Semi-structured interview form was used to collect data in the study. Five questions were asked during the interview. The opinions of 3 experts were taken before the interview questions were applied. The form, which passed the expert opinion, was also read by 3 school administrators and then the form was finalized. As a result of the applied form, the data were analyzed with qualitative data analysis techniques. With the analysis of the strategic plan objectives examined on the school strategic plan applications and the views of the school administration, some of the following results have been achieved. Strategic planning is a process that requires dedication and sacrifice. Although it is such a long-term process, it is seen that sometimes the goals are not achieved. In this context, the fact that the planners are not experts in the business causes the goals not to be realized. According to the administrators, financial difficulties come first in the failure of the strategic plan targets. There is a general resource shortage in planning practices. On the other hand, the detection of unsolved problems during the implementation stage, the emergence of the opportunity to address the unrealized goals in the next period, the detection and elimination of errors, and the understanding of the importance of teamwork can be considered. In the researches carried out, it is important to provide training to members who will take part in strategic plans and all other shareholders on strategic planning, to support schools with a special budget, and

desteklenmesi ve üyelerin motive edilmesi önem arz etmektedir.

Okulların Okullarda yeterli ekonomik kaynakları olmayan, gerekli eğitimleri almayan, uzman olmayan ekiplerce hazırlanan stratejik planların hedeflerinin yeterince gerçekleşmeyerek istenen amaçlara ulaşamayacağı böylece eğitimsel gelişim ve kültürel aktarımın yapılarak kurumların dünya ülkeleri için de yerini alarak eğitimi ve donanımlı insanların yetiştiği günümüz okullarında sağlıklı hazırlanması ve uygulanması düşünülemez.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Plan, Okullar, Stratejik Amaç, Stratejik Hedef.

to motivate members. It is not possible to think that the goals of strategic plans prepared by non-expert teams, which do not have sufficient economic resources in schools, do not receive the necessary training, can not be achieved without achieving the desired goals, so that educational development and cultural transfer are made, and their preparation and implementation in today's schools where educated and equipped people are trained by taking place for the countries of the world.

Keywords: Strategic Plan, Schools, Strategic Goal, Strategic Target.

1.GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problemin durumu, araştırmanın amacı ve önemi, sayıtlar, kapsam ve sınırlılıklar ile tanımlar başlıklarına yer verilmiştir.

Örgütlerin yönetimi, süreç olarak plan ve programların yapılmasını gerektirir. Stratejik planlama ise, örgütün içinde bulunduğu şartlara göre geleceğe hazırlayan önemli bir planlamadır. Stratejik planlama yenileşmenin devamlı olmasıdır. Ticari örgütlerce yıldır uygulanan ve başarının önemli temel nedeni olarak rekabet avantajı sağlayan stratejik planlama içinde bulunduğumuz son yıllarda rekabet, başarı ve kar amaçlı olmadan kamu kurumlarınca da uygulanmaktadır (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Porter, 1981, 1991; Mintzberg, 1978, 1990; Hamel ve Prahalad, 1993; Aktaran Aksu, 2002). Bu bağlamda sürekli yenileşen ve değişime uğrayan kamu kurumlarına da etkinlik, verimlilik, şeffaflığın sağlanması, hesap verilebilirliğin oluşturulması ile sorumlulukların yerine getirilmesi açısından yönetimin planlı ve düzenli olması kaçınılmaz hale gelmiştir. Stratejik planlama ile kurumların sürekli değişen yeni durumlara ayak uydurabilmesi ve sorunlara hızlı çözümler üretebilmesi, var olan koşullarını göz önünde bulundurarak kararlar verebilmesi, örgütsel sorunlarını çözüme kavuşturabilmesi, takım çalışmalarını birlik içinde yürütebilmesi, kurumun gelecek durumunu tespit edebilmesi önemlidir. Böylece örgütte oluşabilecek olumsuzlukları engelleyebilmesi ve olası yönetim değişikliklerinde çıkacak sorun ve belirsiz durumları tespit ederek çözebilmesi planlamayla sağlanacaktır (Grewe, T.Marshall, J.-O'Toole, D.E, 1989).

Türkiye'de 2003 senesinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama yapılabilmesinin kanuni zemini sağlanmıştır. Bu kanunla birlikte 2010 yılından itibaren çoğu kurum stratejik plan çalışmaları yapmaya başlamıştır (sp.gov.tr, 2010). 5018 sayılı kanunun 9. Maddesi gereğince Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" 26.05.2006 tarihinde 26179 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmesini sağladı. Bu kanun uyarınca stratejik planlama zorunlu olmuştur (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2006). Milli Eğitim Bakanlığı 2006/55 sayılı genelge uyarınca kademeli olarak planlamaya geçilmesini istemiştir. Mili Eğitim Bakanlığı 2010/14 sayılı genelge ile 5018 sayılı kanun gereğince 2010 yılından itibaren tüm kamu kurumlarında kendi koşullarına göre 5 yıllık dönem için stratejik plan hazırlama mecburiyeti getirmiştir.

Eğitimde stratejik plan ile ilgili çok sayıda çalışmalar vardır (Arabacı, 2003; Kanalan, 2004; Demirkaya, 2007). Fakat okullarda stratejik plan uygulamaları ve hedeflerinin gerçekleştirme durumları ve uygulamaları konusunda yaşanan problemleri direk inceleyen araştırmalar yok denecek kadar azdır. Bu çalışma diğerlerinden farklı olarak yapılan okul ve katılımcıların görüşleriyle sınırlandırılmış örnek olay incelemesine göre stratejik plan hedeflerinin gerçekleştirme durumu ortaya konulmuş başarıya ulaşma durumları ve eksiklikler tespit edilerek neler yapılabileceği sonucu belirlenmiştir.

1.1.Problem Durumu

Dünyada 20. yüzyılın sonlarından başlayarak meydana gelen siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerbu alanlardaki değişimler tüm kurum ve kuruluşları etkilemekle kalmamış bireyler için en önemli değişime ayak uydurma ortamı olan ve kalkınmayı sağlayan en önemli yerler olan eğitim kurumlarında etkisi altına almıştır. Dünyada yaşanan bu önemli değişimler, eğitim kurumlarını çok yönlü değişime ve etkileşimlere sürüklemiştir. Bu değişim alanlarında yaşanan ekonomik sorunlar, siyasi sorunlar ve kültürel değişimler tüm örgütleri etkilediği gibi okullarıda etkisi altına almıştır (Erdoğan, 2004). Bu değişimlere ve gelişimlere eğitim örgütlerinin uyum sağlamasına yardımcı olunmalı ve toplumu bu uyuma hazır hale getirilmelidir. Özbek'e göre (2000, s.308), okulların amacı da insanların bu değişimleri dikkate alarak toplumu geleceğe



hazır hale getirmektir. Böyle olursa eğitim kurumları içinde bulunduğu çevreyi inceleyerek somut, işlevsel ve doğru politikalar ortaya konması sağlanmış olur. Bu durumda okulun başarısını ve verimliliğini artırarak geleceğe ulaşacak canlılığı sağlamış oluruz (Çelik, 1994). Eğitim örgütleri geleceğe yönebilmesi için stratejik yönetim anlayışına sahip olmalıdırlar (Erdoğan, 1997).

Eğitim kurumlarının hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için belirlediğimiz stratejilerin doğru olması şarttır. Yanlış belirlenen stratejiler hem verimliliği azaltır hemde etkililiği azaltır. Özbek (2000, s.309), stratejik yönetimin amacını, “belirlenen etkili stratejilerle okulun verimini ve başarısını artırmak” olduğunu belirtmiştir. Dinçer, “misyona iyi belirlenmesi durumunda örgütün uzun vadede başarısını artıracaklarını ve stratejik yönetimin etkili olmasını sağlayacağını” dile getirmiştir (Dinçer, 1997, s.96). Bu bağlamda eğitim kurumlarında doğru tespit edilen misyon ve stratejik hedeflerle ileriye görmemiz ve bu sayede çevreye uyum sağlamayı, verimliliği artırmayı ve hataları azaltmayı sağlamış olabileceğimiz ifade edilebilir. Sürecin iyi takip edilmesi geleceğe yönelimlerimizi etkilemektedir.

Stratejik plan hazırlık ve uygulama sürecinde hazırlanan stratejik plan hedeflerinin gerçekleşme durumlarının iyi takip edilmediği, belirlenen amaçlara ulaşmadığı ve sonuçların okul idaresince izlenmediği araştırmalarda görülmüştür. (Özen, 2011). Öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik ön yargıları vardır (Çetin, 2013). Stratejik plan konusundaki araştırmalara bakıldığında, hem okul idarelerinin hemde okul yönetimlerinin planlarındaki hedefler ile yaptıkları işlerin örtüşmediği ve planlama kapsamında yürütülmediği görülmektedir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012). Yine Arabacı ve diğerleri (2016), okullarda stratejik plan uygulamalarının başarısız olduğunu, stratejik planlamanın boş bir uğraş, gerçekleri yansıtmayan bir çaba ve planlama dahilinde de ki hedeflerin formaliteden ibaret olduğu gibi benzer sonuçları araştırmalarında ortaya koymuşlardır.

Stratejik plan çalışmalarının amacına ulaşması için Bryson (1990) bazı koşullardan bahsetmiştir. Stratejik planlama durduk yere olmamaktadır; fedakar, cesaretli ve yürekte bağlı kişilerle gerçekleştirilmektedir. Yani planlamaya inanmaya ve onu özümsemeye hazır olmayan örgütlerde planlama başlatılamaz ve başarıya ulaşamaz (Bryson, 1990; aktaran Aksu, 2002). Bu bağlamda yasal olarak zorunlu hale gelen stratejik planların geleneksel planlamadan farklı olarak sadece bir dosya olarak bir kenarda gerektiğinde bakılması için değil, okulların gerçek amaç ve hedeflerini yansıtan ve bunları gerçekleştirmeye kararlı somut ve uygulanabilir olması güçlü bir kurum kültürüne ve takibe ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada, okullarda stratejik planlama uygulamalarının etkililiği, hedeflerin gerçekleşme durumu belirlenmeye çalışılacaktır. Bu anlatılanlar doğrultusunda araştırma problemi; Giresun İli Merkez ilçesindeki örnekleme alınan okullarda hazırlanan 2015-2019 da 5 yıllık planlarda belirtilen hedeflerin gerçekleşme durumu ile 2020-2024 yılları arasında belirlenen iyileştirme hedeflerinin neler olduğunu ve okul yöneticilerinin bu konudaki görüşlerini ortaya çıkarmaktır.

1.2.Araştırmanın Amacı

Giresun İli Merkez ilçesinde yapılan bu araştırmanın amacı okullarda hazırlanan okul stratejik planlarının iyileştirme hedeflerinin neler olduğu ve bunların gerçekleştirilme durumlarını tespit etmektir. Bu amaca ilişkin olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Giresun İli Merkez ilçesinde bulunan örneklem olarak seçilen kamu okullarında hazırlanan, 2015-2019 yıllarını ve 2020-2024 yıllarını kapsayan okul stratejik planlarında belirlenen:

a) Amaçlar ve iyileştirme hedefleri nelerdir?

b) 2020-2024 yılları için belirlenen iyileştirme hedeflerinin nelerdir?

2. Okullarda uygulanan stratejik planlar konusundaki okul müdür ve müdür yardımcılarının düşünceleri nelerdir?

3-Okul müdür ve müdür yardımcılarının stratejik plan yaparken göz önüne aldıkları durumlar nelerdir?

4-2015-2019 Stratejik plana göre gerçekleşen amaç ve hedeflerin, gerçekleştikten sonra okullarda ne gibi değişiklikler oldu?

5-Okul stratejik planlardaki gerçekleşmeyen hedefler neden gerçekleşmemiştir?

6-Okullarda hazırlanan stratejik planlar konusunda okul yönetiminin önerileri nelerdir?

1.3.Araştırmanın Önemi

Ülkemizde okullarda uygulanan stratejik planların yapılması kanuni olarak zorunlu olmuştur. Okullarda mecburi olarak yapılan stratejik planların uygulamalarının araştırılması, aksaklıkların belirlenmesi ve belirlenen bu aksaklıkları çözmek için öneriler geliştirilmesi olmazsa olmaz hale gelmiştir (Memduhoğlu, 2012).

Okullarda stratejik planlama ile ilgili tez, makale, doktora tezi gibi araştırmalarda genellikle öğretmen ve yönetici algı ve bakış açılarının tespit edilmesine yönelik çalışmalar olduğu belirlenmiştir. Bu proje çalışmasında stratejik planlama çalışmalarında hedeflerin gerçekleşme durumu ve iyileştirme konularının neler olduğu planlanmaktadır. Bu bağlamda yapılacak olan bu çalışmanın okullarda uygulanan stratejik planlarda belirlenen hedeflerin neler olduğu, hangi konularda başarının sağlandığı, başarı sağlanmayan konuların neler olduğu, bu hedeflerin gerçekleşme durumu ve yeni dönemi kapsayan iyileştirme hedeflerinde hangi konuların yer alacağı araştırılması yapılmıştır. Böylece önümüzdeki dönemlerde yapılacak olan stratejik plan hazırlık ve uygulama aşamalarında uygulayıcılara ve okullara stratejik planlama süreçlerinin geliştirilmesine yönelik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4.Sayıtlar

Yöneticilere yöneltilen sorulara doğru ve samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5.Sınırlılıklar

Bu çalışma; 2019-2020 eğitim öğretim yılında örnekleme alınan Giresun İli Merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 1 ilkokul, 1 ortaokul ve 1 lise olmak üzere toplam 3 tane farklı türde okullarda hazırlanan 2015-2019 ile 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik planlarla sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Stratejik Planlama: Kurumun geleceğe bakışını, misyonunu ve hedeflerini tespit edip, içinde bulunduğu çevre ve şartları dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan seçeneklerden birine karar vererek 5 yıllık süreci kapsayacak şekilde uygulamak için yapılan plandır. Stratejik planlama, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için strateji ve politikaları saptayarak bunları uygulamaya koyarak sonuca ulaşan sistemli ve detaylı bir çalışmadır. Stratejik planlama, okulların varlığını sürdürmeleri için neler yapması gerektiğine karar vermesidir (Çelik, 2011).

Hedefler: Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için kendine özgü olan, sayılarla gösterilebilen, ölçülebilen ve kısa vadede gerçekleşmesi düşünülen alt amaçlardır. Somut ve özgün olup gelecek amaçların gerçekleştirilmesine dönüktür (MEB, 2010, s.51.)

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde stratejik planlama ile ilgili kuramsal bilgiler ve stratejik planlama süreçlerine yer verilmiştir.

2.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, kurumların tüm çalışanlarının ve tüm yönlerinin dikkate alındığı, kaynak dağıtımlarının ihtiyaçlara göre pay edildiği, hesap verilebilirlik ilkesinin tüm paydaşlara karşıda işletildiği, içinde bulunulan şartları ortaya koyabilmek amacıyla çeşitli analizlerin yapıldığı ve geleceğin planlandığı geniş bir katılımı gerektiren belgelerdir. Bu hazırlanan belgeler kurumu hedeflediği noktaya ulaştırmayı amaçlayan çalışmaların bütünüdür (Memduhoğlu ve Uçar, 2012, s.236).

2.1.1. Stratejik Planlamanın Tarihi ve Gelişimi

Stratejik planlama uygulamaları 1960'lı yıllarda ortaya atılmış bir kavramdır. İşletme yöneticileri bu kavramı en doğru yol olarak benimsemişler ve işlerini ileriye taşımak için her bölüme strateji geliştirerek uygulama görevi vermişlerdir (Mintzberg, 1994, aktaran Aktan, 2006). Araştırmacılar stratejik planlamanın tarihsel gelişimini farklı bakış açılarıyla ele almışlardır. Barca bu incelemelerin zorunluğundan dolayı dönemselsel olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur. Barca (2009) üç temel dönem şeklinde bir ayrıma gitmiştir. Bunlar:

1. Stratejik planlama uygulamaları dönemi (1960-1980)
2. Rekabet e yönelik dönem (1980-1990)
3. Ana kriterlere yönelik Stratejik yönetim dönemi (1990'dan günümüze kadar olan dönem) olarak ifade edilmiştir.

Bu dönemler incelendiğinde stratejik planlama kavramının kazandığı anlam günümüzde daha çok netleşmiş ve planlama konusunda uygulayıcılara bu konuda daha çok yasal dayanaklar oluşturulmuştur.

2.1.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Örgütün faaliyetlerine yön veren ve içinde bulunduğu durumu ortaya koyup geleceği şekillendiren bir süreç olan stratejik planlama mevcut durumla gelecek durumu bütünleştirir. Kendine has yöntemleri olan planlama süreci gelişigüzel değil aşamalı bir sistemdir. Narinoğlu'na göre stratejik planlamanın temel özellikleri şunlardır: (Narinoğlu, 2009, s.208)

- ✓ Tüm süreçler düzenli bir şekilde planlanır.
- ✓ Sonuçların düzenli bir şekilde planlanır. Girdilere değil çıktılara önem verilir.
- ✓ Değişim sistemli bir şekilde planlanır. Gelişmek için değişimi önemser.
- ✓ Gerçek veriler ortaya konur. Tüm çevre şartları dikkate alınır.
- ✓ Yönetimin bir aracıdır. Tüm yönetim süreçlerini içerir.
- ✓ Tüm paydaşların katılımına önem verir.
- ✓ Geleceği tüm kurgularıyla birlikte planlar.
- ✓ Stratejik planlar dinamik olup içinde bulunduğu şartlara ayak uydurur.
- ✓ Uzman ve ekip çalışması gerektiren bir süreçtir.
- ✓ Kaliteye önem veren özelliktedir. Kaliteli olanı destekler.
- ✓ Ortaya konan hedefler öncelik durumuna ve ulaşılacak hedefin önemine göre şekillendirilir.

2.1.3. Stratejik Planlamanın Yararları

Kurumların vizyon ve misyonlarını gerçekleştirdiğinde stratejik planlamanın örgütlere sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Bryson, 1995, aktaran Aksu, 2006):

- ✓ Stratejik planlama, uzun vadeli planlar yapmaya ve etkili stratejiler üretmeye yardımcı olur.
- ✓ Stratejik planlama, örgütlerdeki çatışmaları gidererek kaynakların etkili kullanılmasını sağlar.
- ✓ Stratejik planlama, kaynakların öncelikli olanlara aktarılmasına yardımcı olur.
- ✓ Stratejik planlama, gelecekteki hedeflenen ile şimdiki mevcut durumu bütünleştirir.
- ✓ Stratejik planlama, karar verme sürecini yasal zemine oturtur.
- ✓ Stratejik planlama, yöneticilerin işlerinde inisiyatif almalarına destek olur.
- ✓ Stratejik planlama, örgütlerin bölümleri arasında uyumu sağlar.
- ✓ Stratejik planlama, örgüt içi problemlerin giderilmesini sağlar.
- ✓ Stratejik planlama, kaynakların örgüt amaçlarına hizmet etmesini sağlar.
- ✓ Stratejik planlama değişen çevre şartlarına ayak uydurmayı sağlar.

2.2. Okullarda Stratejik Planlamanın Yasal Dayanağı

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Malî yönetimi ve kontrol kanununda yer alan stratejik planlamayla ilgili bölümler 01/01/2005 tarihinde yayınlanmıştır. Okullarda stratejik planlama yapılırken bazı yasal dayanaklardan bahsedilmektedir. Bu yasal dayanakları MEB şu şekilde belirlemiştir (MEB, 2019):

1-5018 yılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,

2-Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının 2013/26, 2018/16 No'lu Genelgesi,

3-Milli Eğitim Bakanlığı 2013-2015-2019,2020-2023 Stratejik Plan Hazırlık Programı olarak bakanlık tarafından açık dayanakları belirtilmiştir.

2.3. Okullarda Stratejik Planlamanın Gerekliliği

Stratejik planlama, okulların içinde bulunduğu mevcut durumlarına göre çevresel şartları da dikkate alarak geleceğe yönelimlerini planlamaları ve önlerine çıkacak sorunların daha kolay ve doğru çözümlerini öngörmeleri ile değişimlere ayak uydurabilmeleri açısından gereklidir. Bu kolaylaştırmalardan dolayı stratejik planlama, son 10 yıl da kurumlarda gerekli olan ve tercih edilen bir uygulamadır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012).

Bu açılarından bakıldığında stratejik planlama tüm kamu, kurum ve kuruluşları ile diğer sektörlerde gereklidir. Stratejik planlama yaparak makro ve mikro düzeyde hazırlanan bütçe ile mali disiplini sağlamak kaynakları etkili kullanabilmek, hesap verilebilirliği sağlamak ve yapılanları izleme sorumluluğunu üstlenmek amacıyla stratejik planlama yaklaşımı yürütülmektedir (Türk ve Ünsal, 2007).

2.4. Okullarda Stratejik Planlama Süreci

“Örgütlerin geleceğine yön veren ve bu gelecekteki yerini belirleyen etmen olarak nitelendirilen stratejik planlama sistemi, kendi içinde: Şu anda neredeyiz? Nerede olmayı istiyoruz? Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz? Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz? Sorularına yanıt arar ” (DPT, 2006, s.21).

MEB (2010) yayınladığı kılavuzda okullarda stratejik planlama aşamaları şu şekilde belirtilmiştir;

1. Bölüm: Durum Analizi
2. Bölüm: Geleceğe Bakış
 - a) Misyonun belirlenmesi,
 - b) Vizyonun belirlenmesi,
 - c) Temel değerlerin ortaya konulması,
 - d) Stratejik amaçların belirlenmesi,
 - e) Stratejik hedeflerin belirlenmesi,
 - f) Stratejilerin belirlenmesi,
 - g) Performans göstergelerinin ortaya konulması,
3. Bölüm: Maliyetlendirme
4. Bölüm: İzleme Değerlendirme

Belirtilen stratejik planlama sürecinin aşamaları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.4.1. Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinde ilk önce durum analizi tespit edilmektedir Bu kapsamda okulların hangi durumda oldukları tespit edilmektedir. Okulun geleceği belirlenirken geliştirilmesi gereken hedef ve stratejiler için önce mevcut durum ve imkânlar ortaya konması gerekmektedir. Okulun hangi yönlerden geliştirilmesi gerektiği tespitlerinin yapıldığı bu safhada yapılan analiz çalışmaları; okulun tarihsel gelişimi, yasal yükümlülükler, ürün ve hizmetleri, paydaş analizi, kurum içi analizi, çevre analizi ve GZFT analizi olarak belirtilmiştir (MEB, 2010).

Bütün bu analizler sonucunda mevcut durum tespit edilerek geleceğe yönelik yapılacak olan yol haritası daha somut ve daha kapsamlı ortaya konulmuş olacaktır.

2.4.2. Geleceğe Bakış

Stratejik planlamanın önemli bölümlerinden olan geleceğe yönelim olarak da adlandırılan bu bölümde okulun misyonu, vizyonu ve temel değerlerin tespiti yapılır. Yine bu bölümde temalar ile ilgili amaç, hedef ve stratejiler ortaya konulur. Bu bölüm stratejik planlamanın neden yapıldığını bir nevi anlamaya yönelik açıklamaları da kapsayacaktır.

2.4.2.1. Misyon Bildirimi

Misyon örgütlerin varoluş sebeplerini ortaya koyan ifadeler olup bu sürecin başlangıç noktasıdır. Misyon örgütün amaçlarına ulaşmayı basit ve sade dille ortaya koyan kavramdır (Ülgen ve Mirze, 2006). Amaçlara ulaşabilecek kaliteli misyon ifadeleri aşağıda belirtilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2006, s.178);

- ✓ Misyon, uzun soluklu bir amaçtır
- ✓ Misyon, örgütleri sürekli daha iyiye yöneltir.
- ✓ Misyon, ortak değerler ve inançları paylaşmaktır. Bu amaçlar örgüt üyeleri için ortak bir anlam ifade etmektedir.

2.4.2.2. Vizyon Bildirimi

Okul paydaşlarının ortak oluşturduğu vizyon, okulun gelecekteki fotoğrafıdır. Okul idaresinin görevlerinden olan vizyon tespit etme sürecine tüm okul paydaşlarının katkı sağlaması, vizyonun sahiplenilmesini olumlu yönde etkiler (MEB, 2010).

Bu bağlamda Vizyon okulun içinde bulunduğu durumu, ileride oluşabilecek durumları ile fırsat ve tehditlerinin bilinerek, bilinmeyene doğru yol almamızı sağlayan süreç olarak düşünülebilir.

2.4.2.3. Temel Değerler

Temel değerler, daha önce tespit edilen önemli değerlerin bir ilke haline getirilmesidir. Okulun değerlerini davranış biçimlerini ve olaylara bakış açıları ve düşünme biçimlerinin tüm çalışanlarca benimsendiği özelliklerdir. Temel değerler bir kurumu diğerlerinden ayıran ve anlamlı kılan davranış kurallarının bütünü olarak tanımlanabilir (MEB, 2010). Temel değerler, örgüte rehberlik eden ilkelerin tümüdür (Özen, 2011).

2.4.2.4. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik amaçlar, belirli dönemde örgütlerin ulaşmak istediği sonuçlar olarak ifade edilmiş olup örgütlerin nereye ulaşmak istedikleri sorusuna cevap veren kavramsal süreçtir (MEB, 2007).

Stratejik amaçlar ifade edilirken, örgütler için hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Olumlu olarak söylenebilecek ifade stratejik amaçlar tüm yönetsel faaliyetlere temel oluşturur. Yönetim aşamalarında önemli bir başlangıç noktasıdır. Olumsuz sonuçlardan biri ise; Kurumların veya örgütlerin sadece bir hedef üzerinde yoğunlaşarak diğer hedefleri önemsememesi söylenebilir (Dinçer, 2013).

2.4.2.5. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik hedefler, amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan ve ölçülebilen özel alt amaç olarak da ifade edilebilirler. Stratejik amaçlara göre daha kısa vadeli olup genelde sayısal olarak yazılırlar. Stratejik hedefler amaçları gerçekleştirmek için birden fazla hedef ortaya konulabilir (MEB, 2007).

Stratejik hedefler, stratejik amaçların test edilmesi ve güncel olması için önemli ifadelerdir. Stratejik amaçların doğruluğunu ortaya koyarlar. Tüm amaçların birden fazla olarak alt seviyede ifade edilmesi ve uygulamanın kendisini ortaya koyan hedefler, bu hedeflerle uyuşmayan amaçların ortadan kaldırılmasında görev üstlenirler (Dinçer, 2013).

2.4.2.6. Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejiler, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşebilmesi için yürütülecek faaliyetlerdir. Bu faaliyet ve projelerin geliştirilip uygulanmasında bazı hususları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Devlet Planlama Teşkilatının bu hususları şu şekilde belirlemiştir (DPT, 2003, s.32-33):

- ✓ Birbiriyle alakalı olan faaliyet ve projeler bütünleştirilmeli ve zamanlaması yapılmalıdır.
- ✓ Stratejilerin uygulanması hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır.
- ✓ Belirlenen hedef ve projelerle ters düşmemelidir.
- ✓ Bütün stratejiler sadece kısa vade olmamalı orta ve uzun vade olarak da ortaya konmalıdır.
- ✓ Bu faaliyetleri ve projeleri gerçekleştirecek sorumluluk verilen bölümler veya kişiler net olarak ifade edilmelidir.
- ✓ Bütün stratejiler uygulanırken görev verilen bölümlerin hepsi arasında kordine sağlanmalıdır.

Stratejilerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için tek başına yeterli değildir. Bu belirlenen stratejilerin uygulamaya geçirilmesi ve örgütlerin imkânlarını kullanılmalarını sağlaması da önemlidir.

2.4.2.7. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, yapılan planlamaların ulaşılmak istenen hedef ve amaçlara ulaşılma düzeyini maddi olarak, kalite olarak ve süreç olarak karşılaştırmayı sağlayan geliştirilmiş ölçütlerdir (Maliye Bakanlığı, 2004).

Bu bağlamda bakıldığında kurumların amaçlarına ulaşma derecesinin ve bu derecenin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi ancak belirli ölçütlerin ortaya konmasıyla anlaşılabilir. Planlama sürecini izleyebilmek için önceden ortaya konan belirli bir ölçütlerin olması gerekir. Bu bahsedilen ölçütler somut ölçülebilen maddi durumlar olabileceği gibi ölçülemeyen niteliklere yönelik ölçütler olabilir (Küçüksüleymanoğlu, 2004).

Performans ölçümü performans göstergeleri sayesinde yapılabilmektedir. Performans göstergeleri girdi, çıktı sonuç, verimlilik, etkililik ve kalite göstergeleri olarak sıralanabilir (Milter, 2010, s. 60, akratan Ayrancı, 2013).

Açıklamalar doğrultusunda düşünülürse ölçütleri belirlemeden sonuca veya sürece yönelik değerlendirme yapmanın anlamlı bir ifadesi bulunmamaktadır. Değerlendirmeler için saptanan ölçütler planlamadaki amaçlara paralel doğrultuda belirlenmelidir.

2.4.3. Maliyetlendirme

Devlet Planlama Teşkilatının 2006 yılında yayınladığı çalışmalara göre, stratejik planlama sürecinde belirlenen amaçlar, hedefler, strateji ve performans göstergelerinden sonraki süreç maliyetlendirme olarak nitelendirilir. Maliyetlendirme stratejik planlamaların güçlü dayanakları olarak söylenebilir. Stratejik planın uygulanabilmesi için bütçenin amaç ve hedeflere hizmet etmesi gerekmektedir. Stratejik plan kurumların gerçekleştirmek istediği öncelikli hedefleri içerdiğinden maliyetlendirme yapılarak bu hedeflerle kaynak arasında bağ kurulur (DPT, 2006).

Kurumların amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak olan faaliyet veya projelerin ve bunların bütçe ihtiyacı maliyetlendirme bölümünde belirlenir. faaliyet/projeler ile bunların kaynak ihtiyacı maliyetlendirme kısmında belirlenir. Planlarda her faaliyet ve projeler bir hedefle ilişkili olmalıdır. Bir hedefle ilişkisi olmayan faaliyet ve projelere maliyetlendirme bölümünde yer verilmemelidir. Diğer bir husus ise belirlenen faaliyet ve projelerin hepsinin planlarda olma zorunluluğu da yoktur (DPT, 2006).

Maliyetlendirme kısmında ilk yapılan her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin tahmini bütçe tutarları yapılarak bir hedefin maliyet miktarına ulaşılır. Böylece hedeflerin maliyet tutarları bize amaçlarında giderlerini vermiş olur ki; amaçların maliyet tahmin toplam tutarları da stratejik planın yıl bazında toplam tutarını verir. Aynı şekilde bu yıllık tutarlar stratejik planın beş yıllık toplam tahmini maliyet tutarını da vermiş olur (DPT, 2006). Kısaca; tüm hedeflerin ayrı ayrı maliyetlendirmesi ortaya konur. Amaç ise bütçe hazırlanırken maliyet ve kaynakların durumlarını ortaya koyarak her bir yapılması gerekenlerin maliyetlerini hesaplamının yanında harcamalarında öncelik sırasına konmasına yardımcı olmaktadır (Çakır, 2008).

2.4.4. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme, stratejik planın en önemli kısımlarındandır. Bu kısım da stratejik plan amaç ve hedeflerinin gerçekleşme durumunun da ortaya konulduğu izleme ve değerlendirme aşaması açıklanacaktır.

2.4.4.1. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik plan çalışmalarının izlenmesi ve raporlaştırılması izleme, bu raporlaştırma sonucu ortaya konulan değerlere göre amaç ve hedefler açısından ölçülmesi ve analiz edilmesi ise değerlendirme şeklinde tanımlanmaktadır. İzleme düzenli olarak yapılan bir çalışmadır (MEB, 2010). Stratejik plan uygulanmasında en önemli süreçlerden biri de izlemedir. Stratejik plan amaç ve hedeflerinin gerçekleşme durumunun doğru tespit edilmesi izlemenin doğru uygulanmasına bağlıdır.

Milli Eğitim Bakanlığının 2010 yılında yayınladığı stratejik plan uygulama kılavuzunda izleme ve değerlendirme ile ilgili açıklamalarda bulunmuştur. İzleme, stratejik planın çalışmalarının takibe alınarak rapor edilmesi durumudur. Değerlendirme ise bu raporların amaç ve hedeflerin gerçekleşme durumlarıyla

uyuşmasının tespitidir. Hazırlanan eylem planlarının uygulanmasından sorumlu kişi veya gruplar aynı zamanda bu planlardaki amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinin takip edilmesinden de sorumludurlar. İzleme, kurumun yönetiminin işini kolaylaştıran sistemli bir süreçtir (MEB, 2010). MEB okulda izleme ve değerlendirme süreçlerinde cevap aranacak soruları şu şekilde belirlemiştir;

- ✓ Hangi çalışmaları yaptık?
- ✓ Başarılı olduğumuzu nasıl anlayabiliriz?
- ✓ Uygulamaların amacına ulaşması ve etkisi nasıl oluyor?
- ✓ Bu süreçte neleri değiştirebiliriz?
- ✓ Değınmediğımız, çalışmadığımız noktalar nelerdir? sorularına yanıtlar aramaya çalışılmaktadır (MEB, 2010).

2.4.4.2. Raporlama

Stratejik plan hazırlama sürecin, yıl sonlarında okul stratejik planına göre yapılan faaliyetler, daha önce belirlediğimiz performans göstergelerini baz alarak hedeflerin gerçekleşme durumlarını, ortaya konan sapmaların olup olmadığını ve okulun genel mali durumunu da içine alan faaliyet raporları hazırlanmaktadır. Bu izleme raporları; haftalık, aylık veya yıllık olarak hazırlanabilir. Ancak faaliyet raporları yıllık olarak hazırlanmalıdır. Okulların bu hazırlayacakları faaliyet raporlarının detaylarını MEB ve İl MEM belirlemektedir (MEB, 2010).

Stratejik planın kapsadığı beş yıllık süreçte yürütülen çalışmalar ve bunların ölçülebilir performans göstergelerine bakılarak raporlar hazırlanır. Stratejik plan hedeflerin gerçekleşme durumlarının tespitinde ise bunların nedenleri hakkında genel ve mali analizi içeren, genel raporlar hazırlanmaktadır. İzleme raporları, MEB veya İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün (MEM) yayınladığı kıstaslara göre haftada, ayda, üç ayda, altı ayda veya yılda bir hazırlanır. Hazırlanan raporlar üst kurumlara yollanarak stratejik planların genel gerçekleşme durumları tespit edilmiş olur (MEB, 2010).

Stratejik planlama ile MEB okullarında bu beş yıllık süreci kapsayan dönemde misyon, vizyon ifadeleriyle uyumlu amaç ve hedeflerin gerçekleşme durumları net olarak ortaya konulmaktadır.

2.4.4.3. Okullarda Stratejik Plan Uygulamalarında Yaşanan Sorunlar

Okullarda uygulanan stratejik planların oluşturulması ve uygulanması aşamalarında sorunlar yaşanmaktadır. Sorunların yaşanması ve giderilmesi için sürekli araştırma ve çalışmalar yapılmaktadır. Ancak planların tek başına çözüm olacağını da ileri sürmek sorunu artırmaktadır (Çetin, 2013).

Stratejik planlama konusunda yeterli eğitim verilmeyen yöneticilerden yaptıkları planların hedeflerine ulaşması beklenemez. Bu bağlamda okullarda stratejik planlama görevini yürütenlere plan konusunda yeterli eğitim verildiği iddaa edilemez. MEB'in 2010 yılında hazırladığı kılavuza göre okulların ve paydaşlarının hiçbir eğitim almadan sadece kılavuza bakarak stratejik plan hazırlamaları bu iddaa ile örtüşmektedir. Daş'ın stratejik planlama konusundaki araştırmaları incelendiğinde "okul yöneticilerinin ve paydaşlarının stratejik planlama konusunda profesyonel bir eğitime sahip olmadıkları" kanısına varılmıştır (Yarım, 2016).

Merkezden yürütülen ve bu nedenle esnek düşünebilme ve karar alabilme yetkisi tanınmayan kurumlarda plan uygulamalarında sorunlar ortaya çıkması kaçınılmaz bir gerçekliktir. Tek elden yürütülen ve tek tip düşünme ve karar vermenin hakim olduğu merkezîyetçi anlayışla yürütülen planlara yaratıcı hedefler konulamaz. Okulların merkezîyetçi sistemin belirlediği katı bir çerçeveye planlarını yapmak zorunda bırakılması stratejik planların hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Bu kapsamda esnekliğe, yeniliğe ve sürekli değişe bilirlliğe ihtiyacı olan planların başarılı olabileceği araştırma sonuçlarında ortaya konulmuştur (Canpolat, 2010).

Okullarda uygulanan stratejik planlar konusunda yaşanan sorunları, bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde bazı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Araştırmacılara göre; "stratejik plan konusunda yeterli eğitim verilmemesi, okulun yeterince bütçesinin olmaması, stratejik planların boş bir uğraşmış gibi görülmesi, konulan hedeflere ulaşmak için yeterince çalışma yapılmaması, okullarda geleneksel çalışmaların yaygın olması, merkezîyetçi yapının olması ve bu yapının yeterince destek vermemesi, isteksiz yönetici ve okul paydaşlarının varlığı" olarak söylenebilir (Canpolat, 2010; Çetin, 2013; Bulut, 2014; Yarım, 2016).

3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizi başlıkları ve açıklamaları yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, okullarda uygulanan stratejik plan hedeflerinin gerçekleşme durumu, nitel araştırma yöntemiyle ve doküman inceleme ile elde edilmiştir. Nitel araştırma; gözlem, görüşme gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak, olgu ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış sorularla konu hakkında görüşmeler yürütülmüş ve elde edilen veriler betimsel ve içerik analizi teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir. Nitel çalışma boyutunda örnek olay yöntemine göre incelenen stratejik planların okul yönetimi ve okul stratejik planlarının değişik boyutları ile ilgili görüşmeler yapılmıştır. Okullarda uygulanan stratejik plan hedeflerinin gerçekleşme durumu ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, 2019-2020 eğitim öğretim yılında Giresun İli Merkez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokul, ortaokul, lise olmak üzere toplam 3 tane farklı türde okul oluşturmaktadır. Çalışmada amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay yöntemine göre seçilen 3 farklı türde okulun stratejik planları incelenmiştir. Örneklemeye alınan okullara ait sayısal bilgiler Tablo-1'de verilmiştir

Tablo 1: Örneklemeye Alınan Okullar ve İdareci Sayıları

Örneklem Okulları	Sayı	Müdür Yardımcısı	Müdür
İlkokul	1	2	1
Ortaokul	1	2	1
Lise	1	1	1

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Görev	Kıdem	Branş	Eğitim düzeyi	Görev yaptığı okul
K1	Erkek	Müdür	15	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	İlkokul
K2	Erkek	Müdür	20	Din Kültürü ve Ahlak Bil.	Lisans	Lise
K3	Erkek	Müdür	24	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	Ortaokul
K4	Erkek	Md. Yard.	8	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	Ortaokul
K5	Erkek	Müd. Yardımcısı	10	Sınıf Öğretmenliği	Yüksek Lisans	İlkokul
K6	Kadın	Müd. Yardımcısı	12	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	İlkokul
K7	Erkek	Müd. Yardımcısı	9	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	Lise
K8	Kadın	Müd. Yardımcısı	17	Sınıf Öğretmenliği	Lisans	Ortaokul

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmanın verileri, soruları araştırmacı tarafından hazırlanmış bir yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak ve örneklemeye alınan okulların stratejik planları incelenerek toplanmıştır. Görüşme formu beş soru içermektedir. Görüşme formunun oluşturulmasında 3 alan uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Uzmanlardan gelen öneriler dikkate alınarak görüşme formuna sorular eklenmiş, uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Görüşme formunun ilk bölümünde yöneticilerin cinsiyeti, öğretmenlik alanı, mesleki kıdemleri, yaşları ve üniversiteden mezun oldukları bölümler ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde ise MEB'in belirlediği stratejik plan içerisinde yer alan tema 1, tema 2 ve tema 3 hakkında okul yönetiminin görüşlerine yer verilmiştir. Ayrıca "Stratejik amaçların ve stratejik hedeflerin gerçekleşmeme nedenleri ve stratejik hedefler gerçekleştirildikten sonra okulda ne gibi değişikliklerin olduğu" hakkında sorular yer almaktadır.

Görüşme formunda öğretmenlere yöneltilen sorular şunlardır:

Bölüm 1: Cinsiyet, branş, yöneticilikteki kıdem süresi, mezun olduğu fakülte, vb. kişisel bilgilere yer verilmiştir.

Bölüm 2: MEB'in belirlediği stratejik plan içerisinde yer alan tema 1, tema 2 ve tema 3 hakkında okul yönetiminin görüşlerine yer verilmiş olup ayrıca "Stratejik amaçların ve stratejik hedeflerin gerçekleşmeme nedenleri ve stratejik hedefler gerçekleştirildikten sonra okulda ne gibi değişikliklerin olduğu" sorulmuştur.

Okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile yapılan görüşmede, MEB'in belirlediği temalar ile ilgili hedeflerin gerçekleşme durumları konusunda veriler elde edilmiştir. Okulun stratejik planına konan hedeflerin gerçekleşme durumunu belirlemek için plan sonu genel faaliyet değerlendirme raporundaki performans göstergeleri değer olarak alınmıştır. İncelenen stratejik planlarda performans göstergelerinin gerçekleşme durumu yüzde de olarak belirtilmiştir. Dokümanlar nitel araştırmalarda önemli kaynaklardır. Bu kaynakları inceleyerek gözlem ve görüşme yapmadan ihtiyaç olan verileri elde edilebilir. Bu kapsamda, Giresun İli Merkez ilçesinde bulunan örnekleme alınan 1 kamu ilkökulu, 1 kamu ortaokulu ve 1 kamu lisesi olmak üzere 3 türde okulda hazırlanan, 2015-2019 yıllarını kapsayan okul stratejik planlarındaki hedeflerinin neler olduğu ve gerçekleşme durumları ile yeni yapılan 2020-2024 yıllarını kapsayan stratejik plan hedefleri incelenmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Görüşme formu ön uygulama öncesi pilot uygulaması yapılmış, bu kapsamda 3 Müdür yardımcısı ile görüşülmüştür. Pilot görüşmelerden elde edilen verilerin incelenmesi neticesinde asıl uygulama aşamasına geçilmiştir.

Araştırmanın katılımcılar bölümünde kişisel özellikleri verilen okulların yöneticileri ile Ocak 2020 ile Nisan 2020 tarihleri arasında çalıştıkları okullarda görüşmeler yapılmıştır. Bu 3 adet kamu okullarının 2015-2019 yıllarını kapsayan planlardaki hedeflerin gerçekleşme durumları ve yeni yapılan 2020-2024 yıllarını kapsayan okul stratejik planlarındaki hedefler incelenmiştir.

3.5 Verilerin Analizi

Stratejik amaç ve hedefleri tespit etmek için 3 kamu okulunun stratejik planı internet ortamında ve yazılı olarak temin edilmiştir. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmede hedeflerin gerçekleşme durumuna ulaşmak için plan sonu değerlendirme raporlarına bakılarak performans göstergelerinin gerçekleşme yüzdesine sonuç ortaya konulmaya çalışılmıştır. Plan sonu değerlendirme tablolarına göre performans göstergelerinin gerçekleşme durumları belirlenen yüzdeler ve üzerinde ise "hedef gerçekleşti", gerçekleşme durumları belirlenen yüzdelerin altında olanlar için "hedef gerçekleşmedi" şeklinde sonuç ortaya konulmuştur. Görüşmede yarı yapılandırılmış görüşme formu ile okulların stratejik planlarındaki hedeflerine ulaşma durumları ile ilgili yönetici görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde döküman inceleme yöntemiyle ve görüşme formundan elde edilen bilgiler ışığında ortaya konan çalışmanın bulgularına, tablolara ve yorumlara yer verilmiştir.

Bu bölümde ilk olarak Giresun İlinde belirlenen farklı türde 3 okulun stratejik planlarını incelenmiştir. Daha sonra incelenen planların stratejik amaçların ve iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin yılsonu faaliyet raporlarında gerçekleşme durumları tespit edilmiştir. Tespit edilen ve bu raporlar tablolaştırılmıştır. İkinci çalışmada okul yöneticileri ile görüşülerek stratejik hedeflerin gerçekleşme durumu ve okul yöneticilerinin stratejik planlara ilişkin görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu bağlamda okulların 2015-2019 yıllarını kapsayan planları ile yeni dönemi kapsayan 2020-2024 stratejik planları incelenmiştir. Okullar 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planlarında MEB'in belirlediği "Tema 1- Eğitim ve öğretime erişimin artırılması, Tema 2- Eğitim ve öğretimde kalitenin artırılması, Tema 3- Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi" başlıklarında okullarına yönelik plan çalışmaları yapmışlardır.

Tüm bu çalışmaların sonucunda bulgulara ulaşılmış ve yorum yazılmıştır.

4.1.Okulların 2015-2019 Yıllarını Kapsayan Stratejik Planlarında Yer Alan Stratejik Amaçlar ve Stratejik Hedeflere İlişkin Bulgular

Giresun İli Merkez İlçesinde bulunan farklı türdeki 3 kamu okullarının 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planlarında MEB'in belirlediği temalara yönelik amaç ve hedefler tablolar halinde tespit edilmiştir.

Okulların stratejik amaç ve hedefleri ilgili idarecilerden internet ortamında temin edilmiştir. Dökman inceleme yöntemiyle de incelenerek amaç, hedeflere ait veriler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Okulların “Eğitim ve Öğretime Erişimin Artırılması” Teması İçin Belirledikleri Stratejik Amaç ve Hedefleri

Okul Türü	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef
Kamu İlkokulu	Stratejik Amaç 1: Çağ nüfusunun tamamının eğitime erişimini ve sosyal kişisel yeteneklerini artırarak sağlıklı bireyler yetiştirmek.	Stratejik Hedef 1: İlkokulda başta dezavantajlı bireyler olmak üzere eğitim öğretime katılımı ve tamamlamayı sağlamak.
Kamu İlkokulu	Stratejik Amaç 2: Öğretmen ve veli görüşme odaları yaparak görüşmelerin rahat ortamda olmasını sağlamak,	Stratejik Hedef 1: Plan döneminde her kata veli görüşme odaları yapmak,
	Stratejik Amaç 3: Okul arşivini oluşturarak eski mezunlara ait bilgi tabanı oluşturmak	Stratejik Hedef 1: Geçmişten günümüze kadar okulumuz mezunlarına ait iletişim bilgilerine ulaşarak yazılı, görsel, işitsel dokümanları web ortamında arşivlemek
Kamu Ortaokulu	Stratejik Amaç 1: İletişime açık, özgüveni ve sorumluluk bilinci yüksek, manevi değerleri dikkate alan sağlıklı bireyler yetiştirmek.	Stratejik Hedef 1: Okula devam konusunda öğrenciler özendirilerek sınıf tekrarı ve okul terklerinin azaltılmasını ve eğitim sürecini tamamlamalarını sağlamak. Stratejik Hedef 2: Öğrencilerin hazır oluş seviyelerini eğitim öğretim ortamlarını yeterli hale getirmek suretiyle yükseltip, ruh ve beden sağlığını koruyarak akademik başarılarını yükseltmek.
	Stratejik Amaç 2: Ortaokul kayıt alanındaki eğitim öğretim çağına gelmiş tüm çocukların ve velilerin eğitime erişilebilirliğini ve devamlılığını sağlamak.	Stratejik Hedef 1: Okula devam oranını % 100’e çıkarmak. Stratejik Hedef 2: Öğretim çağı dışında kalan öğrenci ve velilerin yaygın eğitime katılımlarını % 10 artırmak.
Kamu Ortaokulu	Stratejik Amaç 3: Örgün eğitim dışında kalan kızların eğitime katılımını sağlamak.	Stratejik Hedef 1: Örgün eğitim dışında kalan kızlarımızın çocuk gelişimi alanında öğretime devam etmelerini sağlamak.
Kamu Lisesi	Stratejik Amaç 1: Fırsat ve imkân eşitliği ilkesi doğrultusunda dezavantajlı gruplara pozitif ayrımcılık yaparak; eğitimin tüm kademelerindeki bireylerin; temel, kişisel, sosyal, kültürel ve mesleki gelişimlerini gerçekleştirmek amacıyla eğitime katılımlarını ve tamamlamalarını, öğrenim çağı dışındaki bireylerin ise hayat boyu öğrenmeye katılımlarını artırmak.	Stratejik Hedef 1: Plan dönemi sonuna kadar bireylerin örgün ve yaygın eğitime katılım oranını artırarak, tamamlamalarını sağlamak.
	Stratejik Amaç 2: Bütün bireylerin eğitim ve öğretime adil şartlar altında erişmesini sağlamak.	Stratejik Hedef 1: Plan dönemi sonuna kadar dezavantajlı gruplar başta olmak üzere, eğitim ve öğretimin her tür ve kademesinde katılım ve tamamlama oranlarını artırmak.
	Stratejik Amaç 3: Okul veli ilişkilerinin içeriğini yapılandırarak velilerin eğitime ilişkin duyarlılıklarını yükseltmek, onları bilinçlendirerek veli-okul iş birliği içerisinde öğrencilere okulda ve okul dışında sağlıklı eğitim ortamı hazırlamak, okuldaki etkinliklere katılımını arttırmak ve eğitimi ailenin temel önceliklerinden biri haline getirmek	Stratejik Hedef 1: Okulumuzda 2014 yılında %85 olan veli memnuniyet oranını 2019 yılına kadar her yıl en az %1 oranında artırarak %90 oranına çıkartmak.

Tablo 3 incelendiğinde tema 1’de “Öğrencilerin tamamının eğitime erişimlerini sağlamak” tüm okul türleri tarafından amaç ve hedeflere konulmuştur. “Eğitime erişimi sağlamak, velilerin rahat edeceği ortamlar oluşturmak ve mezun takip sistemleri oluşturmak” ilkokulun; “İletişime açık, özgüveni ve sorumluluk bilinci yüksek, manevi değerleri dikkate alan sağlıklı bireyler yetiştirmek, ortaokul kayıt alanındaki eğitim öğretim çağına gelmiş tüm çocukların ve velilerin eğitime erişilebilirliğini ve devamlılığını sağlamak ve kız öğrencilerin eğitime katılımını artırmak” ortaokulun; “eğitim-öğretime erişim ve devamını ve öğrenim çağı dışındakilerin hayat boyu öğrenmeye katılımını sağlamak, bütün bireylerin eğitim ve öğretime adil şartlar altında erişmesini sağlamak, veli-okul iş birliği içerisinde öğrencilere okulda ve okul dışında sağlıklı eğitim ortamı hazırlamak” konulu stratejik amaçların lise okulu tarafından belirlendiği görülmektedir. Bu hedeflerin rakamlarla ifade edilebilir olduğu, kısa dönem kapsayacak şekilde belirlendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4: Okulların “Eğitim ve Öğretimde Kalitenin Artırılması” Teması İçin Belirledikleri Stratejik Amaç ve Hedefleri

Okul Türü	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef
Kamu İlkokulu	Stratejik Amaç 1: Öğrencilerin sosyal iletişimlerini artıracak ve sportif yeteneklerini keşfedecek fırsatlar oluşturmak.	Stratejik Hedef 1: Öğrencilerin ilçe ve il çapında düzenlenen spor müsabakalarına katılımını sağlamak. Stratejik Hedef 2: Okul genelinde dergi ve gazete hazırlanması, derginin yayınlanması, gazetenin duvar panosunda sergilenmesi.
	Stratejik Amaç 2: 2015-2019 stratejik plan döneminde; kurum standartlarına uygun eğitim ortamları tesis etmek. Öğrencilerin ihtiyaç duyduğu gelişimlerini destekleyici faaliyetleri arttırmak.	Stratejik Hedef 1: 2015-2019 plan döneminde; okulumuz öğrencilerinin akademik, sosyal, kültürel, sportif ve sanatsal becerilerini geliştirmek, proje ve yarışmalara daha fazla katılımı sağlamak, Stratejik Hedef 2: 2015-2019 stratejik plan döneminde; eğitimde teknoloji kullanarak öğrencilerin yabancı dil öğrenme yeterliliklerini geliştirmek, ulusal ve uluslararası projelere katılan öğrenci ve öğretmen sayısını arttırmak.
Kamu Ortaokulu	Stratejik Amaç 1: Öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda bir üst eğitim kurumuna ve hayata hazırlamak.	Stratejik Hedef 1: Öğrencilerimizin bir üst öğrenim kurumuna yerleşme oranını arttırmak. Stratejik Hedef 2: Ulusal ve uluslararası projelere öğrenci katılımını arttırmak.
	Stratejik Amaç 2: Okul veli ilişkilerinin içeriğini yapılandırarak velilerin eğitime ilişkin duyarlılıklarını yükseltmek ve eğitimi ailenin temel önceliklerinden biri haline getirmek.	Stratejik Hedef 1: Okulumuzda 2013-2014 Eğitim-öğretim yılında % 75 olan veli toplantılarına katılım oranını 2019 yılında % 95'e çıkarmak. Stratejik Hedef 2: Okulumuzda 2014 yılında % 45 olan veli memnuniyet oranını 2019 yılına kadar % 80'e çıkarmak.
Kamu Ortaokulu	Stratejik Amaç 3: Öğrencilerin ruhsal ve fiziksel gelişim süreçleri dikkate alınarak, ulusal ve uluslararası ölçütlerde düzenlenen sportif, sanatsal ve kültürel aktiviteler, ilgi ve yeteneğine göre beceri, tutum ve davranış geliştirebilen, dil becerileri yüksek, iletişime ve öğrenmeye açık, özgüven sahibi, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bireylerin yetişmesini sağlamak.	Stratejik Hedef 1: Ulusal ve uluslararası düzeyde yarışma ve faaliyetlere her sınıf düzeyinden katılımı en az %20 arttırmak. Stratejik Hedef 2: Öğrencilerin akademik başarı ve öğrenme kazanımları dikkate alınarak, öğrencilerimiz arasındaki başarı düzeyi farklılıklarını azaltmak ve eğitim kalitesini yükseltmek.
Kamu Lisesi	Stratejik Amaç 1: Tüm personeli ile birlikte nitelikli ve kaliteli eğitim konusunda mükemmeli arayan, değişen ve gelişen eğitim sistemine ve yeni bilgi ve teknolojilere uyum sağlayabilen bir kurum olmak	Stratejik Hedef 1: Okulumuzda görev alan tüm öğretmenlerin mesleki gelişim ve yeni teknolojileri kullanabilme konularında en az iki kurs, seminer, fuar ve hizmetiçi eğitim almalarını sağlamak Stratejik Hedef 2: Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak için sosyal, bilimsel ve sportif faaliyetlere katılımlarını sağlamak
	Stratejik Amaç 2: Yükseköğretime öğrenci seçme ve yerleştirme sisteminde öğrencilerimizin gösterdiği başarıları arttırmak.	Stratejik Hedef 1: Mezunlarımızın ülkemizin ve dünyanın önde gelen üniversitelerine yerleşme oranını plan dönemi sonuna kadar yükseltmek. Stratejik Hedef 2: Üniversite Seçme ve Yerleştirme Sınavında üniversiteye yerleşme oranını % 81'den % 98'e çıkarmak.
	Stratejik Amaç 3: Tüm paydaşların memnuniyet oranlarını öğrenmek, önerilerini almak amacıyla memnuniyet anketleri düzenlemek.	Stratejik Hedef 1: Çalışan memnuniyet oranını % 88 dan % 92'e çıkarmak. Stratejik Hedef 2: Öğrenci memnuniyeti oranını % 82'dan % 95'e, veli memnuniyet oranını % 83'den % 95'e çıkarmak.

Tablo 4 incelendiğinde tema 2 için farklı türdeki okulların “Öğrencilerin sosyal iletişimlerini artıracak ve sportif yeteneklerini keşfedecek fırsatlar oluşturmak, öğrencilere kitap okuma alışkanlığını kazandırmak, kurum standartlarına uygun eğitim ortamları tesis etmek. Öğrencilerin ihtiyaç duyduğu gelişimlerini destekleyici oyun alanlarını arttırmak, akademik başarıyı arttırmak, öğrencileri bir üst eğitim kurumuna ve hayata hazırlamak. Öğrencilerin ruhsal ve fiziksel gelişim süreçleri dikkate alınarak, ulusal ve uluslararası ölçütlerde düzenlenen sportif, sanatsal ve kültürel aktiviteler, ilgi ve yeteneğine göre beceri, tutum ve davranış geliştirebilen, dil becerileri yüksek, iletişime ve öğrenmeye açık, özgüven sahibi, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı bireylerin yetişmesini sağlamak. Velilerin eğitime ilişkin duyarlılıklarını yükselterek eğitimin ailenin temel önceliklerinden biri haline getirmek, tüm personeli ile birlikte nitelikli ve kaliteli eğitim konusunda mükemmeli arayan, değişen ve gelişen eğitim sistemine ve yeni bilgi ve teknolojilere uyum sağlayabilen bir kurum olmak, yükseköğretime öğrenci seçme ve yerleştirme sisteminde öğrencilerimizin gösterdiği başarıları arttırmak. Tüm paydaşların memnuniyet oranlarını öğrenmek, önerilerini almak amacıyla memnuniyet anketleri düzenlemek.” şeklinde stratejik amaçlarını belirledikleri

görülmektedir. Kamu ilkokulunda daha çok sosyal ve kültürel faaliyetlerden bahsedilirken kamu ortaokulu ve lisesinde akademik başarı ve hayata atılmaya dair amaçlara ağırlık verildiği görülmektedir. Bütün okullar belirledikleri amaçlara ulaşmak için ise birden fazla hedef belirledikleri görülmektedir. Bu hedefler ilkokulda; “Öğrencilerin ilçe ve il çapında düzenlenen spor müsabakalarına katılımını sağlamak, okul genelinde dergi ve gazete hazırlanması, derginin yayınlanması, gazetenin duvar panosunda sergilenmesi, okulumuz öğrencilerinin akademik, sosyal, kültürel, sportif ve sanatsal becerilerini geliştirmek, proje ve yarışmalara daha fazla katılımı sağlamak. 2015-2019 stratejik plan döneminde; eğitimde teknoloji kullanarak öğrencilerin yabancı dil öğrenme yeterliliklerini geliştirmek, ulusal ve uluslararası projelere katılan öğrenci ve öğretmen sayısını artırmak” ortaokulda; “Öğrencilerimizin bir üst öğrenim kurumuna yerleşme oranını arttırmak, ulusal ve uluslararası projelere öğrenci katılımını arttırmak. Okulumuzda 2013-2014 Eğitim-öğretim yılında % 75 olan veli toplantılarına katılım oranını 2019 yılında % 95’e çıkarmak. Okulumuzda 2014 yılında % 45 olan veli memnuniyet oranını 2019 yılına kadar % 80’e çıkarmak. Örgün eğitim dışında kalan kızlarımızın çocuk gelişimi alanında öğretimine devam etmelerini sağlamak, Öğrencilerin akademik başarı ve öğrenme kazanımları dikkate alınarak, öğrencilerimiz arasındaki başarı düzeyi farklılıklarını azaltmak ve eğitim kalitesini yükseltmek”. Lisede; “okulumuzda görev alan tüm öğretmenlerin mesleki gelişim ve yeni teknolojileri kullanabilme konularında en az iki kurs, seminer, fuar ve hizmetiçi eğitim almalarını sağlamak, öğrencilerin akademik başarılarını artırmak için sosyal, bilimsel ve sportif faaliyetlere katılımlarını sağlamak. Mezunlarımızın ülkemizin ve dünyanın önde gelen üniversitelerine yerleşme oranını plan dönemi sonuna kadar yükseltmek, Üniversite Seçme ve Yerleştirme Sınavında üniversiteye yerleşme oranını % 81’den % 98 e çıkarmak; çalışan memnuniyet oranını % 88 dan % 92’e çıkarmak, öğrenci memnuniyeti oranını % 82’den % 95’e, veli memnuniyet oranını % 83’den % 95’ e çıkarmak” olarak okulların stratejik hedeflerini ölçülebilir ve belirli bir süreyi kapsadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 5: Okulların “Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi” Teması İçin Belirledikleri Stratejik Amaç ve Hedefleri

Okul Türü	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef
Kamu İlkokulu	Stratejik Amaç 1: Okulumuzun var olan fiziki ve teknoloji kapasitesinde iyileştirme ve yenileme çalışmaları yaparak kurumsal kapasiteyi geliştirmek.	Stratejik Hedef 1: Branş dersleri için branşlara uygun öğretim ortamları oluşturmak Stratejik Hedef 2: Okul bahçesinde farklı yaş gruplarına uygun öğrencilerin oyun oynayabileceği ortamlar oluşturmak.
	Stratejik Amaç 2: Okulun yönetsel yapısını güçlendirerek eğitime erişimi ve eğitimde kaliteyi artıracak şekilde etili olmak,	Stratejik Hedef 1: Hizmet içi eğitim ve seminerlerle insan kaynaklarını geliştirmek, Stratejik Hedef 2: Plan dönemi sonuna kadar, eğitim ortamının kalitesini yükseltmek ve etkili ve verimli mali yönetim yapısı oluşturmak
Kamu Ortaokulu	Stratejik Amaç 1: Tüm teknolojik ve diğer imkanları kullanarak kurumsal kapasiteyi iyileştirmek,	Stratejik Hedef 1: Eğitim ortamının fiziksel olarak düzenli bakımını yapmak, eğitim ortamını her türlü teknolojik araç gereçlerle donatmak, Stratejik Hedef 2: Teknolojiden en üst düzeyde yararlanmayı sağlamak,
	Stratejik Amaç 2: Katılımcı ve demokratik bir yönetim biçimi geliştirerek eğitim yönetimini herkesin benimsediği ve hizmete erişim yol ve usullerini bildiği evrensel standartlara uygun dinamik bir yapıya dönüştürmek.	Stratejik Hedef 1: Öğrenci, veli ve okul personelinin kararlara katılımını arttırmak. Stratejik Hedef 2: Okul paydaşlarının hizmet standartları ile hak, görev ve sorumluluklara ilişkin bilgilendirme çalışmaları düzenlemek.
Kamu Lisesi	Stratejik Amaç 1: Teknolojik alt yapıdaki eksikliklerin giderilmesini sağlamak ve FATİH projesinden en iyi şekilde yararlanmak.	Stratejik Hedef 1: Öğretmenlerin ihtiyaçlarını tespit ederek teknoloji kullanımı konusunda en az 3 adet HİE veya kurs gibi faaliyetler düzenlemek. Stratejik Hedef 2: Etkileşimli tahta ve tablet kullanımını yaygınlaştırmak.
	Stratejik Amaç 2: Sınıflardaki fiziksel ortamları iyileştirmek.	Stratejik Hedef 1: Okulun bütün sınıflarındaki öğretmen kürsülerini yenilemek, Stratejik Hedef 2: Tüm sınıflardaki perdeleri, kapıları iyileştirmek.
	Stratejik Amaç 3: Okul müzesinin kurulmasını sağlamak	Stratejik Hedef 1: 5 yıllık sürede Okulun imkanlarıyla eski eşyalar ve madalya, kupalardan okulun müzesini oluşturmak

Tablo 5 incelendiğinde tema 3 için ilkokulun “ Okulumuzun var olan fiziki ve teknoloji kapasitesinde iyileştirme ve yenileme çalışmaları yaparak kurumsal kapasiteyi geliştirmek, yönetim ve organizasyon yapısını iyileştirerek eğitime erişimi ve eğitimde kaliteyi artıracak etkin ve verimli işleyen bir kurumsal yapıyı tesis etmek; ortaokulun “beşeri, fiziki, teknolojik ve mali altyapıdan en üst düzeyde verim alarak kurumsal kapasiteyi geliştirmek, katılımcı ve demokratik bir yönetim biçimi geliştirerek eğitim yönetimini herkesin benimsediği ve hizmete erişim yol ve usullerini bildiği evrensel standartlara uygun dinamik bir yapıya dönüştürmek; lisenin ise; teknolojik alt yapıdaki eksikliklerin giderilmesini sağlamak ve FATİH projesinden en iyi şekilde yararlanmak, sınıflardaki fiziksel ortamları iyileştirmek, okul müzesinin kurulmasını sağlamak” şeklinde stratejik amaçlarını belirledikleri görülmektedir. Bu amaçları gerçekleştirmek için ilkokul; “ bakanlık hizmetlerinin etkin sunumunu sağlamak üzere insan kaynaklarının yapısını ve niteliğini geliştirmek, plan dönemi sonuna kadar, belirlenen kurum standartlarına uygun eğitim ortamlarını tesis etmek ve etkin, verimli bir mali yönetim yapısı oluşturmak. Ortaokulun; “ eğitim ortamını fiziki bakımını yapmak, eğitim ortamına gerekli teknolojik araç gereç ve eğitim materyalleri ile donatma, bilgi teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanmak, öğrenci, veli ve okul personelinin kararlara katılımını arttırmak, okul paydaşlarının hizmet standartları ile hak, görev ve sorumluluklara ilişkin bilgilendirme çalışmaları düzenlemek. Lisenin ise ; “ders hazırlama konusunda öğretmenlerin ihtiyaç duydukları alanları belirleyerek, teknoloji kullanımı konusunda yılda en az 3 adet HİE veya kurs gibi faaliyetler düzenlemek, gelişim ve yeni teknolojileri kullanabilme konularında en az iki kurs, seminer, fuar ve hizmetiçi eğitim almalarını sağlamak, etkileşimli tahta ve tablet kullanımını yaygınlaştırmak. Tüm sınıflardaki öğretmen kürsülerini işlevsel olacak şekilde iyileştirmek, tüm sınıflardaki perdeleri, kapıları iyileştirmek, plan dönemi sonuna kadar okulun eski eşyalarından, kupalarından belgelerinden oluşan müzeyi oluşturmak ” olarak okulların stratejik hedeflerini kısa süreyi kapsayacak şekilde belirledikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3, 4, 5 incelendiğinde üç tema ile ilgili stratejik amaçların ve bu amaçları gerçekleştirecek hedeflerin genel olarak tema konusu ile bağlantılı konular olduğu ve hedeflerin ölçülebilir ve kısa dönemli oldukları görülmektedir.

4.2. Okulların 2015-2019 Stratejik Planlarının Dönem Sonu Değerlendirme Formuna Göre Hedeflerin Gerçekleşme Durumlarına İlişkin Bulgular

Tablo 3, 4, 5 de doküman inceleme sonucu elde edilen veriler ortaya konulmuştur. Bu veriler ışığında okullar 5 yıllık stratejik planlama dönemine ait yıllık verileri birleştirerek plan genel değerlendirme formu oluşturmaktadırlar. Doküman inceleme sonucunda okulların stratejik plan izleme-değerlendirme formları elde edilmiştir. Bu değerlendirme formunda gerçekleşen hedefler ve performans göstergeleri belirlendiği görülmektedir. Değerlendirme tablolarına göre hedeflenen gerçekleşme yüzdesi belirlenmiş ve bu yüzdeye ulaşan hedefler gerçekleşmiş kabul edilmiştir.

Tablo 6: Kamu İlkokulu Plan Sonu Genel Değerlendirme Formu

TEMA ve SAM No	Stratejik Hedef No	Hedeflerin Gerçekleşip Gerçekleşmediği (EVET/HAYIR)	Performans Göstergeleri	
			Hedeflenen	Gerçekleşen
TEMA1 SAM1	SH1	HAYIR	% 80	% 69
TEMA1 SAM2	SH1	EVET	% 100	% 100
TEMA1 SAM3	SH1	HAYIR	% 100	% 82
TEMA2 SAM1	SH1	EVET	% 80	% 100
	SH2	EVET	% 90	% 100
TEMA2 SAM2	SH1	EVET	% 85	% 100
	SH 2	HAYIR	% 80	% 64
TEMA3 SAM1	SH1	EVET	% 80	% 100
	SH2	EVET	% 100	% 100
TEMA3 SAM2	SH 1	HAYIR	% 90	% 66
	SH 2	EVET	% 70	% 100

Tablo 6 incelendiğinde Tema 1,2,3 e ait amaç ve hedeflerin plan sonu değerlendirmesi yüzde olarak verildiği görülmektedir. Belirlenen hedeflerden 4 tane hedefin gerçekleşmediği görülmektedir. Bu gerçekleşmeyen hedeflerin; “eğitim öğretime katılımı ve tamamlamayı sağlamak, mezunlara ait iletişim bilgilerine ulaşarak yazılı, görsel, işitsel dokümanları web ortamında arşivlemek, eğitimde teknoloji

kullanarak öğrencilerin yabancı dil öğrenme yeterliliklerini geliştirmek, hizmet içi eğitim ve seminerlerle insan kaynaklarını geliştirmek” olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Kamu Ortaokulu Plan Sonu Genel Değerlendirme Formu

TEMA ve SAM No	Stratejik Hedef No	Hedeflerin Gerçekleşip Gerçekleşmediği (EVET/HAYIR)	Performans Göstergeleri	
			Hedeflenen	Gerçekleşen
TEMA1 SAM1	SH1	HAYIR	%90	%67
TEMA1 SAM1	SH2	EVET	%80	%100
TEMA1 SAM2	SH1	HAYIR	%100	%78
TEMA1 SAM2	SH2	HAYIR	%80	%47
TEMA1 SAM3	SH1	HAYIR	%80	%56
TEMA2 SAM1	SH1	EVET	%70	%100
TEMA2 SAM1	SH2	EVET	%85	%100
TEMA2 SAM2	SH1	EVET	%95	%100
TEMA2 SAM2	SH 2	HAYIR	%80	%65
TEMA2 SAM3	SH1	EVET	%80	%100
TEMA2 SAM3	SH2	EVET	%70	%100
TEMA3 SAM1	SH1	EVET	%85	%100
TEMA3 SAM1	SH2	HAYIR	%90	%77
TEMA3 SAM2	SH 1	EVET	%95	%100
TEMA3 SAM2	SH 2	EVET	%100	%100

Tablo 7 incelendiğinde Tema 1,2,3 e ait amaç ve hedeflerin plan sonu değerlendirmesi yüzde olarak verildiği görülmektedir. Belirlenen hedeflerden 6 tane hedefin gerçekleşmediği görülmektedir. Bu tabloya göre gerçekleşmeyen hedeflerin; “teknolojiden en üst düzeyde yararlanmayı sağlamak, veli memnuniyet oranını 2019 yılına kadar % 80’e çıkarmak, okula devam konusunda öğrenciler özendirilerek sınıf tekrarı ve okul terklerinin azaltılmasını ve eğitim sürecini tamamlamalarını sağlamak, öğretim çağı dışında kalan öğrenci ve velilerin yaygın eğitime katılımlarını artırmak, örgün eğitim dışında kalan kızlarımızın çocuk gelişimi alanında öğretimine devam etmelerini sağlamak” olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Kamu Lisesi Plan Sonu Genel Değerlendirme Formu

TEMA ve SAM No	Stratejik Hedef No	Hedeflerin Gerçekleşip Gerçekleşmediği (EVET/HAYIR)	Performans Göstergeleri	
			Hedeflenen	Gerçekleşen
TEMA1 SAM1	SH1	HAYIR	%100	%88
TEMA1 SAM2	SH1	HAYIR	%100	%87
TEMA1 SAM3	SH1	EVET	%90	%100
TEMA2 SAM1	SH1	EVET	%95	%100
TEMA2 SAM1	SH2	EVET	%95	%100
TEMA2 SAM2	SH1	EVET	%90	%100
TEMA2 SAM2	SH 2	HAYIR	%98	%100
TEMA2 SAM3	SH1	EVET	%92	%100
TEMA2 SAM3	SH2	HAYIR	%95	%88
TEMA3 SAM1	SH1	EVET	%95	%100
TEMA3 SAM1	SH2	HAYIR	%97	%100
TEMA3 SAM2	SH 1	EVET	%100	%100
TEMA3 SAM2	SH 2	EVET	%100	%100
TEMA3 SAM3	SH 1	EVET	%100	%100

Tablo 8 incelendiğinde Tema 1,2,3 e ait amaç ve hedeflerin plan sonu değerlendirmesi yüzde olarak verildiği görülmektedir. Belirlenen hedeflerden 5 tane hedefin gerçekleşmediği görülmektedir. Bu gerçekleşmeyen hedeflerin; “örgün ve yaygın eğitime katılım oranını artırarak, tamamlamalarını sağlamak, plan dönemi sonuna kadar eğitim ve öğretimin her tür ve kademesinde katılım ve tamamlama oranlarını artırmak, üniversite sınavında üniversiteye yerleşme oranını % 81’den % 98 e çıkarmak. Öğrenci memnuniyet oranını % 82’den % 95’e, veli memnuniyet oranını % 83’den % 95’ e çıkarmak. 5 yıllık

sürede okulun imkanlarıyla eski eşyalar ve madalya, kupalardan okulun müzesini oluşturmak” olarak görülmektedir.

Bu hedeflerin neden gerçekleşmediği ile ilgili bilgiler elde edilmesi için yöneticilerle görüşülüp nedenleri aşağıda açıklanmıştır.

4.3. Okul Yöneticileriyle Görüşülmesi Sonucu Elde Edilen Bulgular ve Yorum

4.3.1. Okullarda Uygulanan Stratejik Planlar Konusundaki Düşünceleriniz Nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ilk sorusu “Okullarda uygulanan stratejik planlarla ilgili düşünceleriniz nelerdir?” şeklindedir. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde okul yöneticilerinden 5’i stratejik planlarla ilgili olumlu görüş bildirirken, 3’ü ise stratejik plan uygulamalarının önemli olduğunu ancak uygulama kısmında sıkıntılar olduğunu bu durumdan dolayı olumsuz görüş ifade etmişlerdir. Buna ilişkin yönetici görüşleri:

K1, “Stratejik plan kavramını ilk kez MEB’in açmış olduğu seminere gittiğimde orada duymuştum. Daha sonra 2010 yılından itibaren okullarımızda uygulamaya başladık. Stratejik plan uygulamaları okulların eksik ve güçlü yönlerini tespit etmek adına okullara çok şey kattığını düşünüyorum. Günlük hayatımızda bile her şeyi planlarken öğrencilerimizin geleceklerini, hayatlarını ve hayallerini paylaştıkları eğiti yuvalarımızda, eğitim ve öğretimin plansız olmasını düşünemiyorum Stratejik planlama eğer tam anlamı ile uygulanırsa faydalı olacağına inanıyorum. ” K2, “Stratejik planların kurumların pusulası olduğunu düşünüyorum. Planlama ile okulun geleceğini düzene koyuyoruz. Bu çok önemlidir. Bir nevi gelecek 5 yıl içerisinde oluşacak durumlara tedbir de almış oluyoruz. Böylece oluşacak sorunları aşarak hedeflerimize adım adım yürüyoruz. Okul paydaşlarıyla birliktelik sağlanmasında ve okuldaki her türlü durumları kontrol altına alarak ortaya çıkan sorunları okulun bütünü ile çözülmesinde yine farklı bakış açılarının değerlendirilmesinde planlama çok önemlidir. Plansız bir eğitim kurumunun olmayacağı asla unutulmamalıdır.” K3, “Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında uygulanabilirse şayet olumlu yönleri olmaktadır. Okullar stratejik planlama ile ulaşmak istediği hedeflerin tespit edilmesi ve bu hedeflerin uygulanırken planlı ve programlı olunması boyutundan bakıldığında önem arz etmekte, böylece eğitim kurumunun önemli amaçlarından olan çağın gereklerine göre eğitim öğretim ortamının sağlanmasında büyük görev üstlenmektedir. Ancak okullarda stratejik planlar özenle yapıp her türlü durumlar tespit edilse de iş uygulama kısmına gelince sanki bir okunup bir kenara atılacak bir roman gibi kalabilmektedir. Önemli olan stratejik planları uygulayabilmektir.” K4, “Okulda uygulanan stratejik planlar biz idarecilere okul için gerçekçi hedef koymaları noktasında önemli bir yol göstericilerdir. Stratejik plan uygulamaları ile öğretmenleri ve tüm paydaşları yönlendirme ve motive etmede başarı artacaktır, plan döneminde okulda oluşabilecek çatışma ortamlarını tespit ederek gerekli önlemler alınacaktır, çalışanlar arasındaki dengeyi sağlamada önemli bir işlevi vardır, çünkü okul için geleceğin tablosu çizilmiştir ve herhangi bir olumsuz durumda planlanmış bir çözüm yolu oluşturulmuştur.” K5, “Stratejik planlama şayet önemsenirse amacına ulaşır. Okul idaresi stratejik planlamayı yaparken ve uygularken önemsemez ise okulların yakın ve uzak hedeflerine ulaşmakta zorlanacak ve ulaşılan başarılarında tesadüf olacaktır. Bu durumda kurumların başarısında düşüşe sebep olacaktır. Şayet gerçekten önemser isek stratejik planlama kurumun geleceğinin aynasıdır. ” K6, “Stratejik vazgeçilmezdir. Planlarında geleceği hedefleyen yöneticiler bunun gerçekleşmesi için uzun bir zaman ve enerji harcamaları şarttır. Eğer yapılan planlarda hatalar ve eksiklikler olursa ve kurumun var olan analizi yanlış yapılsa belirlenen hedeflere ulaşmak yerine istenmeyen durumlar ortaya çıkabilir. Yöneticiler planlamada somut olmalı, gerçekleşecek hedefler koymalı ve planlara hâkim olmalıdırlar. Stratejik plan kurumu kurum yapan önemli bir plandır.” K7, “Stratejik plan milenyum çağında bulunduğumuz son yüzyılda onca gelişmeye rağmen bizlere yol gösteren, misyon ve vizyonumuzu ortaya koymamıza, nerede olduğumuzu ve nereye gideceğimizi bilmemizde çok önemli bir geleceğe yönelimdir.” K8, “Stratejik Planlar okulların öğretmenler ve öğrencilerinin okulun vizyonunu, misyonunu ve hedefleri kendileri belirledikleri bir plandır. Bu durumda planlama bizlere yön verir, bizi cesaretlendirir. Plansız bir kurum boşa enerji harcar.” biçiminde ifade edilmiştir.

4.3.2. Okulunuz Stratejik Planını Yaparken Göz Önüne Aldığınız Durumlar Nelerdir? Sorusuna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci sorusu “Okulunuz stratejik planını yaparken göz önüne aldığınız durumlar nelerdir ?” şeklindedir. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde yöneticilerin 4’ü, MEB tarafından gönderilen kılavuz incelenerek verilen çerçeve plan doğrultusunda okullarının durumunu ortaya koyduklarını, 4’ü ise MEB’ in

belirlediği temaları çok fazla ön planda tutmadan, yapılan analizlere göre okullarının tüm güçlü ve zayıf yönlerini göz önüne alarak planlama yaptıklarını ifade etmişlerdir. Buna ilişkin yönetici görüşleri:

K1, “ Stratejik planlama yaparken sadece bir konu değil her türlü durum göz önünde bulundururum. Bunun içinde okulun kendi kendini değerlendirmesi, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi, fırsatlardan yararlanma imkânları oluşturması ve tehditlerden korunmak amacıyla SWOT analizi ve çeşitli analizler yapılır. Bu analizlerde ortaya çıkan okulun güçlü ve zayıf yönleri ile var olan imkân fırsatları belirlenerek planlamaya gideriz.” K2, “Ben okulumda stratejik plan yaparken kurum içi, kurum dışı olumlu ve olumsuz yönleri göz önüne alırım. Bizim kurumda bunların başında plan yaparken; Atatürk ilke ve inkılâplarına bağlı, eğitimde kaliteye önem veren, sevgiyi özümsemiş, insan hak ve özgürlüklerine saygılı, çevreye ve kültürel değerlere saygılı, ekip çalışmasına inanan, erdemli insanlar yetiştirmeyi sağlayacak hedefleri göz önüne alırız.” K3, “Stratejik plan yaparken zaten bize bakanlık tarafından verilen belirli konular var. Bu konuların çok fazla dışına çıkamıyoruz. Mesela bakanlık okullara tema-1,tema-2,tema-3 şeklinde konular içeren kılavuz belirlemiştir. Biz bu 3 konu haricinde bir başlık belirleyemiyoruz. Bu 3 konu ile alakalı okulumuzun artılarını eksilerini düşünerek planlama yapıyoruz. ” K4, “Biz planlama yaparken MEB in belirlediği temalarla ilgili konuları ön planda tutarak okulumuzun içi ve dış çevresi ile ilgili sahip olduğu imkânları ve sahip olmadığı eksiklikleri göz önüne alarak planlama ortaya koyuyoruz. Bunun içine okulun fiziki, ekonomik, eğitim-öğretimle boyutu gibi çok fazla değişkeni göz önünde buluyoruz.”K5 , “ Genel olarak, planlama yaparken okulumuzun akademik başarı, memnuniyet, fiziki ve teknolojik altyapı, bütçe yönetimi, imaj yönetimi ve tercih edilme durumu, ekonomik durumu gb çok fazla değişkenleri göz önünde bulunduruyoruz. Bunların başında yaptığımız planın uygulanabilir somut olmasına önem veriyoruz.” K6, “Bu aşamada göz önünde bulundurduğum durumlar, okul yaptığı iyi işleri yani güçlü yönlerini ortaya çıkaracak, toplum zihninde oluşan olumsuz önyargıları ortadan kaldıracak bir imaj yönetimi stratejisi belirlemek gerekmektedir. İmaj yönetimi stratejisi hem tercih edilme, hem de bütçe ve memnuniyet hedeflerine hizmet etmektedir. Bütün bunları plan yaparken göz önüne alırsak başarılı oluruz.” K7, “Biz stratejik planımızı yaparken katılımcı bir çalışma ortamı oluştururuz. Planlarda, okul yönetimi stratejik plan vasıtasıyla stratejik düşünme ve karar verme, iç ve dış çevre analizleri yaparak var olan potansiyellerini ortaya çıkarmayı, rekabet üstünlüğünü yakalamayı ve var olan kaynakları daha verimli kullanmayı sağlayacak durumları göz önüne alırız.” K8, “Okulumuzun stratejik planını hazırlarken belirlediğimiz vizyonumuza ulaşabilmemiz için ve belirlenen stratejileri uygulamak için mevcut yapı ve sistemleri de göz önünde bulundurarak; bütçenin yönetimi, fiziki durumların iyileştirilmesi, ödül ve ceza uygulamaları ve katılımcılık, çevre ile ilişkiler gibi çok yönlü bir plan hazırlamak gerekmektedir.” biçiminde ifade edilmiştir.

4.3.3. 2015-2019 Stratejik Plana Göre Gerçekleşen Amaç ve Hedefleriniz Gerçekleştikten Sonra Okulunuzda Ne Gibi Değişiklikler Oldu? Sorusuna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü sorusu “2015-2019 Stratejik plana göre gerçekleşen amaç ve hedefleriniz gerçekleştikten sonra okulunuzda ne gibi değişiklikler oldu?” şeklindedir. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde okul yöneticilerinin çoğunluğu ortaya koydukları amaç ve hedeflere ulaştıktan sonra okulun genel ikliminde değişim olduğunu, hedeflerin gerçekleşmesiyle stratejik planlamanın önemini ortaya çıkarmakta ve okul paydaşlarının motivasyonunu arttığını, öğrenci başarılarında ve öğrenci davranışlarında olumlu değişiklikler olduğu gibi olumlu görüşler bildirirken bazı yöneticiler ise gerçekleşen hedeflerin başarıyı artırmasına rağmen bu farkın hissedilecek derecede plana bağlanmadığını ifade etmişlerdir. Buna ilişkin yönetici görüşleri:

K1, “Okulumuzda uyguladığımız 2015-2019 Stratejik planın gerçekleşen hedefleri sonucunda okulda oluşan bazı değişiklikleri fark eden velilerin olumlu davranışlar sergileyerek okula maddi destek verdiklerini, öğrenci başarılarında artışların oluştuğunu, stratejik planın öneminin kavrandığını,” K2, “okullarının fiziki yapısında olumlu değişiklikler meydana geldiğini,” K3, “Stratejik planlama sürecindeki gerçekleşen hedeflerin sonucunda, öğrenci başarılarında ve öğrenci davranışlarında olumlu değişiklikler meydana geldiğini, il bazında yapılan yarışmalarda başarılarında artış görüldüğünü.” K4, “Stratejik planların amaçlarına ulaşıldığında ve bu durum somut olarak ortaya konulduğunda bu olumlu değişiklikler okulun öğretmenlerinin çoğunluğunun okullarının stratejik planlarını sahiplendiklerini,” K5, “Okulumuzda uygulanan stratejik plan sonucunda gerçekleşen hedefler okul yansısı da bu hedeflerin stratejik plan sayesinde gerçekleştiğini okul paydaşları hissedilir derecede ve somut olarak ifade etmemişlerdir,” K6, “Stratejik planların bazı hedeflerinin gerçekleşmesi ile okulda eksiklikler olmasına rağmen olumlu değişimler meydana gelmiştir. Bu olumlu değişikliklerin okulların genel gelişimine büyük katkı sağladığını



söyleyebilirim.” K7, “Yapılan çalışmaların olumlu sonuçlanması gerek fiziki ortamların iyileştirilmesi ve gerekse sosyal faaliyet sayısındaki artışlar velilerinin memnuniyetini artırmış ve okulumuzdaki akademik başarıyı artırmıştır.” K8, “Gerçekleşen hedefler direk bir değişiklik sağlamasa da dolaylı olarak öğrenci ve öğretmen başarılarını artırmıştır. Özellikle fiziksel değişimler gözlemlenmektedir.” biçiminde ifade edilmiştir.

4.3.4. Okul Stratejik Planınızdaki Gerçekleşmeyen Hedefler Sizce Neden Gerçekleşmemiştir? Sorusuna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü sorusu “Okul stratejik planınızdaki gerçekleşmeyen hedefler sizce neden gerçekleşmemiştir?” şeklindedir. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde okul yöneticilerinin çoğunluğu plan hazırlık çalışmalarının yeterince yapılamadığını, bütçe sorunlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ilişkin yönetici görüşleri:

K1, “Stratejik planımızın bazı hedeflerine ulaşamamasının önemli sebebinin mali yönden gerekli kaynaklarımızın olmamasıdır. Bu noktada üst kuruma ihtiyaç duyulmakta ve destek beklenmektedir.” K2, “Tüm okul içi paydaşların yeterince harekete geçirilemediğini, bazı hedeflerin sadece okul yönetiminin gayretiyle çözülmesi zordur, sürece tüm paydaşları katmamız gerekmektedir. Bu yüzden bazı hedeflerimize istediğimiz gibi ulaşamadık .” K3, “Stratejik planlar stratejik amaçlarına uygun hedeflerin belirlenmesi ile başarı sağlarsınız, eğer bu hedefleri hem kapsamlı bir analiz hem de tecrübe ile belirlemediyseniz ona ulaşamayabilirsiniz, bizim gerçekleşmeyen hedeflerin biraz uzak hedef olduğunu düşünüyorum .” K5, “Gerçekleşmeyen hedeflerimize bakıldığında plana ilgisiz öğretmenlerin varlığı, maliyetlendirmede kaynak yetersizliği ve yeterince tüm paydaşları işe koşamadığımızı, çevresel faktörlerin olumsuz varlığı ile katılımcıların gönüllüzlüğü diyebilirim.” K6, “Genelde hedeflerimiz gerçekleştiği görülmektedir. Buna karşın gerçekleşmeyen hedeflerin ana nedenleri planlama çalışmalarının sadece bir görev olarak görülmesi ve kâğıt üzerinde kalması, uygulamaya geçirilmeyen hedefleri koyduğumuzu fark etmemiz, bilgi yetersizliği olan kişilerin çalışmalara katılması ve okulumuzun gerekli alt yapısının olmaması olarak sıralayabilirim.” K7, “Gerçekleşmeyen hedeflerimizi değerlendirdiğimizde stratejik planlama için gerekli alt yapının tam oluşturulamaması, okul çevresinin bu konuda bilinçsiz olması, başarılı çalışmaların il tarafından fazla destek görmemesi nedeniyle öğretmen motivasyonunun düşüklüğü, gönüllü katılımcıların okul çalışanlarınca cesaretlendirilmemesi söylenebilir.” K8, “Bu konuda yaptığımız incelemeye göre okul paydaşları ve bütçe eksiklikleri şeklinde nedenler söyleyebilirim. Yeterince bütçemiz olmaması, okul çalışanlarının planlamaya duysarsız olması hedeflere ulaşmamızı zorlaştırmaktadır.” biçiminde ifade edilmiştir.

4.3.5. Okullarda Hazırlanan Stratejik Planlar Konusunda Önerileriniz Nelerdir ? Sorusuna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci ve son sorusu “Okullarda hazırlanan stratejik planlar konusunda önerileriniz nelerdir?” şeklindedir. Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde okul yöneticilerinin farklı farklı görüşler belirttikleri görülmektedir. Buna ilişkin yönetici görüşleri:

K1, “Stratejik planlama ile ilgili seminerler düzenlenmeli ve bu seminerlere tüm çalışanların katılmaları sağlanmalı, üst yönetim tarafından bütçe okula doğrudan aktarılmalı, katılım teşvik edilmelidir.” K2, “MEB in belirlediği konular değil de kendi okulumuza göre daha uygulanabilir başlıklara göre plan hazırlamamız ve hedeflerinde 1 yıllık gibi kısa vadeyi kapsayacak ve gerçekleşmesi mümkün olacak hedefler konulmalıdır. Planların uygulanabilir olması önemlidir. Karmaşık ve belirsiz bir stratejik plan hazırlık süreci yerine daha açık ve anlaşılır benimsenecek planlara yönlendirilmelidir.” K3, “Sırf plan yapmak için planlama yapılmamalıdır. Planlama ekibinde görevli olan çalışanlara motivasyonunu arttırmak için ödüllendirme, maaş arttırma, fazla ek ders ödeme gibi yollara başvurulabilir. Böylece daha benimsenmiş ve gerçekçi planlar yapılabilir. Bütçe konusunda da kesinlikle ayrı bir kaynak gereklidir.” K4, “Stratejik planlar için okul içinse tüm çevresinin desteğini almamız ve uygulama aşamalarında öncelikle işbirliği içinde çalışması şarttır. Ekipteki üyelerin işbirliği ve sorumluluklarına bağlı olarak çalışmaları sorunların çözümünde daha hızlı yol alınmasını sağlar. Okulu tanıyan ve gönüllü olan çalışan, sorumluluk sahibi ekip üyeleri okulu daha iyi benimsediklerinden etkili ve gerçekçi planlama yapılmasını sağlayabilirler.” K5, “Stratejik planlama uzmanlık gerektirir. Kesinlikle bu konuda eğitim verilmesi ve uzman kişilerden ekip oluşturulması şarttır. Yoksa çoğu hedef gerçekleşmemektedir.” K6, “Angarya olmaktan çıkarılması gerekir. Planlar sanki zorunlu ve bir kitapçık gibi hazırlanmamalı her ay üst kurum tarafından denetlenerek gelişmeler birebir takip edilmelidir.” K7, “ Öncelikle şunu belirmeliyim;

profesyonel yönetim anlayışına sahip olmayan yöneticiler yanlış planlama yapılmasına ve hedeflerin gerçekleşmesi mümkün olmayan durumda belirlenmesi neden olabilmektedir. Bu yüzden planlama yapılacak okul idareci ekibi de önemlidir. Bu konuda yöneticilere çok iş düşmektedir.” K8, “Planlamanın aslında 5 yıllık gibi bir süreci kapsaması hızlı bir şekilde değişen ve gelişen dünyamızda çok da gerçekçi olmamaktadır. O yüzden planlamayı daha kısa ve öz bir şekilde yapılmasını tavsiye edebilirim.” biçiminde ifade edilmiştir.

4.4 Okulların 2020-2024 Stratejik Amaç ve Stratejik Hedef Çalışmaları İle İlgili Bulgular ve Yorum

Örnekleme alınan okulların önümüzdeki 5 yıllık süreci kapsayacak olan yeni stratejik planları okullardan temin edilerek incelenmiştir. İncelenen planların amaçları ve iyileştirme hedefleri tablolar halinde ortaya konulmuştur.

Tablo 9: İlkokulun Tema1,2,3 İçin Belirledikleri Stratejik Amaç ve Hedefleri (2020-2024)

Okul Türü	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef
TEMA1 Kamu İlkokulu	StratejikAmaç1: Çağ nüfusunun tamamının eğitime erişimini ve sosyal kişisel yeteneklerini artırarak sağlıklı bireyler yetiştirmek.	Stratejik Hedef 1: 2019 yılında %69 olarak gerçekleşen başta dezavantajlı bireyler olmak üzere eğitim öğretime katılımı ve tamamlamayı % 85 e çıkartmak. Stratejik Hedef 2: Geçmişten günümüze kadar okulumuz mezunlarına ait iletişim bilgilerine ulaşarak yazılı, görsel, işitsel dokümanları web ortamında arşivlemek.
	StratejikAmaç1: Kayıt bölgemizde yer alan çocukların okullaşma oranlarını artıran, öğrencilerin uyum ve devamsızlık sorunlarını gideren etkin bir yönetim yapısı kurulacaktır.	Stratejik Hedef 1: Okula yeni başlayacak olan öğrencilere oryantasyon eğitimi verilerek okula uyumu kolaylaştırmak, İlkokula yeni başlayacak çocukların okul öncesi eğitim almaları için gerekli çalışmalar yapmak, Stratejik Hedef 2: Öğrencilerin devamsızlık yapmasına sebep olan faktörler belirlenerek bunların öğrenciler üzerindeki olumsuz etkisini azaltacak tedbirler almak için her ay düzenli ziyaretleri ve seminerler gb etkinlikler düzenlemek.
TEMA2 Kamu İlkokulu	Stratejik Amaç 1: 2015-2019 stratejik plan döneminde; kurum standartlarına uygun eğitim ortamları tesis etmek. Öğrencilerin ihtiyaç duyduğu gelişimlerini destekleyici faaliyetleri arttırmak.	Stratejik Hedef 1: 2015-2019 stratejik plan döneminde; eğitimde teknoloji kullanarak öğrencilerin yabancı dil öğrenme yeterliliklerini geliştirmek, ulusal ve uluslararası projelere katılan öğrenci ve öğretmen sayısını arttırmak. Stratejik Hedef 2: Okul genelinde dergi ve gazete hazırlanması, derginin yayınlanması, gazetenin duvar panosunda sergilenmesi Stratejik Hedef 3: Öğrencilerin ilçe ve il çapında düzenlenen spor müsabakalarına katılımını sağlamak.
	Stratejik Amaç 2: Öğrencilerimizin gelişmiş dünyaya uyum sağlayacak şekilde donanımlı bireyler olabilmesi için eğitim ve öğretimde kalite artırılabacaktır.	Stratejik Hedef 1: Öğrencilerimizin gelişmiş dünyaya uyum sağlayacak şekilde donanımlı bireyler olabilmesi için eğitim ve öğretimde kalite artırılabacaktır. Stratejik Hedef 2: Etkin bir rehberlik anlayışıyla, öğrencilerimizi ilgi ve becerileriyle orantılı bir şekilde üst öğrenime veya istihdama hazır hale getiren daha kaliteli bir kurum yapısına geçilecektir.
TEMA3 Kamu İlkokulu	Stratejik Amaç 1. yönetim ve organizasyon yapısını iyileştirerek eğitime erişimi ve eğitimde kaliteyi artıracak etkin ve verimli işleyen bir kurumsal yapıyı tesis etmek	Stratejik Hedef 1. Bakanlık hizmetlerinin etkin sunumunu sağlamak üzere insan kaynaklarının yapısını ve niteliğini geliştirmek Stratejik Hedef 2: Plan dönemi sonuna kadar, belirlenen kurum standartlarına uygun eğitim ortamlarını tesis etmek ve etkin, verimli bir mali yönetim yapısı oluşturmak. Stratejik Hedef 3: 2020-2024 stratejik plan döneminde; şeffaf ve katılımcı bir yapı oluşturularak yönetim sürecine öğrenci, öğretmen ve velinin de katıldığı yönetim organizasyonu oluşturmak.

Tablo 9 incelendiğinde Tema 1,2,3 ile ilgili ilkokulda 2015-2019 stratejik planında yer alan ve gerçekleşmediği belirlenen hedeflerden “2019 yılında %69 olarak gerçekleşen başta dezavantajlı bireyler olmak üzere eğitim öğretime katılımı ve tamamlamayı % 85 e çıkartmak, geçmişten günümüze kadar okulumuz mezunlarına ait iletişim bilgilerine ulaşarak yazılı, görsel, işitsel dokümanları web ortamında arşivlemek, 2020-2024 stratejik plan döneminde; eğitimde teknoloji kullanarak öğrencilerin yabancı dil öğrenme yeterliliklerini geliştirmek, ulusal ve uluslararası projelere katılan öğrenci ve öğretmen sayısını arttırmak. Bakanlık hizmetlerinin etkin sunumunu sağlamak üzere insan kaynaklarının yapısını ve niteliğini geliştirmek” tekrardan 2020-2024 stratejik planında yer verilmiştir. Ayrıca “Okula yeni başlayacak olan öğrencilere oryantasyon eğitimi verilerek okula uyumu kolaylaştırmak, İlkokula yeni başlayacak çocukların okul öncesi eğitim almaları için gerekli çalışmalar yapmak, öğrencilerin devamsızlık yapmasına sebep olan faktörler belirlenerek bunların öğrenciler üzerindeki olumsuz etkisini azaltacak tedbirler almak için her ay

düzenli veli ziyaretleri ve seminerler gibi etkinlikler düzenlemek, öğrencilerimizin gelişmiş dünyaya uyum sağlayacak şekilde donanımlı bireyler olabilmesi için eğitim ve öğretimde kalite artırılabilecektir. Etkin bir rehberlik anlayışıyla, öğrencilerimizi ilgi ve becerileriyle orantılı bir şekilde üst öğrenime veya istihdama hazır hale getiren daha kaliteli bir kurum yapısına geçilecektir.” şeklinde 2 yeni devamsızlık ve uyum konusunda hedef belirlendiği görülmektedir.

Tablo 10: Ortaokulun Tema1,2,3 İçin Belirledikleri Stratejik Amaç ve Hedefleri (2020-2024)

Okul Türü	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef
TEMA1 Kamu Ortaokulu	Stratejik Amaç 1: Eğitim çağına gelmiş bireylerin ilgi, istek yetenekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda okulların, var olan imkânların verimli ve etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak.	Stratejik Hedef 1: Örgün eğitim dışında kalan kızlarımızın çocuk gelişimi alanında öğretimine devam etmelerini sağlamak. Stratejik Hedef 2: Ortaokulumuza devam eden ve nakil gelen öğrencilerin okula uyum ve oryantasyon faaliyetlerini düzenli olarak planlamak, uyum ve devamsızlık sorunlarını gidermek ve özel eğitime ihtiyacı olan çocuklar için gerekli ortamı hazırlamak.
	Stratejik Amaç2: Ortaokul kayıt alanındaki eğitim öğretim çağına gelmiş tüm çocukların ve velilerin eğitim öğretime erişilebilirliğini ve devamlılığını sağlamak	Stratejik Hedef 1: Plan dönemi sonuna kadar mazeretsiz devamsızlık yapan öğrenci sayısını azaltma, okula devam oranını % 100'e çıkarmak. Stratejik Hedef 2: Öğretim çağı dışında kalan öğrenci ve velilerin yaygın eğitime katılımlarını % 10 artırmak.
TEMA2 Kamu Ortaokulu	Stratejik Amaç1: Okul veli ilişkilerinin içeriğini yapılandırarak velilerin eğitime ilişkin duyarlılıklarını yükseltmek ve eğitimi ailenin temel önceliklerinden biri haline getirmek.	Stratejik Hedef 1: Okulumuzda 2019 yılında % 65 olan veli memnuniyet oranını 2024 yılına kadar % 90'a çıkarmak. Stratejik Hedef 2: Öğrenme kazanımlarını takip eden ve velileri de sürece dâhil eden bir yönetim anlayışı ile öğrencilerimizin akademik başarıları ve sosyal faaliyetlere etkin katılımı artırılacaktır.
	Stratejik Amaç2: Bütün öğrencilere ulusal ve uluslararası ölçütlerde bilgi, beceri, tutum ve davranışın kazandırılmasına; girişimci, yenilikçi, dil becerileri yüksek, iletişime ve öğrenmeye açık, özgüven ve sorumluluk sahibi sağlıklı ve mutlu bireylerin yetişmesine imkân sağlamak.	Stratejik Hedef 1: Öğrenme kazanımlarını takip eden, velileri de sürece dâhil eden bir yönetim anlayışı ile öğrencilerimizin akademik başarıları ve sosyal faaliyetlere etkin katılımı artırılacaktır.
TEMA3 Kamu Ortaokulu	Stratejik Amaç 1: Beşeri, fiziki, teknolojik ve mali altyapıdan en üst düzeyde verim alarak kurumsal kapasiteyi geliştirmek.	Stratejik Hedef 1: Eğitim ortamını fiziki bakımını yapmak, eğitim ortamına gerekli teknolojik araç gereç ve eğitim materyalleri ile donatma Stratejik Hedef 2: Bilgi teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanmak Stratejik Hedef 3: Okulumuzu güzelleştirmek ve öğrencilerimize doğa sevgisini aşılamak.

Ortaokul planı incelendiğinde “örgün eğitim dışında kalan kızlarımızın çocuk gelişimi alanında öğretimine devam etmelerini sağlamak, Plan dönemi sonuna kadar mazeretsiz devamsızlık yapan öğrenci sayısını azaltma, okula devam oranını % 100'e çıkarmak, öğretim çağı dışında kalan öğrenci ve velilerin yaygın eğitime katılımlarını % 10 artırmak. Okulumuzda 2019 yılında % 65 olan veli memnuniyet oranını 2024 yılına kadar % 90'a çıkarmak. Bilgi teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanmak” olarak belirledikleri gerçekleşmeyen hedeflerin yeni plan döneminde tekrardan yer aldığı görülmektedir. Ayrıca yeni plan da “ortaokulumuza devam eden ve nakil gelen öğrencilerin okula uyum ve oryantasyon faaliyetlerini düzenli olarak planlamak, uyum ve devamsızlık sorunlarını gidermek ve özel eğitime ihtiyacı olan çocuklar için gerekli ortamı hazırlamak, okulumuzu güzelleştirmek ve öğrencilerimize doğa sevgisini aşılamak.” şeklinde yeni hedefler belirlendikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 11: Lisenin Tema1,2,3 İçin Belirledikleri Stratejik Amaç ve Hedefleri (2020-2024)

Okul Türü	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef
-----------	----------------	-----------------

TEMA 1 Kamu Lisesi	Stratejik Amaç 1: Eğitim ve öğretime erişim, devam ve devamsızlık, okula uyum ve oryantasyon, özel eğitime ihtiyaç duyan bireylerin eğitime erişimi, ve hayat boyu öğrenme kapsamında sorunlarını gideren etkin bir yönetim yapısı kurulacaktır.	Stratejik Hedef 1: Okula yeni başlayan öğrencilerden oryantasyon eğitimine katılanların oranını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır. Stratejik Hedef 2: Bir eğitim ve öğretim döneminde 20 gün ve üzeri devamsızlık yapan öğrenci sayısının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır. Stratejik Hedef 3: Okulun özel eğitime ihtiyaç duyan bireylerin kullanımına uygun hale getirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılacaktır. Stratejik Hedef 4: Hayat boyu öğrenme kapsamında okul çevresinin ihtiyacı doğrultusunda işbirliği ve kurs açma çalışmaları yapılacaktır.
	Stratejik Amaç2: Okul veli ilişkilerinin içeriğini yapılandırarak velilerin eğitime ilişkin duyarlılıklarını yükseltmek, onları bilinçlendirerek veli-okul iş birliği içerisinde öğrencilere okulda ve okul dışında sağlıklı eğitim ortamı hazırlamak, okuldaki etkinliklere katılımını arttırmak ve eğitimi ailenin temel önceliklerinden biri haline getirmek.	Stratejik Hedef 1: Okulumuzda 2019 yılında %90 a çıkarılan veli memnuniyet oranını 2024 yılına kadar her yıl %1 oranında arttırarak %95 oranına çıkartmak.
TEMA 2 KAMU LİSESİ	Stratejik Amaç 2: Yükseköğretime öğrenci seçme ve yerleştirme sisteminde öğrencilerimizin gösterdiği başarıları artırmak.	Stratejik Hedef 1: Mezunlarımızın ülkemizin ve dünyanın önde gelen üniversitelerine yerleşme oranını plan dönemi sonuna kadar yükseltmek. Stratejik Hedef 2: Üniversite Seçme ve Yerleştirme Sınavında üniversiteye yerleşme oranını % 87'den % 98 e çıkarmak.
	Stratejik Amaç 3: Tüm paydaşların memnuniyet oranlarını öğrenmek, önerilerini almak amacıyla memnuniyet anketleri düzenlemek.	Stratejik Hedef 1: Öğrenci memnuniyeti oranını % 88'den % 95'e, veli memnuniyet oranını % 88'den % 95' e çıkarmak
TEMA 3 KAMU LİSESİ	Stratejik Amaç1: Teknolojik alt yapıdaki eksikliklerin giderilmesini sağlamak ve FATİH projesinden en iyi şekilde yararlanmak.	Stratejik Hedef 1: Ders hazırlama konusunda öğretmenlerin ihtiyaç duydukları alanları belirleyerek, teknoloji kullanımı konusunda yılda en HİE veya kurs gibi faaliyetler düzenlemek. Stratejik Hedef 2: Teknoloji kullanımını en üst seviyede tutmak.
	Stratejik Amaç2:Nitelikli ve kaliteli bir eğitim verebilmek amacıyla gelişen ve değişen bilgi ve teknolojilere uygun her türlü donanım ihtiyacını karşılayan ve kullanan bir okul olmak	Stratejik Hedef 1:Okulumuz ihtiyaç analizleri sonuçlarına göre plan dönemi sonuna kadar atölye, sınıf ve ders ortamlarının tüm donanım ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak.

Kamu lisesi yeni planı incelendiğinde; “Okulumuzda 2019 yılında %90 a çıkarılan veli memnuniyet oranını 2024 yılına kadar her yıl %1 oranında arttırarak %95 oranına çıkartmak, Üniversite Seçme ve Yerleştirme Sınavında üniversiteye yerleşme oranını % 87'den % 98 e çıkarmak, Öğrenci memnuniyeti oranını % 88'den % 95'e, veli memnuniyet oranını % 88'den % 95' e çıkarmak” şeklinde önceki planda ulaşılamayan hedefin tekrar yer aldığı görülmektedir. Yine “plan dönemi sonuna kadar bireylerin örgün ve yaygın eğitime katılım oranını artırarak, tamamlamalarını sağlamak, plan dönemi sonuna kadar dezavantajlı gruplar başta olmak üzere, eğitim ve öğretimin her tür ve kademesinde katılım ve tamamlama oranlarını artırmak”. olarak eski planda yer alan ve gerçekleşmeyen hedeflerin yeni planda gerçekleşmemesine rağmen yer verilmediği görülmektedir. Bunun yerine 2015-2019 planında yer almayan ancak yeni belirlenen; “Okula yeni başlayan öğrencilerden oryantasyon eğitimine katılanların oranını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır. Bir eğitim ve öğretim döneminde 20 gün ve üzeri devamsızlık yapan öğrenci sayısının azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır. Okulun özel eğitime ihtiyaç duyan bireylerin kullanımına uygun hale getirilmesi için gerekli düzenlemeler yapılacaktır.Hayat boyu öğrenme kapsamında okul çevresinin ihtiyacı doğrultusunda işbirliği ve kurs açma çalışmaları yapılacaktır, Okulumuz ihtiyaç analizleri sonuçlarına göre plan dönemi sonuna kadar atölye, sınıf ve ders ortamlarının tüm donanım ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak.” şeklinde hedeflerin yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya göre 2015-2019 yıllarında uygulanan stratejik planların hedeflerinin önemli bir bölümünün gerçekleştiği görülmektedir. Gerçekleşmeyen hedefler incelendiğinde, İlkokullarda gerçekleşmeyen hedeflerin; “eğitim öğretime katılımı ve tamamlamayı sağlamak, okulumuz mezunlarına ait iletişim bilgilerine ulaşarak yazılı, görsel, işitsel dokümanları web ortamında arşivlemek, eğitimde teknoloji kullanarak öğrencilerin yabancı dil öğrenme yeterliliklerini geliştirmek, hizmet içi eğitim ve seminerlerle insan kaynaklarını geliştirmek” olduğu görülmektedir.

Ortaokullar da gerçekleşmeyen hedeflerin; “teknolojiden en üst düzeyde yararlanmayı sağlamak, veli memnuniyet oranını 2019 yılına kadar % 80’e çıkarmak, okula devam konusunda öğrenciler özendirilerek sınıf tekrarı ve okul terklerinin azaltılmasını ve eğitim sürecini tamamlamalarını sağlamak, öğretim çağı dışında kalan öğrenci ve velilerin yaygın eğitime katılımlarını artırmak, örgün eğitim dışında kalan kızlarımızın çocuk gelişimi alanında öğretimine devam etmelerini sağlamak” olduğu görülmektedir.

Liselerde gerçekleşmeyen hedeflerin; “örgün ve yaygın eğitime katılım oranını artırarak, tamamlamalarını sağlamak, plan dönemi sonuna kadar eğitim ve öğretimin her tür ve kademesinde katılım ve tamamlama oranlarını artırmak, üniversite Seçme ve Yerleştirme Sınavında üniversiteye yerleşme oranını % 81’den % 98 e çıkarmak. Öğrenci memnuniyet oranını % 82’den % 95’e, veli memnuniyet oranını % 83’den % 95’ e çıkarmak. 5 yıllık sürede Okulun imkanlarıyla eski eşyalar ve madalya, kupalardan okulun müzesini oluşturmak” olarak görülmektedir.

Okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerde araştırmanın dördüncü sorusu “Okul stratejik planınızdaki gerçekleşmeyen hedefler sizce neden gerçekleşmemiştir?” şeklindedir. Bu soruya verilen yanıtlar; “okul yöneticilerinin çoğunluğu stratejik plan hazırlık çalışmalarının yeterince yapılamadığını, bütçe sorunlarının olduğunu, üst yönetimin yeterince esneklik tanımaması, katı bir plan çerçevesi çizerek esneklik bırakmaması ve stratejik planlar konusunda yeterli bilgiye sahip olunmaması, gerekli eğitimlerin alınmaması olarak” ifade etmişlerdir. Buna karşın gerçekleşmeyen hedeflerin bazılarının 2020-2024 planında yer almadığı görülmektedir. Gerçekleşmeyen hedeflerden sadece öğrenci devamsızlıklarını azaltmak, eğitim-öğretime katılımı artırmak ve üniversite yerleşme oranını artırmak hedefleri yeni planda yer almıştır.

5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bu çalışma diğerlerinden farklı olarak yapılan okul ve katılımcıların görüşleriyle sınırlandırılmış örnek olay incelemesine göre stratejik plan hedeflerinin gerçekleşme durumu ortaya konulmuş başarıya ulaşma durumları ve eksiklikler tespit edilerek neler yapılabileceği sonucu belirlenmiştir.

Bu çalışma sonucunda, hazırlanan planların amaçları ve aşamaları dikkate alınarak ve örnekleme belirlenen okulların stratejik planların incelenip bulgular ve yorumlarda bulunulmuştur. Doküman inceleme sonucunda gerçekleşen ve gerçekleşmeyen hedefler tablolar halinde verilmiştir. 2015-2019 yıllarını kapsayan okul stratejik planlarının plan sonu değerlendirmesindeki sonuçlara göre gerçekleşen ve gerçekleşmeyen hedefler belirlenerek okulların müdür ve müdür yardımcıları ile görüşülmüştür. Yeni dönemi kapsayan 2020-2024 stratejik planları da incelenerek gerçekleşen ve gerçekleşmeyen hedefler ile yeni hedefler tespit edilmiştir. Bütün bu çalışmalar sonucunda bazı genel sonuçlara ulaşılmıştır;

5.1. Okullarda uygulanan stratejik planlar konusundaki düşünceleriniz nelerdir?

Stratejik planların genel değerlendirme tabloları incelendikten sonra okul yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde okul yöneticilerinden 5’i stratejik planlarla ilgili olumlu görüş bildirirken, 3’ü ise stratejik plan uygulamalarının önemli olduğunu ancak uygulama kısmında sıkıntılar olduğunu bu durumdan dolayı olumsuz görüş ifade etmişlerdir.

Okul yöneticisi K1 ve K2 ye göre; stratejik plan uygulamaları okulların eksik ve güçlü yönlerini tespit etmek adına okullara çok şey kattığını ve stratejik planlama eğer tam anlamı ile uygulanırsa faydalı olacağını, ifade etmiştir. Stratejik planların bir mecburiyet olarak görülmediğinden ve ekip çalışmalarına önem verildiğinden hedeflere ulaşıldığı ortaya konulmuştur.

Okul yöneticisi K2 ve K4; okul paydaşlarıyla birliktelik sağlanmasında ve bakış açılarının değerlendirilmesinde planlama çok önemlidir. Yöneticilerin görüşlerinden de anlaşılacağı üzere stratejik planlama okulun geleceğine şekil verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticisi K3 ve K5; okullarda stratejik planların özenle yapılıp her türlü durumlar tespit edilse de iş uygulama kısmına gelince sanki bir okunup bir kenara atılacak bir roman gb kalabilmektedir. Önemli olan stratejik planları uygulayabilmektir. Stratejik planları etkili uygulayabilen okullar kendi iç ve dış imkanlarıyla etkili kararlar alarak başarıya ulaşabildikleri sonucu ortaya konulmuştur.

Okul yöneticilerinden K6,K7 ve K8; Stratejik planların zorunlu olmaması ve sadece yazılı belgeler halinde hazırlanıp uygulamaların olmaması plan hedeflerinin gerçekleşme durumunu etkilediğini ifade etmişlerdir.

Bu bağlamda uygulamaların olmaması okul paydaşlarında plandan beklenen faydanın sağlanmayacağı yönünde önyargı oluşmasına neden olduğu kanısına ulaşılmıştır.

5.2. Okulunuz stratejik planını yaparken göz önüne aldığınız durumlar nelerdir?

Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde yöneticilerin 4'ü, MEB tarafından gönderilen kılavuz incelenerek verilen çerçeve plan doğrultusunda okullarının durumunu ortaya koyduklarını, 4'ü ise MEB' in belirlediği temaları çok fazla ön planda tutmadan, yapılan analizlere göre okullarının tüm güçlü ve zayıf yönlerini göz önüne alarak planlama yaptıklarını ifade etmişlerdir.

K1,K2,K5 yöneticileriyle görüşmelerde stratejik planların bir dayatma şeklinde verildiğinden dolayı okulun kendi imkanlarını göz önünde bulundurdıkları ve çerçeve kılavuza göre planları uyguladıkları sonucuna varılmıştır.

K3,K6,K,7 yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde okulların planlarını yaparken MEB'in belirlediği çerçeve plan dışına sınırları aşmadan çıkılarak, okul bütçesinin ve okulun güçlü-zayıf yönlerinin göz önünde bulundurulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.3. 2015-2019 Stratejik Plana Göre Gerçekleşen Amaç ve Hedefleriniz Gerçekleştikten Sonra Okulunuzda Ne Gibi Değişiklikler Oldu?

Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde okul yöneticilerinin çoğunluğu ortaya koydukları amaç ve hedeflere ulaştıktan sonra okulun genel ikliminde değişim olduğunu, hedeflerin gerçekleşmesiyle stratejik planlamanın önemini ortaya çıkmakta ve okul paydaşlarının motivasyonunu arttığını, öğrenci başarılarında ve öğrenci davranışlarında olumlu değişiklikler olduğu gibi olumlu görüşler bildirirken bazı yöneticiler ise gerçekleşen hedeflerin başarıyı artırmasına rağmen bu farkın hissedilecek derecede plana bağlanmadığını ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinden K1, K2,K5, K7 ve K8 in yanıtları incelendiğinde planların amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesiyle okul ikliminin değiştiği, stratejik plana gereken önemin verilmeye başlandığı, öğrenci davranışları ve başarılarında değişimler meydana geldiği ve öğretmenlerin planlamaya olan yargılarının değişerek motivasyonlarının arttığı sonucuna varılmıştır.

Okul yöneticilerinden K3,K4 ve K6 nın görüşleri incelendiğinde stratejik planlama konusundaki algıdan dolayı gözle görülebilir bir başarı bile olsa bu başarının planlamaya bağlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.4. Okul Stratejik Planınızdaki Gerçekleşmeyen Hedefler Sizce Neden Gerçekleşmemiştir?

Araştırmaya göre 2015-2019 yıllarında uygulanan stratejik planların hedeflerinin önemli bir bölümünün gerçekleştiği görülmektedir. Yılları değerlendirme tabloları incelendiğinde incelemeye alınan okul türlerinden ortaokulun gerçekleşmeyen hedefler sayısının diğerlerinden fazla olduğu tespit edilmiştir. Ortaokul yöneticilerin görüşlerine göre hedeflerine ulaşamamalarının sebeplerini; "stratejik planımızın bazı hedeflerine ulaşamamasının önemli sebebinin mali yönden gerekli kaynaklarımızın olmamasıdır. Bu noktada üst kuruma ihtiyaç duyulmakta ve destek beklenmektedir, tüm okul içi paydaşların yeterince harekete geçirilemediğini, bazı hedeflerin sadece okul yönetiminin gayretiyle çözülmesi zordur, sürece tüm paydaşları katmamız gerekmektedir. Bu yüzden bazı hedeflerimize istediğimiz gibi ulaşamadık. Stratejik planlar stratejik amaçlarına uygun hedeflerin belirlenmesi ile başarı sağlarsınız, eğer bu hedefleri hem kapsamlı bir analiz hem de tecrübe ile belirlemediyseniz ona ulaşamayabilirsiniz, bizim gerçekleşmeyen hedeflerin biraz uzak hedef olduğunu düşünüyorum" şeklinde ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre okulların yeterli ekonomik kaynakları olmadığından, gerekli eğitimleri almayan, uzman olmayan ekiplerce hazırlanan stratejik planların hedeflerinin yeterince gerçekleşmeyerek istenen amaçlara ulaşamadığı sonucuna varılmıştır.

Stratejik planlar incelendiğinde ilkokul, ortaokul ve lisede hedeflerin çoğunun gerçekleştiği görülmektedir. Gerçekleşmeyen hedeflerin bazı okulun yeni planında tekrardan yer aldığı tespit edilirken bazılarında hedef gerçekleşmese de yeni dönem planda farklı hedeflere yer verildiği görülmektedir. Örnek verilecek olursa; kamu ortaokulu planında 2015-2019 da hedefe alınan ;"kız çocuklarının eğitime katılımının artırılması" hedefinin gerçekleşmediği ve yeni dönem planda tekrarda yer aldığı, buna karşın kamu lisesinde 2015-2019 da hedefe alınan; okulun imkanlarıyla eski eşyalar, madalya ve kupalardan okulun müzesini oluşturmak" hedefinin gerçekleşmemesine rağmen yeni dönem planda tekrardan yer verilmediği görülmektedir.

5.5. Okullarda Hazırlanan Stratejik Planlar Konusunda Önerileriniz Nelerdir?

Okul yöneticilerinin önerileri incelendiğinde; Stratejik planlama ile ilgili seminerler düzenlenmeli, üst yönetim tarafından bütçe okula doğrudan aktarılmalı, MEB in belirlediği konular değil de kendi okulumuza göre daha uygulanabilir başlıklara göre plan, planların uygulanabilir olması, kısa ve öz olmalı, hedefler ulaşılabilir olmalı şeklinde önerilerde bulunmuşlardır.

Araştırma sonuçları özetlenecek olursa; Stratejik plan hedeflerinin gerçekleşmesi, amacına ulaşması ve ülke genelindeki her okulda hazırlanan stratejik planların başarıya ulaşması için ilk etken okul yönetiminin ekip olabilmesidir. Ekip olan okullar belirledikleri hedeflere daha kolay ulaşabilmişlerdir. Okullar stratejik plan uygulamalarıyla stratejik kararlar verme, okulun iç ve dış imkanlarıyla ilgili gerekli analizleri yaparak mevcut potansiyellerini ortaya çıkarma ve geliştirme, kaynakları daha etkili kullanma konularında gelişim göstermişlerdir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, hızla değişen gelişme ve ilerlemelerde geleceğe bakabilen ve rekabet edebilen kurum olmak için çevre şartlarına göre kendini geliştiren, amaca uygun hedefler belirleyen, uygun bütçe çıkarabilen okullar amaçlarına ulaştıkları görülmektedir. Bu bağlam da okullarda hazırlanan stratejik plan mecburiyet olmanın ötesinde okulun geleceği adına yapılan bir çalışma olarak görüldüğünde ve bir ekip çalışması olduğunda hedeflerine ulaştıkları anlaşılmaktadır. Bu bakış açısıyla yürütülen planlar başarıya ulaştığı ve yalnızca yazılı bir belge olmanın ötesine geçtiği söylenebilir. Buna karşın stratejik planın öneminin, okullar açısından faydalarının kavraması, planların zorunlu olması ve hedeflerle ilgili çalışmalar yeterince yapılmayıp sadece yazılı belgeler halinde hazırlanıp uygulamaların olmaması hem plan hedeflerinin gerçekleşme durumunu etkilemiş hem de okul paydaşlarında plandan beklenen faydanın sağlanmayacağı yönünde önyargı oluşmasına neden olmuştur. Bu durumda ön yargılardan kurtulmak ve tüm okul çalışanlarının (öğretmen, öğrenci, veli...) stratejik planın okula sağlayacağı faydalara inanarak plan çalışmalarında aktif rol alması ve planın hayata geçirilmesinin önemli olduğu anlaşılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığının stratejik planları bir dayatma şeklinde değil de uygulama kılavuzlarında yapacağı yönetsel ve somut değişikliklerle okul bütçesinin özerk olması, kaynakların kullanımı, verilecek ödül ve cezalar konusunda ve okulun yakın çevresiyle olan ilişkilerinde okullara destek vermesi gerektiğinin önemi ortaya konulmuştur. Bu bağlamda okullara planlar konusunda bütçeyi kendi ihtiyaçları ölçüsünde düzenleme, fiziki yapıyı güçlendirebilme, ödül ve ceza sistemini etkin kullanabilme ve kaynakları yeterince sunma konusunda esnek davranma fırsatı vermesinin önemli olduğunu, özerk davranan okulların hedeflerinin sonuçlarında görülmektedir.

Okul yöneticilerinin stratejik planlarını yapmaları için ve hedeflerine ulaşabilmeleri için genel anlamda bütçe ve uygulama konularında yetki genişletilmesi yapılması önemli olduğu görülmektedir. Yine tüm yöneticilerin ve öğretmenlerin stratejik plan ile ilgili eğitim alması hedeflere ulaşmadaki başarıyı artıracığı kaçınılmaz bir gerçeklik olduğu anlaşılmaktadır. Bu yönden bakıldığında stratejik planın oluşturulmasında işin uzmanı kişilerle yürütülecek çalışmalar planların daha uygulanabilir olacağı görülmektedir.

Kamu okullarının harcamalarını kendi bütçeleri olmamasından dolayı yapamamaları stratejik planların uygulanabilir hedefler konulmasını engellemiştir. Bu nedenden dolayı gönüllülük ve zaman harcama, fedakârlık gibi değerlerin haricinde görev alan personellerin çalışmalarında fazladan enerjiye ihtiyaç duyulmuştur. Okul yöneticilerinin ve diğer çalışanların eğitim ihtiyaçları bakanlık tarafından göz ardı edilmektedir. Bu yüzden her okul türüne ihtiyaçları ölçüsünde plan yaparken kullanmaları için özel bütçe verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Okullardaki stratejik planların hazırlanmasından çok uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi önemlidir. Böylece amaçların ve hedeflerin okul gerçekleri ile bağdaşması sağlanmıştır.

Okullarda yeterli ekonomik kaynakları olmayan, gerekli eğitimleri almayan, uzman olmayan ekiplerce hazırlanan stratejik planların hedeflerinin yeterince gerçekleşmeyerek istenen amaçlara ulaşamayacağı, böylece kurumların dünya ülkeleri için de yerini alamayacağı, eğitilmiş ve donanımlı insanların yetiştiği günümüz okullarında stratejik planların sağlıklı hazırlanamayacağı ve uygulanamayacağı sonucuna varılmaktadır.

6. ÖNERİLER

Çalışmaların sonuçlarını değerlendirdiğimizde Stratejik planla ilgili şu önerilerde bulunulabilir:



- ✓ Görüşme formunun incelenmesinden okulun stratejik planının yeterince bilinmediği görülmüştür. Stratejik planlamanın istenen başarıya ulaşması için eğitimlere tüm paydaşlar katılmalı ve planlama konusunda uzman kişiler yetiştirilmeli.
- ✓ Görüşme formu incelendiğinde stratejik planın yeterince ve daha somut izlenmediği tespit edilmiştir. Okul da ve Milli Eğitim Müdürlüklerinde plan izleme değerlendirme komisyonları oluşturularak her ay düzenli ve yerinde gözlemler yapılmalıdır.
- ✓ Görüşme formlarındaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere stratejik plan için okula maddi destek verilmemektedir. MEB tarafından okullara diğer harcamalar dışında sırf stratejik plan için özel bütçe ayrılmalı, bu konuda tüm kaynakları vermelidir.
- ✓ Planlamada görev alan ekiplerin motivasyonunu artırmak için maddi ve manevi ödüllendirme yapılmalıdır.
- ✓ Bulgular incelendiğinde gerçekleşmeyen hedeflerin üzerine gidilmediği veya gerçekleşmiş gibi yeni hedef belirlendiği görülmektedir. Okul plan ekibinin ulaşılmayan hedeflerin nedenlerini bularak çözmesi ve bu hedefleri daha somut hale getirmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksu, M. (2002). Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık
- Akdoğan, B. (2012). İlköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlar ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi. Konya.
- Aktan, C. C. (2006). “Türkiye’de stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçe-leme sisteminin uygulanabilirliği-eleştirel bir perspektif”. (Edt. Coşkun Can Aktan). Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Ankara: Seçkin Yayınları, ss.323-327.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy, New York: McGraw-Hill.
- Arabacı, İ.B. (2003). Müfredat laboratuvar okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi (Malatya ili örneği) “Yayımlanmamış Doktora Tezi”. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Ayrancı, G. (2013). “Okul Yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine İlişkin görüşlerinin incelenmesi (Kadıköy ilçesi örneği)”. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.) Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. ASO Medya, 4/5/6, 34-52.
- Bulut, H. (2014). Yöneticilerin milli eğitim bakanlığı stratejik planlama uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri (Tekirdağ ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi. İstanbul.
- Bryson, H.M. (1988). “A Strategic planning process for public and non-profit organizations”, Lon Range Planning, 21(1): 73-81.
- Bryson, John, M. (1995) Strategic planning for public and nonprofit organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Canpolat, H. (2010). İl düzeyinde stratejik planlama ve sivas ili uygulamalarının değerlendirilmesi. Maliye Dergisi. 159, 1-20.
- Çakır, A. (2008), Kamu idarelerinde stratejik yönetim kapsamında planlama ve plan-bütçe ilişkisi, T.C. Maliye Bakanlığı (Strateji Geliştirme Başkanlığı) Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara
- Çelik, (2011), “Stratejik yönetim ve stratejik planlama, tapu ve kadastro genel müdürlüğünün 2010-2014 yılı stratejik planının değerlendirilmesi, daha iyi ve gerçekçi stratejik planlama için yapılması gerekenlerin belirlenmesi” Makale, Ankara.
- Çelik, V. (1994). Etkili bir okul için stratejik yönetim. Eğitim ve Bilim Dergisi. 28, 93,
- Çetin, H. (2013). Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar (Denizli ili örneği). Yayımlanmamış Doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi. İsparta.

- Demirkaya, D. (2007). İlköğretimde stratejik plan uygulamalarının değerlendirilmesi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı. Ankara.
- Dinçer, Ö. (1997). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dinçer, Ö. (2013). Stratejik yönetim ve işletme politikası. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- DPT, (2006). Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu (s1-10 ve s.21). 2. Sürüm, Haziran.
- DPT, (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu DPT Yayınları (s32-33), Ankara,2003,
- Elma, C. (2018). Neoklasik yönetim kuramları. Demir, K. ve Yılmaz, K. (Ed.) Yönetim ve eğitim yönetimi kuramları (s. 41-66). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1997). Eğitimde stratejik yönetim. Eğitim ve Bilim Dergisi(s42),Sayı 104.
- Erdoğan, İ. (2004). Eğitimde değişim yönetimi. 2. Baskı. Ankara: Pegem A.
- Grewe, T.Marshall, J.-O'Toole, D.E. (1989), "Participative planning for a public service", Long Range Planning, 22(1): 110-11.
- Kanalan, E. (2004). Müfredat laboratuvar ilköğretim kurumlarında planlı okul gelişim sürecinde stratejik plan geliştirme sorunları. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Küçüksüleymanoğlu, R.(2004). "İlköğretim okullarında stratejik planlama çalışması (Bursa İli canaydın i.ö.o. örneği)", Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Maliye Bakanlığı. (2004). Performans esaslı bütçeleme rehberi. Maliye Bakanlığı Yayınları.
- MEB (2007). Planlı okul gelişim modeli. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı.
- (MEB) Milli Eğitim Bakanlığı. (2010). Eğitimde stratejik planlama. (Okul ve kurumlar için). Ankara. Milli Eğitim Bakanlığı.
- Memduhoğlu, H.B. ve Uçar, İ.H. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12 (23). 234-256.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review. 107-114.
- Narinoğlu, (2009). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve planlama (s.208)
- Özbek, O. (2000). Stratejik planlama ve yönetim. C. Elma ve K. Demir (Ed.), Yönetimde çağdaş yaklaşımlar (s. 301-311), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özen, F. (2011). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre okul geliştirme aracı olarak hesap verebilirlik. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara.
- Ülgen, H., Mirze, S.K. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim (S.178), Literatür Yayınları, İstanbul.
- Sp.gov.tr, (2010) TC. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. Kamuda Stratejik Yönetim İnternet Sitesi, Stratejik Planlar.
- Türk ve Ünsal, (2007). Eğitimde stratejik planlama, MEB, SGB, Ankara
- Yarım, M. Ali. (2016). İlkokullarda yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algıları ve stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar: Erzurum örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi. Erzurum.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.