

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ
BİLİM DALI

ORTAOKULLARIN STRATEJİK PLANLARININ
İNCELENMESİ

Hamdi BENLİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Atila YILDIRIM

Haziran – 2018

KONYA



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin

Adı Soyadı	Hamdi BENLİ
Numarası	148301021004
Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri A.B.D.
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Tezin Adı	Ortaokulların Stratejik Planlarının İncelenmesi.

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

18.07.2018

Öğrencinin
Adı Soyadı İmzası

Hamdi BENLİ



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Hamdi BENLİ
	Numarası	148301021004
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri A.B.D.
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Atila YILDIRIM
	Tezin Adı	Ortaokulların Stratejik Planlarının İncelenmesi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Ortaokulların Stratejik Planlarının İncelenmesi başlıklı bu çalışma 22/06/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	Ünvanı Adı Soyadı	İmza
Danışman	Doç. Dr. Atila YILDIRIM	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Ali ÜNAL	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Onur KÖKSAL	

ÖNSÖZ – TEŞEKKÜR

Araştırmamın her aşamasında yapıcı eleştirileri, yönlendirmeleri, bilgi ve tecrübesiyle çalışmalarına ışık tutan danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Atila YILDIRIM'a, yüksek lisans eğitimim süresince yolumuzu aydınlatan tüm hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini benden hiç esirgemeyen annem, babam ve kardeşime yürekten teşekkür ederim.

Sabırlı kişiliği ve önerileriyle bu süreçte bana yardımcı olan, motive olmamı sağlayan eşim Semra BENLİ'ye ve çocuklarım Talha Ünal BENLİ ve Yahya BENLİ'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Saygılarımla.

Hamdi BENLİ
Haziran – 2018
KONYA

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü	 EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
--	--	--

Öğrencinin	Adı Soyadı	Hamdi BENLİ		
	Numarası	148301021004		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri A.B.D. / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Atila YILDIRIM		
Tezin Adı	Ortaokulların Stratejik Planlarının İncelenmesi.			

ÖZET

Kamu kurumlarının 5018 sayılı kanun gereğince stratejik plan yapmaları zorunludur. Bu araştırmada ortaokulların stratejik planları incelenmiştir. Okulların stratejik planlarındaki hazırlık aşaması, mevcut durum analizi aşaması, geleceğe yönelme aşaması, izleme ve değerlendirme aşamasındaki ifadelerinin benzerlik ve farklılıkları belirtilmiştir.

Çalışmanın giriş bölümünde, problem durumu ortaya konulmuş ve araştırmanın amacı ve araştırmanın önemine dair bilgiler verilmiştir. Sonrasında kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Ortaokulların “meb.k12.tr” uzantılı Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) ait resmi internet sitelerinden stratejik planlarına ulaşılmış ve içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Okulların stratejik planları hazırlık aşaması, mevcut durum analizi aşaması, geleceğe yönelme aşaması, izleme ve değerlendirme aşaması ana başlıklarına ayrılmıştır. Her bir maddenin benzer ve farklı temaları belirtilmiştir.

Araştırma sonucunda okulların hazırlık aşaması ile mevcut durum analizlerini yaparken özgün okul verilerine yer vererek farklı içeriklere sahip analizler gerçekleştirdiği fakat geleceğe yönelme, izleme ve değerlendirme başlıkları altında birbir örtüşen cümlelere yer vererek özgünlüklerini kaybettikleri görülmüştür.

Okulların stratejik planlama ekibi özgün çalışmalar ortaya koymalıdır. İyileşmenin sağlanabilmesi için okulların stratejik planlarında izleme ve değerlendirme aşamasına özgün olarak yer vermesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik plan, eğitim kurumlarında stratejik planlama süreci, içerik analizi.

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
--	--	---

Öğrencinin	Adı Soyadı	Hamdi BENLİ		
	Numarası	148301021004		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri A.B.D. / Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Atilla YILDIRIM		
	Tezin Adı	Examining of Strategrical Plans of Secondary Schools		

SUMMARY

According to the law numbered 5018, it is imperative that public institutions make a strategic plan. In this research, the strategic plans of the secondary schools have been examined. The similarities and differences of the statements of preparation, current situation analysis, future orientation, monitoring and evaluation phases have been stated.

In the introduction part of the study, the problem situation has been put forward and the purpose and the importance of the research have been given. Afterwards, the theoretical framework and related researches have been given. The strategic plans of the official internet sites belonging to the Ministry of National Education with the extension of “meb.k12.tr” of secondary schools have been reached and analyzed by content analysis method. Schools’ strategic plans have been divided into the main stages of preparation, the current situation analysis, future orientation and the monitoring and evaluation phases. Similar and different themes of each item have been mentioned.

As a result of research, schools have conducted analyzes with different contents by taking place distinctive school data while making the preparation period and the program and current situation analyzes but schools have lost their originality by placing overlapping sentences under the headings of future orientation, monitoring and evaluation.

Schools’ strategic planning team should put forward original work. It is necessary for the schools to include in their strategic plans the distinctive monitoring and evaluation in order to be able to repeat the success-enhancing activities.

Keywords: Strategic plan, strategic planning process in educational institutions, content analysis.

Kısaltmalar ve Simgeler

A.B.	: Akdeniz Bölgesi
D.A.B.	: Doğu Anadolu Bölgesi
DPT.	: Devlet Planlama Teşkilatı
E.B.	: Ege Bölgesi
E – OKUL	: MEB Okul Yönetim Bilgi Sistemi
G.D.A.B.	: Güney Doğu Anadolu Bölgesi
İ.A.B.	: İç Anadolu Bölgesi
K.B.	: Karadeniz Bölgesi
M.B.	: Marmara Bölgesi
MEB.	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	: Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
OAB.	: Okul Aile Birliği
TDK.	: Türk Dil Kurumu
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	II
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	III
ÖNSÖZ – TEŞEKKÜR	IV
ÖZET	V
SUMMARY	VI
KISALTMALAR VE SİMGELER	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Araştırmanın Önemi	4
Sayıtlar.....	4
Sınırlılıklar	4
Tanımlar.....	5
BÖLÜM II	6
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
Planlama Kavramı.....	6
Planlamanın Özellikleri	7
Planlama İlkeleri	7
Strateji.....	7
Stratejinin Önemi.....	9
Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	9
Strateji ve Politika.....	9
Strateji ve Taktik.....	10
Strateji ve Program	10
Strateji ve Yöntem	10
Strateji ve Plan.....	11

Stratejinin Temel Unsurları	12
Stratejik Niyet	12
Kaynak Tabanlı Strateji	12
Stratejik Yetenek	12
Stratejik Yönetim	12
Stratejik Yönetimin Özellikleri	13
Stratejik Yönetimin Yararları	13
Stratejik Planlama	14
Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi	16
Türkiye’de Stratejik Planlama İle İlgili Yasal Düzenlemeler	16
Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Modeli	17
Eğitimde Stratejik Planlama	18
Eğitimde Stratejik Planlamanın Amacı	19
Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci	19
Hazırlık Aşaması	21
Çalışmaların Başlatılması Adımı	21
Stratejik Plan Anlayışının Sahiplenilmesi Adımı	21
Stratejik Planlama Sürecinin Yönetilmesi Adımı	21
İhtiyaçların Tespiti Edilmesi Adımı	22
Zaman Planlamasının Yapılması Adımı	23
Mevcut Durum Analizinin Yapılması	23
Tarihsel Gelişim	24
Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	24
Paydaş Analizi	24
Paydaşların Tespit Edilmesi	25
Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Değerlendirilmesi	26
Paydaşların Görüşlerinin Alınması	26
Paydaş Görüşlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi	26
Çevre Analizi	26
İç Çevre Analizi	27
Dış Çevre Analizi	28
GZFT (SWOT) Analizi	29
Geleceğe Yönelme Aşaması	30
Misyon	30
Vizyon	31
Temel Değerler ve İlkeler	33
Stratejik Amaçlar	33
Stratejik Hedefler	34
Stratejik Faaliyetler	35

Eylem Planları	35
Performans Göstergeleri	35
Maliyetlendirme.....	35
İzleme ve Değerlendirme.....	36
İlgili Araştırmalar	36
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	36
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	40
BÖLÜM III.....	43
YÖNTEM	43
İçerik Analizi	43
Çalışma Grubu	44
Verilerin Toplanması	45
Verilerin Çözümlemesi	45
BÖLÜM IV.....	46
BULGULAR VE YORUM	46
Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Hazırlık Aşaması Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili Bulgular.....	46
Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Mevcut Durum Analizi Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili Bulgular.	48
Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Geleceğe Yönelme Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili Bulgular.....	59
Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki İzleme ve Değerlendirme Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili Bulgular.	77
BÖLÜM V.....	80
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Hazırlık Aşaması Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili Sonuçlar.	80
Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Mevcut Durum Analizi Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili Sonuçlar.	81
Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Geleceğe Yönelme Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili Sonuçlar.	83

Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki İzleme ve Değerlendirme Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili Sonuçlar.	84
ÖNERİLER	85
Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	86
Araştırmacılara Yönelik Öneriler	86
KAYNAKÇA	87
EKLER	97
Özgeçmiş	170

BÖLÜM I

Giriş

Günlük hayatımızın her alanında etkisini hissettiğimiz bilim ve teknolojinin ilerlemesiyle birlikte yapılan faaliyetler, yeni buluşlar bizlere modern bir hayatın yanında ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda hızlı bir değişim ve gelişim sunmaktadır. Yaşanan gelişmeler tüketicilerin istek ve beklentilerinin yükselmesine sebep olmaktadır. Bu durum örgütleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemekte olup, onları belirsizliğe, risk ve rekabet ortamına sürüklemektedir. Örgütlerin uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmeleri için dünyadaki değişim ve gelişmeleri takip etmesi, kendisinden beklenen yükümlülükleri yerine getirerek uyum sağlaması, küreselleşmesi onları stratejik düşünmeye ve hareket etmeye zorlamaktadır.

Türkiye 30 Eylül 1960 tarihinde kalkınmanın hızlanması ve kaynakların etkili, verimli ve ekonomik tedarik edilmesi, kullanılması, ülke kalkınmasının ivme kazanması için planlama hizmetlerinde bütünlük olmasının önemini kavrayarak başbakanlığa bağlı Devlet Planlama Teşkilatını kurmuştur. 1963 yılında uygulamaya konularak 5 yıllık süreci kapsayan kalkınma planlarından günümüzde 2014–2018 dönemini kapsayan onuncu kalkınma planı uygulanmaktadır. Kalkınmayı sağlayacak en önemli unsuru insan faktörü olduğu için, insanı merkeze almayan planlamaların istenen hedefe ulaşması beklenmediğinden eğitim ile kalkınma birbirinden bağımsız iki kavram olarak düşünülemez (Topcu, 2017, s.1).

Stratejik planlama özel kurumlarda olduğu gibi kamu kurum ve kuruluşlarında da kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan güçlü yönlerini avantaja çevirme, zayıf yönlerinin farkına vararak zayıflıklarını en aza indirmek için gayret sarf etme, içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan tehditlere karşı önlem alma ve karşılaştığı fırsatları değerlendirme, tüm paydaşların etkin katılımı ile dinamik bir planlama oluşturma, eylem merkezli bir yönetim reformu olarak kabul görmüştür (Cengiz, 2016, s.2).

2010 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığının kurumlarında hazırlanmasını zorunlu hale getirdiği stratejik planlama sürecinin gelişimi incelendiğinde, 2000 yılından itibaren çalışmaların yapıldığı, yasal çerçevenin çizildiği, devlet planlama teşkilatı tarafından stratejik planlama kılavuzunun hazırlandığı ve pilot kurumlarda stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. 1984 yılında Morrison ve arkadaşları tarafından hazırlanan “stratejik planlama süreci ve gelecek araştırması”

raporuyla ilk kez stratejik planlama üzerinde konuşulmaya başlanmıştır (Nartgün, 1996). 10.12.2003 tarihinde TBMM’de kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu 24.12.2003 tarihinde resmi gazetede yayımlanarak kısmen yürürlüğe girmiş ve ülkemizdeki tüm kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik plan yapmak zorunlu hale getirilmiştir. Kanunun 9. maddesi kurumların misyon ve vizyonlarını, kalkınma plan ve programları ile temel değer ve ilkeleri çerçevesinde oluşturmasını, paydaşların etkin katılımı ile stratejik amaçlarını, stratejik hedeflerini, stratejik faaliyetlerini, performans göstergelerini belirlemesini, izleme ve değerlendirme yapmasını talep etmekte ve kurumlara stratejik plan yapma zorunluluğu getirmektedir. 5018 sayılı kanunun 9. maddesi ile kurumlara stratejik planlarını, stratejik amaçlarını, stratejik hedeflerini ve performans göstergelerini temel alarak bütçelerini ve kaynak ayırdığı faaliyetleri planlaması zorunluluğu getirilmiştir. Bu kapsamda 10.07.2004 tarihinde 5216 Sayılı Büyük Şehir Belediyesi Kanunu, 22.2.2005 tarihinde 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 03.07.2005 tarihinde 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 11.06.2005 tarihinde 5355 sayılı Mahalli idare birlikleri Kanunu TBMM tarafından çıkarılmıştır. 5018 sayılı kanunun 9. maddesine dayanak olarak Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından çıkartılan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26.05.2006 tarihinde 26179 sayılı resmi gazetede yayımlanarak kanunun tamamen yürürlüğe girmesini sağlamıştır. Bu bağlamda stratejik plan hazırlamak tüm kamu kurum ve kuruluşlarında zorunlu olmuştur (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2006). Milli Eğitim Bakanlığı 2006/55 sayılı genelge ile aşamalı bir geçiş takvimi dâhilinde planlama çalışmalarının yürütülmesini talep etmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı 2010/14 sayılı genelge ile 5018 sayılı kanunun özüne uygun olarak 2010 yılından başlayarak tüm kurumlarında kendilerine özgü amaç, faaliyet, hedef ve performans ölçümlerinde kıstas olan, geleceği etkileyerek yön verebilme gücüne sahip 5 yıllık süreci kapsayan stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirmiştir.

Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca 8 kamu idaresinde stratejik planlama pilot çalışmaları yürütülmüştür. Söz konusu pilot kuruluşlar:

1. Karayolları Genel Müdürlüğü
2. Denizli Valiliği
3. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
4. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü

5. İller Bankası Genel Müdürlüğü
6. Türkiye İstatistik Kurumu
7. Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanlığı
8. Hacettepe Üniversitesi.

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesini, rakiplerine göre daha üstün ve güçlü olmasını sağlamak amacıyla yapılacak rehberlik iş ve işlemlerinin, faaliyet ve etkinliklerin planlanması zorunluluk arz etmektedir. Stratejik planlama, rekabetin dünya genelinde yaşandığı, teknolojinin mevcut sistemi hızla değiştirip geliştirdiği günümüz dünyasında, mevcut konumunu bilen, gelecekte olabilecek problemleri sezip problemler henüz açığa çıkmadan tedbirlerini alan ve karşı karşıya kalınan sorunları daha pratik çözebilmeyi içeren yönetim anlayışıdır. Bu çalışmada stratejik planlamayla ilgili kuramsal bir çerçeve oluşturulmuş, ortaokulların stratejik planlama süreçlerinin, bulunduğu coğrafi bölgeye, kurum türüne, okul büyüklüğüne ve taşıma merkezi olup olmamasına göre gösterdiği benzerliklerinin ve farklılıkların içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler analiz edilerek benzerliklerinin ve farklılıklarının frekansları ve yüzde hesaplamaları yapılmış ve tablolar oluşturulmuştur.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, ülkemizdeki ortaokulların stratejik planlarını karşılaştırarak benzer ve farklı yönlerini analiz etmektir.

Çalışmada stratejik planlamayla ilgili kuramsal çerçeve ortaya konulmuş ve araştırmaya katılan ortaokulların stratejik planlarında yer verdiği hazırlık aşamasındaki ifadelerinin, mevcut durum analizine ilişkin ifadelerinin, geleceğe yönelme aşamasına ilişkin ifadelerinin, izleme ve değerlendirme aşamasındaki ifadelerinin stratejik planlama sürecinde benzerlik ve farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlanmıştır.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır.

1. Araştırmaya katılan ortaokulların stratejik planlama sürecindeki hazırlık aşamasına ait ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?
2. Araştırmaya katılan ortaokulların stratejik planlama sürecindeki mevcut durum analizine ilişkin ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?
3. Araştırmaya katılan ortaokulların stratejik planlama sürecindeki geleceğe yönelme aşamasındaki ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

4. Araştırmaya katılan ortaokulların stratejik planlama sürecindeki izleme ve değerlendirme aşamasına ait ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Etkin bir stratejik planlama, okullarda eğitim ve öğretimin daha verimli ve kaliteli olmasını sağlayarak, akademik başarının artmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Bu çalışma etkin bir stratejik plan hazırlama konusunda fikir vermekte ve yol göstermektedir. Stratejik planlama konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, genellikle stratejik planlamaya yönelik olarak yönetici ve öğretmenlerin görüş ve tutumlarının incelendiği görülmektedir. Çalışmaların evreni tek okul veya bir il ile sınırlı kalmıştır. Ülke genelindeki ortaokulların stratejik planlarının incelenmesini konu alan bir çalışmaya eğitim alanında rastlanılmaması nedeniyle çalışma önem arz etmektedir.

Çalışma sonunda yapılacak tespitler ve getirilecek öneriler sonucunda okulların kaynaklarını etkili, ekonomik, verimli olarak tedarik etmesi, kullanması ve hesap verebilmesi için yol gösterici bir nitelik taşıması arzulanmakta ve çalışmanın bu alanda yapılacak başka araştırmalar için yol gösterici bir nitelik taşıması ümit edilmektedir.

Sayıtlar

Okulların web sitelerinin dinamik yapısı nedeniyle sadece bir defa ziyaret edilmesinin bu çalışmanın kapsamı için yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma ülkemizdeki ortaokulların 2015 - 2019 yıllarını kapsayan stratejik planları ile sınırlıdır.

Çalışma, stratejik planlarını MEB'e ait "meb.k12.tr" uzantılı resmi web adresinde yayınlayan ortaokullar ile sınırlıdır.

Çalışma ortaokulların 7 Şubat 2016 tarihine kadar resmi web sitelerinde yayınladıkları stratejik planları ile sınırlı olup, okulların bu tarihten sonra web sitelerinde yaptığı değişiklikler çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Tanımlar

Görev etkinliği : Görev etkinliği, gerçekleştirilen bir etkinliğin hedefine erişme düzeyidir.

Görev verimliliği : Görev verimliliği, görevin gerçekleştirilmesi için ortaya konan çalışmanın, temin edilen kazanımlara oranıdır.

Strateji : Hedeflenen bir gayeye ulaşmak için gerçekleştirilecek eylemlerde koordinasyon birliği sağlama ve düzenleme sanatıdır. (Balcı, Çanakçı ve Tan, 2012, s.386; Çoban ve Karakaya, 2010, s.344; Tosun, 1974, s.220).

Stratejik plan : Yöneticinin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolu tanımlamakla birlikte, örgütün tüm paydaşlarını planın oluşturulmasına dahil ederek görevlendiren süreçtir (Kılıç, Üredi ve Yelken, 2010, s.39).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Planlama kavramı, planlamanın özellikleri, planlama ilkeleri, strateji, stratejinin önemi ve benzer kavramlar ile ilişkisi, stratejinin temel unsurları, stratejik yönetim ve stratejik yönetimin özellikleri, yararları, eğitimde stratejik planlama, eğitim kurumlarında stratejik planlama süreci konuları ayrıntılı olarak incelenmiş ve konularla ilişkili ülkemizde ve yurt dışında gerçekleştirilmiş çalışmalara yer verilmiştir.

Planlama Kavramı

Plan gelecekte neleri elde etmek ve nereye ulaşmak istediğimizin bugünden kararlaştırılması olup planı kararların bütünü olarak belirtirsek plan yapmak ile karar vermek ifadeleri aynıdır (Koçel, 2003, s.123). Elde etmek istediğimiz sonuçlara ve ulaşmak istediğimiz hedeflere giden yollarda neyi, nasıl, ne zaman ve nerede gerçekleştirmemiz gerektiğini belirten araçlardır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.33). Arzulanan hedeflere ulaştıracak alternatif yollar arasında tercih yaparken araştırma yapılması en iyi olan yolun tercih edilmesi gereklidir (Ertürk, 2011, s.112).

Planlama ise bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan kaynakları tedarik etme ve kullanma usullerinin belirlenmesi sürecidir (Başaran, 1989, s.234). Planlamanın geleceğe hükmetme ve istendik yönde amaçlara yönelik olarak değiştirme çabası vardır (Sezen, 1999, s.7). Planlamanın amacı nedir, ne için planlama yapılacak, nerede ve ne zaman yapılacak, nasıl ve kimler tarafından, ne kadar maliyetle gerçekleştirilecek, hangi sürede tamamlanacak sorularına cevap vermeyi amaçlar (Can, 2002, s.67).

Eğitim hedeflerine ulaşmak için etkinliklerin seçilmesi, kazanımlarının tespit edilerek uygulamanın nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesi, yardımcı kaynak ve materyallerin tercihi, sonuçların nasıl değerlendirileceği noktasında önceden plan yapış kağıt üzerinde tayin etmek öğretimde planlamadır (Tan ve Erdoğan, 2001, s.3).

Planın süresi toplumun sosyolojik, psikolojik ve çevresel eğilimlerindeki değişimlere ve teknolojik ve bilimsel gelişmelere bağımlı olarak esneklik göstermelidir.

Bu özelliklere sahip olmayan bir plan hayata geçemez ancak kağıt üzerinde kalır (Yükseköğretim Kurulu [YÖK], 1994, 3-11).

Planlamanın Özellikleri

Planlama, eylemin gerçekleştiği anda değil, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gelecekte olabilecek eylemler gerçekleşmeden önce kararlaştırılmasını, farklılaşan çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için esnek ve dinamik olmasını, süreklilik göstermesini, sürekli iyileştirme yapılmasını, kapsamlı olmayı gerektiren, önemsiz işleri azaltıp zaman israfının önüne geçilmesini sağlayan, modern toplumlarda görülen, düşünülerek verilmiş kesin yargı olma özelliklerini taşır (Akdoğan, 2008, s.5; Akbulut, 2002, s.29-54; Cengiz, 2016, s.10; Geylan, 2010, s.90; Murat ve Bağdigen, 2008, s.57; Koçel, 2014, s.189).

Planlama İlkeleri

Alternatif planlar geliştirme ilkesi, değişkenlerde meydana gelebilecek farklılıklara bağlı olarak tedbir amaçlı çeşitli planlar oluşturmaktır. Planlama arzusu ilkesi, plana dâhil olan tüm paydaşlar tarafından planın sahiplenilmesidir. Ekip olarak çalışma ve etkin iletişim ilkesi, planlamaya dahil olan tüm birimlerin etkin iletişim içinde olmasıdır. Yazılı doküman ilkesi, planlamanın, uygulamanın ve gelinen noktanın çözümlenmesine imkân sağlayacak şekilde yazılı kayıtların oluşturulmasıdır Rasyonel olma ilkesi, net ifadeler kullanılarak tüm paydaşlar tarafından aynı anlamlandırılması, görev ve sorumlulukların açıkça belirtilmesi ve objektif sayısal ifadelerle belirtilmesidir (Budak, 2000, s.6). Esneklik ilkesi, iç ve dış değişkenlerde meydana gelebilecek değişikliklere adapte olabilecek şekilde planlamanın yapılmasıdır. Zaman gerektirme ilkesi, planın belirli bir zaman dilimine olan ihtiyacını belirtmektedir. Rakiplerin bugün ne yaptıkları ve gelecekte neler yapabileceklerini izleme ve değerlendirme ilkesi belirtmektedir. Örgütün mevcut rakiplerin yaptıkları ve gelecekte yapabilecekleri öngörüsünde bulunularak stratejiler geliştirip gerekli tedbirleri almak izleme ve değerlendirme ilkesinin amacıdır (Murat ve Bağdigen, 2008, s.58).

Strateji

Strateji kelimesinin kökeninin eski Yunanca ya da Latince olduğu hususunda farklı iki görüş mevcuttur. Eski Yunancadan gelen bir kelime olduğu görüşünü benimsemiş yazarlara göre strateji kavramı ordu anlamına gelen “Stratos” ve yön

vermek manasını içinde barındıran “ago” kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Latince kökenli bir kelime olduğunu savunan yazarlara göre strateji kelimesi yol, nehir yatağı ve çizgi anlamlarını içeren “stratum” kelimesinden türemiştir (Elma, 2010, s.191).

1970’li yıllarında Fransızcadan dilimize giren “strateji” kelimesini Türkçede tamamen ifade eden bir karşılığı bulunmamaktadır (Bayülken, 1999, s.7). Başlangıçta strateji kelimesi “savaşı zaferle sonlandırmak için askeri gücün koşullara elverişli şekilde kullanılması ve konumlandırılması bilimidir” (Ereş, 2004, s.22) şeklinde askeri bir terim olarak tanımlanmıştır. Strateji kelimesi, askeri gücün yanında ekonomik özgürlüğün, siyasi anlayışın da etkili olması nedeniyle anlam çerçevesini zaman geçtikçe genişletmiş ve politik, ekonomik, psikolojik, sosyal, iktisadi ve yönetim başta olmak üzere her alanda kullanılmaya başlanmıştır. Türk Dil Kurumu (TDK) stratejiyi tek ulusun veya ulusların, savaş ve barış zamanlarında uygulamaya karar kıldığı politikalara dayanak olması amacıyla politik, psikolojik, sosyal, ekonomik ve askerî güçleri bir arada koordineli olarak kullanma sanatı olarak tanımlamaktadır. Türkçede sürdürme, gönderme, götürme anlamlarında kullanılmakta olan strateji kelimesi sözlükte “hedeflenen bir gayeye ulaşmak için gerçekleştirilecek eylemlerde koordinasyon birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak tanımlanmaktadır (Balcı, Çanakçı ve Tan, 2012, s.386; Çoban ve Karakaya, 2010, s.344; Tosun, 1974, s.220).

Strateji kavramının içeriğinde geleceği planlama, çevredeki fırsat ve tehditleri iyi tanıma, kavrama, izlenecek yolu belirleme ve amaca odaklanma olduğundan dolayı stratejiden söz edildiğinde örgütün tamamının ya da bir kısmının uzun vadede, hedeflerini hayata geçirmek için vizyonu açık ve net, geleceği şekillendirmeyi amaçlayan, yöntemi belirlenmiş hedeflerden söz edilmektedir (Armstrong, 1993, s.46; Çevik, 2007, s.310).

Stratejinin teorik olarak tartışılması için niyetler çok iyi ve net olarak tespit edilmiş olmalıdır. Niyetler örgüt üyelerince içselleştirilmeli veya en azından örgüt üyelerince kabul görmelidir. Örgüt, faaliyetlerini tam olarak niyetlenilmiş şekliyle gerçekleştirmelidir (Hardy, 1991). Örgütler harcanan zamandan ve sarf edilen çabadan strateji yaparak tasarruf sağlarlar. Amaçları üzerine yoğunlaşır harcanan enerjinin ortak amaca yönelmesini ve yapılan çalışmalarda tutarlılığın olmasını sağlarlar. Liderler

örgütlerde kural koyma, temel ilke ve değerler oluşturma, denetim için ölçütler belirlemede faydalanırlar (Dinçer, 2007, s.22-25; Ertürk, 2000, s.68).

Stratejinin örgütün mevcut çevresini analiz etmek ve bu yerdeki hedefe ulaşmayı sağlayan aktivite ve faaliyetler için rehber ilkeler üretmek olmak üzere nihai iki amacı vardır (Hofer ve Schendel, 1978). Çevreyi tanımlamak, örgütün içinde bulunduğu çevreden doğrudan veya dolaylı olarak etkilendiği sosyal, kültürel, ekonomik, siyasi eğilimlerini tanımasını ve örgütün fırsatlarını, güçlü yönlerini ya da zayıf yönleri ile örgüte yönelen tehditleri fark etmesini sağlar. Rehberlik ise örgütün çevre koşullarına uyumlu olmasını sağlayarak örgütsel davranışlara rehberlik edecek stratejilerin geliştirilmesini sağlar.

Stratejinin Önemi

Strateji zamanın gereksiz kullanımını önler. Örgüt liderinin ve paydaşların ilgilerini amaç üzerine çekerek farkındalık oluşturur ve örgüt çalışanları arasında koordinasyonu sağlar. Kurum kurallarının daha gerçekçi olmasına yardımcı olur. Denetim için gerekli ölçütlerin oluşturulmasını sağlar. Örgüt ilkelerinin daha gerçekçi olmasını sağlar. Gelecekte ortaya çıkabilecek belirsiz durumlara karşı tedbir olarak karar alınmasını sağlar. Rekabet ortamında, rakiplerine karşı başarı sağlayabilmesi için sonuç odaklı, uzun dönemli ve dinamik kararların alınmasını sağlar. Hedeflere ulaşmak için tüm kaynakların kullanılmasını sağlar (Ertürk, 2000, s.68; Şeker, 2013, s.6).

Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji kavramı alanyazında pek çok alanda kullanıldığı için çoğu kez politika, taktik, program, yöntem ve plan kavramları ile karıştırılır. Bu kavramların strateji ile benzer ve farklı taraflarının ortaya konulması anlam birliği sağlanması açısından gereklilik arz etmektedir.

Strateji ve Politika

Politika, rehberlik etmek ve daha önceden net olarak belirlenmiş hedeflere erişmek için uygulanan yöntem olup gelecekle ilgili bilgi sahibi olunan, belirsizliğin olmadığı ortamlarda alınan, sürekli kararlardan oluşan kuralların tamamıdır (Çakır, 2008, s.8-9). Strateji ise gelecekteki durumun net olmadığı, belirsizliklerin olduğu ortamlarda alınan kararları içerir. Hem politika hem de stratejinin uzun süreli dönemlere göre tanımlanmış olması ve örgütün amacına yönelik faaliyetlerinin olması bu iki

kavramın benzer yönleridir. Stratejide gelecekle ilgili belirsizlik hâkim olduğundan, beklenmeyen durumlara karşı alternatif stratejilerle daha kolay tedbir alabilmek için politikaya göre daha esnek bir yapıya sahiptir. Stratejik amaç ve stratejik hedefleri gerçekleştirmek için yapılan stratejik faaliyetler kurumun gücünü amaca yöneltirken, tüm politik eylemler amaca yönelik olmadığından strateji, amaç ile politikaya kıyasla daha yakından ilişkilidir (Eren, 2000, s.14).

Strateji ve Taktik

Strateji, amaçlara ulaşmak amacıyla mevcut kaynakların etkili olarak kullanılabilmesi için belirlenen plan ve düzeni sağlamak amacıyla düşünsel olarak yapılan fikri bir eylemdir. Taktik, stratejinin eyleme dönüştürülme tarzını belirlemek, gerçekleşmesini sağlamak, uygulamaya geçirmektir. Stratejinin uygulamaya geçirilebilmesi için taktiklere ihtiyaç olduğundan taktikler stratejilerin olmazsa olmazı, devamını sağlayan önemli bir ögesidir (Eren, 2000, s.15).

Strateji ve Program

Program, detaylı etkinliklerin ne zaman, nerede, kimler tarafından gerçekleştirileceğini belirlemektir. Program gelecek hakkında örgütün bilgi sahibi olduğu, belirsizliğin ve riskin çok az olduğu kısa vadeli durumları içermektedir. Bir eylemin gerçekleştirilme usulünü, mekan, zaman ve şahıs ölçütlerini temel alarak hassas bir incelemede bulunmaktır. Strateji ise örgütlerde uzun vadede gelecekte ortaya çıkabilecek tüm durum ve eylemlerin öngörülmesini ve örgütün faydasına olacak şekilde analiz edilerek tercih edilmesini gerektirir. Programların alt kademe ve eylemlerle ilgili olması ve bir kez uygulamaya konulan planlardan oluşması onun politika ve stratejilerden farkını ortaya koyar (Bulut, 2014, s.11).

Strateji ve Yöntem

Yöntem, politika ile yakınlık göstermekte olup politika ve strateji temel problemlerle ve kapsamlı bir alan ile ilgilenir. Yöntem ise strateji ve politikanın tatbiki ile alakalı olduğundan strateji ve politikayla kıyaslandığında kapsam olarak daha kısıtlı olduğu görülür. Devamlı ve uzun vadeli tercihleri kapsamaları her üç kavramın ortak özelliğini oluşturmaktadır. Stratejik planlama yaparken, politik uygulamalarda ve amacı olan faaliyetlerde kullanılan bir yöntem olması, yöntem ile programın ortak yönü olan uygulamaya daha yakın olması ile ilgilidir. Yöntem ile strateji kıyaslandığında

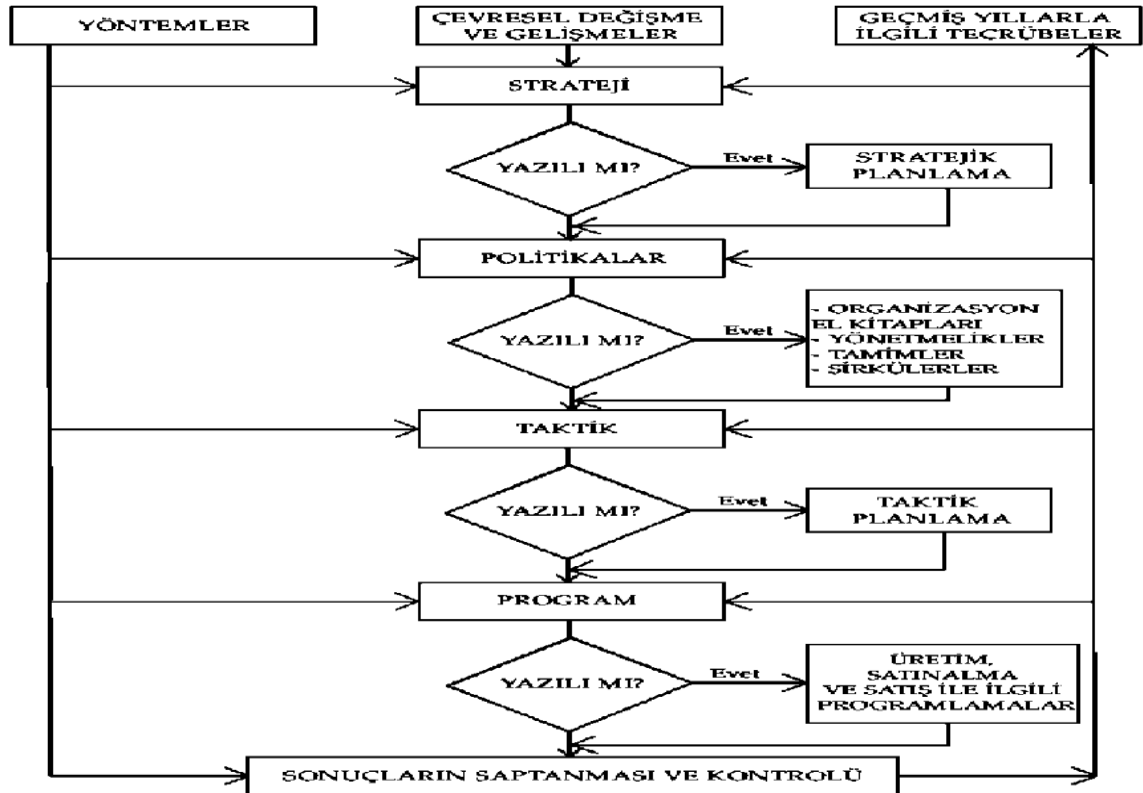
yöntemin standartlaştırılma niteliğinin daha yüksek olduğu görülür. Yöntemler problemlerin giderilmesi için kullanılan çözüm tarzlarından olduğundan stratejik planlama problem çözme yöntemleri içerisinde kendisine yer bulur (Bulut, 2014, s.11).

Strateji ve Plan

Strateji ve plan yakın anlam içeren kavramlar olmakla birlikte strateji uzun vadeli tercihler ve amaçları içermektedirken, plan daha kısa vadeli tercih ve amaçları kapsamaktadır. Bu durum belirsizlik ve risk oranını farklılaştırmaktadır. Kısa süreli planlarda belirsizlik oranı daha az iken, stratejilerde süreler uzadığı için belirsizlik oranı artmaktadır. Orta ve kısa süreli planlar “taktik” ve “program” kavramlarına belirsizliği azaltan yönleri ile benzerlik göstermektedir. Uzun süreli planlar “strateji” kavramına risk ve belirsizlik oranının artması yönüyle benzerlik göstermektedir. Plan kavramı kapsamlı olarak irdelendiğinde strateji, politika, yöntem ve program kavramlarını içerdiği görülür (Eren, 2000, s.16-17).

Eren (1998, s.15) strateji ile benzer kavramlar arasındaki ilişkiyi aşağıdaki çizelgede özetlemiştir.

Çizelge -1. Kavramlar Arası İlişki.



Kaynak: Eren, 1998, s.15

Stratejinin Temel Unsurları

Bağdigen (2007) stratejinin temel unsurlarını, kurumun ilgisini kazanma ruhuna yönlendirmesi (stratejik niyet), kurumun kaynaklarına rekabet üstünlüğü olarak bakması ve fırsatlara göre dağıtması (kaynak tabanlı strateji), rakiplerine karşı üstünlük kurmasını sağlayacak stratejiler üretmesi (stratejik yetenek), stratejinin etkin ve verimli olarak gerçekleştirilmesi, değerlendirilmesi ve uygulanması (stratejik yönetim) olarak tanımlamıştır.

Stratejik Niyet

Örgüt paydaşlarının çalışmalara etkin, verimli katılımını sağlamak ve onları motive etmek için örgütün hedeflerinin kıymet ve değerini ifade ederek paydaşların örgüte destek verecekleri alanları oluşturmak, değişen koşullara göre operasyonel tanımlar ortaya koyarak coşkunun devam etmesini sağlamak, örgütün kaynaklarını fırsatlara göre dağıtma noktasında rehberlik etmeyi içermektedir (Bağdigen, 2007).

Kaynak Tabanlı Strateji

Kaynak tabanlı strateji kurumun stratejik yeteneğini kaynaklarından aldığını ifade eder. Örgütsel yetenekler, maddi kaynaklar ve maddi olmayan kaynaklar başlığı altında ifade bulan kaynak tabanlı strateji, kurumun öz kaynaklarını rakiplerine karşı üstünlüğü olarak görmektedir (Bağdigen, 2007).

Stratejik Yetenek

Örgüt yöneticilerinin rasyonel niyetlerini ifade etme, örgütün fırsatlarını kaynakları ile koordine etme, örgütün tüm paydaşları tarafından kabul görmüş ve içselleştirilmiş olan stratejik planları oluşturma ve uygulama, nereye ve nasıl erişeceğini bilme stratejik yeteneği, doğrudan veya dolaylı olarak örgütün stratejik yeteneğini etkiler. Stratejik yetenek örgütün devamlı olarak rakiplerine karşı üstünlük sağlayacak stratejileri üretmesidir (Bağdigen, 2007).

Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, örgütün geleceğini belirsizlikler içerisinde de devam ettirebilmesi için, nicel ve nitel özellik taşıyan tüm bilgilerini değerlendirilerek doğru karar verebilmesini sağlayan yaklaşımdır. Stratejik yönetim, strateji meydana getirme,

kağıt üzerinde var olan stratejileri eyleme dökme ve gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarını izleme ve değerlendirme faaliyetlerini içerisinde barındırırken, stratejik planlama yalnızca strateji oluşturmayı ifade etmektedir (Çelik, 2011).

Stratejik Yönetimin Özellikleri

Genel yönetim anlayışına ait olan özellikleri de içerisinde barındıran stratejik yönetim anlayışının, kendine ait özellikleri bulunmakta olup bu özellikler stratejik yönetim anlayışının diğer yönetim anlayışlarından farkını ortaya koyar. Dinçer (1998, s.18) ve Üzün'e (2000, s.3) göre bu özellikler şunlardır:

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst kademenin işlevi olarak görülmelidir. Çünkü stratejik yönetim örgütün geleceğini şekillendirmektedir.
2. Geleceğe odaklanarak uzun zaman içeren amaçlar belirleyerek vizyonunu odak alır ve sonuca ulaşmak için gidilecek yolları tespit etmeye çalışır.
3. Stratejik yönetim örgütün hem parçaları ile ilgilenir hem de parça bütün ilişkisini dikkate alarak örgütü bir bütün olarak ele alır ve kararlarını verir.
4. Stratejik yönetim açısından örgütler açık sistem olarak görüldüğünden çevresindeki değişim ve gelişimleri dikkatle takip eder.
5. Stratejik yönetim dış çevresinin menfaatlerini gözetken bir sosyal duyarlılığa sahiptir.
6. Stratejik yönetim işletmeyi amaçlarına eriştirecek kaynak dağılımını verimli ve etkili olarak gerçekleştirir.
7. Stratejik yönetim paydaşların eylem birliği içerisinde olmasını, birlikte hareket etmesini sağlayan hareket merkezini oluşturur.

Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim örgütün geçmişi analiz etmesi, mevcudunu değerlendirmesi ve örgütün kendini tanıyıp güçlü yönlerini daha da güçlendirmesi, zayıf yönlerini azaltmaya yönelik tedbirler alması, gelecekteki belirsizlik ve risklere karşı tedbir almaya yönlendirmesi bakımından örgütlere yarar sağlamaktadır. Stratejik yönetimin faydaları şöyle sıralanabilir (Üzün, 2000, s.10; Jauch ve Glueck, 1989, s.18):

1. Stratejik yönetim, içinde bulunduğu çevreyi analiz ederek örgütün geleceğini geleceği tahmin etmesine olanak sağlar. Bu sayede örgüt ilerde nasıl davranacağını ve hangi durumlarda ne tür tepkiler vereceğini bilir. Böylece arzu edilmeyen gelişmeler önceden hissedilir.
2. Stratejik yönetim örgütün güçlü yönlerini ve fırsatlarını tanımasına fırsat tanır. Aynı zamanda zayıf yönleri ile yüzleşmesine ve örgüte yönelik tehditlere karşı tedbir almasına olanak sağlar.

3. Stratejik yönetim örgütün alt sistemlerinin uyum içerisinde çalışmasını sağlayarak koordinasyonu gerçekleştirir.
4. Stratejik yönetim örgüt amacının, tüm çalışanların amacı olmasını sağlayarak, ortak amaç etrafında çalışanların birleşmesi için uygun koşulların oluşmasını hazırlar. Kurum açık amaçlarını ortaya koyar bu sayede kurum çalışanlarının yönelimini gerçekleştirir.
5. Sürecin örgüt yöneticilerine destek olabilmesini sağlar.
6. Daha etkili iş ve işlemlerin yapılmasını temin eder.
7. İş ile ilgili sistemli kararların alınmasını sağlar.
8. Örgüt, yöneticilerin temel sorunları fark etmesini sağlar.
9. Stratejik yönetim, örgütsel haberleşmenin iyileştirilmesine, gerçekleştirilen projelerde koordinasyon birliğinin sağlanmasına, kaynakların dağıtımının amaçlar doğrultusunda yapılmasına ve bütçe planlamasının geliştirilmesine katkı sağlar.

Stratejik Planlama

Stratejik planlama, kurumların zayıf ve güçlü taraflarının farkına varması, paydaşlarını analiz etmesi, geleceğini şekillendirmesi ve örgütlere liderlik etmesi ve ihtiyaç duyduğu sistemli bir süreçtir (Berry, 1995, s.159-168). Stratejik planlama örgütün varlık sebebini ortaya koyan, neyi, niçin yaptığını şekillendiren, kılavuzluk eden, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan bir disiplindir (Bryson, 1995, s.4-7; Narinoğlu 2007, s.131).

Bircan'a (2002, s.11-19) göre stratejik planlama, hızla değişen dünyada değişim ve gelişmelerin hızına örgütlerin ayak uydurabilmesi için kurumun geleceğe yönelik beş, on veya daha fazla sene sonra nerede olması gerektiğinin net olarak tespit edilerek geleceği tanımlamalarını sağlayan yönetim planlaması modelidir.

Stratejik planlama, lideri planlı düşünmeye zorlayarak, çalışanların kaynakları verimli kullanılmasını, kurumun tahmin edilemeyen gelişmelere karşı hazırlıklı olmasını, çalışmaların kurumun hedefleri doğrultusunda yön bulmasını ve denetim için başarı kriterlerinin geliştirilmesini sağlar (Saruhan, 1994, s.20).

Stratejik planlamanın ilk adımı hazırlık aşamasıdır. Hazırlık aşaması, çalışmaların başlatıldığı, stratejik plan anlayışının sahiplenildiği, ihtiyaçların tespit edildiği, zaman planlamasının yapıldığı, ilk basamaktır. İkinci adım mevcut durum analizi aşamasıdır. Bu aşamada kurumların tarihsel gelişimi incelenir, yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi yapılır, paydaş analizi gerçekleştirilir, iç ve dış çevre analizi gerçekleştirilir. Örgütün güçlü yönleri belirlenir. Zayıf yönleri tespit edilir. Fırsatları ve tehditlerinin analizi (GZFT) yapılır. Üçüncü adım geleceğe yönelme aşamasıdır. Bu aşamada

misyon, vizyon, temel değerler ve ilkeler, stratejik amaç, stratejik hedef, stratejik faaliyetler, eylem planları, performans göstergeleri oluşturur ve maliyetlendirme hesaplamaları yapılır. Son adım ise izleme ve değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada planlanan hedeflere ulaşmada gerçekleştirilen faaliyetlerin yeterli olup olmadığı, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı belirlenir (DPT, 2006, s.5).

Bütüner (2005, s.511) var olan stratejik planlama modellerinin beş örgüt işlev basamağından oluştuğunu ifade etmiştir. Bu basamakları örgüt yapısının tanımlanması, değişkenlerin ve kritik işlemlerin çözümlemesi, model kurgusu ve duyarlılık analizi, performans ölçütlerinin tespit edilmesi, performans ve uygulama analizi olarak gruplandırmıştır.

Geleneksel planlamada uzun süreli çalışmalar planlandığı için değişimi yönetmek oldukça güçtür. İhtiyaç duyulan esnekliğe sahip olmadığı için geleneksel planlar çoğu zaman gerçekleştirilemez ve yapılan planlamalar kağıt üzerinde kalır (YÖK, 1994, s.3-11).

Stratejik planın zaman kaybına sebep olmaması için planlama ekibi gerekli donanımına sahip olmalı, stratejik plan çalışmasını hazırlanması gerekli olan bir evrak olmaktan çıkartmalı, gerekliliğini içselleştirmeli ve bu gerekliliğe inanmalı, özgün çalışmalar yapmalı ve kurumsal kaynakları gereksinimleri karşılayabilecek düzeyde olmalıdır. Her zaman ve her koşulda stratejik plan hazırlamak istenilen hedeflere erişmemizi sağlamayabilir (Şener, 2009, s.47). Yöneticiler stratejik planlamayı sadece etkinlikleri denetlemek için gerekli görüyorsa bu durum bürokrasiyi artırır, ekip çalışmasını ve çalışanların yenilikçi yönlerini zayıflatır daha önceden ortaya konulmamış fikirlerin ortaya çıkmasına mani olur, kurumun güvenilir ve gerçek bir vizyonunun oluşmasının önüne set çeker (Demir, 2001, s.25). Tüm bu etmenler kurumun gelişimini zayıflatır veya durdurur.

Klasik planlamanın hızla değişim ve gelişim gösteren sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alanlarda yetersiz kalması stratejik planlamanın ön plana çıkmasını sağlamıştır. Stratejik planlamanın diğer planlamadan farkını Öztemel (2004, s. 40) aşağıdaki tabloda ifade etmiştir.

Tablo -1. Stratejik Planlamanın Diğer Planlamalardan Farkı.

Stratejik Plan	Genel Plan
Konuların tanımı ve çözümü üzerine yoğunlaşır	Özel amaçlar ve hedefler üzerine yoğunlaşır.
İç ve dış çevrenin değerlendirmesi üzerinde şartları dikkate alır.	Mevcut eğilimlerin gelecekte devam etmesi üzerinde yoğunlaşılır.
Örgütün vizyonuna ulaşmaya çalışır.	Örgütte gelişim ve değişimi öngörür.
Muhtemel bir gelecek üzerinde çalışır.	Bir gelecek tasarlayıp (belirlenir) karar verir, eylemlerini bu geleceğe göre tespit eder.
Göreve dayalıdır.	Kurallara dayalıdır.
Esnekler.	Katıdır.
Uzun zamanlıdır.	Kısa dönemleri kapsar.

Kaynak: (Öztemel, 2004, s.40)

Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

Eryiğit'e (2013) göre stratejik planlamanın tarihsel gelişimi şöyledir:

1. M.Ö. 340 – M.S. 1900'e kadar askeri planlama çalışmaları.
2. 1900 -1930: Yapmak ve düşünmek kavramlarının farklılaştırılması.
3. 1930- 1950: Bütçeleme ve mali planların gündeme gelmesi.
4. 1950- 1960: Sınırlı kapsamlı operasyonel planlamanın yapılması.
5. 1960- 1965: Geleceğin uzun süreli olarak planlanması.
6. 1965 -1970: Bütünsel ve sistem yaklaşımını içeren genel planlama.
7. 1970 -1980: Rehberliğin ön plana çıktığı stratejik planlama.
8. 1980-1985: Açık sistem ve geri bildirim kavramlarını içeren stratejik yönetim.
9. 1985- 1990: Stratejik senaryolar.
10. 1990-1995: Stratejik kültür.
11. 1995 yılı sonrası stratejik yetkinlikler sürecidir.

Türkiye'de Stratejik Planlama İle İlgili Yasal Düzenlemeler

MEB stratejik planlama çalışmalarında merkez ve taşra teşkilatları başta olmak üzere tüm paydaşlarının düşünce ve fikirlerini alarak geniş tabanlı katılımını sağlamıştır. Türkiye'de stratejik planlama çalışmaları aşağıda belirtilen mevzuatlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (MEB, 2009: s.1-2).

1. 5018 sayılı ve 24/12/2003 tarihli ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
2. 5436 sayılı ve 22/12/2005 tarihli Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun.

3. 26/05/2006 tarihli Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik .
4. DPT. tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu.
5. Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi.
6. Kamu İdareleri Faaliyet Raporlarının Düzenlenmesi ile Bu İşlemlere İlişkin Diğer Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik.

Bu belgeler odak olmakla birlikte diğer kurum ve kuruluşların örgütsel deneyimleri ve stratejik plan belgelerine de müracaat edilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Modeli

Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planların oluşturulması sürecini on basamakta gerçekleştirecek bir model geliştirmiştir (MEB, 2010, s.8). Bu basamaklar:

1. Fikir birliği oluşturma ve stratejik planlama çalışmalarının başlatılması: Kurumu ilgilendiren resmi mevzuatları hazırlama, plana hazırlanma, koordinasyon ekibi, stratejik planlama üst kurulu ve stratejik planlama ekiplerinin kararlaştırılması.
2. Okulun yerine getirmek zorunda olduğu yasal zorunluluklarının tanımlanması: Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin gerçekleştirilmesi ve üst politika belgelerinin kurumu ilgilendiren bölümlerinin analiz edilmesi.
3. Okulun vizyon, misyon ve temel değer ve ilkelerinin belirlenmesi.
4. Kurumun çevre analizinin yapılıp, değerlendirilmesi: Paydaş analizinin yapılması, paydaş görüşlerinin alınması SWOT analizi ve PEST analizlerinin gerçekleştirilmesi.
5. Eğitim sistemindeki stratejik alanların tespit edilmesi.
6. Stratejik yönetim anlayışının içselleştirilmesi.
7. Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planının içselleştirilmesi: Planlama sürecinin her basamağında Bakanlık birimlerinin görüşünün alınması.

8. Temel değer ve ilkeler ile okulun misyon ve vizyonun etkili bir şekilde ifade edilmesi sağlanarak içeriklerinin kontrol edilip gerekli görülmesi halinde güncellenmesi.

9. Performans göstergelerinin oluşturulması.

10. İzleme ve değerlendirme ile sürecin sonlandırılması.

Eğitimde Stratejik Planlama

Adem (1991, s.27) eğitim planlamasını net bir şekilde ortaya konmuş hedeflere bağımlı olarak bireyin sahip olduğu olanaklarını ilerletmek için kamuoyunun benimsediği, araştırma yöntem, teknik ve ilkelerin uyumlu çalışmasını içeren sürekli, düzenli, yönetsel, ekonomik bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Eğitim stratejisi, eğitim kurumunun ne tür bir eğitim kurumu olmak istediğini, hangi işi yapmak için gayret sarf ettiğini veya hangi işi yaptığını ve ne tür bir eğitim kurumu olduğunu belirten görevleri ve hedefleri gerçekleştirmek için uygulanacak yöntemler (Şener, 2009, s.65) olarak tanımlanabilir.

Eğitimde stratejik planlama insanı merkeze alır ve bu yönüyle diğer kurumlardan farklılık gösterir. Okullar, şirketler veya özel kurum ve ticari kuruluşlar gibi tasarlanıp yönetilemezler (Callahan, 1996, s.1-14; Murphy, 1999, s.1-7). Eğitimde stratejik planlama merkezi yönetimin bazı yetkilerinin yerel yönetimlerce kullanılmasına imkân tanıdığı için yerinden yönetim örgütleri için fayda sağlar (Işık ve Aypay, 2004, s.35; Kabadayı, 1999, s.143-150; Psencik, 1991, s.29-31).

Eğitimde stratejik planlamanın gerçekleşebilmesi için paydaşların ortak bakış açısını oluşturulabilmesi, gelişmiş veri ve iletişim ağının oluşturulabilmesi, girdilerin, stratejilerin ve içeriğin devamlı incelenerek analiz edilmesi koşullarını yerine getirmelidir (Nartgün, 2014, s.324).

Aydın (1991, s.133) eğitim planlamasının ilkelerini eşitlik, verimlilik ve etkinlik olarak belirtmektedir. Eğitim planlaması yapılırken ilkelerin öncelik sıralamasına özen gösterilmelidir. Her bireye fırsat eşitliği sağlanmalı, geride hiç bir birey bırakılmayacak şekilde ihtiyaçlara karşılık verilmeli, en az maliyetle en yüksek başarıya erişmeye yönelik bir eğitim planlaması yapılmalıdır.

Eğitimde Stratejik Planlamanın Amacı

Eğitim stratejisi, eğitim kurumunun neleri yaptığını ve neleri yapmayı arzu ettiğini, nasıl bir eğitim kurumu olduğunu ve gelecekte nasıl bir eğitim kurumu olmak istediğini tarif eden stratejik amaç, stratejik hedef ve stratejik faaliyetlerin tamamı ve yöntemler olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2015, s.37).

Okulun tüm paydaşlarının etkin iletişim, uyum ve fikir birliği içinde olması stratejik planlamada bir avantaj sağlayacak olup okullarda daha adaletli ve daha kararlı öğretmen kadroları meydana getirilebilir. Okulunda karar alma aşamasında görüş ve önerileri alınan kurum çalışanlarının örgütsel öğrenme süreçleri artacağı için çalışanlar bireysel amaçları ile kurumun amaçlarını örtüştürerek kararların alınmasına katkı sağlayacaktır. Okul paydaşları kararların alınmasında kendi payları olduğu için kararları sahiplenerek, kararların amacına erişmesi için daha fazla gayret gösterip, kararların savunuculuğunu yapacaktır (Şimşek 2015, s.37).

Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci

Okulun stratejik planlamasını oluşturmak, iç ve dış paydaşları bir araya toplayan ve çaba gerektiren bir süreçtir. Stratejik planlama eğitim kurumunda neredeyiz, nerede olmak istiyoruz, olmak istediğimiz yere nasıl erişebiliriz, başarımızın sürekliliğini nasıl izler ve değerlendiririz sorularının cevaplanmasında yardımcı olur (DPT, 2006, s.5). Bu sorulara verilen cevaplar kurumun stratejik planının temelini oluşturmaktadır.

“Neredeyiz?” sorusu okulun çevresinin tanınmasına yönelik bir sorudur. Durum analizi yapılarak okulun iç ve dış çevresi hakkında veriler toplanır ve bilgi sahibi olunur. “Nerede olmak istiyoruz?” sorusu kurumun kuruluş amacını ortaya koyan misyonunu, kurumun ortaya attığı toplu amacı olan vizyonunu, faaliyetlerine yön veren ilke ve değerlerini belirlemesine yardımcı olur. “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusu organize edilecek faaliyetler, yöntem ve teknikler, kullanılması planlanan stratejileri belirlemede yardımcı olur. “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusu stratejik planının ilk aşamalarında ortaya konan hedef, misyon, vizyon ve faaliyetlerin ne kadarının gerçekleştirildiği, ne kadarında sapma olduğunu ortaya koymamızı sağlar.

Tablo -2. Stratejik Planlama Süreci

Planlar, programlar		
Paydaş analizi	Durum analizi	Neredeyiz?
GZFT Analizi		
Kuruluşun varlık nedeni		
Kuruluşun temel ilkeleri		
Misyon ve ilkeler		
Ulaşmak istediğimiz yer neresi?		
Arzu edilen gelecek	Vizyon	
Orta vadede erişilecek amaçlar		
Somut, ölçülebilir hedefler		
Amaçlar ve hedefler		
Detaylı eylem planları		
Maliyetlendirme	Faaliyetler ve	Olmayı arzu ettiğimiz yere nasıl erişebiliriz?
Performans programı	Projeler	
Bütçeleme		
Raporlama	İzleme	
Karşılaştırma		
Geri dönüt	Performans	Başarımızı nasıl izler ve değerlendiririz?
Ölçme yöntemlerinin tespiti	Ölçme ve	
Performans göstergeleri	Değerlendirme	
Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi		

Kaynak: DPT; Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Haziran 2006, s.5

Hazırlık Aşaması

Stratejik planın başarısı büyük ölçüde süreç öncesinde yapılan hazırlıklara bağlıdır. Stratejik planlama yapılmadan önce gerekli hazırlıkların yapıldığı adım, çalışmaların başlatılması aşamasıdır. Hazırlıkların başlatılması aşamasını stratejik planın içselleştirilerek sahiplenilmesi aşaması takip etmektedir. Bu aşamadan sonra sürecin yönetilmesi aşamasına geçilir. Planlama çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan ihtiyaçların tespiti gerçekleştirilir. Son olarak zaman planlaması yapılarak hazırlık aşaması 5 adımda tamamlanır.

Çalışmaların Başlatılması Adımı

Stratejik planlamanın temelini oluşturan bu adımda kurum çalışanlarının stratejik plan oluşturmak için ekibe dahil edilerek, motive edilmeleri ile çalışmalar başlatılır. Kurumun bugününü ve yarınını doğrudan etkileyen, rakiplerine karşı hizmet ve faaliyetlerinde rekabet üstünlüğü sağlayan hazırlık aşaması, stratejik planlamanın diğer aşamalarından daha yüksek öneme sahiptir. Bu bağlamda stratejik planlamanın hazırlık aşaması etkin ve verimli geçirilmesi gereken bir süreçtir (Yalçın, 2015, s.36).

Stratejik Plan Anlayışının Sahiplenilmesi Adımı

Stratejik plan oluşturma ekibi kurumun tüm paydaşlarını temsil edecek şekilde oluşturulmalıdır. Bu sayede stratejik plan paydaşlar tarafından sahiplenilecektir. Paydaşlar tarafından sahiplenilmeyen stratejik planların başarılı olması oldukça güçtür. Bu durum tüm planlamalar için de geçerlidir. Stratejik plan yapma görevinin kurum içinde belli bir kişi, grup veya birimin işi olarak görülmesi, stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesinin önünde bir engeldir.

Kurumların amaçları başarılı olmak ve bu başarıyı uzun vadede devam ettirmektir. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için kurumun planlı hareket etmesi şarttır. Stratejik planlamaya tüm personelin sahip çıkması ve benimsemesi ancak üst yönetimin desteği ve rehberliği ile mümkündür. Kurumun stratejik planlamayı hayata geçirmesiyle birlikte başarıyı yakalaması ve devamlılığı sağlanacaktır (Yıldırım, 2015, s.32).

Stratejik Planlama Sürecinin Yönetilmesi Adımı

Stratejik planlama alt kademe ve üst kademe ayrımı yapmaksızın tüm paydaşların çalışmaların içerisinde yer almasına fırsat tanıyan katılımcı bir planlamadır. Stratejik planlama ekibi başkanı zaman yönetimine hâkim, çalışmalarında fayda ve verimliliği ön

plana alan, toplam kalite anlayışını kendi yaşamında uygulamaya geçirebilmiş, liderlik vasfına sahip, üst düzey yöneticiler arasından seçilmelidir (Bulut, 2014, s.17). Başkan, üyelerin bireysel özelliklerini dikkate alarak etkili bir takım oluşturma, oluşturduğu takımın üyelerini harekete geçirme, koordinasyonu sağlama ve yapılacak faaliyetlerin planlanmasından sorumludur. Stratejik planlama ekibinde ortalama 9 ile 15 paydaşın bulunması uygundur (Olsen, 2007, s.50).

Planlama ekibi, kurumun yapısını çok iyi bilen, paydaşları güçlü bir şekilde temsil edebilen, çalışmalar için yeterli zamanı olan paydaşların bir araya gelmesiyle oluşmalı ve bu nitelikleri üzerinde taşıyan ekip stratejiyi şekillendirmelidir (Alkhafaji, 2003; s.34). Stratejik planlama ekibi MEB'in resmi okullarında tüm paydaş temsilcilerinin katılımı ile oluşturulan koordinatör birim görevini üstlenmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2007, s.12). Okul gelişim yönetim ekibinin (OGYE) görevi okulların stratejik planı hazırlamak değil, planlama ekibinde yer alan paydaşları gayretlendirmek ve eşgüdüm sağlamaktır.

Stratejik planlama ekibindeki üyelerin seçiminde tartışmaya, eleştiriye ve iletişime kapalı olmayan, ortak zeminde fikir birliğine varabilen, ekip çalışmasında başarılı, sorgulayan, izleyen, değerlendiren ve davranışlarını bu kriterlere göre belirleyen kişilerin seçilmesine özen gösterilmelidir (Fogg, 1994, s.257).

İhtiyaçların Tespit Edilmesi Adımı

Hazırlık çalışmalarının bu basamağında stratejik planlama ekibi üyelerinin eğitimi yapılmalıdır. Eğitimin içeriği, eğitim için yeterli olan süre ve planlama ekibindeki paydaşların tespit edilmesi gereklidir. Kurum içerisinden danışmanlık için yeterli destek alınamaması durumunda bir uzmandan eğitimle sınırlı kalmak koşuluyla destek alınmalıdır (DPT, 2006, s.13). Kurumun danışmanlık gereksiniminin olup olmadığına, danışmanlık gereksinimi var ise içerik ihtiyaçlarının ve danışmanlık süresinin belirlenmesine, ileriye dönük masrafların bütçelendirilmesine, mevcut durumun analizine, hedeflerin ölçülebilmesi için verilerin kim tarafından, ne kadar sürede elde edileceğinin belirlenmesine hazırlık basamağında karar verilmelidir (Çakır, 2008, s.61).

Stratejik planlama sürecinin başarı ile tamamlanabilmesi için tüm paydaşların eğitim ihtiyaçları belirlenmeli ve tespit edilen bu ihtiyaçlar doğrultusunda kimlerin bu eğitimden faydalanacağı, bu kişilerin ne kadar sürede eğitiminin tamamlanacağı ve eğitimin içeriği hazırlık aşamasında belirlenmelidir (Güldiken, 2016, s.32). Örgütün

mevcut durumunun belirlenerek veri ihtiyacının giderilmesi, örgütün karar alma sürecinde hata yapma ihtimalini düşürecektir (Güldiken, 2016, s.32). Stratejik planın hayata geçirilebilmesi, planlama süresindeki ihtiyaçların giderilebilmesi, gerekli olan maddi unsurların karşılanabilmesi için mali kaynak ihtiyacının iyi belirlenmesi gereklidir. Çakır (2008, s.61) mali kaynak ihtiyacı ifadesinin hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan maddi ihtiyaçları belirtmediğini, bu ifadenin stratejik planın yapılabilmesi için gereken mali kaynakları kasdettiğini belirtmiştir.

Zaman Planlamasının Yapılması Adımı

Hazırlanacak olan stratejik planın basamakları belirlenip, bu basamakların uygulanacağı günler bir çalışma takvimi ile ilişkilendirildiğinde, zaman alıcı olan stratejik plan hazırlama görevi daha güvenilir ve sağlam olarak ortaya konacaktır (Çakır, 2008, s.61).

Mevcut Durum Analizinin Yapılması

Kurumun iç ve dış çevresinin ayrıntılı olarak incelendiği, doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim içinde bulunduğu kişi ve kurumların tespitinin yapıldığı adımdır. Mevcut durum analizi, kaynakların tespit edildiği, kurumun güçlü yönlerinin tespit edildiği ve zayıf yönlerinin belirlendiği kurum içindeki ve kurum dışındaki değişkenlerden dolayı sahip olduğu fırsatlar ve tehditlerin belirlendiği, kurumun kendini tanıdığı, stratejik planlamanın fiilen başladığı ve durum tespitinin yapıldığı adımdır.

Mevcut durum analizinde, kurumun geçmişte yapmış olduğu etkinlikler, kurumun tarihçesi, kurumun ürün ve hizmetleri incelenerek, kurumun hizmet ettiği paydaşların beklentileri hakkında bilgi toplanır ve özetlenir (Allison, 2005, s.49). Mevcut durum analizi aşaması kurumun üst politika belgelerinin ve mevzuatının araştırıldığı, paydaşların beklenti ve önerilerinin toplandığı, kurumun gelişim alanlarının ortaya konulduğu, kurumun tanındığı, “neredeyiz?” sorusunun cevabının arandığı aşamadır (İşlek, 2013, s.8). Mevcut durum analizi stratejik planın daha güvenilir, sağlam ve gerçekçi olmasını sağlar (Türk ve Ünsal, 2007, s.30). Mevcut durum analizi tarihsel gelişim aşaması, yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi aşaması, iç paydaş ve dış paydaşların analizi aşaması, iç çevre ve dış çevre analizi aşaması ve GZFT analizi basamaklarından oluşur (Yıldırım, 2015, s.59).

Mevcut durum analizi yapılırken aşağıda belirtilen adımlar gerçekleştirilir:

1. Tarihsel Gelişim
2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi
3. Paydaş Analizi
4. Çevre Analizi
5. GZFT analizi

Tarihsel Gelişim

Kurumun stratejik planını okuyan kişilerin, kurumun amacının ne olduğu, zaman içerisinde kurumun nasıl değişimler geçirdiği, önemli yapısal dönüşümleri varsa bu dönüşümlerin ortaya konulduğu ve mevcut durumdaki yapısından paydaşlarının haberdar olmasının sağlandığı aşamadır (DPT, 2006, s.16).

Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Stratejik planda kurumu ve kurum çalışanlarını ilgilendiren mevzuatların incelendiği, kurumun ve kurum personelinin faaliyet gösterebildiği alanların belirlendiği, hareket sınırlarının çizildiği bölümdür. Kurumun görev ve sorumlulukları, etkinlikleri ile mevzuatının uyumu tetkik edilir. Kurumların misyonunu belirlemeye yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi yardımcı olmaktadır.

Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi yaparken cevap aranacak olan sorular şunlardır (DPT, 2006, s.16):

1. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi bakımından, örgüt çıktılarının kapsamı nedir? Bu çıktılarından kimler faydalanmaktadır?
2. Örgüt çıktılarının nitelik ve niceliği hakkındaki yargılar nelerdir?
3. Örgütün faaliyetlerine, çalışma stratejilerine ve iş süreçlerine ilişkin tertipler nelerdir?
4. Örgütün diğer kurumlar ile ilişkilerini tanzim eden yükümlülükler nelerdir?
5. Örgütün yasal yükümlülüklerini, örgütün misyonu içermekte midir?
6. Yasal görevler ile örgütün gerçekleştirdiği etkinlikler uyumlu mudur?

Paydaş Analizi

Paydaş, bir aracı ile veya doğrudan, pozitif ya da negatif olarak örgütten etkilenen veya örgüte tesir eden, örgütün çıktılarından fayda sağlayan, örgüte girdi tedarik eden, kurumun iş birliği içinde olduğu kesim olarak tanımlanmaktadır (DPT, 2006, s.17-18).

Paydaş analizi gerçekleştirilerek, paydaşların çözümlenmesi ve tanımlanması, kurumun paydaşlarının gelecekte olmasını istediği konumu ile paydaşların şuan buldukları konumlarının haritasının ortaya konması ve bu iki konum arasındaki farkın ortadan kaldırılması hedeflenmektedir (Dewhurst ve FitzPatrick, 2005, s.6-7).

Paydaş kavramı iç paydaş ve dış paydaş olmak üzere 2 ye ayrılmaktadır. İç paydaşlar kurumun içinde yer alan, kurumu olumlu veya olumsuz yönde etkileyerek kuruma bir girdi sağlayan, kuruma hizmet veren ya da kurumun çıktılarında etkilenen çalışanlar, yöneticiler, gruplar veya birimlerdir. Dış paydaşlar ise kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen kurumun dışında yer alan kişiler, gruplar, sivil toplum kuruluşları (STK), sendikalar ve kurumun iş birliği yaptığı kesimlerdir.

Paydaş analizi adımı, paydaşların tespit ve analiz edilmesi, paydaşların önemine göre derecelendirilmesi, paydaşların görüş ve önerilerinin toplanması, paydaş görüşlerinin analiz edilmesi ve değerlendirmesi basamaklarından meydana gelmektedir (Çiğdem, 2007, s.64).

Paydaşların Tespit Edilmesi

Paydaş analizinde kurumun iç ve dış paydaşlarının kimler olduğu, kurumun bu kişi veya oluşumlar ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunun tespiti yapılır. İç ve dış paydaşları tespit etme sürecinde cevapları ortaya konması gereken sorular şunlardır (Türk ve Ünsal, 2007):

1. Kimler kurumun ürünlerinden ve hizmetlerinden faydalaniyor?
2. Kurumdan en çok fayda sağlayan kim?
3. Kimler kurumun dış paydaşlarıdır?
4. Paydaşlar başka bir kurumdaki, aynı ürün ve hizmeti alabilir mi?
5. Kimler kurumun iç paydaşlarıdır?
6. Paydaşların kurumdan beklentileri neler?

Ülgen ve Mirze (2004, s.423) paydaşları birincil ve ikincil paydaş grubu olarak önem derecesine göre iki gruba ayırmıştır. Hissedarlar, tedarikçiler, personel, tüketiciler ve müşteriler birincil paydaş grubunu oluşturmaktadır. İkinci paydaş grubunu ise resmi makamlar, toplum ve rakipler meydana getirmektedir.

Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Değerlendirilmesi

Kurumu en çok etkileyen ve kurumdan en çok etkilenen iç ve dış paydaşların belirlenmesi için stratejik planlama ekibi tarafından paydaşların önceliklendirilmesi yapılır. Böylece kurum için kritik öneme sahip paydaşların hangi kişi veya kurumlar olduğu ortaya çıkartılır. Paydaş önceliklendirmesi aşaması tamamlandıktan sonra paydaşlarla ilişkisinin nasıl olduğu, paydaşların kurumu nasıl ve ne derecede etkilediği sorularının yanıtlandığı paydaşların değerlendirilmesi basamağına geçilir (DPT, 2006, s.20).

Paydaşların Görüşlerinin Alınması

Paydaşların görüşlerinin alınması aşaması, uygulanacak yöntemin, fikir alınacak paydaşın ve paydaş sayısının kararlaştırıldığı, çalışmalar için yeterli zamanın planlandığı, çalışmalardan sorumlu paydaşların ve değerlendirmeden sorumlu kişilerin belirlendiği basamaktır (DPT, 2006, s.22).

Paydaş Görüşlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Paydaşların görüşlerinin alınması sonucunda toplanan verilerden elde edilen bilgiler sayesinde kurumun yapmış olduğu ürün, verdiği hizmet ve yaptığı faaliyetlerden hangilerinin kurumun paydaşları tarafından önemli bulunduğu, hangilerinin daha az önem arz ettiği tespit edilecektir. Ayrıca kurumun yetersiz geldiği için iyileştirilmesi düşünülen, paydaşları tarafından negatif algılanan yönleri ve paydaşları için yeterli gelen, olumlu yöndeki faaliyetleri de, paydaşların kurumdan beklentileri de gözler önüne serilecektir. Elde edilen tüm bilgiler analiz edilerek raporlama yoluna gidilirse kurumun hedeflerinin oluşturulmasına katkı sağlar.

Çevre Analizi

Çevre, herhangi bir sistemin en küçük birimini merkez kabul ederek sistemle alakalı olan her birimi kapsayan hayali bir çember olarak ifade edilebilir (Cengiz, 2016, s.22). Sistem yaklaşımı, iç ve dış kaynaklı değişkenleri karar verme sürecinde beraber değerlendirmek için kullanılan bir yaklaşımdır. Açık sistemin paydaşları, toplum sisteminin alt sistemlerinden yararlanmak ve bu alt sistemlere işlev yüklemek için etkinliklerini sürdürdüklerinin bilincindedir (Johnson vd., 1964, s.367; Maon vd., 2008, s.416). Her sistem başka bir sistemin alt sistemi olup aynı zamanda tüm sistemler diğer sistemler ile etkileşim içerisinde. Bu bağlamda çevrede meydana gelebilecek

farklılıklara sistemin ayak uydurabilmesi, örgütlerin çevrelerindeki değişkenleri belirli aralıklarla izlemesini gerektirmektedir (Cengiz, 2016, s.22).

Kurumlar çevrelerini etkileyen ve çevrelerinden etkilenen açık sistemler oldukları için stratejik planlamalarında iç ve dış çevre analizi yapmaları zorunluluk arz etmektedir. DPT'ye (2006, s.25) göre çevre analizinde dikkate alınacak hususlar şunlardır:

1. Örgütün faaliyet alanını ilgilendiren küresel gelişmeler.
2. Örgütün faaliyet alanını ilgilendiren ülkemizdeki gelişmeler.
3. Ülkemizde ve dünyada ortaya çıkan eğilimler ve sorunların içerisinde kurumla ilgisi olan hassas konuların neler olduğu ve bu konuların kurumu hangi yönde ve nasıl etkileyeceği.
4. Kurum ve kuruluşu ilgilendiren sektörel, bölgesel planlarda ve kalkınma planlarında ifade edilen hedef ve temel ilkeler arasındaki uyum.
5. Kuruluşun gelecekte karşı karşıya kalabileceği riskler.

İç Çevre Analizi

İç çevre analizi, kurumun mevcut kaynaklarının, süreçlerinin, var olan ürün, hizmet, faaliyet, etkinlik ve uygulamalarının incelenmesidir (Pashiardis, 1996, s.8). Sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve yasal çevre, örgüte hakim yönetim anlayışı, mali kaynaklar, kurum kültürü ve teknoloji iç çevre analizinde dikkate alınması gereken unsurlar olduğundan strateji oluştururken bu unsurları dikkate almak önemlidir (Akyüz, 2001, s.125; Yıldırım, 2015, s.61-62). İç çevre analizi, dış çevre analizinden çok daha önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.116).

Kuruluş içi analiz, kurumun bugününü ve yarınını değiştirme etkisine sahip kurum içinden kaynaklanan faktörlerin belirlenerek gerekli incelemelerin yapılması ve tedbirlerin alınmasını gerektirir. Kurum içi analiz esnasında incelenecek temel maddeler şunlardır (DPT, 2006, s.24):

Tablo -3. Kuruluş İçi Analizde Dikkate Alınacak Hususlar.

1 - Kuruluşun Yapısı
Kuruluşun örgüt yapısı. Aynı yetkiye sahip benzer görevi yapan birimler. Yakın zamanda faaliyet alanında ve kuruluşun bünyesinde yapılan kayda değer farklılıklar. Kuruluşun faaliyet alanında bünyesinde yapılması planlanan değişiklikler. İzleme ve değerlendirme sistemi.
2 - Beşeri Kaynaklar
Çalışan sayısı ve görev paylaşımı. Çalışanların eğitim seviyesi, yetkinliği ve tecrübesi.
3 - Kurum Kültürü
Kuruluşun iletişim süreçleri. Kuruluşun karar alma süreçleri. Kuruluşun gelenekler ve değerleri.
4 - Teknoloji
Okulun teknolojik alt yapısı Okul personelinin teknolojiyi kullanma düzeyi
5 - Mali Durum
Okulu mali kaynakları. Okulun bütçe büyüklüğü. Okulun araç, bina vb. varlıkları.

Kaynak: DPT; Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Haziran 2006, s.24

Örgütün yapısı, insan kaynakları, kurum kültürü, kurumun teknolojisi ve mali durumu iç çevre analizi gerçekleştirilirken incelenmelidir. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini tespit edilmesi, kurumun kapasitesinin ve kabiliyetlerinin belirlenmesi, stratejik maliyetlerinin ortaya konması, kurumun çevresine adaptasyonunun sağlanması ve rakiplerine karşı avantajını devam ettirmesi iç çevre analizinin bir sonucudur (Dinçer, 2007, s.107-108).

Dış Çevre Analizi

Kuruma pozitif ya da negatif olarak aracısız veya bir aracı vasıtasıyla tesir eden etmenlerin tamamına dış çevre denilmektedir (Dinçer, 2007, s.73). Kurumun dış çevresini oluşturan unsurlar kurumun içinde bulunduğu coğrafi bölgenin özellikleri,

sosyo-kültürel yaşam, nüfus, mali, teknolojik güç ve eğilimler, nüfus yapısı ve geçerli hukuk kurallarıdır. Kurumun dış çevresini oluşturan unsurlarda gerçekleşen gelişmeler ve değişimler kurum için yeni fırsatlara ve tehditlere kapı aralamaktadır. Kurumun dış çevresini inceleyip değerlendirdikten sonra gelecekte çevrenin kuruma sunacağı fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmek için planlama yaparak ve karşılaşılabilecek tehditlere karşı alınması gereken tedbirleri belirleyerek etkili bir stratejik planlama yapılabilir.

Teknolojik ve bilimsel gelişmeler başta olmak üzere hayatın tüm alanında yaşanan yeniliklerin ve değişimlerin sonucunda kurumlar politik, ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel ve teknolojik olarak dış çevrelerini analiz etmektedir (Eren, 2002, s.109).

Politik faktörler, örgütlerin etkinliklerini gerçekleştirirken dikkate almaları gereken, onları sınırlandıran kanuni ve düzenleyici değişkenleri belirtmektedir (Barca, 2014, s.84).

Ekonomik faktörler, örgütlerin içerisinde bulunduğu ülkenin ekonomik koşullarından çok fazla etkilenmesini ve örgütler planlama yaparken ülkenin ekonomik iklimini iyi okuyarak kendisine tehdit olan unsurları fırsatlara çevirmeye çaba sarf etmesini ifade etmektedir (Cengiz, 2016, s.23).

Sosyal ve kültürel faktörler, örgütlerin tüm paydaşlarının değerlerini dikkate alması ve yerel ve küresel çapta meydana gelen sosyal ve kültürel değişimler sebebiyle ortaya çıkan fırsatları değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir (Cengiz, 2016, s.24).

Teknolojik faktörler, örgütlerin hızla değişen ve sürekli yenilenen küresel bir dünyada rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmesi için kullandıkları araç – gereç, makine, bilgisayar, bilişim teknolojileri ve bunlara ait veriler olarak tanımlanabilir (Cengiz, 2016, s.24).

GZFT (SWOT) Analizi

SWOT analizi ifadesi örgütün güçlü taraflarının (Strengths) belirlenmesi, zayıf taraflarının (Weaknesses) tespit edilmesi, olası fırsatlarının ve imkanlarının (Opportunities) saptanması ve muhtemel tehditlerinin belirlenmesini (Threats) ifade etmekte olup bu kelimelerin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmaktadır. GZFT örgütün güçlü yönlerinin belirlenmesini ve zayıf yönlerinin tespit edilmesini, örgütün olası fırsat ve imkânları ve kurumun karşı karşıya kalabileceği muhtemel tehditlerini ifade etmektedir.

Kurumun güçlü tarafları ve zayıf tarafları ile karşı karşıya kaldığı muhtemel fırsatları ile olası tehditleri belirlenerek bir mevcut durum analizi gerçekleştirilmiş olur. GZFT analizi ile kurumun kuvvetli ve zayıf yönlerini tespit ederek, tehditleri fırsatlara, zayıf yönleri de güçlü yönlerle dönüştürmek hedeflenmektedir (Öztemel, 2001, s.158).

Örgütün ortamındaki dinamikler kurumun güçlü taraflarını ile zayıf taraflarını meydana getirir (Aksu, 2002, s.61). Bu dinamiklerin beklentiler yönünde dönüşümünün sağlanması kurum tarafından gerçekleştirilebilir. Fırsat ve tehditler ise kurumun dışındaki gelişmelerden dolayı meydana geldiği için kurum tarafından değiştirilemeyen durumları içerir.

Kurumun sahip olduğu üstünlükler güçlü yönlerini, geliştirmesi gereken yönleri zayıf yönlerini, değişen çevrenin kurumun amaçlarına erişmesinde uygun ortam oluşturması fırsatları, değişen çevrenin kurumun hedeflerine ulaşmasına zarar verebilecek olması tehditleri ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.65).

Geleceğe Yönelme Aşaması

Kurumlar bu aşamada temel değerlerini belirler, misyonunu, vizyonunu ifade eder, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koyarak “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun cevabını verirler.

Misyon

Misyon, örgütün mevcudiyetini devam ettirmesini sağlayan ülküsü, kurumun benzerlerinden farklarını ortaya koyan, kuruma has örgütsel kimliği, kurumun var oluş nedenidir (Akyüz, 2001, s.135; Foreman, 1998, s.23). Misyon bir öz görev olup kurum varlığını sürdürdüğü sürece misyonda varlığını devam ettireceği için geniş bir zaman dilimini kapsar.

Başarılı bir şekilde yazılmış misyon cümlesi; “biz kimiz?”, “neden varız?”, “bizim ürünlerimizden ve hizmetlerimizden kimler yarar sağlar?”, “ne yaparız?”, “üstesinden gelmemiz gereken problemler var mıdır?”, “neyi başarmak istiyoruz?”, sorularını yanıtlar (Bart, 1996, s.479).

Misyon cümleleri açık, net, kurumun benzerlerinden farklı yönlerini belirten, akılda kalıcı, anlaşılır, kurumun temel değerlerini ve felsefesini aktaran, esnek ifadeleri içermelidir (Erçetin, 2000, s.17). Kurumun vermiş olduğu ürün ve hizmetlerin amacı ve kimlere hizmet verildiği tanımlanmalıdır.

Misyon ifadesinin gerçekçi olmaması ve kurum çalışanlarının misyonu benimsememiş olması, örgütte çıkar gruplarının olması, misyonun her paydaş tarafından aynı şekilde anlaşılabilmesi ve esnek olmaması, misyon ifadelerinin belli bir paydaş grubunun çıkarlarına hizmet edecek şekilde oluşturulması durumunda misyon ifadeleri başarısız olabilmektedir (Alkoç, 2010, s.26).

Misyon üç temel bileşene sahiptir. Bu bileşenler misyonun bir amacı içinde barındırması, çalışma alanının sınırlarını açıkça çizmesi, kurum personelinin ortak değerlerini içermesidir (Öztemel, 2004).

Vizyon

Temel hedef, öz ülkü, varlık nedeni gibi kelimelerle ifade edilmiş şekilleri de olan vizyon, bugün düşünce boyutunda meydana getirdiğimiz ancak gelecekte ulaşmayı çok arzuladığımız, erişmek istediğimiz noktanın resmi olup, bu resmi örgüt çalışanları ile birlikte çizmek ve birlikte çizdiğimiz örgüt çalışanlarına hissettirmektir (Balay, 2004, s.74; Çelik, 2000, s.166; Yediyıldız, 2008, s.136). Örgütün geniş zaman diliminde neler gerçekleştirmek istediğinin kuvvetli bir anlatımı, gelecek için bir kılavuzdur. Örgütün ideal geleceğini simgeler (Milter, 2010, s.55; Quigley, 1998, s.29). Vizyon, mevcut durumun analizini yaparak, paydaşları harekete geçiren temel değerleri ve uzun süreçleri içerisinde barındıran, gelecekteki gerçekçiliği yakalamayı amaçlayan stratejilerdir (Papatya, 1998, s.2).

Okulun öğrencilerinin, öğretmenlerinin, personelinin, velilerinin ve diğer paydaşlarının toplumun sahip çıktığı değerlerini ve güçlü hedeflerini açıkça dile getirmek eğitim kurumlarında vizyonun amacıdır (Ensari, 2000, s.93-96). Kurumlar sadece paydaşlardan belirli bir grubun değil, örgütü etkileyen ve örgütten etkilenen paydaşların tamamının katıldığı, içselleştirdiği ortak bir vizyon ortaya koymalıdır (Senge, 2006, s.227).

Vizyon ifadeleri okul personelini güdüler, karar almada kılavuzluk eder, yenilikçi özellik katar, değerini paylaşıldıkça alır, stratejilere yön verir (Eren, 2002, s.12).

Vizyon ifadeleri motive edici ve kapsayıcı içerikleri barındırmalı ve geleceğe yönelik olmalıdır. Açık, net ve anlaşılır olmalı paydaşları çelişkiye düşüren ifadelere yer verilmemelidir. Uzun ifadeler olmamalı, öz ve kolaylıkla anımsanabilmelidir. Değişen şartlara adapte olmalı ve kuruma sorunların çözümüne yönelik olarak kılavuzluk etmeli, aktarılabilir ve gerçekçi olmalıdır (Yalçın, 2002, s.61).

Etkili bir vizyon ifadesinin belirlenmesi için “örgütün ideal geleceği ne olmalıdır?”, “kuruluşun vizyon ifadesi nedir?”, “kuruluş paydaşları tarafından nasıl algılanmak istiyor?”, “vizyon ifadesinin güncellenmeye ihtiyacı var mı?” sorularına cevap bulunması gereklidir (DPT, 2006, s.29).

Vizyon ifadesinde planlama ekibinin başarmayı arzu etmemesi, hata yapma korkusu, vizyon ifadelerinin yenilikçi olmaması, esnek olmayan, kısa süreli, çelişkili anlaşılmalara sebep olan vizyon ifadeleri kurumun başarısız olmasına sebep olacaktır (Akgemci, Çelik ve Ertuğrul, 2004, s.5; Papatya, 1998, s.6).

Etkili bir vizyon ifadesi ortaya koymak için şu ölçütlere dikkat etmek gereklidir (Earged, 2007, s.49):

1. Vizyon ifadeleri uzun olmamalı ve akılda kalıcı nitelik taşımalıdır.
2. Kurumun gelecekteki başarılarını ve ideal olanı tarif etmelidir.
3. Vizyon ifadeleri hem iddialı hem de ulaşılabilir özellikte olmalıdır.
4. Kurum personeline içselleştirilebilir ve onları güdüleyici olmalıdır.
5. Kuruma has ve özgün ifadelere yer verilmelidir.
6. Benzer kurumlardan farkını ortaya koyan özellikleri içermelidir.
7. Açık, net ve okuyan herkes tarafından aynı şekilde anlaşılır ifadeler yer verilmelidir.
8. Kurumun mazesini, bugününü ve yarınını harmanlayacak bir içeriğe sahip olmalıdır.
9. Vizyon ifadesi örgütün enerjisini harekete geçirecek içeriğe sahip olmalıdır.
10. Kurum personeli üzerinde, yaratıcı bir gerilim oluşturmalıdır.
11. Vizyon ifadelerinin içeriği okuyucuya çekici ve cazip gelmelidir.
12. Vizyon ifadeleri kurum personeli başta olmak üzere tüm paydaşların ilgisini çekmelidir.

Misyon ve vizyon ifadeleri birbiri ile çok karıştırılan kavramlardır. Misyon ifadeleri mevcudu gösterir, nettir ve etkileyici bir cümle ile ortaya konur. Vizyon ifadeleri ise geleceği yansıtır, kalpten gelir, idealisttir ve esin kaynağıdır. Kurumun gelecekte olmak istediği yerin yönünü belirler, stratejik kararların kıstaslarını belirlemeye yarar sağlar (Akgemci, 2007, s.26).

Temel Değerler ve İlkeler

Değerler, kurumun misyonuna ulaşmasında çalışma felsefesini yansıtarak ona yol gösteren kurumsal davranış kurallarını ve yönetim şeklini ifade eden, kurumun mazisini, ahlaki ilkelerini, kültürünü ortaya koyan, her çeşit politikanın geliştirilmesi ve yürütülmesine kılavuzluk eden kuruma değer katan standart ve ilkelerdir. (Demirdizen, 2012, s.9; DPT, 2006, s.27).

“Eşitlik, işbirliği, sürekli değişim ve gelişim, saygı, şeffaflık, katılımcılık, tarafsızlık, adalet, çalışkanlık, dürüstlük, çağdaşlık, disiplin, kalite, güvenilirlik” vb. temel değerlere örnek olarak verilebilir. Tüm kurum çalışanları etkinliklerini gerçekleştirirken temel değerleri dikkate aldığından dolayı temel değerler kurumun vizyon ve misyonun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir, vazgeçilmezidir.

Temel değerler örgüt paydaşlarına esas oluşturan çalışma felsefesi ve örgüt çalışanları tarafından içselleştirilen değerleri, inançları ve ilkeleri dikkate alınarak tespit edilir (Demirdizen, 2012, s.9).

Gözlükaya’ya (2007, s.12) göre temel değerler ilk olarak kurumun hangi faaliyetleri yapabileceği noktasında sınırlama getirir. İkinci olarak kurumun yapmak istediklerini yansıttığından dolayı diğer kurumlardan farklılaşarak kuruma özgünlük kazandırır. Son olarak yapılacak iş ve işlemlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda ve alınacak kararlar hakkında rehberlik eder ancak karar mercii değildir.

Temel değerler, varsayımlar, inançlar ve değerler olmak üzere üç temel bileşenden meydana gelir. Kurum çalışanlarına sunulan hizmetin niteliği değerler bileşenini, kurum çalışanlarının arasındaki karşılıklı güven, inanç ve kurumun amaçlarına götüren yol gösterici ilkeler inançlar bileşenini, karar vermede destek olan yardımcı ilkeler varsayımlar bileşenini oluşturmaktadır (Yüce, 2007, s.25).

Stratejik Amaçlar

Stratejik amaç, örgütün istek ve arzularının net olarak ifade edildiği, doğrudan örgütün misyonuna yönelik geniş tanımlamalar olup stratejik planın sınırlarını ortaya koyarak, misyon ve vizyonun ölçülebilir hedefler şeklinde belirtilmesini sağlar. (Tulay, 2007, s.87). Her stratejik amacın altında, dayandığı neden, belirtilen amaca erişmek için takip edilecek politikalar, uygulamaya yönelik hedefler ve performans kriterleri ifade edilmeli ve kurumların geleceğe yönelik ortaya koymayı hedeflediği sonuçları belirtilmelidir (Dinçer, 2007, s.13; DPT, 2006, s.34).

Kurumun ilke ve değerlerini stratejik amaçlar dikkate almalı, orta vadeyi kapsayarak uzun dđnemli önceliklerini ortaya koymalı, misyon ve vizyonu ile paralellik göstermeli, paydaşlarına yön göstermeli, ulaşılabılır, değiştirilebilir ve geliştirebilir olmalı, yönetimi kolaylaştırmalı ve stratejik amaçlar faaliyetlere dönüştürülebilir özellikte olmalıdır (Tulay, 2007, s.87).

Kuruluşlar amaçlarını SMART analizi yaparak belirleyebilirler. SMART analizi kelimesinin harflerine ait açıklamalar şöyledir (Akgemci, 2007, s.29):

S (Specific-Özgün): Amaçlar, durumun ne zaman, nerede ve nasıl değiştini özlü bir şekilde ifade etmelidir.

M (Measurable-Ölçülebilir): Amaçlar, ölçülebilir süreçler belirlenmelidir.

A (Achievable-Erişilebilir): Amaçlar gerçekleştirilebilir olmalıdır.

R (Realisticand Relevant-Gerçekçi ve Bağlantılı): Örgütün önceliklerini dikkate almalıdır.

T (Time-bound - Zaman sınırlı): Hedefin gerçekleştirilmesi için zaman sınırlaması yapılmalıdır.

Stratejik plan ekibi, stratejik amaç oluşturma sürecinde inovasyon, üretkenlik, fiziksel ve mali kaynaklar, personel ve yönetim performansı, yönetsel gelişim konularına dikkat etmelidir. Yeniliklere önem veren, gelişime dönük, çevresiyle uyum içinde ve sürekli dikkatli olmaya yönelik stratejik amaçlar ortaya koymalıdır. (Bircan, 2002, s.14; Tulay, 2007, s.87).

Stratejik Hedefler

Hedefler, stratejik amaçların ölçülebilir alt amaçları olup uygulamaların izlenmesi, kontrol edilmesi, sonuçların ölçülebilmesi, sayısal olarak ifade edilebilir olması, mevcut kaynak ve imkânla gerçekleştirilebilir olması başarı göstergesidir (Kahraman, 2009, s.42; Turan, 2011, s.48).

Bir amacı gerçekleştirmek için hedefler saptanırken dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda belirtilmekte olup amacı gerçekleştirmek için birden fazla hedef belirlenebilir (Güner, 2005, s.69-70; Orta Doğu Teknik Üniversitesi [ODTÜ], 2002, s.73):

1. Hedef açık ve anlaşılır olmalı ve bir tek konuya yönelik olmalıdır.
2. Hedef bir sonuca yönelik olmalıdır.
3. Hedef ölçülebilir olmalıdır.
4. Hedefin zaman sınırlaması olmalıdır.
5. Hedef gerçekleştirilebilir ve harekete geçirici olmalıdır.

Stratejik Faaliyetler

Demirdizen (2012, s.13) stratejik faaliyetlerin meydana getirilmesi sürecinde cevap verilmesi gerekli olan soruları şu şekilde ifade etmektedir:

1. Hangi faaliyetler yapılmalıdır?
2. Kurumun problemleri ve çözüm önerileri nelerdir?
3. Stratejik amaç ve hedeflere erişmek için seçenekler nelerdir?
4. Farklı seçeneklerin olumlu ve olumsuz yönleri ve maddi olarak farklılık arz etmekte midir?

Eylem Planları

Stratejik planlamada “nasıl hedefe ulaşacağız” sorusunun cevabının arandığı aşama olan eylem planları, örgütün amacını, hedefini ve misyonunu, kullanılan yöntemleri ve stratejileri ayrıntılı olarak yansıtır (Malcolm Baldrige, 2003, s.33, akt; Bulut, 2014, s.25).

Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, kurumun girdilerini etkin, ekonomik, verimli, doğru kullanıp kullanmadığını ortaya koymak, kurumun stratejik amaçlarının gerçekleşme düzeyi ve hedeflerine ulaşmasındaki başarı ve başarısızlığı kontrol etmek, değerlendirmek için gerekli olan ve kurumun performansını kontrol etmeye esas oluşturan vasıtalar olarak tanımlanmaktadır (Çiğdem, 2007, s.96).

Performans göstergeleri belli bir zaman dilimi içerisinde girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite sınıflandırmaları altında elde edilen veriler ile oluşur.

Sonuç, girdi, çıktı, verimlilik ve kalite gruplandırmaları sonucunda meydana gelen bilgiler ile performans göstergeleri oluşturulur (Cengiz, 2016, s.2).

Maliyetlendirme

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, belirlenen hedef, amaç, politika ve alınan kararların hayata geçirilmesi için kurumun ihtiyacı olan gerekli maliyeti tespit etmek, kurumların stratejik planları ile gelir gideri arasındaki istikrarı sağlamaktır. Gider kalemlerini öncelik sırasına konmasını sağlamak, kurumun gerçekleştirileceği etkinlik ve projelerin kaynak ihtiyacını bu aşamada ortaya koymaktır (DPT, 2006, s.41).

İzleme ve Değerlendirme

Uygulama sonuçlarının stratejik plandaki amaç, hedef, temel değer ve ilkeleri, misyon, vizyon ve performans kriterleri ile ne kadar benzerlik gösterdiğinin karşılaştırılarak ölçüldüğü, “başarımızın takibini ve değerlendirmesini nasıl yaparız?” sorusuna cevap arandığı son aşamadır (Özgür ve Acar, 2004, s.222-223).

İzleme, bildirilen görevlerin belirtildiği şekilde yapılıp yapılmadığının, istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının takibi için yönetim tarafından devamlı olarak tekrarlanan etkinlik ve faaliyetlerin ele alındığı süreçtir (Bilge, 2006, s.37).

Değerlendirme, stratejik amaç ve hedeflerle, uygulama sonuçlarının kıyaslanarak değerlendirilmesi ve gerçekleştirilen etkinlikler ile amaç ve hedeflerin paralelliğinin ve uygunluğunun tetkik edilmesidir (DPT, 2006, s.45).

İzleme ve değerlendirme işlemi sona erdiğinde tarafsız sonuçları içeren bir rapor hazırlanmalıdır. Raporda kurumun yaptığı faaliyetlerden hangilerinin kuruma fayda sağladığı, hangi alanlarda fayda sağladığı ve stratejik planda belirtilen hedef, amaç, ilke, misyon ve vizyonların gerçekleşmesinde etkili olup olmadığı rapora yansıtılmalıdır. Raporda sadece kurum için olumlu sonuçlar vermiş faaliyetlere değil, başarısız olan, kurumun ilerlemesine katkı sunmayan etkinlik ve faaliyetlere de yer verilmelidir. Raporda belirtilen olumlu ve olumsuz eleştiriler dikkate alınarak stratejik plan gözden geçirilir, sonuçların değerlendirmesi ve analizi gerçekleştirilerek olumlu sonuç alınan faaliyetlerin tekrar edebilmesine, olumsuz sonuçlanan faaliyetlerin belirlenmesine imkân sağlanır ve bu sayede sürekli iyileşme için zemin hazırlanır (Çetin, 2007, s.38).

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde stratejik planlama ile ilgili alanyazın taranarak yurt içinde ve yurt dışında yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.

Arslan (2009, s.391-399) araştırmasında, stratejik planlamanın kuramsal açıdan önemi ve üniversitelerde stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunları irdelenmekte ve durum değerlendirilmesi yapmaktadır. Üniversiteler kendilerinden beklenen başarı ve kaliteyi yakalayabilmek için durgun bir planlama sürecinden çıkıp aktif, dinamik ve sürekli gelişim ve değişime uyum sağlayabilen, esnek bir stratejik yönetim ve performansı benimseyen stratejik planlama süreci içerisine girmelidir. Stratejik

yapılanma sağlanırken kurumsal ve mali yönden farklılıklar dikkate alınmalıdır. İç ve dış değerlendirme temeline dayalı olarak oluşturulan stratejik planlar ile ancak süreç merkezli stratejik yönetim sağlanabilir. Paydaşlar arasında işbirliği ve uyum sağlanmalı sonuçlarına ulaşmıştır.

Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2010, s.38-50), ilk ve ortaokul müdürlerinin stratejik plan uygulama çalışmaları ile ilgili görüşlerini ortaya koymak amacıyla çalışmasını yapmıştır. Mersinde bulunan toplan 41 ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürü çalışma grubunu oluşturmaktadır. Stratejik planlama kavramı ve stratejik planlamanın amaçları, yapılan işlemler, uygulamada karşılaşılan sorunlar ve problemlerin çözüm önerileri ile GZFT analizini kapsayan bölümlerden meydana gelen çalışmada araştırmacı tarafından geliştirilen form kullanılmıştır. Okul müdürlerinin iç göç ve dış göçü tehdit olarak algıladıkları, paydaşlarını ise fırsat olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Çalışma kapsamındaki okul müdürlerinin stratejik planlamaya ilişkin eğitim yetersizliğinden ve ekonomik ihtiyaçlardan dolayı kısmi eksikliklerinin olduğu ve bu eksikliklerin hizmet içi eğitim ve maddi destek ile çözülmesi önerilerini getirmiştir.

Altınkurt (2010, s.1927-1968) okul yöneticilerinin ve milli eğitim çalışanlarının stratejik planlamaya ilişkin tutumlarını ortaya koymayı amaçlayan çalışmasını Kütahya ilinde gerçekleştirmiş olup 81 MEM çalışanı, 95 okul yöneticisinden örneklem oluşturmuş ve “Stratejik Planlama Tutum Ölçeği” kullanılarak verileri toplanmıştır. Çalışma grubunun bilgi eksikliğinden kaynaklanan değişime karşı bir direnç ve güven eksikliği içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcılar stratejik planlamayı kurumun etkinliğini ve verimliliğini artıran bir araç olarak görmekte ve olumlu bulmakta ancak stratejik planlamaya ilişkin tutumları çok yüksek değildir sonuçlarına ulaşmıştır.

Bulut (2010, s.32) okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin algılarını ve uygulamakta oldukları stratejik planlamaya ilişkin görüşlerini ortaya koymak üzere Tekirdağ il merkezinde 65 okul yöneticisini örneklem kabul etmiş ve tarama modeli ile çalışma yapmıştır. Okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin algılarının yüksek olduğunu, cinsiyetlere göre belirgin bir farklılık olmadığı, kıdemlere göre farklılık tespit edilmediği, kurum yöneticilerinin eğitim seviyelerinin stratejik planlamaya ilişkin algılarına etki etmediği sonuçlarına ulaşmıştır. MEB tarafından kurum yöneticilerine

hizmet içi eğitim verilerek yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin algılarının olumlu yönde gelişmesinin sağlanabileceği ve paydaş katılımının artırılmasının gerekliliği önerilerini getirmiştir.

Keser Özmantar (2011, s.1389-1421) okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: bir eylem araştırması adlı nitel çalışmasında Gaziantep ilinde bir özel okulda stratejik planın ne olduğunu, uygulama basamaklarını anlatmış ve çalışma sonunda sürecin adımlarına uygun olarak bir okulun stratejik planını oluşturmuştur. Okul müdürünün stratejik plan oluşturma sürecinde kurum çalışanlarını yüreklendirmesi, desteklemesi, rehberlik etmesi çalışmaları kolaylaştırmıştır. Stratejik planın içselleştirilmesi hem personel hem de uygulayıcılar için kolaylaştırıcı bir etkidir. Okulun tüm kaynaklarının hedeflere ulaşmak için verimli bir şekilde dağıtılması, şartlar değiştiğinde gerekirse değişiklikler yapılabilmesi stratejik planın okulun gelişimini sağlayan bir yönetim aracı olarak kullanılabilmesini sağlar sonuçlarına ulaşmıştır.

Ergen (2013, s.151-167), çalışmasında Türkiye’de 1960’lı yıllardaki eğitim planlaması yaklaşımına getirilen eleştirileri öncelikle incelemekte sonrasında ise iktisadi planlama bakış açısıyla stratejik planlama anlayışını değerlendirmektedir. Gelecekteki faaliyet ve yönelimlerin tahmin edilmesine yönelik iktisadi yaklaşımların terk edilerek yerini stratejik temelli niyet ifade eden yaklaşımların aldığı sonucuna ulaşmıştır. Politika belgelerinin artık alt kesimlerden üste doğru daha demokratik olarak ele alındığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma performans göstergelerine yönelik olarak bir öneri sunmaktadır.

Çetin (2013, s.87-112), okul yönetici ve öğretmenlerinin stratejik planlama bilinç seviyesini ve karşılaştıkları problemleri belirlemek amacıyla Denizli il merkezinde bulunan öğretmen ve yöneticilerden örneklem seçerek tarama deseninde betimsel bir araştırma ortaya koymuştur. Yöneticiler ile öğretmenler arasında, farklı kademedeki görev yapan öğretmenlerin arasında, stratejik planlama alanında eğitim alan öğretmen ile eğitim almamış olan öğretmenlerin arasında yaptığı değerlendirmelerde stratejik planlama bilinç düzeylerinin değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Stratejik planlama sürecinde karşı karşıya kalınan problemlerin yöneticilerin başarılı olan kurum çalışanlarını teşvik edici faaliyetlerde bulunmaması, iş yükünün yüksek olması, baskın geleneksel planlama anlayışı olarak tespit edilmiştir.

Gökyer ve Zincirli (2015, s.77-97) stratejik planlamanın uygulanabilirliğine ilişkin ilköğretim kademesinde eğitim veren öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerini analiz etmeyi amaçlayan örneklemini Elazığ il ve ilçe merkezindeki öğretmen ve okul yöneticilerinin oluşturduğu araştırmayı tarama deseninde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda eğitim düzeyi arttıkça stratejik planlama sürecine ilişkin olarak görüşlerin olumlu olarak arttığı ayrıca stratejik planlamayı konu alan hizmet içi eğitim almış olan personelin stratejik planın okula kazandırdıkları boyutuna ilişkin olumlu görüş bildirdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda stratejik planlama çalışmalarına öğretmenlerin aktif olarak katılmaları gerektiği, eğitim seminerlerinin hem yöneticilere hem de öğretmenlere verilmesi gerektiği, teşvik amaçlı stratejik planlama çalışmasına katılan çalışanlara süreye bağlı olarak ek ders ücreti ödenmesi gerektiği önerilerini getirmiştir.

Yalçın (2015, s.2) Üniversitelerin stratejik planlarını analiz ederek halkla ilişkiler etkinliklerinin değerlendirmesini amaçlayan çalışmasını 6 devlet 2 vakıf üniversitesinin 2015 - 2019 dönemini kapsayan stratejik planlarını çalışma kapsamında ele almıştır. Araştırma sonucunda çalışmaların niteliksel ve niceliksel artışının stratejik planlama çalışmalarında başarıyı getirdiği dolayısıyla kurumsal başarıyı beraberinde getirdiği görülmüştür.

Yıldırım'ın (2015, 82) çalışmasının amacı resmi veya özel ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmen ve kurum yöneticilerinin stratejik plan algılama düzeyini belirlemek ve farklılıkları oluşturan ana sebepleri tespit etmektir. Çalışmasının örneklemini İstanbul'un Sarıyer, Üsküdar ve Kadıköy ilçelerindeki resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden seçmiştir. Araştırma sonucunda kadınların erkeklere oranla stratejik planlama çalışmalarına daha çok önem verdiği, öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre farklılık gözlemlenmediği, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin resmi okullar da görev yapan öğretmenlere göre stratejik planlama çalışmalarına daha çok katkı sağladığı sonuçlarına ulaşmıştır. Bu bağlamda özel okullardaki stratejik çalışmaların iyi örneklerinin paylaşılmasını, tüm kurumların stratejik plana sahip olmasını, ekip çalışmasını geliştirecek faaliyetlerin artırılmasını, stratejik planlarının yaşanan değişimlere adaptasyon sağlayabilmesi için güncellenmesi gerektiğini, stratejik planlama çalışmalarına katılımı artırmak için teşvik edici çalışmalar yapılmasını, süreç içerisinde zaman zaman değerlendirmeler yapılarak

eksikliklerin giderilmesini, kurum çalışanlarının planlama bilgilerinin güncel tutulmasını önerilerinde belirtmiştir.

Yılmaz (2016, s.2) resmi kurumlarda görev yapan okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecine ait algılarının incelenmesi sonucunda tespit edilen problemlerini ve bu problemlerin çözümüne ilişkin önerileri ifade etmek amacıyla çalışmayı gerçekleştirmiştir. Okullarda stratejik planlama için yeterli zaman ayrılması gerektiği, paydaşların görüş ve önerilerinin stratejik plana yansıtılması gerektiği ve paydaşların gönüllü olarak planlama çalışmalarına katılım sağlaması gerektiği, stratejik planlamanın gerekli olduğunun benimsenebilmesi için planlama ekibinin eğitime tabi tutulması gerektiği sonucuna ulaşmış ve eğitim yöneticilerinin eğitim seviyelerinin artması sağlanarak nitelikli planların oluşturulması önerisi getirilmiştir.

Topcu (2017, s.41) 2010 - 2014 yıllarını kapsayan Trabzon ili kurumlarında stratejik planın uygulanma düzeyinin ve planlama çalışmalarının hedefine ulaşma seviyesinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan analizde eğitim almamış öğretmenlerin stratejik planlama ekibinde çoğunlukta olduğu, stratejik plan uygulama yeterlikleri açısından cinsiyete göre farklılık olmadığı, stratejik planlama eğitimi alan ve almayan çalışanlar arasında uygulama yeterliliği açısından farklılık gözlemlenmediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bağlamda İl ve ilçe MEM Ar-Ge birimlerine etkili ve verimli rehberlik yapılmalı ve bu birimler aldıkları eğitimler çerçevesinde bilgilerini tabana yaymalıdır önerisinde bulunmuştur.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.

Cook (1990, s.20-24) çalışmasında stratejik planlamayı, mevcuda bakarak yarına yönelik hedefleri paydaşları da planlamaya katarak belirlemek, paydaşlardan çalışmalarda sorumlu olanları tespit etmek ve kaynakların dağılımını belirlemek olarak görmektedir. Stratejik planlama sürecinin sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve planlama çalışmalarından verim elde edilebilmesi için örgütün özerk olması, kaynaklarının dağılımını dilediği gibi yapabilmesi, vizyonunu belirleyebilmesi ve liderini seçebilmesi vasıflarını üzerinde taşıması gerektiğini vurgulamıştır. Stratejik planlama ekibinin örgütün değişik kademelerinde görev yapan paydaşlardan, örgütün içinde bulunduğu çevreyi temsil eden paydaşlardan oluşmasının gerekliliğini belirtmiştir. Stratejik planlama ekibinin çok büyük olmaması gerektiği bu durumda yönetilmesinin zor

olacağı belirtilmiştir. Stratejik planlama ekibindeki kişilerin okulun çıkarlarını bireysel çıkarlarının önünde tutan kişilerden oluşması gerektiği belirtilmiştir.

Conley (1993, s.20-24) Amerika'da farklı eğitim bölgesindeki 120 okula ait stratejik planı inceleyerek ölçek oluşturmuştur. Bu ölçeğin desteğiyle uygulanan stratejik planların misyonunu yerine getirdiğini ve stratejik planlama ekibinin ve paydaşların üzerinde ittifak ettiği konulardan stratejik planın oluşturulduğunu çalışmasında belirtmiştir. Çalışmasında stratejik planlama modellerini açıklamakta, temel bilgileri sunmakta ve stratejik planın hayata geçirilmesinin yararlarının neler olabileceğini irdelemektedir.

Bryson (1995) çalışmasında stratejik planlamayı bir kurumun ne iş yaptığını, yaptığı bu işi nasıl yaptığını, kurumun hedeflerine nasıl ulaşacağını tespit etmeye yönelik kurallı çabalar bütünü olarak tanımlamıştır. Stratejik planlamanın yeterince esnek olmamasını planlamanın eksik yanı olarak görmüştür. Plana dahil edilmemiş olan temaların daha sonra gözden kaçabileceğini belirterek bu durumun stratejik planlamanın zayıf yönü olduğunu vurgulamıştır. Örgüt liderinin ve paydaşların planlı düşünerek, bu plan doğrultusunda hareket etmesinin sağlanmasını, iyileştirme yapılmasını, karar almada uyum sağlanmasını, örgütsel duyarlılık geliştirmesini stratejik planlama yapmanın faydaları olarak sıralamıştır.

Abolghasemi (1997) kurumlardaki yönetim modeli, kurumların planlama etkinlikleri, okul kültürü ve okul vizyonunun okul müdürünün vizyon algısına etkisi ve bu kavramların kendi aralarındaki ilişkilerini araştıran betimsel çalışmasını, Sdney'in Doğu Metropol bölgesinde örnekleme ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirmiştir. Okul kültürünün okul vizyonuna en çok etki eden unsur olduğu ve okul vizyonunun da kurumun yönetim modeli ve kurumun planlama etkinlikleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bell (2004, s.33-36) çalışmasında stratejik planlama yapılmasındaki esas amacın okulun içinde bulunduğu çevreyi incelemek, bu incelemeler neticesinde okulun yarınını tahmin etmek ve bu tahminler ışığında okulun gelirlerinin verimli dağılımını sağlamak olduğunu belirtmiştir. Ayrıca stratejik planlamanın başarıyla uygulanabilmesi için sürece tüm paydaşların etkin katılımının sağlanması gerekliliği vurgulanmış ve stratejik planın hayata geçmesiyle birlikte ekonomik etmenlerin, sosyal, kültürel ve moral, motivasyon etmenlerini geride bıraktığı belirtilmiştir.

Hoy ve Miskel (2010, s.146) çalışmasında okulun kurum kültürünün, içyapısının, kurum ikliminin, okulun işleyişinin ve alt sistemlerinin değişime zorlandığını belirtmiştir. Okulu değişime zorlayan faktörlerin sosyal, teknolojik, politik ve mali etmenler olduğunu bildirmiştir. Okulların verimli, etkili, başarılı olabilmesi ve uzun vadede varlığını devam ettirebilmesi için hızla değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlayan açık sistemler olması gerektiğini belirtmiştir.

Young'ın (2010) Kanada'da kamu okullarında gerçekleştirdiği araştırmada görüşme yöntemi kullanılarak stratejik planlama çalışmaları araştırılmış ve okulların türlerine göre farklılıklar olduğu görülmüştür. Stratejik planlamanın paydaş katılımı sağlanmadan gerçekleştirilemeyeceği belirtilmiş ve özellikle birinci dereceden paydaş olarak nitelendirdiği öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bu katılımın sağlanabilmesi için eğitim forumları gibi buluşma alanlarının da faydalı olabileceği önerilerinin arasında yer almıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Merriam'a (2013, s.170) göre nitel araştırmalarda verilerin incelenmesi neticesinde elde edilen sonuçların tam olarak okunarak birbiri ile bağlantısı olan veya birbirini içeren unsurlardan kategorilerin meydana getirilmesi araştırma sonucunun ortaya konulmasını sağlar. Bu bağlamda ülkemizdeki ortaokulların stratejik planlarının karşılaştırmasının yapılarak, benzer ve farklı yönlerinin analiz edilmesini amaçlayan bu çalışma için en uygun araştırma yöntemi nitel araştırma yöntemidir.

Çalışmada nitel veri toplama tekniklerinden doküman incelemesi kullanılmıştır. Nitel araştırma boyunca araştırmacı gazete, dergi, toplantı tutanakları, resmi kayıtlar, şiirler, şarkılar, hükümet dokümanları, yazı ve imza gibi simgesel araçlar, tarihsel dokümanlar, görsel ve işitsel alanlardaki fotoğraf, film ve video yayınları gibi genel dokümanlar, popüler medya, edebi çalışmalar veya kişisel olan günlük, anı defteri, şahsi mektuplar, e-mailler gibi özel dokümanlar toplayabilir (Creswell, 2013, s.92-101; Le Compte ve Preissle, 1993, s. 216; Merriam, 2013, s.135). Doküman incelemesi analiz edilen konuyla bağlantılı olgu ve olaylar hakkında veri içeren yazılı belgelerin incelenmesiyle bilgi sağlanmasını içermektedir (Karataş, 2017, s.77). Doküman incelemesi incelenen konuyla ilgili bilgileri içeren yazılı materyallerin incelenerek analiz edilmesini belirtmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.187). Çalışmada doküman incelemesi yoluyla elde edilen verilere nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi uygulanmıştır.

İçerik Analizi

İçerik analizi farklı türlerdeki yayınların içeriklerinin ortak yönlerini ve farklılıklarını yansıtmak amacıyla verileri özetleyen, kategorileyen, tekrarlanabilir ve anlamlı bulgular ortaya koyan, sonuçları nitelden nicele genelleştirerek güvenilir bilgiler elde edilmesine imkan sağlayan bir analiz yöntemidir (Gökçe, 2006, s.17).

İçerik analizi verileri ayrıntılı okumayı gerektiren, özetleyen ve anlamlı hale getiren bir analiz yöntemi olmakla beraber herkes tarafından kabul edilen bir tanımlaması olmayıp, kaynaklarda içerik analizi ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır (Erdem, 2011, s.144; Öğülmüş, 1991, s.215).

Öğülmüş (1991, s.227) içerik analizinin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

1. İçerik analizinde araştırmacı tarafsız olmalı öznel amaçları olmamalıdır.
2. İçerik analizine sistemlilik hakim olmalı, ölçütler belirli olmalıdır.
3. İçerik analizi geneli yansıtmalıdır.

İçerik analizinin güçlü ve zayıf yönlerini Öğülmüş (1991, s.219) şu şekilde belirtmektedir:

Güçlü yönler:

1. İçerik analizi vakit ve maliyetten tasarruf sağlar.
2. İstenirse araştırmannın tekrar düzenlemesine olanak verir.
3. Uzun süreçlerin analiz edilip, izlenmesine imkan sağlar.
4. Deneklere araştırmacının etkisi çok azdır.
5. Güvenilirdir.

Zayıf yönler:

1. Sadece kayıt edilmiş bilgileri analiz eder.
2. Geçerlilik problemi mevcuttur.
3. Araştırmacının tarafsız davranmama olasılığı vardır.
4. Herkes tarafından kabul edilen bir formatı yoktur.
5. Kodlama basamağı güçtür.
6. İnceleme sonunda kategorileştirmekte güçlük çekilebilir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni, ülkemizdeki ortaokulların “meb.k12.tr” uzantılı MEB’e ait resmi web adresinde yayınladığı 2015 – 2019 yıllarına ait 139 adet stratejik plandan oluşmaktadır. Evreni oluşturan okul sayısı incelenebilecek büyüklükte olduğu için evrenden örneklem seçilmemiş, evreni oluşturan tüm okullar örneklem olarak kabul edilmiştir.

Tablo -4. Çalışma Kapsamındaki Okulların Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı.

Bulunduğu Bölge	Okul Sayısı
Güney Doğu Anadolu Bölgesi	9
Marmara Bölgesi	18
Karadeniz Bölgesi	32
İç Anadolu Bölgesi	22
Akdeniz Bölgesi	19
Doğu Anadolu Bölgesi	17
Ege Bölgesi	22
TOPLAM	139

Çalışma grubundaki okullar kurum türüne göre incelendiğinde 38 imam hatip ortaokulu, 101 ortaokuldan oluşmaktadır. Bu okullardan 68 tanesi taşıma merkezi değilken, 71 tanesi taşıma merkezidir.

Çalışma grubundaki okullar büyüklüğüne göre incelendiğinde öğrenci sayısı 0-349 arasında olan 88 küçük okul, öğrenci sayısı 350-749 arasında olan 38 orta büyüklükte okul ve öğrenci sayısı 750 ve üstünde olan 13 büyük okuldan oluşmaktadır.

Verilerin Toplanması

Çalışmada yer alan verilerin elde edilmesinde ortaokulların “meb.k12.tr” uzantılı MEB’e ait resmi internet sitelerinden yararlanılmıştır. Web sitelerinde 2015 – 2019 yıllarına ait stratejik planlarını yayınlayan okullara ait verileri elde edebilmek için söz konusu ortaokulların resmi sitelerinden stratejik planlar indirilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Stratejik planlarda yer alan stratejik planlama süreci incelenirken elde edilen cümleler kendi aralarında kıyaslanarak yakın anlamlı veya tüm kelimeleri kapsayan bir kelime veya cümlede birleştirilmiş ve tek bir kelime veya cümle olarak çalışmada yer almıştır. Ayrıca nitel araştırmada her bir veri değerli olduğu için diğer kelime ve cümlelerle yakınlık göstermeyen ifadeler doğrudan çalışmaya yansıtılmıştır. Stratejik planlama sürecinin hazırlık aşamasındaki ifadelerinin, mevcut durum analizine ilişkin ifadelerinin, geleceğe yönelme aşamasına ilişkin ifadelerinin, izleme ve değerlendirme aşamasındaki ifadelerinin benzerlik ve farklılıklar ortaya konmuş, özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırma kapsamındaki okulların stratejik planlarının içerik analizi yapılmış ve analiz sonucunda okulların stratejik planlama sürecinde ilk adımının hazırlık aşaması, ikinci adımının mevcut durum analizi aşaması, üçüncü adımının geleceğe yönelme aşaması, dördüncü adımının izleme ve değerlendirme aşaması olduğu görülmüştür. Bulguların konu ile ilgili yapılan farklı çalışmalarla olan benzerlikleri ve farklılıkları irdelenmiştir.

Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Hazırlık Aşaması Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile İlgili Bulgular.

Karadeniz Bölgesindeki ve Doğu Anadolu Bölgesindeki okulların koordinasyon ekibini kurmadığı görülmüştür. Stratejik planlama ekibindeki kişi sayısının dağılımına bakıldığında stratejik planlama çalışmalarına en az katılım Doğu Anadolu Bölgesinde (F=179) olmuştur. Stratejik planlama sürecine en yüksek katılım Karadeniz Bölgesinde (F=268) olmuştur. Ortaokullar, imam hatip ortaokullarına göre planlama çalışmalarına daha çok katılım sağlamıştır. Büyük okulların planlama çalışmalarına daha az çalışan ile katıldığı görülmüştür. Okulun büyüklüğü arttıkça stratejik planlama çalışmalarına katılan personel sayısında azalma olduğu görülmektedir. Okulların taşıma merkezi olup olmaması, stratejik planlama çalışmalarına katılımına etki etmemiştir. Stratejik planlama ekibindeki kişi sayısının dağılımı EK-1’de verilmiştir.

Okulların zaman planlamalarını özgün olarak hazırlamadıkları, çalışma takvimlerinin birbirleriyle aynı olduğu saptanmıştır. Zaman planlamasındaki bu benzerlik coğrafi bölgelere, kurum türüne, okul büyüklüğüne ve okulun taşıma merkezi olup olmamasına göre değişiklik göstermemektedir. Okullardan bazıları zaman planlaması başlığı altında çalışma takvimini faaliyet ve projelerin gerçekleştirileceği süreye kadar kopyalamış ve çalışma takvimini eksik bırakmıştır. Okullar çalışma takvimini, geleceğe yönelik yapılacak iş ve işlemlerin zaman planlamasını yapmak için hazırlanması gerekirken, bazı okulların çalışma takvimini stratejik planlamayı yaptıktan sonra geçmişte ne zaman nelerin gerçekleştiğini ifade etmek için oluşturduğu görülmüştür. Okullar zaman planlamasının amacını bilmemektedir.

Okulların ihtiyaçlarının 5 madde altında toplandığı görülmektedir. “Veri toplama ihtiyacı” (F=49) en yüksek frekansa sahip ihtiyaç maddesidir. Okullar en çok veri

toplamaya ihtiyaç duymaktadır. Bu durum Akdeniz Bölgesi dışındaki coğrafi bölgelere, kurum türüne, okul büyüklüğüne ve okulun taşıma merkezi olup olmamasına göre farklılık göstermemektedir. Akdeniz Bölgesi ihtiyaç tespitinde diğer bölgelerden ayrılarak “ekibin eğitim faaliyetlerinin planlanması” (F=8) ifadesini frekansı en yüksek ifade olarak belirtmiştir. “Ekibin eğitim faaliyetlerinin planlanması” orta büyüklükteki okullarda (F=14) ve büyük okullarda (F=3) veri toplama ihtiyacı ile aynı frekans değerine sahiptir. Büyük okullarda “planlama sürecinin organizasyonu için yapılacak toplantılar” (F=3) ifadesi de aynı frekans değerine sahiptir. Diğer ihtiyaç belirten ifadeleri de frekanslarının düşük olması okulların ihtiyaçlarının birbirinden farklılık gösterdiğini ve okulların ihtiyaç tespiti yaparken özgün davrandığını ortaya koymaktadır. Görev dağılımının planlanması ve mali kaynak ihtiyacının belirlenmesi ihtiyaçlarına Marmara Bölgesinde, Akdeniz Bölgesinde ve Güney Doğu Anadolu Bölgesinde yer verilmediği tespit edilmiştir. “Planlama sürecinin organizasyonu için yapılacak toplantılar” ihtiyaç ifadesinin Marmara Bölgesi ve Akdeniz Bölgesinde belirtilmediği görülmektedir. En çok ihtiyaç belirten ifadelere yer veren bölge İç Anadolu Bölgesidir (F=34). Ortaokullar ile imam hatip ortaokullarının stratejik planlama yapmak için gereksinimlerinin benzer olduğu görülmüştür. Okul büyüklüğüne göre küçük okulların stratejik planlama yapmak için belirttikleri ihtiyaç ifadelerinin sayısının (F=75) orta büyüklükteki okullardan (F=34) ve büyük okullardan (F=9) daha fazla olması, okul büyüklüğü ile ihtiyaç belirten ifadelerin sayısının ters orantılı olduğunu göstermektedir. İhtiyaç tespiti ile ilgili bulguların dağılımı EK-2’de verilmiştir.

Tüm coğrafi bölgelerde, kurum türlerinde, okul büyüklüklerinde, taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan okullarda stratejik planın hazırlanmasındaki amaca yer vermeyen okullar bulunduğu görülmüştür. “Nitelikli eğitim vermektir” (F=50) ifadesi en yüksek frekansa sahip stratejik plan hazırlanmasındaki amaç ifadesidir. “Gelir kaynaklarımızı, güçlü ve zayıf yönlerimizi tanımaktır” (F=43), “güncel stratejiler geliştirmektir” (F=42), “yapılacak faaliyetleri ve amaçları tespit etmektir” (F=39), “ülkesine ve kendisine faydalı insanlar yetiştirmektir” (F=18) ifadeleri okulların stratejik plan hazırlanmasındaki en yüksek frekansa sahip amaç ifadeleridir. “MEB’in ilke ve amaçları doğrultusunda öğrencilerin en iyiye ulaşmasını sağlamak” (F=0,27), “fırsatları fark edebilmek” (F=0,27), “çalışanlarına değer veren bir yönetim anlayışı

oluşturmak” (F=0,27), “öğrenen okul ortamı oluşturmak.” (F=0,27), “tercih edilen örnek okul olabilmek” (F=0,27) ifadeleri stratejik plan hazırlamasındaki en düşük frekansa sahip amaç ifadeleridir. Okulların stratejik plan hazırlamasındaki amaçlarının özgün olarak yazılmadığı, birçok stratejik planda aynı cümlelerin kullanıldığı görülmektedir. Okulların stratejik planlarında yer alan stratejik planın hazırlanmasındaki amaç ifadesinin ana temalara göre dağılımı Ek-3’te verilmiştir.

Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Mevcut Durum Analizi Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili Bulgular.

Okulların tarihsel gelişim ifadelerinin 8 madde altında toplandığı görülmüştür. “Okulun kuruluş tarihi” (F=129) okulların tarihsel gelişimlerini belirtirken başvurdukları en yüksek frekansa sahip tarihsel gelişim maddesidir. “Okulun geçirdiği önemli değişimler” (F=104), “okul binasının yeri” (F=93), “binanın fiziksel kapasitesi” (F=93), 4+4+4 eğitim sisteminin etkileri (F=46), okul yapımında emeği geçenler (F=30), okulun isminin verilme sebebi (F=24), kurucu müdür hakkında genel bilgi (F=22) diğer tarihsel gelişim maddeleridir. İç Anadolu Bölgesinde ve Marmara Bölgesinde 1 okul, Karadeniz Bölgesinde 2 okul, kurum türüne göre 3 imam hatip ortaokulu ve 1 ortaokul, okul büyüklüğüne göre 4 küçük okul tarihsel gelişimine stratejik planında yer vermemiştir. Taşıma merkezi olup olmamasına göre 1 taşıma merkezi olmayan okul, 3 taşıma merkezi olan okul olmak üzere çalışma kapsamındaki 4 okulun tarihsel gelişimine stratejik planında yer vermediği görülmüştür. İmam hatip ortaokullarının benzer tarihsel değişimleri olduğu görülmüştür. Büyük çoğunluğunun kuruluşlarında farklı binalarda eğitim öğretim yaptıkları için kısa sürede çok sayıda bina değiştirdiği tespit edilmiştir. Ortaokulların tarihsel değişimi de kendi içinde benzer olup eğitim sisteminde gerçekleşen değişimler nedeniyle dönüşüme uğramış olduğu ve önemli değişimler geçirdiği saptanmıştır. Okullar tarihsel gelişimlerini yazarken özgün davranmıştır. Okullar benzer şekilde öncelikle kuruluş tarihini, okul binasının bulunduğu yeri, kurucu müdür ve öğrenci sayılarını belirttikten sonra zaman içerisinde geçirdikleri önemli değişimleri belirttiği ve son olarak mevcut durumlarından bahsettiği görülmüştür. Okulların stratejik planlarında yer alan okulların tarihsel gelişiminde ifade edilen mesajların ana temalara göre dağılımı Ek-4’te verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki okulların aynı yasal yükümlülük ve mevzuata yer verdiği görülmüştür. İmam hatip ortaokullarının, ortaokullardan farklı olarak T.C. MEB. Din

Öğretimi Genel Müdürlüğü'ne bağlı olmasından dolayı “İmam Hatip Okulu İdare Yönetmeliğini” yasal yükümlülük ve mevzuat listesine eklediği görülmüştür. Taşıma merkezi olan okulların, taşıma merkezi olmayan okullardan farklı olarak “Taşımali ilköğretim yönetmeliğini” yasal yükümlülük ve mevzuat listesine eklediği saptanmıştır. Okul büyüklüğünün ve okulların bulunduğu coğrafi bölgedeki farklılıkların yasal yükümlülük ve mevzuatlarında değişikliğe sebep olmadığı görülmüştür.

Okulların 43 farklı hizmet ve faaliyet alanında planlama yaptığı görülmüştür. “Öğretim iş ve işlemleri” (F=106) okulların en yüksek frekanslı hizmet ve faaliyet alanı maddesidir. “Eğitim iş ve işlemleri” (F=115), “personel iş ve işlemleri” (F=108), “sosyal ve kültürel çalışmalar” (F=106), “öğrenci işleri ve işlemleri” (F=104), “yönetim iş ve işlemleri” (F=100) frekansı yüksek olan hizmet ve faaliyet alanlarıdır. “Hukuk hizmetleri” (F=4), “taşımali yemek kontrol iş ve işlemleri” (F=3), “taşıma, servis kontrol iş ve işlemleri” (F=2), “yatılı öğrenci hizmetleri.” (F=1), “taşımali eğitim dosyası iş ve işlemleri” (F=1), “taşımali eğitim merkezi olan okulların ihale işlemleri, hak ediş iş ve işlemleri” (F=1) frekansı düşük olan hizmet ve faaliyet alanı olarak tespit edilmiştir.

İmam hatip ortaokullarının, ortaokullardan farklı olarak meslek edindirme faaliyeti alanında planlama yaptığı görülmüştür. Taşıma merkezi olan okullar, taşıma merkezi olmayan okullardan farklı olarak taşımali öğrenci yemek iş ve işlemleri, servis işleri, taşımali eğitim dosyası işlemleri, taşımali eğitim merkezi olan okulların ihale işlemleri, hak ediş iş ve işlemleri faaliyet alanında planlama yaptığı görülmüştür. 2013 yılında Seviye Belirleme Sınavı (SBS) kaldırılmış olmasına rağmen okulların stratejik planlarında SBS kursu açılması faaliyet alanına yer verdiği görülmüştür. MEB'e ait olan sosyal işletmelerin işlemlerinin yapılması maddesinin hizmet ve faaliyet alanı ifadesi olarak stratejik planlarda yer alması, okulların il/ilçe MEM'den faaliyetleri kopyalandığını göstermektedir. Yükseköğretime giriş sınavları hususunda paydaşlarla işbirliği yapmak ve yükseköğretimle ilgili bakanlıkça verilen görevleri yerine getirmek faaliyet alanlarına yer verilmiş olması ortaokulların, ortaöğretim kurumlarının faaliyet alanlarından stratejik planlarına kopyalama yaptığını ve okulların faaliyet alanlarını belirlerken özgün davranmadığını göstermektedir. Güldiken (2016, s.93) yapmış olduğu çalışmada, okulların SBS hazırlık kurslarının olması ifadesine stratejik planlarında yer verdiğini belirterek plan yazılırken “kopyala-yapıştır” yapıldığı ve stratejik planın okul

sekreteri vb. kişiler tarafından oluşturulduğu izleniminin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç ile çalışmanın okulların faaliyet alanlarını belirlerken özgün davranmadığını belirten bulgusu paralellik göstermektedir. Okulların yasal yükümlülükler ve mevzuatlarına göre hazırlanmış oldukları hizmet ve faaliyet alanlarının alt temalara göre dağılımı Ek-5’te verilmiştir.

Okullar 80 farklı paydaş belirlemiştir. Okulların stratejik planlarında belirttiği paydaş türleri arasında en yüksek frekansa dış paydaşlar sahiptir. Tüm coğrafi bölgelerde, kurum türlerinde, okul büyüklüklerinde ve taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan okullarda iç ve dış paydaşlar belirtilmiştir. Okulların belirttiği yararlanıcı paydaş sayısının iç ve dış paydaş sayısından az olduğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgesinde yararlanıcı paydaşların belirtilmediği tespit edilmiştir. Okulların stratejik planlarında belirttiği paydaş türleri Ek-6’da verilmiştir.

Akdeniz Bölgesinde en yüksek frekansa sahip paydaşlar “öğrenci” (F=18), “öğretmen” (F=18) ve “öğrenci velisi” (F=18) dir. Doğu Anadolu Bölgesinde en yüksek frekansa sahip paydaşlar “öğrenci velisi” (F=16), “il/ilçe milli eğitim müdürlüğü” (F=16) ve “belediyeler” (F=16) dir. Ege Bölgesinde en yüksek frekansa sahip paydaşlar “öğrenci” (F=18), “okul aile birliği” (F=18), “il/ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü” (F=17), “öğretmen” (F=17) dir. Güney Doğu Anadolu Bölgesinde en yüksek frekansa sahip paydaşlar “öğrenci” (F=9), “il/ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü” (F=9), “öğretmen” (F=9) dir. İç Anadolu Bölgesinde en yüksek frekansa sahip paydaşlar “öğrenci” (F=16), “il/ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü” (F=16), “öğretmen” (F=16), “okul aile birliği” (F=16) dir. Karadeniz Bölgesinde en yüksek frekansa sahip paydaşlar “öğrenci” (F=24), “öğretmen” (F=24), “okul aile birliği” (F=24), “öğrenci velisi” (F=24) dir. Ege Bölgesinde en yüksek frekansa sahip paydaşlar “öğrenci” (F=16), “öğretmen” (F=16), “okul aile birliği” (F=16), “öğrenci velisi” (F=16) dir.

İmam hatip ortaokullarında en yüksek frekansa sahip paydaşlar “öğrenci” (F=33), “öğretmen” (F=33), “okul aile birliği” (F=31) ve il / ilçe milli eğitim müdürlükleri (F=31) dir. Ortaokullarda en yüksek frekansa sahip paydaşlar “öğrenci” (F=83), “okul aile birliği” (F=83) ve “öğretmen” (F=82) dir. Küçük okullarda en yüksek frekansa sahip paydaşlar “okul aile birliği” (F=74), “öğretmen” (F=73) ve “öğrenci” (F=73) dir. Orta büyüklükteki okullarda en yüksek frekansa sahip paydaşlar “öğrenci” (F=32), “öğretmen” (F=31) ve “il/ilçe milli eğitim müdürlüğü” (F=31) dir. Büyük okullarda en

yüksek frekansa sahip paydaşlar “okul aile birliği” (F=11), “öğretmen” (F=11) ve “öğrenci” (F=11) dir. Taşıma merkezi olmayan okullarda en yüksek frekansa sahip paydaşlar “okul aile birliği” (F=59), “öğretmen” (F=59) ve “öğrenci” (F=59) dir. Taşıma merkezi olan okullarda en yüksek frekansa sahip paydaş “öğrenci” (F=57) dir. Karadeniz Bölgesinde bulunan okulların diğer bölgedeki okullara kıyasla, küçük okulların büyük ve orta büyüklükteki okullara kıyasla, ortaokulların imam hatip ortaokullarına kıyasla daha fazla paydaşa yer verdiği görülmüştür.

21 okulun stratejik planında paydaş analizine yer vermediği, “öğrenci” (F=116) paydaşının okulların en çok tekrar eden paydaşı olduğu görülmüştür. “Öğretmen” (F=115), “okul aile birliği” (F=114), İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü” (F=112), “öğrenci velisi” (F=107) okulların stratejik planlarında yer verdiği en yüksek frekansa sahip paydaşlardır. Frekansı en düşük paydaşların “eğitim uzmanları”, “mesleki eğitim merkezi”, “açık cezaevi”, “özel sürücü kursları”, “cami imam hatipleri”, “yatırım ve tesisler dairesi” ve “eğitim araçları ve donatım dairesi” olduğu saptanmıştır.

Okulların etki önem matrislerinde tüm paydaşları değerlendirmedeği, etki önem matrisine yer vermediği ya da paydaş analizi başlığı altında analizin nasıl yapılacağını belirtmiş olmasına rağmen, paydaş analizine ve etki önem matrisine yer vermediği görülmüştür. Okulların paydaş analizlerini birbirlerinden kopyaladıkları, özgün davranmadıkları tespit edilmiştir. Okulların stratejik planlarında belirttiği paydaşları Ek-7’de verilmiştir.

2 okul dışında tüm okullar çevre analizine yer vermiştir. Okullar özgün bir çalışma yaparak çevre analizini gerçekleştirmiştir. Okullar çevre analizini yaparken politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik (PEST) analizini yapmıştır. PEST analizi yerine çevre analizini iç çevre analizi ve dış çevre analizi şeklinde gruplayarak yapan veya her iki analize aynı anda yer veren okulların bulunduğu ve okulların en çok iç çevre analizine (F=129) stratejik planlarında yer verdiği tespit edilmiştir. Herhangi bir gruplamaya gitmeyerek maddeler halinde çevre analizine yer veren okullarda bulunmaktadır. Okullar çevre analizi yaparken % 92,81’i iç çevre analizine, % 74,82’si dış çevre analizine, % 69,78’i de PEST analizine başvurmuştur. 2 okul çevre analizi yapmamıştır. Doğu Anadolu Bölgesindeki 3 okul çevre analizi yapmış olmasına rağmen çevre analizinde gruplandırma yapmamıştır. Gruplandırma yapmamış 3 okuldan 1 tanesi imam hatip ortaokulu ve 2 tanesi ortaokuldur. Büyük okulların tamamının çevre

analizinde gruplandırma yaptığı görülmüştür. 2 küçük okul ve 1 orta büyüklükte okul çevre analizi yapmış ancak gruplandırma yapmamıştır. Taşıma merkezi olan 2 okul, taşıma merkezi olmayan 1 okul çevre analizinde gruplandırma yapmamıştır. Çevre analizlerini gerçekleştirilmeyen bu okulların çevre ile uyum sağlamaya dikkat etmeleri gerekmektedir. Okullar çevre analizinden yarar sağlamak için çevre uyumunu göz önüne alarak planlamalarına devam etmeleri gerekmektedir. Bazı okulların çevre analizlerinde “okul sayımız” ifadesinin bulunması ve bu ifadeye karşılık gelen sayısal verilerin yer alması okulların çevre analizlerini özgün olarak gerçekleştirmediğini göstermektedir. Bu sonuç okulların, çevrenin ve toplumun içinde bulunduğu şartların stratejik planlama yaparken dikkate alınmadığı (Akbaba ve Yıldızbaş, 2016, s.45; Arabacı, Namlı, Özer ve Zincirli, 2015, s.1462; Memduhoğlu ve Uçar 2012, s.247) ifadesi ile desteklenebilir. Okulların stratejik planlarında yaptığı çevre analizlerinin gruplandırılması Ek-8’de verilmiştir.

Okulların çevre analizi yaparken “insan kaynakları” (F=127), “örgütsel organizasyon yapısı” (F=124), “teknolojik ve fiziki düzey” (F=122), “mali kaynaklar” (F=111) ve “kurum kültürü” (F=41) temalarını temel aldığı görülmektedir. Akdeniz Bölgesi dışındaki tüm bölgelerde, okul büyüklüklerinde, kurum türlerinde ve taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan tüm okullarda frekansı en düşük çevre analizi tema maddesinin “kurum kültürü” olduğu görülmüştür. Akdeniz bölgesindeki okulların çevre analizinde tüm temaları eksiksiz olarak analiz ettiği saptanmıştır. İnsan kaynakları temasının tüm coğrafi bölgelerde, kurum türlerinde, okul büyüklüklerinde ve taşıma merkezi olup olmamasına göre tüm okullarda frekansı en yüksek olan tema maddesi olduğu görülmüştür. Güney Doğu Anadolu Bölgesindeki okullardan hiçbiri kurum kültürünü analiz etmezken Karadeniz Bölgesindeki 2 okul kurum kültürünü incelemiştir. İnsan kaynakları, örgütsel organizasyon yapısı ve mali kaynakları en çok Karadeniz Bölgesinde bulunan okullar incelemiştir. Araştırma kapsamındaki imam hatip ortaokulları en çok insan kaynakları (F=36), örgütsel organizasyon yapısı (F=36), teknolojik ve fiziki düzey (F=36) konularını incelemiştir. Ortaokulların çevre analizi yaparken incelediği konuların başında insan kaynakları (F=91), ikinci sırada örgütsel organizasyon yapısı (F=88) ve üçüncü sırada teknolojik ve fiziki düzey (F=86) geldiği görülmüştür. Küçük okullar çevre analizi yaparken en çok insan kaynakları (F=77), örgütsel organizasyon yapısı (F=77), teknolojik ve fiziki düzey (F=74) konularını, orta

büyüklerdeki okullar en çok insan kaynakları (F=37), teknolojik ve fiziki düzey (F=35), örgütsel organizasyon yapısı (F=34) konularını incelemiştir. Taşıma merkezi olmayan okullar çevre analizi yaparken en çok insan kaynakları (F=62), örgütsel organizasyon yapısı (F=62) konularını, taşıma merkezi olan okullar en çok insan kaynakları (F=127) konusunu incelemiştir. Okulların çevre analizi yaparken incelediği konuların dağılımı Ek-9’da verilmiştir.

Çalışma kapsamındaki okulların GZFT analizinin madde sayıları incelendiğinde toplam frekansı en yüksek olan temanın güçlü yönler olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki 139 okulun toplamda 1502 güçlü yön, 1286 zayıf yön, 1064 fırsat ve 1024 adet tehdit belirttiği görülmektedir. Güney Doğu Anadolu Bölgesinin zayıf yönlerinin frekansının GZFT analizinin diğer ifadelerinin frekansından daha fazla olduğu, Güney Doğu Anadolu Bölgesinin dışındaki tüm bölgelerde güçlü yönleri belirten ifadelerin frekansının zayıf yönlerin, fırsat ve tehditlerin frekansından daha fazla olduğu görülmektedir. Ege Bölgesi ve Karadeniz Bölgesi dışındaki tüm coğrafi bölgelerde en düşük frekansa sahip GZFT analizi tema maddesi tehdit temasıyken, Ege Bölgesi ve Karadeniz Bölgesinde fırsatlar temasına ait ifadelerin frekansı en düşük frekansa sahip GZFT analizi tema maddesidir. Tüm okul türlerinde, okul büyüklüklerinde, taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan okullarda GZFT analizlerinde zayıf yönleri belirten tema maddelerinin frekansının, güçlü yönleri, fırsat ve tehditleri ifade eden tema maddelerinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Kurum türlerine, okul büyüklüğüne ve taşıma merkezi olup olmama durumuna göre okulların GZFT analizlerindeki madde sayısı incelendiğinde tüm kurum türlerinde ve okul büyüklüklerinde en yüksek frekandan en düşük frekansa doğru sıralamanın benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bu sıralamanın frekansı yüksek olan temadan, frekansı düşük olan temaya doğru, güçlü yönleri belirten ifadeler, zayıf yönleri belirten ifadeler, fırsat ifadeleri ve tehdit ifadeleri şeklinde sıralandığı görülmektedir. GZFT analizinde kullanılan madde sayısının dağılımı Ek-10’da verilmiştir.

Okulların güçlü yönlerini belirten “okulun fiziki ve donanımsal olarak yeterli olması”, “olumlu örgüt ikliminin var olması”, “paydaşlarla iletişimin güçlü olması”, “güvenlik ve disiplin sorununun olmaması”, “kadronun genç, yeterli, etkili olması”, “sosyal etkinliklerin gerçekleştirilmesi”, “liderlik”, “eğitim temalı etkinliklerin gerçekleştirilmesi” ve “diğer” olmak üzere 9 farklı tema belirledikleri görülmüştür.

“Okulun fiziki ve donanımsal olarak yeterli olması” tüm güçlü yön belirten temaların % 20,77’sini oluşturarak en yüksek frekansa sahip güçlü yön ifade eden tema olduğu görülmüştür. Tüm güçlü yön belirten temaların % 16,51’ini “olumlu örgüt ikliminin var olması” teması, % 13,38’ini “paydaşlarla iletişimin güçlü olması” teması, % 12,39’unu “diğer” teması, % 10,52’sini “güvenlik ve disiplin sorununun olmaması” teması, % 10,32’sini “kadronun genç, yeterli, etkili olması” teması, % 6,19’unu “sosyal etkinliklerin gerçekleştirilmesi” teması, % 5,39’unu “liderlik” teması, % 4,53’ünü “eğitim temalı etkinliklerin gerçekleştirilmesi” temasının oluşturduğu tespit edilmiştir.

Okulların 9 güçlü yön belirten tema içerisinde 125 farklı güçlü yön belirten ifade kullandığı görülmüştür. Okulun “kadrosunun genç, yeterli bilgi birikimine sahip ve etkili olması” (F=114) ifadesi araştırma grubundaki okulların % 82,01’i tarafından güçlü yön olarak belirtilmiştir. “Kadronun genç, yeterli ve etkili olması” ifadesi okulların en yüksek frekansa sahip güçlü yön ifadesi olup Dökmeçi’nin (2010, s.158) okulların güçlü öğretmen kadrosuna sahip olmasını ve sınıf mevcudunun az olmasını güçlü yönü olarak belirttiği sonucu ile paralellik göstermektedir. Okulların frekansı yüksek olan güçlü yön ifadelerinin “sınıf mevcutlarının az olması” (F=79), “teknolojik alt yapının güçlü olması” (F=76), “iletişimin güçlü olması” (F=52), “sosyal kültürel faaliyetlerin yapılması” (F=49) olduğu görülmüştür. Tüm coğrafi bölgelerde, okul büyüklüklerinde, kurum türlerinde ve taşıma merkezi olup olmaması değişkenlerine göre “kadronun genç, yeterli, etkili olması” ifadesi okulların en yüksek frekansa sahip güçlü yön belirten tema maddesi ifadesi olduğu tespit edilmiştir. İkinci sırada “Sınıf mevcutlarının az olması” (F=79), üçüncü sırada “teknolojik altyapının güçlü olması” (F=76) güçlü yön belirten ifadelerinin olduğu görülmüştür. “Destek eğitim sınıfının bulunması”, “öğrencilerin yakında bulunan kuran kursundan geliyor olması”, “öğretmenlerin öğle arası okulda bulunması”, “geçmişe yönelik bilgilerin arşivlenmiş olması” ve “mezunlara kolay ulaşılabilmesi” ifadeleri okulların belirttiği, frekansı en düşük (F=1) güçlü yönlerini ifade eden maddeler olduğu görülmüştür. İmam hatip ortaokullarında “teknolojik alt yapının güçlü olması” (F=24) frekansı en yüksek ikinci güçlü yön ifadesiyken “sınıf mevcudunun az olması” (F=56) ortaokulların frekansı en yüksek ikinci güçlü yön ifadesi olduğu saptanmıştır. Küçük okullarda “sınıf mevcudunun az olması” (F=55), orta büyüklükteki okullarda “teknolojik alt yapının güçlü olması”, büyük okullarda “iletişimin güçlü olması” frekansı en yüksek ikinci

güçlü yön ifadesi olarak görülmüştür. Taşıma merkezi olmayan okullarda “teknolojik alt yapının güçlü olması” (F=39), taşıma merkezi olan okullarda “sınıf mevcutlarının az olması” (F=41) frekansı en yüksek ikinci güçlü yön ifadesi olduğu tespit edilmiştir. “Destek eğitim sınıfının bulunması”, “öğrencilerin yakında bulunan kuran kursundan geliyor olması”, “öğretmenlerin öğle arası okulda bulunması”, “geçmişe yönelik bilgilerin arşivlenmiş olması” ve “mezunlara kolay ulaşılabilmesi” ifadelerinin okulların belirttiği, frekansı en düşük (F=1) güçlü yönleri ifade eden maddeler olduğu görülmüştür. GZFT analizinde belirtilen güçlü yönlerin coğrafi bölgelere göre dağılımı Ek-11’de verilmiştir.

Okulların zayıf yönlerini belirten “okulun akademik ve kültürel açıdan yetersiz olması”, “eğitim etkinliklerinin yetersiz olması”, güvenliğin ve disiplinin yetersiz olması”, “maddi yetersizliklerin olması”, “okulun fiziki ve donanımsal olarak eksiklerinin olması”, “iletişim”, “paydaş yetersizlikleri ve ilgisizliği”, “personel yetersizliği” ve “diğer” olmak üzere 9 farklı tema belirledikleri görülmüştür. “Okulun fiziki ve donanımsal olarak eksiklerinin olması” tüm zayıf yön belirten temaların % 24,11’ini oluşturarak en yüksek frekansa sahip zayıf yön ifade eden tema olduğu görülmüştür. Tüm zayıf yön belirten temaların % 18,4’ünü “paydaş yetersizlikleri ve ilgisizliği” teması, % 13,22’sini “okulun akademik ve kültürel açıdan yetersiz olması”, teması, % 11,20’sini “personel yetersizliği” teması, %11,20’sini “diğer” teması, 10,58’ini “eğitim etkinliklerinin yetersiz olması” teması, % 5,05’ini “maddi yetersizliklerin olması teması, % 4,74’ünü “iletişim” teması, % 1,56’sını “güvenliğin ve disiplinin yetersiz olması” temasının oluşturduğu tespit edilmiştir.

Okulların 9 zayıf yön belirten tema içerisinde 145 farklı zayıf yön belirten ifade kullandığı görülmüştür. Tüm coğrafi bölgelere, kurum türlerine, okul büyüklüğüne ve taşıma merkezi olup olmamasına göre okullar tek tek incelendiğinde “fiziki yapı yetersizliği” (F=101) ifadesinin frekansı en yüksek zayıf yön ifadesi olduğu görülmüştür. “Fiziki yapı yetersizliği” maddesi okulların en çok tekrar eden zayıf yönü olup, okulun fiziki yapısının beklentilere karşılık verememesi sonucunda fiziki birimlerin kapasitelerinin üzerinde kullanıldığı sonucuyla örtüşmektedir (Dökmeci, 2010, s.158; Gök ve Gürol, 2002, s.263; Han, 2013, s.114). Tüm coğrafi bölgelerde “memur ve yardımcı personelin yeterli gelmemesi” (F=55) ifadesinin frekansı yüksek ikinci ifade olduğu “velilerin ilgisiz davranması” (F=55) ifadesinin üçüncü sırada en

yüksek frekansa sahip zayıf yönler olarak yer aldığı saptanmıştır. İmam hatip ortaokullarında “memur ve yardımcı personelin yeterli gelmemesi” (F= 23), ortaokullarda “velilerin ilgisiz davranması” (F=41) en yüksek frekansa sahip ikinci zayıf yön belirten ifade olarak belirtildiği saptanmıştır. “Yönetici atamalarında liyakatin dikkate alınmaması”, “yöneticilerin görevde kalma süresinin kısa olması”, “öğrencilerde okuduğunu anlama ve yorumlama konusunda eksiklerin bulunması.”, “taşımali eğitim kapsamındaki şoförlerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilgi göstermemesi.”, “bahçedeki oyun alanlarının ortaokul öğrencilerine uygun olmaması” ve “kuruluşun işleyişi ile ilgili sık sık değişikliklerin olması” ifadeleri okulların belirttiği frekansı en düşük (F=1) zayıf yönleri ifade eden maddeler olduğu görülmüştür. GZFT analizinde zayıf yönleri belirten ifadelerin dağılımı Ek-12’de verilmiştir.

Okulların fırsatlarını belirten “okulun fiziksel, donanımsal ve konum olarak avantajlı olması”, “kişi ve kurumlarla iyi ilişki”, “paydaşların okula her alanda destek olmaları”, “personelin yeniliklere açık olması ve aktif çalışması”, “projelere katılımın yüksek olması”, “öğrencilerin akademik ve sosyal başarısının yüksek olması”, “ülke genelinde eğitime verilen önemin artması” ve “diğer” olmak üzere 8 farklı tema belirledikleri görülmüştür.

“Okulun fiziksel, donanımsal ve konum olarak avantajlı olması” fırsatları belirten tüm temaların % 27,47’sini oluşturarak en yüksek frekansa sahip fırsat ifade eden teması olduğu görülmüştür. Fırsat belirten temaların, % 15,90’ını “kişi ve kurumlarla iyi ilişki” teması, % 15,90’ını “paydaşların okula her alanda destek olmaları” teması, % 11,95’ini “personelin yeniliklere açık olması ve aktif çalışması” teması, % 11,29’unu “diğer” teması, % 6,59’unu “projelere katılımın yüksek olması” teması, % 5,64’ünü “öğrencilerin akademik ve sosyal başarısının yüksek olması” teması, % 5,27’sini “ülke genelinde eğitime verilen önemin artması” temasının oluşturduğu tespit edilmiştir.

Okulların 8 fırsat belirten tema içerisinde 120 farklı fırsat belirten ifade kullandığı görülmüştür. “Diğer okul ve kurumlarla iyi ilişki” (F=82) ifadesinin, frekansı en yüksek fırsat ifadesi olduğu görülmüştür. Doğu Anadolu Bölgesinde “okulun konumunun iyi olması” ve “diğer okul ve kurumlarla iyi ilişki” fırsat ifadelerinin en yüksek frekansa (F=10) sahip olduğu görülmüştür. Güney Doğu Anadolu Bölgesinde “diğer okul ve kurumlarla iyi ilişki”, “toplum, veli iletişim ve desteğinin güçlü olması” ve “ulaşım

probleminin olmaması” fırsat ifadeleri en yüksek frekansa (F=6) sahiptir. Tüm coğrafi bölgeler, kurum türleri, okul büyüklüğü ve taşıma merkezi olup olmamasına göre okullar tek tek incelendiğinde “diğer okul ve kurumlarla iyi ilişki” her bölgenin frekansı en yüksek fırsat ifadesidir. İmam hatip ortaokullarında “okulun konumunun iyi olması” (F=17) ifadesi, ortaokullarda “toplum, veli iletişim ve desteğinin güçlü olması” (F=44) ve “okulun konumunun iyi olması” (F= 44) ifadeleri en yüksek frekansa sahip ikinci fırsat ifadesi olarak belirtildiği görülmüştür. Küçük okullarda “toplum, veli iletişim ve desteğinin güçlü olması” (F=38), orta büyüklükteki okullarda “okulun konumunun iyi olması” (F= 20), büyük okullarda “ulaşım probleminin olmaması” (F=8) en yüksek frekansa sahip ikinci fırsat ifadesi olarak saptanmıştır. Taşıma merkezi olmayan okullarda “toplum, veli iletişim ve desteğinin güçlü olması” (F=34), taşıma merkezi olan okullarda “okulun konumunun iyi olması” (F= 35) en yüksek frekansa sahip ikinci fırsat ifadesi olarak belirtilmiştir. “Diğer okullar ve kurumlarla iyi ilişki” okulların en yüksek frekanslı fırsat maddesidir. Dökmeci’nin (2010, s.160) çalışmasında belirttiği okulun toplum, veli iletişim ve desteğinin güçlü olması, hayırseverlerin okula maddi destek sağlaması ve diğer kurumlarla iyi ilişkiler içinde olması fırsat maddelerini desteklemektedir. “Okulun göç veren ilçede yer alması”, “ölçme değerlendirme sisteminin güçlü olması”, “okulun kullanımına tahsis edilen aracın olması”, “TEOG sınav uygulamasına geçilmesi” ve “genç nüfus oranının yüksek olması” ifadelerinin okulların belirttiği frekansı en düşük (F=1) fırsatları ifade eden maddeler olduğu görülmüştür. GZFT analizinde okulların fırsatlarını belirten ifadelerin dağılımı Ek-13’te verilmiştir.

Okulların tehditlerini belirten “paydaş kaynaklı yaşanan sorunlar”, “okulun içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan problemler”, “okulun fiziksel ve donanım olarak yetersiz olması”, “şiddetin ve kültürel bozukluğun yaygın olması”, “güvenliğin yeterli olmaması ve disiplin problemlerinin olması”, “sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere ilgi olmaması”, “öğrencilerin öğrenilmiş çaresizlik yaşamaları”, “personel yetersizliği” ve “diğer” olmak üzere 9 farklı tema belirledikleri görülmüştür.

“Paydaş kaynaklı yaşanan sorunlar” teması tehdit belirten tüm temaların % 37,86’sını oluşturarak en yüksek frekansa sahip tehdit ifade eden teması olduğu görülmüştür. “Velilerin ekonomik yetersizliği” okulların belirttiği en yüksek frekansa sahip tehdit maddesi olup Dökmeci’nin (2010, s.160) çalışmasında tespit ettiği velilerin

dar gelirli olması tehdidi ile örtüşmektedir. Tüm tehdit belirten temaların % 17,09'unu "okulun içinde bulunduğu çevreden kaynaklanan problemler" teması, % 11,65'ini "okulun fiziksel ve donanım olarak yetersiz olması" teması, % 10,49'unu "şiddetin ve kültürel bozukluğun yaygın olması" teması, % 6,80'ini "diğer" teması, % 5,15'ini "güvenliğin yeterli olmaması ve disiplin problemlerinin olması" teması, % 4,56'sını "sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlere ilgi olmaması" teması, 4,08'ini "öğrencilerin öğrenilmiş çaresizlik yaşamaları" teması, % 2,33'ünü "personel yetersizliği" temasının oluşturduğu tespit edilmiştir.

Okulların 9 tehdit belirten tema içerisinde 128 farklı tehdit belirten ifade kullandığı görülmüştür. "velilerin ekonomik yetersizliği" (F=57) ifadesinin frekansı en yüksek tehdit ifadesi olduğu görülmüştür. Akdeniz Bölgesindeki okullar "okul çevresinde şiddetin ve kültürel bozukluğun yaygın olması" (F=49) ifadesini, Güney Doğu Anadolu Bölgesinde ki okullar "velilerin eğitim düzeyinin düşük olması" (F=7) ifadesini en yüksek frekansa sahip tehdit ifadesi olarak belirtmiştir. İç Anadolu Bölgesinde ki okullar "parçalanmış ailenin çok olması, velayet sorunu, aile içi şiddetin olması" (F=9) ve "medyanın olumsuz etkileri" (F=9) ifadesini en yüksek frekansa sahip tehdit ifadesi olarak belirtmiştir. Karadeniz Bölgesindeki okulların "velilerin ilgisiz olması" (F=15) ifadesini, Marmara Bölgesinde ki okulların "okulun bulunduğu çevrenin göç alması veya göç vermesi" (F=9) ifadesini en yüksek frekansa sahip tehdit ifadesi olarak belirttiği görülmüştür. "Velilerin ekonomik yetersizliği" ifadesinin İmam hatip ortaokullarında (F=16), ortaokullarda (F=41), küçük okullarda (F=40), taşıma merkezi olmayan okullarda (F=29) ve taşıma merkezi olan okullarda (F=28) en yüksek frekanslı tehdit ifadesi olduğu saptanmıştır. İmam hatip ortaokullarında "velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması" (F=15) ifadesinin, ortaokullarda "okul çevresinde şiddetin ve kültürel bozukluğun yaygın olması" (F=40) ifadesinin en yüksek frekansa sahip ikinci tehdit ifadesi olarak belirtildiği görülmüştür. "Okul çevresinde şiddetin ve kültürel bozukluğun yaygın olması" (F=18) ifadesinin orta büyüklükteki okullarda, "parçalanmış ailenin çok olması, velayet sorunu, aile içi şiddetin olması" (F=8) büyük okullarda en yüksek frekanslı tehdit ifadesi olduğu tespit edilmiştir. "Velilerin eğitim düzeyinin düşük olması" ifadesinin hem taşıma merkezi olan (F=25) hem de taşıma merkezi olmayan (F=26) okullarda frekansı en yüksek ikinci tehdit ifadesi olduğu görülmüştür. "Kayıt alanı dışındaki öğrencilerin kayıt yaptırmak istemeleri", "yönetici

ve öğretmenlere toplumun verdiği değer azalması”, “iş yoğunluğundan dolayı stres ve yorgunluk”, “basın ve yayın organlarından yararlanmanın önündeki yasal engellerin bulunması” ve “kız öğrencilerin baskı altında yetişmeleri ve sosyal etkinliklere yeterince katılamamaları” ifadelerinin okulların belirttiği, frekansı en düşük (F=1) tehditleri ifade eden maddeler olduğu görülmüştür. GZFT analizinde okulların tehditlerini belirten ifadelerin dağılımı Ek-14’te verilmiştir.

“Temel eğitimden ortaöğretime geçişte öğrencilerin uyum sorunu yaşamaları” ifadesinin zayıf yön teması altında belirtilmesi okulun ortaöğretim kurumlarının stratejik planlarından alıntı yaptığını göstermektedir. Güçlü yön teması altında “SBS sınavlarında başarının artması” ifadesinin olması, 2013 yılında SBS sınavının kalkmış olmasından dolayı okulun stratejik planın güncel olmadığını göstermektedir. 2015-2016 eğitim öğretim yılında açılmış olan Karadeniz Bölgesindeki, taşıma merkezi ve küçük okul olan imam hatip ortaokulunun güçlü yönlerini belirten temasında “ çok eskiye giden kültür, gelenek, görenek ve bilgi birikiminin olması” ifadesini belirtmiş olması stratejik planlarında GZFT analizlerini hazırlarken özgün davranmadıklarını göstermektedir. Okulların stratejik planlarında GZFT analizlerini hazırlarken özgün davranmadıkları tespit edilmiş olup bu sonuç Güldiken’in (2016, s.93), Akbaba ve Yıldızbaş’ın (2016, s.46) okulların güçlü ve zayıf taraflarını gerçekçi olarak ortaya koyamadığı ve tehditlere gerekli önemi vermediği bulgusu ile örtüşmektedir. Okullar GZFT analizlerini özgün yaparak zayıf yönlerini belirleyip kuvvetlendirmeli ya da daha önce farkına varmadıkları fırsatların olduğunu görerek bu fırsatları okulun faydasına olacak şekilde değerlendirmelidir.

Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Geleceğe Yönelme Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile İlgili Bulgular.

Okulların misyonlarını belirlerken “öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap veren, tercih edilen örnek okul olmak”, “ülkemizi medeniyet seviyesini yükseltecek milli ve manevi değerlerine bağlı gençler yetiştirmek.”, “uluslararası standartlarda hedefler belirlemiş, küresel düşünen ve uygulayan akademik başarısı yüksek öğrenciler yetiştirmek”, “insanlara ve düşüncelerine saygılı, eleştiriye açık bireyler yetiştirmek”, “etkili, verimli, kaliteli bir eğitim öğretim anlayışının yayılmasına katkıda bulunmak”, “sosyo-kültürel çevrenin kültür merkezi olmak”, “kanun, mevzuat ve yasalara uygun hareket etmek” ve “diğer” olmak üzere 8 farklı misyon teması belirledikleri görülmüştür.

“Öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap veren, tercih edilen örnek okul olmak” teması tüm misyon temalarının % 30,08’ini oluşturarak en yüksek frekansa sahip misyon ifade eden tema olduğu görülmüştür. Tüm misyon belirten temaların % 16,97’sini “ülkemizi medeniyet seviyesini yükseltecek milli ve manevi değerlerine bağlı gençler yetiştirmek” teması, % 16,37’sini “uluslararası standartlarda hedefler belirlemiş, küresel düşünen ve uygulayan akademik başarısı yüksek öğrenciler yetiştirmek” teması, % 15,16’sını “insanlara ve düşüncelerine saygılı, eleştiriye açık bireyler yetiştirmek” teması, % 7,46’sını “etkili, verimli, kaliteli bir eğitim öğretim anlayışının yayılması katkıda bulunmak” teması, % 5,29’unu “çevrenin kültür merkezi olmak” teması, % 4,69’unu “kanun, mevzuat ve yasalara uygun hareket etmek” teması, % 3,97’sini “diğer” temasının oluşturduğu tespit edilmiştir.

Okulların 8 farklı misyon teması içerisinde 72 değişik misyon belirten ifade kullandığı görülmüştür. 139 okuldan iç Anadolu Bölgesinde 1 okul, Karadeniz Bölgesinde 2 okul dışında 136 okulun stratejik planlarında misyonuna yer verdiği saptanmıştır. Misyon temasına yer vermeyen okullardan biri imam hatip ortaokulu diğer ikisi ortaokul olup 3 okulda küçük okuldur. Büyük okulların ve orta büyüklükteki okulların tamamının misyon ifadelerine yer verdiği görülmüştür. Misyon temasına yer vermeyen okullardan ikisi taşıma merkezi olmayan okul, biri taşıma merkezi olan okuldur. “Kendini tanıyan, kendisine güvenen, kendini ifade edebilen, görev, hak ve sorumluluklarının bilincinde, mutlu bireyler yetiştirmek.” ifadesinin her coğrafi bölgede, taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan tüm okullarda frekansı en yüksek misyon ifadesi olduğu görülmüştür. Akdeniz Bölgesindeki okullar “milli, manevi, evrensel ve etik değerlere, tarih bilincine sahip bireyler yetiştirmek” (F=9) ve “düşünceye, insana, özgürlüğe ve kültürüne saygılı öğrenci yetiştirmek” (F=9) ifadelerini, Ege Bölgesindeki okullar “öğrencilere çağdaş teknolojik bilgi ve donanım kazandırmak” (F=10), “çağdaş, yenilikçi, özgün, değişim ve gelişime açık, bilimsel düşünen aydınlar yetiştirmek” (F=10) ifadelerini, İç Anadolu Bölgesindeki okullar “öğrencilerimizin çağın gerektirdiği teknolojik bilgi ve donanım kazandırmak” ifadesini en yüksek frekansa sahip misyon ifadesi olarak belirttiği tespit edilmiştir. İmam hatip ortaokullarında “işbirliğine açık, araştırmacı, katılımcı, aktif, sorgulayıcı, sosyal ilişkileri sağlam, saygı, hoşgörü ve sevgiyi temel alan ilişkiler kuran bireyler yetiştirmek” (F=19) ifadesinin, ortaokullarda “kendini tanıyan, kendisine güvenen,

kendini ifade edebilen, görev, hak ve sorumluluklarının bilincinde, mutlu bireyler yetiştirmek” (F=59) ifadesinin en yüksek frekansa sahip misyon ifadesi olduğu saptanmıştır. Saygı” (F=58) misyon ifadesi araştırma kapsamındaki okulların frekansı en yüksek ikinci misyon ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Küçük okullarda “kendini tanıyan, kendisine güvenen, kendini ifade edebilen, görev, hak ve sorumluluklarının bilincinde, mutlu bireyler yetiştirmek” (F=45) ifadesinin, orta büyüklükteki okullarda “işbirliğine açık, araştırmacı, katılımcı, aktif, sorgulayıcı, sosyal ilişkileri sağlam, saygı, hoşgörü ve sevgiyi temel alan ilişkiler kuran bireyler yetiştirmek” (F=23) ifadesinin, büyük okullarda “çağdaş, yenilikçi, özgün, değişim ve gelişime açık, bilimsel düşünen aydınlar yetiştirmek” (F=10) ifadesinin en yüksek frekansa sahip misyon ifadesi olduğu tespit edilmiştir. “Türkçeyi doğru kullanan bireyler yetiştirmek”, “yabancı dil öğrenmenin önemini bilen bireyler yetiştirmek”, “okul öncesinden itibaren eğitim vermek”, “risk alabilen bireyler yetiştirmek” ifadelerinin okulların belirttiği frekansı en düşük (F=1) misyon ifadeleri olduğu görülmüştür. Okulların misyon belirten ifadelerin dağılımı Ek-15’te verilmiştir.

Okulların vizyonlarını belirlerken “yenilikçi fikirlere sahip, örnek alınacak bireyler mezun eden okul olmak”, “başarılı, örnek okul olmak”, “milli, manevi ve insani değerleri içselleştirmiş bireyler mezun etmek”, “teknolojiyi etkin kullanan ve üreten bireyler mezun eden okul olmak”, “eğitimde yaşanan gelişmeleri ve değişimleri takip eden, uygulayan, çağdaş kurum olmak” “toplumu inşa eden bireyler mezun eden okul olmak” ve “diğer” olmak üzere 7 farklı vizyon teması belirledikleri görülmüştür.

“Yenilikçi fikirlere sahip, örnek alınacak bireyler mezun eden okul olmak” teması tüm vizyon temalarının % 29,76’sını oluşturarak en yüksek frekansa sahip vizyon ifade eden teması olduğu görülmüştür. Okulların vizyon belirten tüm temalarının % 23,56’sını “başarılı, örnek okul olmak” teması, % 16,77’sini “milli, manevi ve insani değerleri içselleştirmiş bireyler mezun etmek” teması, % 8,91’ini “teknolojiyi etkin kullanan ve üreten bireyler mezun eden okul olmak” teması, % 7,55’ini “eğitimde yaşanan gelişmeleri ve değişimleri takip eden, uygulayan, çağdaş kurum olmak” teması, % 7,40’ını “toplumu inşa eden bireyler mezun eden okul olmak” teması ve % 6,04’ünü “diğer” temasının oluşturduğu tespit edilmiştir.

Okulların 7 farklı vizyon teması içerisinde 70 değişik vizyon belirten ifade kullandığı görülmüştür. “İnsanı, sevgiyi, saygıyı, adaleti, milli, manevi, tarihi ve

kültürel değerleri özümsemiş bireyler mezun eden okul olmaktır” (F=60) ifadesi Akdeniz Bölgesi (F=11), Doğu Anadolu Bölgesi (F=11), Ege Bölgesi (F=7) ve Karadeniz Bölgesinin (F=16) en yüksek frekansa sahip vizyon ifadesi olduğu görülmüştür. Güney Doğu Anadolu Bölgesinin en çok tekrar eden vizyon ifadesinin “Çağımız da ihtiyaç duyulan evrensel bilgi, yetenek ve bilişim teknolojisinin dinamik kullanımını sağlayan okul olmaktır” (F=4) ifadesi olduğu saptanmıştır. İç Anadolu Bölgesi (F=9) ve Marmara Bölgesinin (F=7) en çok tekrar eden vizyon ifadesinin “her alanda başarılı, örnek, model okul olmaktır.” ifadesi olduğu görülmüştür. Taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan okullarda, tüm kurum türlerinde, küçük okullarda ve orta büyüklükteki okullarda benzer olarak “insanı, sevgiyi, saygıyı, adaleti, milli, manevi, tarihi ve kültürel değerleri özümsemiş bireyler mezun eden okul olmak” ifadesinin frekansı en yüksek vizyon ifadesi olduğu görülmüştür. “Her alanda başarılı, örnek, model okul olmak” ifadesi büyük okullarda frekansı en yüksek olan vizyon ifadesi iken, taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan okullarda, tüm kurum türlerinde, benzer şekilde frekansı en yüksek ikinci vizyon ifadesi olduğu tespit edilmiştir. “Her alanda başarılı, örnek, model okul olmaktır” (F=48) vizyon ifadesi araştırma kapsamındaki okulların frekansı en yüksek ikinci vizyon ifadesi iken, farklı çalışmalarda ki “en başarılı kurum olmak” vizyon ifadesi (Şerif, 2013, s.61) “yüksek frekansa sahip vizyon maddesidir” sonucu ile tutarlılık göstermektedir.

“İnsanı, sevgiyi, saygıyı, adaleti, milli, manevi, tarihi ve kültürel değerleri özümsemiş bireyler mezun eden okul olmaktır.” (F=60) teması taşıma merkezi olmayan okullarda (F=27) ve taşıma merkezi olan okullarda (F=33) frekansı en yüksek vizyon temasıdır. “Her alanda başarılı, örnek, model okul olmaktır.” (F=48) teması taşıma merkezi olmayan okullarda (F=23) ve taşıma merkezi olan okullarda (F=25) frekansı en yüksek ikinci vizyon temasıdır. “Türkçeyi en güzel şekilde kullanan öğrenciler mezun eden okul olmaktır”, “rakibi kendisi olan kurum olmaktır”, “toplumu inşa eden bireyler mezun eden okul olmaktır”, “hukukun üstünlüğüne inanan bireyler mezun eden okul olmaktır”, “fikirlerine değer verilen bireyler mezun eden okul olmaktır” ifadelerinin okulların belirttiği frekansı en düşük (F=1) vizyon ifadeleri olduğu görülmüştür. Okulların vizyon temasına ait ifadelerinin dağılımı Ek-16’da verilmiştir.

Okulların ihtiyaçlarının, fırsatlarının, kültürlerinin ve gelecekte beklenenlerinin farklı olduğu düşünüldüğünde aynı misyon ve vizyon ifadelerine sahip olmaları

beklenemez. Okulların misyon ifadelerinin frekanslarının yüksek olması, onların stratejik planlarında misyon ifadelerini belirlerken diğer okulların stratejik planlarından yararlandığı izlenimini oluşturmaktadır. Kılıç'ta (2010, s.95) yapmış olduğu çalışmada birbirine benzeyen örgütlerin misyon ifadelerinde benzerlik olduğunu belirtmiştir.

1739 sayılı MEB Temel Kanunun genel amaçları ile misyon ifadelerinin benzerliği dikkat çekmekte olup misyon ifadelerinin belirlenmesinde ilgili kanundan esinlendiği görülmüştür. Bu durum Durmuş'un (2013, s.61) çalışması ile paralellik göstermektedir. Misyon ifadeleri incelendiğinde özgüveni olan, milli ve manevi değerlere bağlı, görev hak ve sorumluluklarının bilincinde, çağın gerektirdiği bilgi ve teknolojik donanımlara sahip, iş birliğine açık bireyler yetiştirmek ifadeleri frekansı yüksek olan misyon ifadeleri olduğu görülmekte olup farklı araştırmalarda da (Altinkurt ve Yılmaz, 2011, s.11) kurumların en çok yer verdiği misyon ifadeleri arasındadır. "Saygı" (F=58) misyon ifadesi araştırma kapsamındaki okulların frekansı en yüksek ikinci misyon ifadesinin içerisinde yer alırken, diğer çalışmalarda da "saygı" değeri (Turan ve Aktan, 2008, s.234) çok ifade edilen değer olarak belirtilmekte olup bu çalışmalar ile de tutarlılık göstermektedir.

"MEB'in genel amacı ve temel esasları yönünde eğitim veren kurum olmaktadır" ifadesinin misyon tema ifadesi olarak belirtilmesi gerekirken vizyon ifadesi olarak belirtildiği görülmüştür. Araştırma kapsamındaki okulların misyon ve vizyon ifadeleri incelendiğinde vizyon ve misyon kavramlarının farklı anlamlara gelmesine rağmen genellikle kavramlar birbirine karıştırılmış ve birbirlerinin yerine kullanılmış olduğu tespit edilmiştir. "Öğrencileri ilgi ve istekleri doğrultusunda yönlendiren okul olmaktadır" ve "fırsat ve imkân eşitliği olan kurum olmaktadır" şeklinde ifade edilen vizyonlar aslında okulun gelecekte beklenenlerini ifade etmekte ve şuanda belirttiği hizmeti veremediğini göstermektedir. Vizyon ifadelerinin var olan koşullarda olmadığı, istikbalde gerçekleşebileceği söylenebilir (Altinkurt ve Yılmaz, 2011, s.11). Bu durumda belirtilen vizyon ifadelerine yer veren okullarda "öğrencilerin ilgi ve istekleri doğrultusunda yönlendirilmediği ve öğrencilere fırsat ve imkan eşitliği tanınmadığı" sonucunun çıkarılmasına sebep olabilir. Farklı çalışmalarda da (İbicioğlu ve Avcı, 2005, s.4; Şengel, 2017, s.684) okulların vizyon ifadesini gelecekte beklenen, gelecekle ilgili bir olgu, kavram olarak algıladıkları görülmüş olup okulların bu yönelimlerinde bulunduğu coğrafi bölge, kurum türü, okul büyüklüğü ve taşıma merkezi olup olmaması açısından

anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda stratejik planlama ekibinin misyon ve vizyon kavramlarının içeriğine hakim olmadığı görülmüştür. Bu sonuç Misyon ve vizyon kavramları farklı olmasına rağmen genel olarak planlama ekibi tarafından birbirleri ile karıştırıldığı (Altinkurt ve Yılmaz, 2011, s.9; Güleç ve Sancak, 2009, s.4) sonucu ile paralellik göstermektedir.

Okulların vizyon ifadelerinde gelecekte beklenenleri belirttikleri görülmüştür. Vizyon ifadelerinin frekanslarının yüksek olması ve vizyon ifadeleri birebir aynı olan okullar bulunmaktadır. Bu bağlamda okulların vizyon ifadelerini birbirlerinden kopyaladıkları tespit edilmiştir. Bu durum vizyon ifadelerinin özgün olarak hazırlanmadığı (Arslan ve Altınışik, 2013, s. 14; Kılıç, 2010, s.95) sonucu ile paralellik göstermekte ve çalışmalar birbirlerini desteklemektedir. Okullardan bazılarının misyon ve vizyon ifadelerini çok kısa belirttiği, bazılarının da paragraf olarak sunduğu görülmüştür. Okulların vizyon ifadelerinin uzunluğunu belirlediği bir ölçüt olmadığı tespit edilmiştir. Misyon ve vizyon ifadelerinin uzunluğuna ilişkin bazı okulların vizyon maddelerini çok kısa ifade ederken, bazı okulların paragraf olarak sunmakta olduğu sonucuna ilişkin olarak bir ölçü ve standart olmadığı yapılan farklı araştırmada da (Ocak ve Karabulut, 2017, s.124) gözlenmiştir. “Başarılı bireyler mezun eden okul olmaktır” ve “her alanda başarılı, örnek, model okul olmaktır” vizyon ifadelerinde öğrencilerin hangi alanda başarılı olacağı veya hangi alanlarda okulun diğer kurumlar tarafından örnek alınacağı net olarak belirtilmediğinden vizyon ifadelerinin açık ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak şekilde ortaya konmadığı tespit edilmiştir. Stratejik planlamada net ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılabilir ifadelerin kullanılması planlamanın veriminin artmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sonucu Altinkurt ve Yılmaz’ın (2011, s.11) çalışma sonucunu teyit etmektedir. Ayrıca vizyon maddeleri açık ve net olmalıdır (Armstrong, 1993, s.46; Çevik, 2007, s.310) ifadesini desteklemektedir.

Okulların vizyonlarını belirlerken “çalışma içi disiplinine ve ekip ruhuna sahip olmak”, “çevrede meydana gelen değişim ve gelişime uyum sağlama”, “evrensel ahlaki ve insani değerlere sahip olma”, “geleneklere bağlılık”, “paydaşların beklentilerinin karşılanmasında başarılı olma”, “bilimsel düşünme ve hareket etme” ve “diğer” olmak üzere 7 farklı temel değer ve ilkeler teması belirledikleri görülmüştür.

“Evrensel ahlaki ve insani değerlere sahip olma”, teması tüm temel değer ve ilkeler temalarının % 40,91’ini oluşturarak en yüksek frekansa sahip temel değer ve ilkeleri ifade eden teması olduğu görülmüştür.

Okulların temel değer ve ilkeler temasının, % 14,74’ünü “çalışma içi disiplinine ve ekip ruhuna sahip olmak”, % 14,57’sini “bilimsel düşünme ve hareket etme”, % 12,45’ini “çevrede meydana gelen değişim ve gelişime uyum sağlama”, % 8,11’ini “paydaşların beklentilerinin karşılanmasında başarılı olma”, % 6,80’ini “geleneklere bağlılık” ve % 2,42’sini “diğer” temalarının oluşturduğu görülmüştür.

Okulların 7 farklı temel değer ve ilkeler teması içerisinde 105 değişik temel değer ve ilkeler ifadesi kullandığı görülmüştür. “İşbirliği, katılımcılık ve ekip ruhu” (F=110) ifadesi araştırma grubundaki okulların % 79,14’ü tarafından temel değer ve ilke olarak belirtilerek en yüksek frekansa sahip temel değer ve ilkeler tema ifadesi olmuştur. Güney Doğu Anadolu ve Marmara Bölgesi dışındaki tüm bölgelerde, tüm okul türlerinde, tüm okul büyüklüklerinde ve taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan araştırma kapsamındaki tüm okullarda en yüksek frekansa sahip temel değer ve ilke tema ifadesi olarak “işbirliği, katılımcılık, ekip ruhu” maddesinin belirtildiği tespit edilmiştir. Güney Doğu Anadolu Bölgesi ve Marmara Bölgesinin frekansı en yüksek olan tema ifadesinin diğer bölgelerden farklılık gösterdiği görülmüştür. Güney Doğu Anadolu Bölgesinin en çok tekrar eden temel değer ve ilkesi “bireysel ve sosyal sorumluluk sahibi olmak” (F=8), Marmara Bölgesinin en çok tekrar eden temel değer ve ilkesi “sürekli gelişim ve değişim.” (F=14) ifadesi olduğu saptanmıştır. “Güvenilirlik” ifadesi İmam hatip ortaokullarında (F=29), “sürekli değişim ve gelişim” ifadesi ortaokullarda (F=72), tüm okul büyüklüklerinde, taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan tüm okullarda frekansı en yüksek ikinci temel değer ve ilkeler ifadesi olduğu tespit edilmiştir. “Kişisel verilerde gizliliğe önem vermektir”, “kurumda israfa karşıyız”, “her yıl üst öğrenime gönderdiğimiz öğrenci sayısını artırmak” ve “yabancı dil bilmenin önemli olduğuna inanırız” ifadelerinin okulların belirttiği, frekansı en düşük (F=2) temel değer ve ilkeler tema ifadeleri olduğu görülmüştür. Okulların temel değer ve ilkeler tema ifadelerinin dağılımı Ek-17’de verilmiştir.

Okulların stratejik amaç, stratejik hedef ve stratejik faaliyetlerini “eğitim ve öğretim hizmetlerinde kalitenin artırılması teması”, “fiziksel yapı ve kurumsal kapasitenin artırılması teması”, “eğitim öğretime erişim teması”, “sosyal, kültürel ve

sportif faaliyetlerle performansın yükseltilmesi teması”, “paydaş ilişkileri teması”, “rehberlik teması” ve “sağlıklı yaşam teması” başlıkları altında planladığı görülmüştür. Okulların stratejik planlarında belirttiği temalarının dağılımı Ek-18’de verilmiştir. Okulların stratejik planlarında rehberlik, sağlıklı yaşam ve paydaş ilişkileri temalarına yeteri kadar yer vermediği tespit edilmiştir.

“Eğitim ve öğretim hizmetlerinde kalitenin artırılması” teması okulların en yüksek frekansa sahip tema maddesidir. Okulların eğitim ve öğretimde kalitenin artırılması teması için 55 farklı ifade ortaya koyduğu saptanmıştır. Ege Bölgesi dışındaki tüm bölgelerde, tüm okul türlerinde, tüm okul büyüklüklerinde ve taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan araştırma kapsamındaki tüm okullarda “akademik başarıyı artırmak” (F=86) ifadesinin en yüksek frekansa sahip eğitim ve öğretimde kalitenin artırılması tema ifadesi olduğu saptanmıştır. Ege Bölgesinde ise “sorumluluk bilinci yüksek, sağlıklı bireyler yetiştirmek” (F=11) ifadesi en çok tekrar eden tema ifadesiyken, kurum türlerinin tamamında, tüm okul büyüklüğünde ve taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan okullarda en yüksek ikinci frekansa sahip tema ifadesi olduğu görülmüştür. “Sorumluluk bilinci yüksek, sağlıklı bireyler yetiştirmek”, “ulusal ve uluslararası ölçütlerde bilgi, beceri, tutum ve davranışın bireylere kazandırılması” ve “özgüveni yükseltmek” ifadelerinin frekansı yüksek olan eğitim ve öğretim hizmetlerinde kalitenin artırılması tema ifadesi olduğu görülmüştür. “Derslerde edindiği bilgi ve becerileri günlük hayata aktaracak donanıma sahip kılmak”, “öğrencilerin derslere olan ilgilerinin artırılması için öğrencilerin günlük yaşamdan örneklerle motivasyonunu sağlamak” ve “hazırbulunuşluk seviyelerini yükseltmek” ifadelerinin okulların belirttiği, frekansı en düşük (F=3) eğitim ve öğretim hizmetlerinde kalitenin artırılması tema ifadesi olduğu görülmüştür. Eğitim ve öğretimde kalitenin artırılması teması için 55 farklı stratejik amaç ve hedef belirlendiği saptanmıştır. Okulların eğitim ve öğretim hizmetlerinde kalitenin artırılması tema ifadelerinin dağılımı Ek-19’da verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki okulların fiziksel yapı ve kurumsal kapasitenin artırılması için 20 farklı stratejik amaç ve hedef belirlediği görülmüştür. “Fiziki ve mali alt yapısını tamamlamış kurum olmak.” ifadesi Marmara Bölgesi dışındaki tüm bölgelerde, tüm okul türlerinde ve taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan okullarda en yüksek frekansa sahip “fiziksel yapı ve kurumsal kapasitenin artırılması”

tema ifadesi olduğu görülmüştür. Okul büyüklüğüne göre incelendiğinde küçük okulların ve orta büyüklükteki okulların genel eğilim ile benzer olduğu ancak büyük okulların farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Büyük okullarda ve Marmara Bölgesindeki okullarda “beşeri yetişmiş insan kaynaklarına sahip kurum olmak” ifadesinin frekansı en yüksek fiziksel yapı ve kurumsal kapasitenin artırılması tema ifadesi olduğu görülmektedir. “Beşeri yetişmiş insan kaynaklarına sahip kurum olmak” ifadesi taşıma merkezi olan okullarda (F=37), “okulun teknolojik olanaklarını geliştirmek” ifadesi (F=38) taşıma merkezi olmayan okullarda en yüksek frekansa sahip ikinci fiziksel yapı ve kurumsal kapasitenin artırılması tema ifadesi olduğu saptanmıştır. “Beşeri yetişmiş insan kaynaklarına sahip kurum olmak.” (F=73) ve “okulun teknolojik olanaklarını geliştirmek” (F=68) tema ifadelerinin frekansı yüksek fiziksel yapı ve kurumsal kapasitenin artırılması tema ifadesi olduğu tespit edilmiştir. “Fiziki yapının geliştirilmesi ve etkinlik yapacak yer sağlamak amacıyla şube sayılarının azaltılması”, “öğrencilerin sosyalleşmelerini sağlayarak eğitim ve öğretim etkinliklerine destek olmak” ve “pansiyonun fiziki şartlarının iyileştirilmesi” ifadelerinin okulların belirttiği, frekansı en düşük (F=1) fiziksel yapı ve kurumsal kapasitenin artırılması tema ifadeleri olduğu görülmüştür. Okulların fiziksel yapı ve kurumsal kapasitenin artırılması tema ifadelerinin dağılımı Ek-20’de verilmiştir.

Okulların eğitim öğretime erişim teması için 27 farklı ifade belirttikleri tespit edilmiştir. “Her bireyin, eğitime ulaşabilmesini sağlamaktır” ifadesi Akdeniz Bölgesi dışındaki tüm bölgelerde, okul türlerinin tamamında, taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan araştırma kapsamındaki tüm okullarda en yüksek frekansa sahip eğitim öğretime erişim tema ifadesi olarak belirtilmiştir. Akdeniz Bölgesinde frekansı en yüksek ifade olan “her bireyin eğitimini tamamlayabilmesini sağlamaktır” Eğitim öğretime erişim tema ifadesi, büyük okullarda ve Marmara Bölgesindeki okullarda “her bireyin, eğitime ulaşabilmesini sağlamaktır” tema ifadesi ile aynı frekansa sahip olduğu saptanmıştır. “Her bireyin eğitimini tamamlayabilmesini sağlamak” temasının imam hatip ortaokullarında (F=15) ve ortaokullarda (F=37) en yüksek ikinci frekansa sahip eğitim öğretime erişim tema ifadesi olduğu görülmüştür. “Devamsızlık yapan öğrencilerin okula devamını sağlamak” ve “gelişime açık bireyler yetiştirmek” ifadelerinin frekansı yüksek eğitim öğretime erişim tema ifadeleri olduğu tespit edilmiştir. “Öğrencilerin genel kültürünün gelişmesini sağlayacak çalışmalar yapmak”,

“bireysel ve toplumsal sorunları tanıtmak” ve “üst öğrenime hazırlamak” ifadelerinin okulların belirttiği frekansı en düşük (F=1) eğitim öğretime erişim tema ifadeleri olduğu görülmüştür. Okulların eğitim öğretime erişim tema ifadelerinin dağılımı Ek-21’de verilmiştir.

Okulların “sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle performansın yükseltilmesi” teması için 15 farklı ifade belirttikleri tespit edilmiştir. “Öğrencilerin kültürel, sosyal ve sportif faaliyetlere katılımını artırmak” ifadesinin en yüksek frekansa sahip sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle performansın yükseltilmesi tema ifadesi olduğu görülmüştür. Akdeniz Bölgesi, Doğu Anadolu Bölgesi ve Karadeniz Bölgesinde benzer olarak “öğrencilerin kültürel, sosyal ve sportif faaliyetlere katılımını artırmak” ifadesinin frekansı en yüksek tema ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Ege Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi ve Marmara Bölgesinde “sanat, estetik, kültür sevgisini oluşturmak ve artırmaktır” ifadesinin benzer olarak en yüksek frekanslı tema ifadesi olduğu görülmüştür. Güney Doğu Anadolu Bölgesinde “sosyal faaliyetlerle öğrenci gelişimini sağlamak” ifadesinin diğer bölgelerden farklı olarak en yüksek frekanslı “sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle performansın yükseltilmesi” tema ifadesi olduğu tespit edilmiştir. “Öğrencilerin kültürel, sosyal ve sportif faaliyetlere katılımını artırmak.” temasının taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan tüm okullarda, imam hatip ortaokullarında (F=9) ve küçük okullarda (F=23) en yüksek frekansa sahip sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerde performansın yükseltilmesi tema ifadesi olduğu görülmüştür. “Sanat, estetik ve kültür sevgisini oluşturmak” tema ifadesinin ortaokullarda (F=27), “sportif faaliyet sayısını ve çeşitliliğini sağlamak” tema ifadesinin orta büyüklükteki okullarda (F=11) ve taşıma merkezi olan okullarda en yüksek frekansa sahip “sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle performansın yükseltilmesi” tema ifadesi olduğu görülmüştür. Taşıma merkezi olan okullarda “sosyal faaliyetlerle özgüven duygusunu artırmak” ve “öğrencilerin kültürel, sosyal ve sportif faaliyetlere katılımını artırmak” tema ifadelerinin frekanslarının eşit ve en yüksek frekanslı tema ifadesi olduğu saptanmıştır. “Sosyal faaliyetlerle okulun çekim merkezi haline gelmesini sağlamak”, “kendi kültürünü tanıyan ve temsil edebilen bireyler yetiştirmek” ve “rehberlik servisinden yararlanılmasını sağlamaktır” ifadelerinin okulların belirttiği frekansı en düşük sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle performansın yükseltilmesi

tema ifadeleri olduğu görülmüştür. Okulların sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle performansın yükseltilmesi tema ifadelerinin dağılımı Ek-22’de verilmiştir.

Okulların “paydaş ilişkileri” teması için 12 farklı ifade belirttikleri tespit edilmiştir. “Veli ilişkilerini geliştirmek” teması Karadeniz Bölgesi dışındaki tüm bölgelerde, okul türlerinin taamında, tüm okul büyüklüklerinde ve taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan araştırma kapsamındaki tüm okullarda en yüksek frekansa sahip paydaş ilişkileri teması olarak belirtildiği görülmüştür. Karadeniz Bölgesinde frekansı en yüksek tema ifadesi olan “ekip ruhu, işbirliği ve paylaşmayı okulumuzun başarısını, verimini artıracak en etkili güç haline getirmektir” ifadesinin büyük okullarda, orta büyüklükteki okullarda, imam hatip ortaokullarında da en yüksek frekanslı tema ifadesi olduğu saptanmıştır. Taşıma merkezi olmayan okullarda, büyük okullarda ve orta büyüklükteki okullarda, “veli ilişkilerini geliştirmek” ifadesi ile “ekip ruhu, işbirliği ve paylaşmayı okulumuzun başarısını, verimini artıracak en etkili güç haline getirmek” ifadesinin frekanslarının eşit ve en yüksek frekansa sahip tema ifadesi olduğu tespit edilmiştir. “İnsan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak”, “velinin okula maddi katkısını sağlamak”, “velinin öğrenciye olan ilgisini artırmak”, “okul çalışanlarının isteklerine uygun performans değerlendirme sisteminin oluşturularak okul memnuniyetini ve motivasyonlarını artırmak”, “okulun vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algılamaların geliştirilmesini sağlamak” ve “paydaşların alınan kararlara katılımını sağlamak” ifadelerinin okulların belirttiği frekansı en düşük paydaş ilişkileri tema ifadeleri olduğu görülmüştür. Okulların paydaş ilişkileri tema ifadelerinin dağılımı Ek-23’te verilmiştir.

Okulların rehberlik teması için “öğrencilerin kendisi ve çevresi ile barışık olması için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması”, “mesleki tanıtım seminerlerinin yapılması”, “kişisel ve toplumsal sağlığı korumak için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması”, “öğrencilerin paylaşma duygusunu içselleştirmesi için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması”, “hoşgörü duygusunu içselleştirmesi için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması” ve “öğrencilerin şiddetten uzak, öfke kontrolü yapabilmesi için gerekli bilgi ve becerinin kazandırılması” olmak üzere 6 farklı rehberlik tema ifadesi belirttikleri tespit edilmiştir. “Öğrencilerin kendisi ve çevresi ile barışık olması için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması” ve “mesleki tanıtım seminerlerinin yapılması” ifadeleri araştırma grubunda ki okulların % 2,16’sı tarafından belirtilmiş en yüksek

frekanslı rehberlik tema ifadesi olduğu görülmüştür. Akdeniz Bölgesi, Ege Bölgesi, Karadeniz Bölgesi ve Marmara Bölgesindeki okulların rehberlik temasına stratejik planlarında yer vermediği tespit edilmiştir. “Öğrencilerin kendisi ve çevresi ile barışık olması için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması” tema ifadesi imam hatip ortaokullarında ve taşıma merkezi olan okullarda en yüksek frekansa sahip rehberlik tema ifadesidir. “Mesleki tanıtım seminerlerinin yapılması” tema ifadesi taşıma merkezi olmayan okullarda en yüksek frekansa sahip rehberlik tema ifadesidir. “Kişisel ve toplumsal sağlığı korumak için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması” teması ortaokullarda en yüksek frekansa sahip rehberlik tema ifadesi olduğu görülmüştür. “Öğrencilerin kendisi ve çevresi ile barışık olması için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması” ve “meslek tanıtım seminerlerinin yapılması” teması küçük okullarda en yüksek frekansa sahip rehberlik tema ifadesi olduğu görülmüştür. “Kişisel ve toplumsal sağlığı korumak için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması” teması büyük ortaokullarda belirtilen tek rehberlik tema ifadesi olduğu saptanmıştır. Orta büyüklükteki okulların rehberlik tema ifadesinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Okulların rehberlik tema ifadelerinin dağılımı Ek-24’te verilmiştir.

Okulların sağlıklı yaşam teması için “dengeli ve düzenli beslenme alışkanlığı kazandırmak”, “öğrencilere düzenli egzersiz yapma alışkanlığı kazandırmak”, “öğrencilere kişisel bakımını düzenli yapma alışkanlığı kazandırmak” ve “madde bağımlılığı konusunda öğrenci ve velileri bilinçlendirmektir” olmak üzere 4 farklı sağlıklı yaşam tema ifadesi belirttikleri tespit edilmiştir. “Dengeli ve düzenli beslenme alışkanlığı kazandırmak” ifadesinin araştırma grubundaki okulların % 2,88’i tarafından belirtilmiş en yüksek frekanslı sağlıklı yaşam tema ifadesi olduğu saptanmıştır. Akdeniz Bölgesi, Ege Bölgesi, Güney Doğu Anadolu Bölgesi, Karadeniz Bölgesi ve Marmara Bölgesindeki okulların sağlıklı yaşam temasına stratejik planlarında yer vermediği görülmüştür. “Dengeli ve düzenli beslenme alışkanlığı kazandırmak” ifadesinin ortaokullarda, küçük okullarda ve büyük okullarda en yüksek frekansa sahip sağlıklı yaşam tema ifadesi olduğu, İmam hatip ortaokullarında sağlıklı yaşam tema ifadelerinin frekansının eşit olduğu görülmüştür. Orta büyüklükteki okulların sağlıklı yaşam tema ifadesinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

“Dengeli ve düzenli beslenme alışkanlığı kazandırmak” ve “öğrencilere kişisel bakımını düzenli yapma alışkanlığı kazandırmak” tema ifadelerinin taşıma merkezi

olmayan okullarda en yüksek frekansa sahip sağlıklı yaşam tema ifadesi olduğu saptanmıştır. “Dengeli ve düzenli beslenme alışkanlığı kazandırmak”, “öğrencilere düzenli egzersiz yapma alışkanlığı kazandırmak” ve “madde bağımlılığı konusunda öğrenci ve velileri bilinçlendirmektir” tema ifadeleri taşıma merkezi olan okullarda en yüksek frekansa sahip sağlıklı yaşam tema ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Okulların sağlıklı yaşam tema ifadelerinin dağılımı Ek-25’te verilmiştir.

Çalışma grubundaki 139 ortaokulun % 18,71’inin stratejik planlarında eylem planına yer vermediği görülmüştür. Akdeniz bölgesindeki okulların % 10,53’ü, Doğu Anadolu Bölgesindeki okulların % 17,65’i, Ege Bölgesindeki okulların % 27,27’si, Güney Doğu Anadolu Bölgesindeki okulların % 33,33’ü, İç Anadolu Bölgesindeki okulların % 18,18’i, Karadeniz Bölgesindeki okulların % 15,65’i, Marmara Bölgesindeki okulların % 16,67’sinin stratejik planlarında eylem planına yer verdiği saptanmıştır. İmam hatip ortaokullarının %10,25’inin, ortaokulların % 22’sinin stratejik planlarında eylem planına yer verdiği görülmüştür. Küçük okulların % 20,22’si, orta büyüklükteki okulların % 7,46’sı ve büyük okulların % 23,08’inin stratejik planlarında eylem planına yer verdiği tespit edilmiştir. Taşıma merkezi olmayan okulların % 17,91’inin, taşıma merkezi olan okulların % 19,44’ünün stratejik planlarında eylem planına yer verdiği tespit edilmiştir. Bazı ortaokulların eylem planı başlığı altında çizelge oluşturdukları ancak doldurmadıkları tespit edilmiştir. Belirtilen yüzdesel oranların sonucunda ortaokulların stratejik planlarında eylem planına yeteri kadar önem vermediği görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki 139 ortaokulun % 91,37’sinin stratejik planlarında performans göstergelerine yer verdiği görülmüştür. Akdeniz bölgesindeki okulların % 89,47’sinin, Doğu Anadolu Bölgesindeki okulların % 88,24’ünün, Ege Bölgesindeki okulların % 95,45’inin, Karadeniz Bölgesindeki okulların % 81,25’inin, Marmara Bölgesindeki okulların % 94,44’ünün, Güney Doğu Anadolu Bölgesindeki okulların ve İç Anadolu Bölgesindeki okulların % 100’ünün stratejik planlarında performans göstergelerine yer verdiği saptanmıştır. İmam hatip ortaokullarının % 94,87’sinin, ortaokulların % 90’ının stratejik planlarında performans göstergelerine yer verdiği görülmüştür. Küçük okulların % 91,01’inin, orta büyüklükteki okulların % 91,89’unun ve büyük okulların % 92,31’inin stratejik planlarında performans göstergelerine yer verdiği saptanmıştır. Taşıma merkezi olmayan okulların % 89,55’inin, taşıma merkezi

olan okulların % 93,05'inin stratejik planlarında performans göstergelerine yer verdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda ortaokulların stratejik planlarında performans göstergelerine yüksek oranda yer verdiği görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki 139 okulun % 83,45'i stratejik planlarında 2015 – 2019 yıllarına ait tahmini gelir kaynaklarını ve miktarını belirtmiştir. Okulların gelir kaynaklarını “genel bütçe” (F=31), “okul aile birliği” (F=87), “diğer gelir ve bağışlar” (F=46), “etkinlikler” (F=12), “kantin, otopark vb. kira gelirleri” (F=45) ve “pansiyon bütçesi” (F=2), “projeler” (F=6) olarak belirttiği görülmüştür. 116 okul stratejik planında tahmini gelir kaynaklarını ve miktarını belirtmiştir. Okulların gelir kaynaklarının başında genel bütçe gelmektedir. Genel bütçeden sonra okul aile birliği gelirleri ve kantin, otopark vb. kira gelirlerinin geldiği görülmüştür. Bu sonuç Özer, Demirtaş ve Ateş'in (2015, s.23) “okulların gelir kaynakları genel bütçenin dışındaki kantin kira gelirleri, otopark geliri, düğün etkinliklerinden elde edilen gelirler, okul aile birliğine yapılan bağışlardır” ifadesi ile tutarlılık göstermektedir.

Stratejik planında tahmini gelirini belirtmeyen Akdeniz Bölgesinde 1 okul, Doğu Anadolu Bölgesinde 6 okul, Ege Bölgesinde 6 okul, Güney Doğu Anadolu Bölgesinde 2 okul, İç Anadolu Bölgesinde 3 okul, Karadeniz Bölgesinde 5 okul bulunduğu saptanmıştır. Okulların belirttiği tahmini gelirlerinin toplamının 20.067.133,15 TL olduğu belirlenmiştir. Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gelir miktarının 473.218 TL, Ege Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gelir miktarının 5.489.596 TL, Güney Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gelir miktarının 3.265.289 TL olduğu görülmüştür. Karadeniz Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gelir miktarının 3.720.825 TL, Marmara Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gelir miktarının 2.601.104 TL olduğu görülmüştür. Akdeniz Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gelir miktarının 3.185.040 TL, İç Anadolu Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gelir miktarı 1.332.060 TL olduğu tespit edilmiştir. Marmara Bölgesi ve Doğu Anadolu bölgesinde en fazla gelirin, okul aile birliği geliri olması tahmin edilirken diğer bölgelerin tamamında genel bütçe en yüksek gelir kaynağı olarak görülmektedir.

Stratejik planında tahmini gelirini belirtmeyen 5 imam hatip ortaokulu ve 18 ortaokul bulunduğu tespit edilmiştir. İmam hatip ortaokullarının tahmini toplam gelir miktarı 2.620.278,44 TL iken ortaokulların tahmini toplam gelir miktarının

17.446854,71 TL olduğu saptanmıştır. İmam hatip ortaokullarının tahmini gelir kaynaklarının içerisinde en yüksek geliri % 42,77 ile okul aile birliği bütçesinden sağlanacak gelirlerin oluşturduğu görülmüştür. Ortaokulların tahmini gelir kaynaklarının içerisinde en yüksek geliri % 75,36 ile genel bütçeden sağlanacak gelirlerden elde etmeyi planladığı saptanmıştır. İmam hatip ortaokulları en yüksek gelir kaynağı olarak okul aile birliği gelirlerini belirtirken, ortaokullar en yüksek gelir kaynağı olarak genel bütçe kalemini işaret ettiği tespit edilmiştir.

Küçük okulların % 71,05'inin ve orta büyüklükteki okulların % 79,70'inin tahmini gelir kaynaklarının içerisinde en yüksek geliri genel bütçeden sağlanacak gelirler oluşturmaktadır. Büyük okullar tahmini gelir kaynaklarının içerisinde en yüksek geliri % 46,56 ile okul aile birliği gelirlerinin oluşturmasını planlamaktadır. Stratejik planında tahmini gelirini belirtmeyen 18 küçük okul, 5 orta büyüklükte okul olduğu görülmüştür. Büyük okulların tamamının stratejik planlarında tahmini gelirlerini belirttiği saptanmıştır. Küçük okulların tahmini toplam gelir miktarının 9.199.773,79 TL, orta büyüklükteki okulların tahmini toplam gelir miktarının 8.638.944,43 TL, büyük okulların tahmini toplam gelir miktarının 2.228.414,93 TL olduğu saptanmıştır. Küçük okullar ve orta büyüklükteki okullar en yüksek frekanslı gelirlerinin genel bütçe gelirleri olmasını planlarken, büyük okulların okul aile birliği gelirlerini en yüksek gelir kaynağı olarak planladığı görülmüştür.

Stratejik planında tahmini gelirini belirtmeyen 7 taşıma merkezi olmayan okul, 16 taşıma merkezi olan okul bulunduğu görülmüştür. Taşıma merkezi olmayan okulların tahmini toplam gelir miktarının 15.292.905,73 TL, taşıma merkezi olan okulların tahmini toplam gelir miktarının 4.774.227,42 TL olduğu tespit edilmiştir. Taşıma merkezi olmayan okullar tahmini gelir kaynaklarının içerisinde en yüksek geliri % 72,49 ile genel bütçeden sağlanacak gelirlerin oluşturmasını planlamaktadır. Taşıma merkezi olan okullar tahmini gelir kaynaklarının içerisinde en yüksek geliri % 56,98 ile genel bütçe gelirlerinin oluşturmasını planlamaktadır. Taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan okulların tahmini gelir kaynağı içerisinde en yüksek gelir kaynağı aynı olup genel bütçe olduğu tespit edilmiştir. Diğer gelirler (bağış), dış kaynak/ proje, ve etkinlik ortaokulların gelir elde etmeyi planladıkları en düşük frekansa sahip kaynaklar olduğu görülmüştür. Okulların stratejik planlarında belirttiği tahmini gelirlerinin kaynaklarına göre dağılımı Ek-26'da verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki 139 okulun % 92,80’i stratejik planlarında 2015 – 2019 yıllarına ait tahmini giderlerini ve miktarını belirtmiştir. Okulların giderlerini “eğitim öğretim hizmetlerinde kalitenin artırılması” (F=67), “kurumsal kapasitenin artırılması” (F=85), “sosyal, sportif ve kültürel faaliyetler” (F=47), “okul veli işbirliği ve iletişimi” (F=4), “öğrenci” (F=7), “eğitim öğretime erişim” (F=34) “paydaş ilişkileri” (F=8), “yönetim giderleri” (F=14), “genel giderler” (F=63) , “pansiyon ve yemekhane giderleri” (F=4) olarak belirttiği görülmüştür. Stratejik planında tahmini giderini belirtmeyen Akdeniz Bölgesinde 1 okul, Doğu Anadolu Bölgesinde 2 okul, Ege Bölgesinde 1 okul, Güney Doğu Anadolu Bölgesinde 2 okul, Marmara Bölgesinde 1 okul, Karadeniz Bölgesinde 3 okul bulunduğu tespit edilmiştir.

Okulların belirttiği tahmini giderinin toplamı 39.325.495 TL dir. Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gider miktarının 535.279 TL, Ege Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gider miktarının 4.330.029 TL, Güney Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gider miktarının 3.264.008 TL olduğu görülmüştür. Karadeniz Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gider miktarının 25.233.484 TL olduğu saptanmıştır. Marmara Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gider miktarının 1.208.127 TL olduğu görülmüştür. Akdeniz Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gider miktarının 3.743.814 TL, İç Anadolu Bölgesinde bulunan okulların toplam tahmini gider miktarının 1.010.752 TL olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki okulların tahmini giderlerinde en yüksek frekanslı gider olarak giderlerinin % 72,68’ine eşit olan pansiyon ve yemekhane giderlerini, en yüksek frekanslı ikinci gideri olarak % 8,46’sına karşılık gelen kurumsal kapasitenin artırılmasına yönelik harcamalar giderlerini belirttikleri görülmektedir. Okullar tüm giderlerinin % 0,19’unu paydaş ilişkileri ve % 0,18’ini veli iletişimi için ayırdıkları tespit edilmiştir.

Akdeniz Bölgesinde bulunan araştırma kapsamındaki okulların tahmini giderlerinin içerisinde en yüksek frekanslı gideri tüm giderlerinin % 53,75’ine karşılık gelen eğitim öğretime erişim gideri olduğu görülmüştür. Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan okulların tahmini en yüksek gideri tüm tahmini giderlerinin % 42,36’sına karşılık gelen kurumsal kapasitenin artırılması giderinin olduğu saptanmıştır. Marmara Bölgesinde bulunan okulların tahmini giderlerinin içerisinde en yüksek gideri tüm

giderlerinin % 36,83'üne karşılık gelen genel giderler harcaması olduğu görülmüştür. İç Anadolu Bölgesinde bulunan okulların tahmini giderlerinin içerisinde en yüksek gideri tüm giderlerinin % 50,15'ine karşılık gelen genel giderler harcamasının olduğu tespit edilmiştir. Ege Bölgesindeki okulların % 38,16'sının, Güney Doğu Anadolu Bölgesindeki okulların % 93,97'sinin, Karadeniz Bölgesindeki okulların % 94,57'sinin okulların tahmini giderlerinin içerisinde en yüksek gideri pansiyon ve yemekhane giderleri harcaması olmasını tahmin ettiği görülmüştür.

Stratejik planında tahmini giderini belirtmeyen 3 imam hatip ortaokulu ve 8 ortaokul olduğu görülmüştür. İmam hatip ortaokullarının tahmini toplam tahmini gider miktarının 28.715.093 TL, ortaokulların toplam tahmini gider miktarının 10.610.402 TL olduğu saptanmıştır. İmam hatip ortaokullarının tahmini giderlerinde en çok gideri, giderlerinin % 92,87'sine eşit olan pansiyon ve yemekhane giderlerine, ikinci olarak % 4,49'una karşılık gelen kurumsal kapasitenin artırılmasına yönelik harcamalara ayırdığı görülmüştür. Ortaokulların tahmini giderlerinde en çok gideri, giderlerinin % 23,18'sine eşit olan genel giderlerine, ikinci olarak % 21,07'sine karşılık gelen eğitim öğretime erişime yönelik harcamalara yönelik planlamakta olduğu saptanmıştır.

Stratejik planında tahmini giderini belirtmeyen 7 küçük okul, 3 orta büyüklükte okul ve 1 büyük okul bulunduğu görülmüştür. Küçük okulların tahmini toplam gider miktarının 35.235.224,91 TL, orta büyüklükteki okulların tahmini toplam gider miktarının 3.298.343,46 TL, büyük okulların toplam gider miktarının 791.927,58 TL olduğu tespit edilmiştir. Küçük okulların tahmini giderlerinde en çok gideri, giderlerinin % 75,68'ine eşit olan pansiyon ve yemekhane giderlerine, ikinci olarak % 6,50'sine karşılık gelen kurumsal kapasitenin artırılmasına yönelik harcamalara yönelik planlamakta olduğu görülmüştür. Orta büyüklükteki okulların tahmini giderlerinde en çok gideri, giderlerinin % 58,06'sına eşit olan pansiyon ve yemekhane giderlerine, ikinci olarak % 17,96'sine karşılık gelen kurumsal kapasitenin artırılmasına yönelik harcamalara yönelik planlamakta olduğu görülmüştür. Büyük okulların tahmini giderlerinde en çok gideri, giderlerinin % 55,98'ine eşit olan kurumsal kapasitenin artırılmasına, ikinci olarak % 28,06'sına karşılık gelen genel gidere (çalışan personel maaşı, temizlik malzemesi, kırtasiye vb.) yönelik harcamalar planlamakta olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik planında tahmini giderini belirtmeyen 5 taşıma merkezi olmayan okul, 6 taşıma merkezi olan okul bulunduğu saptanmıştır. Taşıma merkezi olmayan okulların toplam gider miktarının 9.294.016,68 TL, taşıma merkezi olan okulların toplam gider miktarının 30.031.479,27 TL olduğu görülmüştür. Taşıma merkezi olmayan okulların tahmini giderlerinde en çok gideri, giderlerinin % 33,00'üne eşit olan pansiyon ve yemekhane giderlerine, ikinci olarak % 21,93'üne karşılık gelen kurumsal kapasitenin artırılmasına yönelik harcamalara yönelik olarak planlamakta olduğu görülmüştür. Taşıma merkezi olan okulların tahmini giderlerinde en çok gideri, giderlerinin % 84,96'sına eşit olan pansiyon ve yemekhane giderlerine, ikinci olarak % 5,96'sına karşılık gelen genel giderlere yönelik harcamalar için planlamakta olduğu tespit edilmiştir.

Okulların gider kalemleri incelendiğinde en yüksek gider olarak pansiyon ve yemekhane giderlerinin belirtildiği görülmüş olup bu durumun coğrafi bölgelere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer olarak pansiyonu olan okulların en çok giderleri pansiyon ve yemekhane giderleri olduğu görülmüştür. İmam hatip ortaokullarında, küçük okul ve orta büyüklükteki okullarda, taşıma merkezi olan okullarda en çok gideri, pansiyon ve yemekhane giderleri kaleminin oluşturacağı okullar tarafından tahmin edildiği saptanmıştır. Ortaokullarda, büyük okullarda ve taşıma merkezi olmayan okullarda kurumsal kapasitenin artırılması için yapılacak çalışmaların en yüksek gider kalemini oluşturacağı okullar tarafından tahmin edildiği görülmüştür. Kurumsal kapasitenin artırılması, personel maaşı, bakım ve onarım, temizlik malzemesi gibi genel giderler frekansı yüksek olan okul giderleridir. Okulların gider kalemleri ile ilgili yapılan alanyazındaki benzer araştırmalar da (Borazan, 2010, s.11; Özdemir, 2011, s.110; Özer, Demirtaş ve Ateş, 2015, s.23; Sarak, 2004, s.60) boya, hizmet alımı, tamirat, bakım ve onarım, kırtasiye, telefon giderleri, çalışanların maaşı, temizlik gibi genel giderler ile sosyal faaliyetler için yapılan harcamalar, teknolojik malzeme alımı okulların giderini oluşturan kalemler olduğu sonucuna ulaşmış olup ulaşılan sonuçlar bu çalışma ile benzerlik göstermektedir.

5018 sayılı kanununun 9. maddesi gereği kamu hizmetlerinin beklenen seviyede ve nitelikte verebilmesi için kamu idareleri gelirleri ile giderlerini stratejik planlarına dayandırmakla yükümlüdür. Stratejik planında maliyetlendirmeye yer vermeyen 23 okulun bu yasal zorunluluğu yerine getirmemiş olduğu tespit edilmiştir. Stratejik

planında belirttiği temalara maliyetlendirmede yer vermediği için eksik maliyetlendirme yapan veya hiç maliyetlendirme yapmayan okullar saptanmıştır. Bu okullar kaynaklarının dağıtımının nasıl olacağı, hangi gider kalemlerine öncelik vereceği hususunda bilgi sahibi olmamızı engellemiştir. Bazı okullarda stratejik amaç olarak belirtilmeyen ifadelerin bütçelendirmesinin yapılmış olduğu saptanmıştır. Bu durum okulların stratejik planlarını oluştururken farklı stratejik planları birleştirildiği izlenimi oluşturmaktadır. Okulların stratejik planlarında belirttiği tahmini giderlerinin dağılımı Ek-27’de verilmiştir.

Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki İzleme ve Değerlendirme Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili Bulgular.

Araştırma kapsamındaki 139 okuldan 123 okulun stratejik planlarında izleme ve değerlendirme ile ilgili bulgulara yer verdiği saptanmıştır. İç Anadolu Bölgesinde 1 okulun, Doğu Anadolu bölgesinde 3 okulun, Ege Bölgesinde 3 okulun, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde 1 okulun, İç Anadolu bölgesinde 2 okulun, Karadeniz Bölgesinde 4 okulun ve Marmara Bölgesinde 2 okulun izleme ve değerlendirme ile ilgili bulgulara yer vermediği saptanmıştır.

Araştırma kapsamındaki okulların % 72,66’sı izleme ve değerlendirme yaparken “göstergeler ile gerçekleşme durumuna ilişkin veri toplanması” gerekliliğini belirttiği görülmüştür. Okulların % 69,88’i göstergeler ile gerçekleşme durumundaki sapmaların tespit edilmesinin gerekliliğini belirttiği saptanmıştır. Performans programının hazırlanması ifadesinin ise izleme ve değerlendirmeye yer veren okulların % 7,91’ine karşılık gelen 11 okulda dikkate alındığı tespit edilmiştir. “Faaliyet değerlendirme raporu hazırlanması”, “iyileştirme planı yapılması ve tedbir alınması” ve “değerlendirmeden sorumlu kişilerin belirlenmesi” ifadelerinin frekansı yüksek izleme ve değerlendirme ifadeleri olduğu saptanmıştır. “Performans göstergelerinin sürekli gözden geçirilmesi”, “okul gelişim planı hazırlanması”, paydaş memnuniyet anket sonuçlarının değerlendirilmesi”, “çevresel faktörlerin incelenmesi” ve “performans programının hazırlanması” ifadelerinin frekansı düşük olan izleme ve değerlendirme ifadeleri olduğu görülmüştür. Akdeniz Bölgesindeki okulların “paydaş memnuniyet anket sonuçlarının değerlendirilmesi”, “çevresel faktörlerin incelenmesi” ve “performans programının hazırlanması” tema ifadelerine yer verdiği görülmüştür. Doğu Anadolu Bölgesindeki okulların “paydaş memnuniyet anket sonuçlarının

değerlendirilmesi” ve “performans programının hazırlanması” izleme ve değerlendirme tema ifadelerine yer vermediği saptanmıştır. Ege Bölgesindeki okulların “çevresel faktörlerin incelenmesi” tema ifadesine yer vermediği görülmüştür. Güney Doğu Anadolu Bölgesindeki okulların “okul gelişim planı hazırlanması” ve “çevresel faktörlerin incelenmesi” tema ifadelerine yer vermediği tespit edilmiştir. İç Anadolu Bölgesindeki okulların “performans programının hazırlanması” tema ifadesine yer vermediği saptanmıştır.

139 okuldan 4 imam hatip ortaokulu ve 12 ortaokul dışında 123 okulun stratejik planlarında izleme ve değerlendirme ile ilgili ifadelere yer verdiği görülmüştür. “Göstergeler ile gerçekleşme durumuna ilişkin veri toplanması”, “göstergeler ile gerçekleşme durumundaki sapmaların tespit edilmesi” ifadelerinin imam hatip ortaokullarında (F=28) en yüksek frekansa sahip izleme ve değerlendirme tema ifadeleri olduğu görülmüştür. Ortaokullarda “göstergeler ile gerçekleşme durumuna ilişkin veri toplanması” ifadesi (F=73) en yüksek frekansa sahip tema ifadesi olduğu görülmüştür. “Göstergeler ile gerçekleşme durumundaki sapmaların tespit edilmesi” ifadesinin (F=69) en yüksek ikinci frekansa sahip izleme ve değerlendirme teması olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamındaki 139 okuldan 11 küçük okul, 3 orta büyüklükte okul, 2 büyük okul dışında 123 okulun stratejik planlarında izleme ve değerlendirme ile ilgili bulgulara yer verdiği saptanmıştır. “Göstergeler ile gerçekleşme durumuna ilişkin veri toplanması.” ifadesinin küçük okullarda (F=64) en yüksek frekansa sahip izleme ve değerlendirme tema ifadesi olduğu tespit edilmiştir. “Göstergeler ile gerçekleşme durumuna ilişkin veri toplanması.” ve “göstergeler ile gerçekleşme durumundaki sapmaların tespit edilmesi” ifadelerinin orta büyüklükteki okullarda (F=29) en yüksek frekansa sahip izleme ve değerlendirme tema ifadesi olduğu görülmüştür. Büyük okullarda “göstergeler ile gerçekleşme durumundaki sapmaların tespit edilmesi” ifadesinin (F=9) en yüksek frekansa sahip izleme ve değerlendirme tema ifadesi olduğu görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki 139 okuldan 11 taşıma merkezi olmayan okul, 5 taşıma merkezi olan okul dışında 123 okulun stratejik planlarında izleme ve değerlendirme ile ilgili ifadelere yer verdiği tespit edilmiştir. “Göstergeler ile gerçekleşme durumuna ilişkin veri toplanması” ifadesinin taşıma merkezi olan okullarda (F=56) en yüksek

frekansa sahip izleme ve değerlendirme tema ifadesi olduğu görülmüştür. “Göstergeler ile gerçekleşme durumundaki sapmaların tespit edilmesi” ifadesinin taşıma merkezi olmayan okullarda (F=46) en yüksek frekansa sahip izleme ve değerlendirme tema ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Okulların izleme ve değerlendirme kriterlerinin benzer olduğu görülmüştür. “Göstergeler ile gerçekleştirme durumuna ilişkin veri toplanması” ifadesine izleme ve değerlendirmeye yer veren okullar içerisinde 101 tane okul yer vermiş olup bu ifade en yüksek frekansa sahip izleme ve değerlendirme ifadesi olarak tespit edilmiştir. “Göstergeler ile gerçekleşme durumundaki sapmaların tespit edilmesi” ifadesine 97 okul yer vermiş olup ifadelerin özgün olarak yazılmadığı tespit edilmiştir. Başarıyı artıran faaliyetlerin yinelenebilmesi, beklenen faydayı sağlamayan faaliyetlerin tespit edilebilmesi ve bu sayede iyileşmenin sağlanabilmesi için okullar stratejik planlarında izleme ve değerlendirme aşamasında özgün çalışmalar ortaya koymalıdır. İzleme ve değerlendirme metinlerinin birebir aynı olduğu çalışmada görülmüş olup bu durum Özen’in (2011, s.1) stratejik planlarda belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının okullarca izlenip değerlendirilmediği sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Okullardan bazılarının stratejik planında izleme ve değerlendirme aşamasına örnek tabloda yer verildiğini belirtmiş ancak stratejik planında tabloya yer vermediği saptanmıştır. Başarıyı artıran faaliyetlerin yinelenebilmesi, beklenen faydayı sağlamayan faaliyetlerin tespit edilebilmesi ve bu sayede iyileşmenin sağlanabilmesi için bu okulların stratejik planlarında izleme ve değerlendirmeye özgün olarak yer vermesi gerektiği tespit edilmiştir. Okulların stratejik planlarında belirtilen izleme ve değerlendirme ifadelerinin dağılımı Ek-28’de verilmiştir.

Okulların hazırlık aşaması ve mevcut durum analizi başlıkları altında stratejik planlarında kendi okul bilgilerine yer vererek çoğunlukla farklı içeriklere sahip analizler gerçekleştirdiği görülmüştür. Geleceğe yönelme, izleme ve değerlendirme başlıkları altında benzer, zaman zamanda birebir örtüşen cümlelere yer vererek özgünlüklerini kaybettikleri görülmüştür. Bu sonuç Arslan ve Altınışık’ın (2013, s.14) çalışması ile paralellik göstermektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde sonuçlar hazırlık aşaması, mevcut durum analizi aşaması, geleceğe yönelme aşaması, izleme ve değerlendirme aşaması başlıkları altında sıralanmış ve önerilere yer verilmiştir.

Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Hazırlık Aşaması Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili Sonuçlar.

- Karadeniz Bölgesindeki ve Doğu Anadolu Bölgesindeki okulların koordinasyon ekiplerini kurmaları gereklidir.

- Stratejik planlama çalışmalarına katılım oranı düşük olan Doğu Anadolu Bölgesinde, büyük okullarda ve ortaokullarda stratejik planlama ekibindeki kişi sayısını artırmaya yönelik olarak gereken tedbirler alınmalıdır.

- Okulun taşınmalı merkezi olup olmamasının stratejik planlama çalışmalarına katılım hususunda bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

- Okulların çalışma takvimlerini ve zaman planlamalarını ihtiyaçları doğrultusunda özgün olarak hazırlamaları sağlanmalıdır.

- Stratejik planlama ekibinin zaman planlamasını kurumuna özgün ve doğru olarak yapabilmesi için gerekli eğitimin ve bilgilendirmenin yapılması sağlanmalıdır.

- İhtiyaç maddelerinin frekanslarının düşük olması okulların ihtiyaçlarının birbirinden farklılık gösterdiğini, ihtiyaç tespiti yaparken özgün davrandığını ortaya koymaktadır.

- Akdeniz Bölgesi dışındaki coğrafi bölgelerde, kurum türlerinin tamamında, tüm okul büyüklüklerinde ve okulun taşıma merkezi olup olmamasına göre veri toplama ihtiyacının stratejik planlama sürecinde en çok ihtiyaç duyulan tema ifadesi olması sebebiyle veri toplamaya yönelik çalışmaların yapılmasına özen gösterilmelidir.

- Akdeniz bölgesinde, büyük okullarda ve orta büyüklükteki okullarda ekibin eğitim faaliyetlerinin planlanmasına yönelik olarak gereken özen gösterilmelidir.

- Büyük okullarda planlama sürecinin organizasyonu için yapılacak toplantıların stratejik planların verimli olmalarına imkân sağlayacağı düşünülmektedir.

- Tüm coğrafi bölgelerde, kurum türünde, okul büyüklüğünde, taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan okullarda stratejik planın hazırlanmasındaki amaca yer

vermeyen okullar bulunması bu konuda tedbir alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

- Okulların stratejik planlama ekibi tarafından stratejik plan hazırlamadaki amaçlarını özgün olarak yazmaları sağlanmalıdır.

- Stratejik planın güvenilirliğini artırmaya ve planlama çalışmalarının geliştirilmesine yönelik gerekli tedbirler alınmalıdır.

Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Mevcut Durum Analizi Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile İlgili Sonuçlar.

- Okul büyüklüğüne göre tarihsel gelişimlerine yer vermeyen okulların tamamı küçük okul olduğundan, küçük okulların tarihsel gelişim aşamasındaki eksikliklerinin giderilmesi için gerekli önemler alınmalıdır.

- Okulların tarihsel gelişimlerinde kurum türleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

- Okulların bulunduğu coğrafi bölgenin ve okul büyüklüklerinin okulların yasal yükümlülük ve mevzuatlarını etkilemediği, okul türü ve taşıma merkezi olup olmamasının okulların yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinde küçük farklılıklar oluşturduğu belirlenmiştir.

- Okulların bulunduğu coğrafi bölgenin, okul büyüklüklerinin ve kurum türünün hizmet ve faaliyet alanında farklılığa yol açmadığı belirlenmiştir.

- Çalışma kapsamındaki 71 taşıma merkezi olan okuldan 3 okulun taşınmalı öğrencilerin iş ve işlemleri ile ilgili hizmet ve faaliyet alanında planlama yapmış olması frekansın düşük olması sebebiyle bu konuda tedbir alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

- Okulların stratejik planlarında hizmet ve faaliyet alanlarını belirlerken önceki yıllarda hazırlanmış olan stratejik planlardan “kopyala-yapıştır” yaptığı, farklı kademedeki okul türlerinin stratejik planlarından alıntılar yaptığı, il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin stratejik planlarından cümleler aldığı görülmüştür. Stratejik planlama ekibinin kendi okullarına özgü hizmet ve faaliyet alanları belirlemesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.

- Güney Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan okullar, imam hatip ortaokulları, orta büyüklükteki okullar paydaşlarını çeşitlendirme ve paydaş sayısını artırma hususunda gereken özeni göstermelidir.

- Okulların taşıma merkezi olup olmamasının paydaş sayısı ve çeşitliliğinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

- Okulların paydaş analizinden fayda sağlamak için “paydaşlarını izle”, “çıkarlarını gözet”, “birlikte çalış” ve “bilgilendir” başlıkları altında paydaşlarını gruplandırmaları ve öncelik sıralamasına göre planlamalarına yön vermeleri gerekmektedir. Okulların etki önem matrislerinin eksiksiz olarak stratejik planlarında yer alması için gereken özen gösterilmelidir.

- Küçük okullar ve orta büyüklükteki okullar ile Doğu Anadolu Bölgesindeki okulların çevre analizlerinde gruplandırma yapmadığı görülmüş olup, stratejik planlama aşamalarının eksiksiz olarak yapılması için gereken özen gösterilmelidir.

- Çevre analizi yaparken okulların “okul sayımız” ifadesine yer verip sayısal değer ifade etmesi çevre analizinin özgün hazırlanmadığını göstermekte olup, stratejik planlarda çevre analizinin özgün hazırlanması hususunda gerekli tedbirler alınmalıdır.

- Akdeniz Bölgesi dışındaki tüm bölgelerde, okul büyüklüklerinin tamamında, tüm kurum türlerinde ve taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan tüm okullarda çevre analizinde kurum kültürü ifadesine daha fazla yer verilmesi için gereken özen gösterilmelidir.

- İmam hatip ortaokullarında, ortaokullarda, küçük okullarda, taşıma merkezi olmayan okullarda ve taşıma merkezi olan okullarda “velilerin ekonomik yetersizliği” tehdidinin frekansı yüksektir. Orta büyüklükteki okullarda, “okul çevresinde şiddetin ve kültürel bozukluğun yaygın olması” tehdidinin büyük okullarda “parçalanmış ailenin çok olması, velayet sorunu, aile içi şiddetin olması” tehdidinin en yüksek frekanslı tehdit ifadesi olduğu görüldüğünden bu tehditlerin nasıl aşılacağına ilişkin yükümlülükler tespit edilmelidir.

- Tüm coğrafi bölgelerde, kurum türlerinin tamamında, tüm okul büyüklüklerinde, taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan okullarda “fiziki yapı yetersizliği” teması frekansı en yüksek zayıf yön belirten tema ifadesi olduğu görüldüğünden kurumun bu zayıflıkları nasıl aşacağına ilişkin yükümlülükleri tespit edilmelidir.

- Okullar GZFT analizlerini yazarken gerçekçi olmalı ve özgün ifadelere yer vermelidir.

Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Geleceğe Yönelme Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile İlgili Sonuçlar.

- Tüm coğrafi bölgelerde, okul türlerinde, okul büyüklüklerinde, taşıma merkezi olan ve taşıma merkezi olmayan okullarda misyon ve vizyon ifadelerinin birbiri ile benzer olduğu görülmüştür. Okulların misyon ve vizyon ifadelerini özgün olarak hazırlaması için gereken tedbirler alınmalıdır.

- Misyon ve vizyon kavramları farklı olmasına rağmen çalışma kapsamındaki okullarda genel olarak planlama ekibi tarafından birbirleri ile karıştırıldığı görülmüş olup stratejik planlama ekibinin misyon ve vizyon kavramlarının içeriğine hakim olması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

- Misyon ve vizyon ifadelerinin içeriğinin açık ve net olarak stratejik planlarda belirtilmediği tespit edilmiş olup stratejik planlamada net ve herkes tarafından aynı şekilde anlamlandırılan ifadelerin kullanılması için planlama ekibi özen göstermelidir.

- Akdeniz Bölgesi, Ege Bölgesi, Karadeniz Bölgesi ve Marmara Bölgesindeki okulların, orta büyüklükteki okulların ve büyük okulların rehberlik temasına ilişkin tema ifadelerine yer vermemesi veya çok az yer vermesi bu konuda tedbir alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu okullar rehberlik temasına stratejik planlarında yer vermesi hususunda gereken özeni göstermelidir.

- Akdeniz Bölgesi, Ege Bölgesi, Güney Doğu Anadolu Bölgesi, Karadeniz Bölgesi ve Marmara Bölgesindeki okulların ve orta büyüklükteki okulların sağlıklı yaşam temasına ilişkin tema ifadelerine yer vermemesi veya çok az yer vermesi bu konuda tedbir alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Okullar stratejik planlarında rehberlik, sağlıklı yaşam ve paydaş ilişkileri temalarına stratejik planlarında yer vermesi hususunda gereken özeni göstermelidir.

- Okulların stratejik planlarında eylem planlarına yer verme oranı % 18,71 olup bu oranın okulun bulunduğu bölgeye, okul büyüklüğüne, kurum türüne ve taşıma merkezi olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bağlamda okulların stratejik planlama yaparken eylem planlarına yer vermesi için gerekli tedbirler alınmalıdır. Okullar eylem planlarını özgün olarak hazırlamaya özen göstermelidir.

- Okulların stratejik planlarında performans göstergelerine yer verme oranı % 91,37 olup bu oranın okulun bulunduğu bölgeye, okul büyüklüğüne, kurum türüne ve taşıma merkezi olup olmamasına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

- Okulların 2015 – 2019 yılları arasında stratejik planlarında belirttikleri tahmini gelir kaynakları içerisinde en yüksek frekans genel bütçe kalemine aittir. Doğu Anadolu Bölgesinde ve Marmara Bölgesinde bulunan okulların, imam hatip ortaokullarının ve büyük okulların genel eğilimden farklı olarak gelir kaynakları içerisinde en yüksek frekanslı gelir kalemi okul aile birliği gelirlerine aittir. Bu okullar genel eğilimden farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Okulların taşıma merkezi olup olmamasının tahmini gelir kaynaklarında anlamlı bir farklılık meydana getirmediği belirlenmiştir.

- Okulların stratejik planlarındaki gider kalemlerinin okulun bulunduğu bölgeye, okulun büyüklüğüne, kurumun türüne ve taşıma merkezi olup olmamasına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

- Stratejik planında maliyetlendirmeye yer vermeyen 23 okul, kaynaklarının dağıtımının nasıl olacağı, hangi gider kalemlerine öncelik vereceği hususunda bilgi sahibi olmamızı engellemiş olup okulların stratejik planlarında maliyetlendirmeye yer vermesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.

Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki İzleme ve Değerlendirme Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile İlgili Sonuçlar.

- Okulların % 72,66'sının izleme ve değerlendirme yaparken göstergeler ile gerçekleşme durumuna ilişkin veri toplanması gerektiği şeklinde tema ifadesi belirtmesi bu konuda tedbir alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

- Güney Doğu Anadolu Bölgesinde okul gelişim planının hazırlanması, Akdeniz Bölgesinde ve Doğu Anadolu Bölgesinde paydaş memnuniyet anket sonuçlarının değerlendirilmesi, Akdeniz Bölgesi, Ege Bölgesi ve Güney Doğu Anadolu Bölgesinde çevresel faktörlerin incelenmesi, Akdeniz Bölgesinde, Doğu Anadolu Bölgesinde ve İç Anadolu Bölgesinde performans programının hazırlanması için gerekli tedbirler alınmalıdır.

- İmam hatip ortaokullarında paydaş memnuniyet anket sonuçlarının değerlendirilmesi, çevresel faktörlerin incelenmesi ve performans programının hazırlanması tema ifadelerinin frekansı düşük olduğundan imam hatip ortaokulları bu tema ifadelerine stratejik planlarında yer vermeye özen göstermelidir.

- Çevresel faktörlerin incelenmesi tema ifadesinin frekansı ortaokullarda düşük olduğundan ortaokullar bu tema ifadesine stratejik planlarında yer vermeye özen göstermelidir.

- Performans programının hazırlanması tema ifadesinin frekansı küçük okullarda düşük olduğundan küçük okullar belirtilen tema ifadesine izleme ve değerlendirme aşamasında yer vermelidir.

- Paydaş memnuniyet anket sonuçlarının değerlendirilmesi, çevresel faktörlerin incelenmesi ve performans programının hazırlanması tema ifadelerinin frekansı büyük okullarda ve orta büyüklükteki okullarda düşük olduğundan büyük okulların ve orta büyüklükteki okullar belirtilen tema ifadelerine stratejik planlarında yer vermeye özen göstermelidir.

- Çevresel faktörlerin incelenmesi tema ifadesinin frekansı taşıma merkezi olan okullarda düşük olduğundan taşıma merkezi olan okullar belirtilen tema ifadesine izleme ve değerlendirme aşamasında yer vermelidir.

- Performans programının hazırlanması tema ifadelerinin frekansı taşıma merkezi olmayan okullarda düşük olduğundan taşıma merkezi olmayan okullar belirtilen tema ifadelerine stratejik planlarında yer vermeye özen göstermelidir.

- Okulların stratejik planlarındaki izleme ve değerlendirme ifadelerinin okulun bulunduğu bölgeye, okul büyüklüğüne, kurum türüne ve okulun taşıma merkezi olup olmamasına göre farklılık göstermediği, izleme ve değerlendirme metinlerinin birebir aynı olduğu görülmüştür. Okulların izleme ve değerlendirme aşamasında özgün çalışmalar ortaya koyması için gereken tedbirler alınmalıdır.

Okulların hazırlık aşaması ile mevcut durum analizlerini yaparken özgün davrandığı, geleceğe yönelme, izleme ve değerlendirme aşamasında özgünlüklerini kaybettiği görüldüğünden, okullar stratejik planlarının izleme ve değerlendirme aşaması ile geleceğe yönelme aşamasını özgün olarak hazırlamaya özen göstermelidir.

Öneriler

Bu bölümde çalışmanın bulguları ve ulaşılan sonuçları dikkate alınarak geliştirilen öneriler ortaya konmuştur.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Stratejik plan çalışması, hazırlanması gerekli olan bir evrak olmaktan çıkartılmalı, gerekliliğini içselleştirmeli ve bu gerekliliğe inanarak, özgün çalışmalar ortaya konmalıdır.

Stratejik plan hazırlanırken her bir aşamanın eksiksiz ve doğru olarak yerine getirilmesinin sağlanması stratejik planın uygulanabilir olmasına katkı sağlayacaktır.

Okullar, geleceğe yönelme basamağında tüm paydaşların benimsediği, akılda kalan ve kendi okullarını diğerlerinden ayıran misyon ve vizyon ifadeleri ortaya koymalıdır.

Okullar stratejik planlama çalışmalarının sonuçları ile ilgili geri dönütlerini güvenilir bir şekilde alması için özgün izleme ve değerlendirme kriterleri belirlemelidir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi benimsenerek gerçekleştirilmiş olup araştırmacılar tarafından nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan benzer bir araştırmadan elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılabilir.

Farklı ülkelerdeki ortaokulların stratejik planları incelenerek uluslararası düzeyde ortaokulların stratejik planları karşılaştırılabilir.

Benzer araştırma farklı eğitim kademelerindeki okullarda gerçekleştirilerek bulgular karşılaştırılabilir.

Bu çalışma ortaokulların 2015 – 2019 dönemi stratejik planlarının incelemesini gerçekleştirmiş olup araştırmacılar tarafından 2020 – 2024 dönemine ait stratejik planlar incelenerek elde edilen bulguların karşılaştırması yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abolghasemi, M. (1997). The relationships between administrative structures, subcultures and school vision in high schools (Order No. 0598407). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (304402477). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304402477?accountid=15959>.
- Adem, M. (1991). *Eğitim Planlaması*. (2. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi EFAM Yayın no:1.
- Akbaba, A., Yıldızbaş Y.V. (2016). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okullarda stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 26-50.
- Akbulut, Ö. (2002). Türkiye'de planlama kültürü üzerine bir deneme, *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1).
- Akdoğan M. (2008). *İşletmelerde Planlama ve Finansal Performans Kriterleri Arasındaki İlişkilerin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Akgemci, T. (2007). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T., Çelik, A. ve Ertuğrul, Ü.G. (2004). Vizyon Sahibi örgütlerin özellikleri: Konya sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1-28.
- Aksu, M. B. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Stratejik insan kaynakları planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alkhafaji, A. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control In A Dynamic Environment*. USA: Haworth Press.
- Alkoç, G.P. (2010). *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Allison, M. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook* (2nd Edition). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Altinkurt, Y. (2010). Milli eğitim müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler Dergisi*, 10(4), 1927-1968.

- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri ile ilgili bir çözümlenme. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (23).
- Arabacı, İ.B., Namlı, A., Zincirli, M. ve Özer, F. (2015). Eğitim kurumlarının stratejik plan geliştirme ve uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *K.Ü. Kastamonu Eğiti Dergisi*, 23 (4), 1453-1470.
- Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice* (4th. Edition). London: Kogan Page.
- Arslan, M.M. (2009). Yükseköğretimde stratejik planlama süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 182:391-399.
- Arslan, M., Altınışik, S. (2013). İlköğretim okullarındaki stratejik planların taklitçi eş biçimlilik düzeylerinin belirlenmesi (Van ili örneği). *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(1), 1-14.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Balcı, A., Çanakçı, H. ve Tan, Ç. (2012). Elazığ ili ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlarla ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 385-394.
- Bart, C.K. (1996). The impact of mission statements on firm innovativeness, *International Journal of technology management*, 11(3/4), 479-493.
- Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayram, A. (2009). *Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Stratejik Planlamanın Uygulanmasına İlişkin İlköğretim Müfettişi, Yönetici ve Diğer Çalışanların Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bayülken, N. (1999). *Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu İle İlgili Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Bell, L. (2004). Strategic planning in primary schools: a tale of no significance? *Management in Education*, 18, 33-36.

- Berry, Frances S.- Wechsler, Barton (1995), "State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey", *Public Administration Review*, 55 (2), 159-168.
- Bilge, S. (2006). *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *DPT Planlama Dergisi*, 42, 11-19.
- Borazan, G. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin okullarına finansal kaynak bulmada karşılaştıkları güçlükler ve bu güçlüklerin okula etkilerinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Proje Çalışması, Trakya Üniversitesi, Trakya.
- Bryson, J. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (Revised Edition). San Francisco : Jossey Publishers.
- Bulut, H. (2014). *Yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri (Tekirdağ İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Budak, G. (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1).
- Bütünler, H. (2005). Stratejik planlama sistematiğe. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, İstanbul.
- Callahan, R. E. (1996). Foreward. *Peabody Journal of Education*, 71(2), 1-14.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cengiz, S. (2016). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlarda Tutarlılık: Büyükşehir Belediyeleri Dönemsel Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Conley, D. T. (1993). *Strategic Planning In America's Schools: An Exploratory Study. A Paper Presented At The Annual Meeting of The Aera*. San Francisco, Ca: April 20-24.
- Cook, W., J. (1990). Strategic Planning in Amerika's Scholl: an Explotory Study. A *Paper Presented At The Annual Meeting of The AERA*. San Francisco, CA: April, 20-24.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (4. Baskı Çev. edt: S.B. DEMİR). Ankara: Eğiten Kitap.

- Çakır, A. (2008). *Kamu idarelerinde stratejik yönetim kapsamında planlama ve plan-bütçe ilişkisi*. Maliye Bakanlığı, Ankara.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, S. (2007). *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çetin, H. (2013). *Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ili örneği*. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(24). 87-112.
- Çevik, H. H. (2007). *Türk kamu yönetimi sorunları*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çınkır, Ş. (1996). *Okul büyüklüğünün öğrenci başarısı ile ilişkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çiğdem, B.T. (2007). *Kamu kurumlarında stratejik planlama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Çoban, B., Karakaya, Y.E. (2010). Geleceği planlamada stratejik yönetim ve SWOT analizi: Kavramsal yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5, 342-352.
- Demir, T. (2001). *Küreselleşen ve yoğunlaşan rekabet ortamında kamu ve özel sektör örgütlerinde stratejik yönetimin yeri*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, hukuki altyapısı ve kamuda gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*, 31(3).
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2006). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- Dewhurst, S., FitzPatrick, L. (2005). Turning Stake holders Into Advocates, *Strategic Communication Management*. *Chicago*, 9(6), 6-7.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dökmeci, Y. (2010). *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uşak İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Durmuş, Ş. (2013). *İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlarındaki Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerik Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Earged. (2007). *Planlı Okul Gelişim Modeli*. Ankara: Milli Eğitim Yayınevi.
- Elma, R. (2010). *Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Ensari, H. (2000). *21. Yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdem, D. (2011). Türkiye’de 2005–2006 yılları arasında yayımlanan eğitim bilimleri dergilerindeki makalelerin bazı özellikler açısından incelenmesi: Betimsel bir analiz. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 2(1).
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergen, H. (2013). Türkiye’ de eğitimde planlama yaklaşımları ve kullanılan eğitim göstergeleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 151-167.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. 15, 21-29.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fogg, D. (1994). *Team-based strategic planning: A complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process*. American Management Association.
- Foreman, K. (1998). *Vision and mission strategic management in schools and colleges* (Ed. D. Middlewood and J. Lumby) London: Paul Champman Publishing.
- Geylan R. (2010). Yönetim Organizasyon. *T.C Anadolu Üniversitesi Yayını*. Eskişehir.
- Gök, H. ve Gürol, M. (2002). Zaman ve ergonomik açıdan ilköğretim okul binalarının kullanım durumu (Elazığ İli Örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2). 263-273.

- Gökçer, N., Zincirli, M. (2015). İlköğretim okullarında uygulanan stratejik planlamanın yönetici-öğretmen görüşleri ve izleme raporlarına göre değerlendirilmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*.41, 77-97.
- Gökçe, O. (2006). *İçerik analizi: Kuramsal ve pratik bilgiler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gözlükaya, T. (2007). *Mahalli İdareler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Güldiken, S. (2016). *Okulların Stratejik Planlarındaki SWOT Analizlerine İlişkin Müdür ve Öğretmenlerin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Güleç S., Sancak, H. Ö. (2009). Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma ve stratejik yönetim. *VI. Uluslararası Sivil Toplum Kongresi bildiri kitabı*, 23 Ekim. Çanakkale.
- Güner, S. (2005). Stratejik yönetim anlayışı ve kamu yönetimi, *Türk İdare Dergisi*, 446, 61-78.
- Hardy, C. (1991). Configuration and strategy making in universities, *Journal of higher education*, 62,4.
- Hofer, C.W., Schendal, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*, West publishing, ST. Paul.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*, Çev. Selahattin Turan, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İşık, H., Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 24 (3)
- İbicioğlu, H., Avcı, U. (2005). Örgütsel öğrenmede paylaşılmış vizyon ve paradigmatik uyumun önemi, *Muğla Üniversitesi SBE dergisi*, 14, 157-166.
- İşlek, F. (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı 2015–2019 stratejik plan hazırlık programı*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Johnson R.A., Kast F.E. ve Rosenzweig J.E. (1964). Systems theory and management, *Management Science*, 10(2), 367-384.
- Kabadayı, R. (1999). Stratejik planlama ve eğitim. *Verimlilik Dergisi*, 2, 143-154.
- Kahraman, Y. (2009). *Türkiye’de Devlet Üniversitesi Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği*. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-88.
- Kaygısız, E. (2017). *Üniversitelerde Stratejik Planlama: Trakya Bölgesindeki Üniversitelerin Stratejik planlarının Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Keser Özmantar, Z. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4), 1389 - 1421.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyo Ekonomi*, 13(2), 81-98.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği yönetim ve organizasyonlarda davranış klasik-modern- çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- LeCompte, M.D., Preissle, J. ve Tesch, R. (1993). *Ethnography and qualitative design in educational research*. (2. Baskı). Orlando: Aca-demic Press.
- Maon F., Lindgreen A. ve Swaen V. (2008). Thinking of the organization as a system: the role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda. *Systems Research and Behavioural Science*, 25 (3), 413-426.
- Memduhoğlu, H. B., Uçar, İ. H. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 234-256.
- Merriam S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*, Çev. edt: Selahattin Turan, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2007). *Stratejik plan hazırlama kitabı*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). (2009). *Milli Eğitim Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı*, Ankara. Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Milter, B. (2010). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Murat G., Bağdigen M. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Murphy, J. (1999). Reconnecting teaching and administration: A call for a unified profession. *UCEA Review*, 40(2), 1-7.

- Narinoğlu, A. (2007). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve uygulama* (1. Baskı). İstanbul: Mart Matbaacılık.
- Nartgün, Ş.S. (2014). *Stratejik planlama ve eğitim*. (Derleyen: C. Elma ve K. Demir), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar* (4. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ocak, M., Karabulut, B. (2017). Türkiye-İngiltere üniversitelerinin vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi ile karşılaştırılması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 113-130.
- ODTÜ, (2002). *Öz değerlendirme süreci-stratejik planlama süreci*, Ankara
- Olsen, E. (2007). *Strategic planning for dummies*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing Inc.
- Öğülmüş, S. (1991). İçerik çözümlemesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24(1), 213-220.
- Özdemir, N. (2011). *İlköğretimin Finansmanında Bir Araç: Okul-Aile Birliği Bütçe Analizi (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özen F. (2011). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Geliştirme Aracı Olarak Hesap Verilebilirlik*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özer, N., Demirtaş, H. ve Ateş, F. (2015). Okulların mali durumlarına ve bütçe yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin müdür görüşleri. *E-International Journal of Educational research*, 6(1), 17-39.
- Özgür, H., Acar, M. (2004). *Kamu örgütlerinde stratejik yönetim, kamu örgütlerde stratejik yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztemel, E. (2001). *Belediyelerde toplam kalite yönetimi*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Öztemel, E. (2004). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. Boğaziçi Yöneticiler Vakfı, İstanbul.
- Papatya, G. (1998). Vizyon: Hayal ve gerçek arasındaki gerilim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3, 3-13.
- Pashiardis, P. (1996). Environmental scanning in educational organizations: uses, approaches, sources and methodologies. *The International Journal of Educational Management*, 10 (3), 5-9.

- Psencik, K. (1991). Site planning in a strategic context in temple, Texas. *Educational Leadership*, 48(7), 29-31.
- Quigley, J. V. (1998). *Vizyon: oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Sarak, M. (2004). *İlköğretim kurumlarında toplanan bütçe dışı kaynaklarla ilgili ilköğretim okulu müdürlerinin görüş ve önerileri*, Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Saruhan, Ş.C. (1994). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 1(1), 20.
- Senge, P.M. (2006). *Beşinci Disiplin*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sezen, S.(1999). Devletçilikten özelleştirmeye Türkiye’de planlama, *Todaie*, 293, 7.
- Şeker, M.E. (2013). *Belediyelerde stratejik planlama örneği: Güneydoğu Anadolu örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.
- Şener, T. (2009). *Eğitimde Stratejik Planlama*. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Şengel, S. (2017). Ticaret Odalarının vizyon ve misyonu üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(3), 683-703.
- Şimşek, H.M. (2015). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.
- Tan, Ş., Erdoğan, A. (2001). *Öğretimi Planlama ve Değerlendirme* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Topcu, E.S. (2017). *Türkiye’de MEB Stratejik Planı Çerçevesinde Eğitim Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyinin Değerlendirilmesi: Trabzon Ortahisar İlçesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- Tosun, K. (1974). *İşletme yönetimi*, İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Tulay, G. (2007). *Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Turan, H. (2011). *Belediyelerde Stratejik Planlama*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Muğla.

- Turan, S., Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 227–259.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2016). <http://www.tdk.gov.tr> adresinden 10 Nisan 2016 tarihinde erişildi.
- Türk, E., Ünsal, N. (2007). *Eğitimde Stratejik Planlama*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Yalçın, F. (2015). *Stratejik Planlamada Halkla İlişkilerin Rolü: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yediyıldız, B. (2008). Türkiye’de üniversitelerin vizyonu ve özgün bilim üretimi. *Türk Kültürünü Araştırma Enstitüsü*, 1(1), 135-151.
- Yelken, T.Y., Kılıç, F., ve Üredi, L. (2010). Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve ortaöğretim okul müdürlerinin görüşleri. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 1(1), 38-50.
- Yıldırım A., Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, S.J. (2015). *İlk ve Ortaokullarda Yöneticiler ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Algıları*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yüce, Y. (2007). *Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Bir Yazılım Tasarımı*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (1994). *Türk yükseköğretiminin stratejik planlaması : Birinci aşama istatistik bilgi sistemi tasarımı ve uygulaması*. Ankara: YÖK.

EKLER

Ek-1. Stratejik Planlama Ekibindeki Kişi Sayısının Dağılımı.

Planlama ekibindeki kişi sayısı	Güney Doğu Anadolu Bölgesi	Marmara Bölgesi	Karadeniz Bölgesi	İç Anadolu Bölgesi	Akdeniz Bölgesi	Doğu Anadolu Bölgesi	Ege Bölgesi	İmam Hatip Ortaokulu	Orta okul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi olmayan okullar	Taşınma Merkezi olan okullar
Ust Kurul	37	82	85	55	69	71	66	268	705	621	262	90	462	511
Hazırlama Ekibi	72	122	183	158	127	108	124	133	367	305	138	57	245	255
Koordinasyon Ekibi	5	15	0	30	5	0	38	31	62	66	27	0	45	48

Ek-2. Okulların İhtiyaç Tespiti İle İlgili Bulgular.

Stratejik Plan Hazırlamak İçin Giderilmesi Gerekli Görülen İhtiyaçlar	A.B.	D.A.B.	E.B.	G.D.A.B.	L.A.B.	K.B.	M.B.	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük okul	Orta Büyüklükte okul	Büyük okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Vergi Toplama İhtiyacı	2	7	12	4	13	6	5	14	35	32	14	3	24	25	49	41,53
Ekibin Eğitim Faaliyetlerinin Planlanması	8	7	8	3	5	4	1	8	28	19	14	3	19	17	36	30,51
Planlama Sürecinin Organizasyonu İçin	0	2	5	3	13	2	0	9	16	16	6	3	15	10	25	21,19
Yapılacak Toplantılar																
Görev Dağılımının Planlanması	0	2	1	0	2	0	0	2	3	5	0	0	2	3	5	4,24
Mali Kaynak İhtiyacının Belirlenmesi	0	1	0	0	1	1	0	1	2	3	0	0	2	1	3	2,54

Ek-3. Stratejik Planlarında Yer Alan Stratejik Planın Hazırlanmasındaki Amaç İfadesinin Ana Temalara Göre Dağılımı.

Stratejik Planın Amaç İfadesinde Yer Alan Mesajın Ana Temaları	İnsan			Orta			Tasıma			f	%					
	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	Hazır Ortaokul	Ortaokul			Küçük Okul	Büyük Okul	Merkezi Olmayan Okullar	Merkezi Olan Okullar	
Nitelikli eğitim vermektir.	6	8	12	5	7	10	2	12	38	28	16	6	25	25	50	13,48
Geçir kaynaklarımız, gücü ve zayıf yönlerimizi tanımmaktır.	3	7	12	5	7	8	1	10	33	25	13	5	22	21	43	11,39
Güncel stratejiler geliştirmektir.	3	8	12	5	7	7	0	9	33	26	11	5	21	21	42	11,32
Yapılacak faaliyetleri ve amaçları tespit etmektir.	2	6	12	5	7	7	0	7	32	25	10	4	20	19	39	10,51
Ülkesine ve kendisine faydalı insanları yetiştirmektir.	1	2	2	0	2	6	5	5	13	13	4	1	6	12	18	4,85
Karın ve mevzuatları uygulayabilmektir.	6	2	2	1	0	1	2	4	12	9	5	2	11	5	16	4,31
Sürekli iyileşmeyi, gelişmeyi ve değişimi sağlayarak etkili, verimli bir eğitim kurulumu olmaktadır.	3	1	1	1	0	2	3	6	13	10	4	2	7	9	16	4,31
Katılımcı yönetim anlayışını hakim kılmaktır.	2	0	3	0	1	3	5	4	10	9	2	3	8	6	14	3,77
Stratejik planda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşmaktır.	5	3	2	0	0	2	0	5	7	6	3	3	7	5	12	3,23
Araştırmacı, sorgulayıcı, eleştirel, çok yönlü düşünen bireyler yetiştirmektir.	0	1	0	0	2	5	4	4	8	7	4	1	4	8	12	3,23
Kurumun vizyonunu oluşturmak ve etkinliklerinin stratejik amaçlarını, hedeflerini belirlemektir.	0	0	1	0	1	5	4	4	7	9	2	0	7	4	11	2,96
Kurumun performansını ölçerek, izleme ve değerlendirilmesini yapmaktır.	0	0	1	0	1	4	5	4	7	9	2	0	8	3	11	2,96
Okul ile çevre ilişkisini geliştirmektir.	0	1	1	0	2	3	3	2	8	8	2	0	4	6	10	2,7
Örgütünü yüksek bireyler yetiştirmektir.	0	0	1	0	2	3	3	2	7	7	2	0	3	6	9	2,43

Stratejik Planın Amaç İfadesinde Yer Alan Mesajın Ana Temaları	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hasip	Ortaokul	Kırsal Okul	Orta Boysokul Okul	Büyük Okul	Tayana Mecidiye Okulu	Tayana Mecidiye Okulu	F	%
Üretken bireyler yetiştirmektedir.	0	0	0	0	2	4	3	3	6	7	2	0	4	5	9	2,43
Geçmişinden ders alıp bugünü değerlendiren, geleceğe etki eden bireyler yetiştirmektedir.	0	1	1	0	0	3	2	2	5	4	3	0	4	3	7	1,89
Şeffaf, hesap veren etkin bir yönetim anlayışı oluşturmaktadır.	1	1	2	0	0	1	1	1	5	4	0	2	2	4	6	1,62
Paydaşların beklentilerini, taleplerini, gereksinimlerini karşılamaktadır.	1	0	2	0	0	2	1	0	6	3	1	2	3	3	6	1,62
Stratejik planda belirlenen misyon ve vizyon ilkelatine ulaşmaktadır.	3	0	0	0	0	2	0	3	2	3	0	2	4	1	5	1,35
Akademik başarıyı yüksek bireyler yetiştirmektedir.	0	1	0	0	0	2	2	0	5	4	1	0	2	3	5	1,35
Okul olarak büyümektedir.	3	1	0	0	0	0	0	1	3	0	4	0	3	1	4	1,08
Kaliteli kurum kültürünü geliştirmektedir.	3	0	0	0	0	0	1	1	3	2	0	2	1	3	4	1,08
Planlı yönetim anlayışı oluşturmaktadır.	1	1	0	0	0	0	1	1	2	1	2	0	1	2	3	0,81
Sorumluluklarının bilincinde bireyler yetiştirmektedir.	0	0	0	0	0	2	1	2	1	0	2	1	1	2	3	0,81
Yenilikleri takip eden kurum olmaktadır.	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	1	1	1	2	0,54
Okulum mevcut kapasitesini ve potansiyelini ortaya koymaktadır.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0,27
Mutlu bireyler yetiştirmektedir.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,27
Paydaşlar arası işbirliğini sağlamaktadır.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,27
Okulum performansını ölçmektedir.	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,27

Stratejik Planın Amaç İfadesinde Yer Alan Mesajın Ana Temaları	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hasip Oranobab	Oranobab	Kıyık Okul	Orta Beykökte Okul	Büyük Okul	Teşviki Okullar	Teşviki Okullar	%	
Kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasını sağlamaktır.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0,27
Diyanet İşleri Başkanlığının yönetmelikleri çerçevesinde din görevlileri yetiştirmektedir.	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0,27
Değişime ayak uydurmaktadır.	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0,27
Hayata hazır, hayata ışık saçan bireyler yetiştirmektedir.	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0,27
Çağa ayak uyduran bireyler yetiştirmektedir.	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0,27
MEB'in ilke ve amaçları doğrultusunda öğrencilerin iyiye ulaşmasını sağlamaktadır.	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,27
Fırsatları fark edebilmektedir.	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,27
Çalışmalarına değer veren bir yönetim anlayışı oluşturmaktadır.	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0,27
Öğrenen okul ortamı oluşturmaktadır.	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0,27
Tercih edilen örnek okul olabilmektedir.	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0,27
Toplam	47	45	67	20	45	90	57	93	278	229	98	44	188	183	371	100

Ek-4. Okulların Stratejik Planlarında Yer Alan Okulların Tarihsel Gelişiminde İfade Edilen Mesajların Ana Temalara Göre Dağılımı.

Okulların Tarihsel Gelişiminde Yer Alan Mesajın Ana Temaları	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip	Ortaokulu	Küçük Okul	Orta Okul	Büyük okul	Okulda Olmayan Okullar	Okulda Olan Okullar	Frekans	Yüzdeler
Okulun Kuruluş Tarihi	18	15	22	8	21	30	15	33	96	79	37	13	64	65	129	23,84
Okulun Geçirdiği Önemli Değişimler	15	14	17	4	19	24	11	23	81	67	26	11	51	53	104	19,22
Okul Binasının Yeri	13	11	16	6	13	22	12	25	68	61	22	10	50	43	93	17,19
Binanın Fiziksel Kapasitesi	15	13	18	7	17	17	6	21	72	61	22	10	48	45	93	17,19
4+4 Eğitim Sisteminin Etkileri	8	7	5	0	4	16	6	9	37	28	14	4	21	25	46	8,5
Okul Yapımında Emegİ Geçenler	5	0	7	1	5	6	6	4	26	19	7	4	17	13	30	5,55
Okulun İsteminin Veriliş Sebebi	0	0	0	2	5	11	6	4	20	16	5	3	13	11	24	4,44
Kurucu Müdür Hakkında Bilgi	1	3	7	2	3	4	2	5	17	18	4	0	11	11	22	4,07

Ek-5. Okulların Yasal Yükümlülükler ve Mevzuatlarına Göre Hazırlanmış Oldukları Hizmet ve Faaliyet Alanlarının Alt Temalara Göre Dağılımı

Ana Temalar	A.B.	D.A.B	EB	Ç.D.A.B	I.A.B	K.B.	MB	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Büyük Okul	Orta Okul	Büyük Okul	Taşıma Merkezi Olmayan Okullar	Taşıma Merkezi Olan Okullar	Frekans	Yüzdellik
Öğretim İş ve İşlemleri	18	11	20	6	19	30	12	31	85	78	11	27	78	55	61	116	83,45
Eğitim İş ve İşlemleri	17	9	21	6	19	30	13	31	84	78	11	26	78	54	61	115	82,73
Personel İş ve İşlemleri	18	10	18	6	13	29	14	28	80	72	12	24	72	50	58	108	77,70
Sosyal ve Kültürel Çalışmalar	16	10	18	6	16	28	12	28	78	73	10	23	73	48	58	106	76,26
Öğrenci İşleri ve İşlemleri	16	10	18	6	14	28	12	27	77	68	11	25	68	51	53	104	74,82
Yönetim İş ve İşlemleri	13	5	17	5	18	30	12	27	73	65	10	25	65	46	54	100	71,94
Rehberlik ve Özel Eğitim Hizmetleri	15	10	16	3	9	20	10	20	63	52	8	23	52	37	46	83	59,71
Sportif Etkinlikler	12	7	11	2	12	23	9	23	53	47	9	20	47	34	42	76	54,68
Seminer, Kurs, Proje Çalışmaları	10	6	14	6	10	22	8	20	56	53	8	15	53	36	40	76	54,68
Vali (Yetişkin) Hizmetleri	12	5	8	5	10	23	10	21	52	46	10	17	46	41	32	73	52,52
Mali İş ve İşlemler	8	4	11	2	12	16	6	18	41	36	7	16	36	27	32	59	42,45
Ölçme, Değerlendirme Sınav Hizmetleri	1	3	11	5	12	18	9	18	41	41	5	13	41	29	30	59	42,45
Tefiş, Denetim, Soruşturma İş ve İşlemleri	7	3	9	3	9	14	9	16	38	31	7	16	31	24	30	54	38,85
Bakım, Onarım, Donatım, İhşaat ve Emlak İşleri	3	3	9	1	6	12	5	11	28	25	5	9	25	18	21	39	28,06

Anas Temalar	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Büyük Okul	Orta Okul	Büyük Okul	Taşıma Merkezi Olmayan Okullar	Taşıma Merkezi Olan Okullar	Frekans	Yüzdalık
Öğrenci Sağlığı Hizmetleri	0	4	7	0	7	7	5	8	22	19	7	7	4	12	18	30	21,58
Okul - Çevre İlişkileri, Toplum Hizmetleri	0	2	9	3	4	6	5	7	22	22	6	6	1	13	16	29	20,86
ARGE Çalışması Faaliyetleri	1	1	5	0	4	8	7	8	18	19	5	5	2	9	17	26	18,71
Büro Hizmetleri	0	1	4	0	1	12	6	6	18	17	5	5	2	9	15	24	17,27
Destek Hizmetleri	3	1	6	0	1	8	3	6	16	15	5	5	2	8	14	22	15,83
Meslek Edinim Faaliyetleri	5	1	3	0	2	8	3	8	14	15	5	5	2	8	14	22	15,83
Temizlik İş ve İşlemleri	2	2	6	0	1	8	3	7	15	13	7	7	2	7	15	22	15,83
Bilgi İşlem ve Eğitim Teknolojileri Hizmetleri	0	0	1	1	3	8	6	6	13	12	3	3	4	8	11	19	13,67
İçlilik Etkinlikleri	2	0	3	1	2	6	3	5	12	12	1	1	4	9	8	17	12,23
Güvenlik Hizmetleri	0	2	5	0	1	4	4	4	12	10	5	5	1	3	13	16	11,51
Sivil Savunma Hizmetleri	4	2	0	0	2	1	4	4	9	3	7	7	3	7	6	13	9,35
Servis İş ve İşlemleri	2	2	2	0	0	3	4	2	11	5	6	6	2	6	7	13	9,35
İstatistik Çalışmaları Faaliyetleri	0	1	1	0	2	6	3	6	7	9	2	2	2	2	11	13	9,35
Kantin İş ve İşlemleri	2	0	3	0	0	3	3	2	9	5	5	5	1	6	5	11	7,91
Fiziki, Teknolojik, Alt Yapı ve Hizmetler	0	0	2	0	1	5	3	3	8	8	2	2	1	7	4	11	7,91
Okul Bakiyesi İş ve İşlemleri	1	1	2	0	1	3	1	2	7	4	4	4	1	4	5	9	6,47
Yaygın Eğitim, Hayat Boyu Öğrenme Faaliyetleri	1	0	0	0	0	5	2	3	5	3	3	3	2	3	5	8	5,76

Ana Temalar	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	İ.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	Frekans	Yüzdellik
Halkla İlişkiler	1	1	0	0	0	4	2	3	5	5	1	2	3	5	8	5,76
Din Öğretimi Hizmetleri	0	0	0	0	0	5	3	3	5	5	1	2	2	6	8	5,76
Kurumu Temsil Etme Hizmetleri	0	1	0	0	0	3	2	2	4	4	1	1	2	4	6	4,32
Okul Öncesi Eğitim Hizmetleri	0	0	0	0	0	4	1	2	3	4	0	1	0	5	5	3,6
Staj Çalışmaları İş ve İşlemleri	0	1	3	0	0	0	0	1	3	4	0	0	2	2	4	2,88
İsınma Hizmetleri	0	0	1	0	0	3	0	3	1	3	0	1	0	4	4	2,88
Hukuk Hizmetleri	0	0	0	0	0	4	0	2	2	3	0	1	0	4	4	2,88
Taşınma, Yemek Kontrol İş ve İşlemleri	0	0	1	0	0	1	1	0	3	2	1	0	0	3	3	2,16
Taşınma, Servis Kontrol İş ve İşlemleri	0	0	1	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	2	2	1,44
Yeni Öğrenci Hizmetleri	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0,72
Taşınma Eğitim Dosyası İş ve İşlemleri	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Taşınma Eğitim İhale ve Halk Ediş İşlemleri Hizmetleri	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0,72

Ek-6. Okulların Stratejik Planlarında Belirttiği Paydaş Türlerinin Dağılımı.

Paydaş Türü	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Dış Paydaş Sayısı	149	147	196	68	174	326	93	332	821	757	307	89	542	611	1153	55,94
İç Paydaş Sayısı	80	90	115	56	84	125	100	180	470	425	174	51	331	319	650	31,54
Yaratılan Paydaş Sayısı	45	23	60	0	39	56	35	30	228	112	96	50	103	155	258	12,52
Toplam	274	260	371	124	297	507	228	542	1519	1294	577	190	976	1085	2061	100

Ek-7. Okulların Stratejik Planlarında Belirttiği Paydaşları

Paydaşlar	A.B. D.A.B E.B G.D.A.B İ.A.B K.B. M.B				İmam Hatip Ortaokulu		Orta Büyüklükte Okul			Taşınma Merkezi Olmayan Okullar		Taşınma Merkezi Olan Okullar		f	%	
	18	15	18	9	16	24	16	33	83	73	32	11	59			57
Öğrenci	18	15	18	9	16	24	16	33	83	73	32	11	59	57	116	83,45
Öğretmen	18	15	17	9	16	24	16	33	82	73	31	11	59	56	115	82,73
Okul Aile Birliği	17	15	18	8	16	24	16	31	83	74	29	11	59	55	114	82,01
İl/ilçe Millî Eğitim Müdürlüğü	17	16	17	9	16	22	15	31	81	71	31	10	58	54	112	80,58
Öğrenci Velisi	18	16	16	7	10	24	16	29	78	69	30	8	52	55	107	76,98
Belediye	16	16	13	6	14	20	13	27	71	57	31	10	48	50	98	70,5
Destek Hizmetleri Personeli	14	10	12	5	14	22	13	27	63	58	23	9	46	44	90	64,75
Valilik/ Kaymakamlık	15	12	13	7	15	14	8	23	61	55	20	9	42	42	84	60,43
Sivil Toplum Örgütleri, Meslek Odaları	12	11	13	5	13	12	15	20	61	50	22	9	45	36	81	58,27
Okul İdaresi	13	7	12	7	13	19	6	21	56	51	18	8	41	36	77	55,4
Muhtarlar	13	8	10	8	14	16	8	22	55	51	19	7	42	35	77	55,4
Diğer Okullar	16	12	10	6	12	14	7	19	58	49	19	9	39	38	77	55,4
Toplum Sağlığı Merkezi	14	7	11	4	11	19	6	19	53	43	21	8	35	37	72	51,8
Basın, Yayın, Medya	14	6	10	6	11	11	11	20	49	43	16	10	37	32	69	49,64
MEB	10	6	11	1	11	10	4	17	36	33	14	6	26	27	53	38,13
Üniversiteler	6	11	8	3	3	7	8	11	35	27	15	4	22	24	46	33,09

Peydağlar	A.B. D.A.B E.B G.D.A.B İ.A.B K.B. M.B				İnşaat		Orta			Tajima		f	%			
	2	5	7	4	9	12	7	14	32	26	15			5	24	22
	11	3	7	2	7	7	2	11	28	22	11	6	21	18		
	8	6	5	1	6	9	4	12	27	28	9	2	19	20		
	6	5	5	1	1	12	4	7	27	21	11	2	17	17		
	9	1	4	1	8	6	1	10	20	15	9	6	17	13		
	4	2	3	4	3	7	3	4	22	19	4	3	15	11		
	5	2	7	0	2	5	3	7	17	16	5	3	8	16		
	5	1	4	1	6	3	1	5	16	12	5	4	13	8		
	5	1	4	1	6	2	0	4	15	8	7	4	11	8		
	2	3	5	0	1	6	1	5	13	14	2	2	7	11		
	2	3	5	0	0	5	2	4	13	11	4	2	6	11		
	5	0	4	0	2	4	1	2	14	8	6	2	9	7		
	1	1	2	1	1	6	2	4	10	10	4	0	5	9		
	0	1	2	1	7	3	0	2	12	8	3	3	9	5		
	4	0	3	0	1	3	2	5	8	7	4	2	8	5		
	4	1	1	1	2	1	2	6	6	7	3	2	8	4		
	1	1	1	1	2	3	2	4	7	10	1	0	5	6		
	1	2	1	0	3	0	0	2	5	6	1	0	3	4		
Okulun Memuru	2	5	7	4	9	12	7	14	32	26	15	5	24	22	46	33,09
Sandıklar	11	3	7	2	7	7	2	11	28	22	11	6	21	18	39	28,06
Güvenlik Güçleri	8	6	5	1	6	9	4	12	27	28	9	2	19	20	39	28,06
Esnaf, Ticari Kuruluşlar	6	5	5	1	1	12	4	7	27	21	11	2	17	17	34	24,46
Özel Eğitim Kurumları	9	1	4	1	8	6	1	10	20	15	9	6	17	13	30	21,58
Memurlar	4	2	3	4	3	7	3	4	22	19	4	3	15	11	26	18,71
Hayırsızlar	5	2	7	0	2	5	3	7	17	16	5	3	8	16	24	17,27
Sivil Savunma İl Müdürlüğü	5	1	4	1	6	3	1	5	16	12	5	4	13	8	21	15,11
Türk Telekom İl Müdürlüğü	5	1	4	1	6	2	0	4	15	8	7	4	11	8	19	13,67
Gençlik ve Spor Müdürlüğü	2	3	5	0	1	6	1	5	13	14	2	2	7	11	18	12,95
İl Özel İdaresi	2	3	5	0	0	5	2	4	13	11	4	2	6	11	17	12,23
Halk Eğitim Merkezi	5	0	4	0	2	4	1	2	14	8	6	2	9	7	16	11,51
Okul Servisleri	1	1	2	1	1	6	2	4	10	10	4	0	5	9	14	10,07
Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	0	1	2	1	7	3	0	2	12	8	3	3	9	5	14	10,07
Okul Kantini	4	0	3	0	1	3	2	5	8	7	4	2	8	5	13	9,35
Rehberlik Araştırma Merkezi	4	1	1	1	2	1	2	6	6	7	3	2	8	4	12	8,63
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı	1	1	1	1	2	3	2	4	7	10	1	0	5	6	11	7,91
Zümre Öğretmenleri	1	2	1	0	3	0	0	2	5	6	1	0	3	4	7	5,04

Paydaşlar	A.B. D.A.B. E.B. G.D.A.B. I.A.B. K.B. M.B.				İnanç Harip Ortaokulu			Orta Küçük Okul			Büyük Okul		Tajima Merkezi Olan Okullar		Tajima Merkezi Olmayan Okullar		f	%	
	1	2	1	0	0	3	0	4	3	5	1	1	1	1	1	4			3
Mal Müdürlüğü	1	2	1	0	0	3	0	4	3	5	1	1	1	1	4	3	3	7	5,04
Bayındırlık ve İskân Müdürlüğü	2	1	0	0	0	2	1	0	6	4	1	1	1	3	3	3	6	4,52	
Nüfus Müdürlüğü	0	0	2	0	2	1	1	3	3	4	2	0	0	4	2	2	6	4,52	
Bankalar	2	0	1	0	0	2	0	2	3	2	2	1	1	3	2	2	5	3,6	
Müfütük	1	0	3	0	0	1	0	3	2	5	0	0	0	2	2	3	5	3,6	
Kültür Sanat Merkezi	1	1	0	0	0	1	2	0	5	2	2	1	1	3	2	2	5	3,6	
Sanayi ve Ticaret Odaları	0	1	2	0	0	2	0	1	4	4	1	0	0	0	0	5	5	3,6	
Kütüphane	0	0	2	0	2	1	0	3	2	4	1	0	0	1	1	4	5	3,6	
Uluslar Arası Kuruluşlar	2	0	0	0	0	1	1	1	3	0	3	1	1	2	2	2	4	2,88	
Yakın Çevrede Yaşayan İnsanlar	0	0	1	0	1	2	0	1	3	3	1	0	0	1	3	3	4	2,88	
Orman İşletme Müdürlüğü	0	0	1	0	0	3	0	0	4	3	1	0	0	3	1	1	4	2,88	
Marbaa, Yayınları, Kırtasiye	0	0	1	0	1	1	1	2	2	4	0	0	0	1	3	3	4	2,88	
Din Öğretimi Genel Müdürlüğü	1	0	1	0	1	0	0	3	0	3	0	0	0	1	2	2	3	2,16	
Okul Rehberlik Servisi	1	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	1	1	1	2	1,44	
Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	2	2	1,44	
Eczaneler	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	1	0	0	0	2	2	2	1,44	
Kızılay	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	1	0	0	0	2	2	2	1,44	
Vergi Dairesi	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	1	0	0	0	2	2	2	1,44	

Paydaşlar	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Büyük Okul	Orta Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Yaşlılar	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	0	1	0	0	2	2	1,44
Devlet Tiyatrosu Müdürlüğü	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0	1	0	0	2	2	1,44
Yenek Şirketleri	0	0	0	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	1	1	2	1,44
MEB Dışındaki Diğer Bakanlıklar	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0,72
Turizm Uygulama Otelleri	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0,72
Eğitim Uzmanları	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0,72
Mesleki Eğitim Merkezi	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0,72
Açık Cezaevi	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0,72
Adliye	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0,72
Tapu Kadastro Müdürlüğü	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0,72
Özel Sürücü Kursları	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0,72
Cami İmam Hatipleri	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0,72
Yatırım ve Tesisler Dairesi	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0,72
Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0,72
Hizmet İçi Eğitim Dairesi	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0,72
Bütçe Dairesi Başkanlığı	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0,72
Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0,72
İş-kur	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0,72

Paydaşlar	A.B. D.A.B. E.B. G.D.A.B. I.A.B. K.B. M.B.				İnsan Hattip Ortaokulu			Orta Okul Küçük Okul Büyük Okul			Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%		
	A.B.	D.A.B.	E.B.	G.D.A.B.	I.A.B.	K.B.	M.B.	Ortaokulu	Küçük Okul	Büyük Okul	Büyük Okul			Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	
Spor Kulüpleri	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Müzeler	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
İlköğretim Genel Müdürlüğü	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Elektrik Dağıtım Şirketleri	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Yargı, Cumhuriyet Başsavcılığı, Bölge İdare Mahkemesi Başkanlığı	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Yurt-kur	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğü	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Meteoroloji Bölge Müdürlüğü	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Özel Yurtlar	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0,72
Tur Şirketleri	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0,72
Toplam	319	227	308	119	283	413	223	526	1366	1195	503	953	939	1892	100

Ek-8. Okulların Stratejik Planlarında Yaptığı Çevre Analizlerinin Gruplandırılması

ÇEVRE ANALİZİ	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Küçük Okul	Orta Büyüköğretim Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
İç Çevre Analizi	19	12	18	9	22	31	18	36	93	36	13	65	64	129	92,81
Dış Çevre Analizi	18	12	15	5	17	23	14	25	79	29	11	55	49	104	74,82
PEST Analizi	17	13	13	4	17	20	13	23	74	26	11	52	45	97	69,78
Gruplandırma Yapılmayan	0	3	0	0	0	0	0	1	2	1	0	1	2	3	2,16

Ek-9. Okulların Çevre Analizi Yaparken İncelediği Konuların Dağılımı.

Konu Başlıkları	A.B.	D.A.B	E.B	Ğ.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İnsan Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüköğretim Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
İnsan Kaynakları	19	14	18	8	22	30	16	36	91	77	37	13	62	65	127	24,19
Organizasyon Yapısı	19	14	17	7	22	30	15	36	88	77	34	13	62	62	124	23,62
Teknolojik ve Fiziki Düzey	19	13	17	7	21	29	16	36	86	74	35	13	61	61	122	23,24
Mali Kaynaklar	19	13	15	3	17	28	16	33	78	68	32	11	57	54	111	21,14
Kurum Kültürü	19	5	3	0	7	2	5	14	27	24	10	7	24	17	41	7,81
Toplam	76	54	67	25	82	117	63	155	370	320	148	57	266	259	484	100

Ek-10. GZFT Analizinde Kullanılan Madde Sayısının Dağılımı.

Kavram	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	İ.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüköğretim Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Güçlü Yönler	240	172	227	67	233	375	188	459	1043	924	425	153	740	762	1502	30,80
Zayıf Yönler	205	168	189	75	215	310	124	333	953	752	404	130	622	664	1286	26,37
Fırsatlar	145	133	137	58	186	293	112	249	815	576	368	120	514	550	1064	21,82
Tehditler	136	113	161	54	142	310	108	221	803	550	362	112	481	543	1024	21,00
Toplam	726	586	714	254	776	1288	532	1262	3614	2802	1559	515	2357	2519	4876	100

Ek-11. GZFT Analizinde Güçlü Yönleri Belirten İfadelerin Dağılımı.

Çıktı Yöneler	İnanç										Tayyina Merkezli Olmayan Okullar			Tayyina Merkezli Olan Okullar			f	%
	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	L.A.B	K.B.	M.B	Hatip	Ortaokul	Koçak Okul	Ortaokul	Boyselence Okul	Ortaokul	Boyselence Okul	Boyselence Okul	Ortaokul		
Kadronun genç, yetekli, etkili olması	17	16	14	9	18	25	15	30	84	73	29	12	56	58	114	82,01		
Sınıf mevcudlarının az olması	13	8	9	4	14	22	9	23	56	55	19	5	38	41	79	56,83		
Teknolojik alt yapının güçlü olması	15	8	13	1	11	20	8	24	52	45	24	7	39	37	76	54,68		
İletişimin güçlü olması	13	6	8	4	9	8	4	19	33	32	12	8	29	23	52	37,41		
Sosyal kültürel faaliyetlerin yapılması	11	4	9	2	4	12	7	12	37	31	13	5	24	25	49	35,25		
Binanın kullanışlı olması	4	5	7	3	3	16	9	9	38	31	13	3	19	28	47	33,81		
Yönetici öğretmen ilişkisinin iyi olması	10	3	7	2	9	11	5	12	35	29	15	3	26	21	47	33,81		
Misyon ve vizyonunun olması yenilikçi anlayışın benimsenmesi	9	8	7	5	5	10	3	12	35	29	12	6	23	24	47	33,81		
Velilerle iyi ilişki içinde olunması	10	2	7	1	4	8	4	9	27	20	12	4	18	18	36	25,9		
Okulda pozitif kurum kültürü ve ikliminin hakim olması	3	4	3	4	5	6	9	9	25	21	8	5	22	12	34	24,46		
Yöneticilerin çalışanları desteklemesi, liderlik yapması	3	5	2	3	8	10	3	11	23	20	12	2	13	21	34	24,46		
Okula ulaşımın kolay olması	6	2	3	2	7	8	5	10	23	19	8	6	20	13	33	23,74		
STK, destek, vakıf diğer kurumlarla iyi ilişki kurulmuş olması	4	3	7	1	3	9	5	10	22	20	10	2	17	15	32	23,02		
Okul idaresinin değişim ve gelişime açık olması	9	3	6	1	6	2	5	10	22	20	7	5	15	17	32	23,02		
Öğretmenler arası ilişkisinin iyi olması	3	4	5	2	2	11	4	9	22	19	9	3	18	13	31	22,3		
Güvenlik sorununun olmaması	4	1	6	1	6	6	7	9	22	19	8	4	16	15	31	22,3		
Okul bütçesinin geniş olması	4	3	4	1	6	5	5	9	19	21	6	1	12	16	28	20,14		
Rehberlik hizmetinin var olması	5	5	5	1	1	7	2	5	21	11	14	1	15	11	26	18,71		
Milli Eğitim Müdürlüğü (MEEM), idareciler, personel ve öğretmenlerin ulaşılabilir olması	1	3	2	1	3	12	3	7	18	18	6	1	12	13	25	17,99		
Sporitif ve sosyal faaliyetlerde başarının yüksek olması	0	0	3	1	3	15	3	4	21	11	10	4	11	14	25	17,99		

Güçlü Yönler	İmam										Tayana Merkezli Olmayan Okullar			Tayana Merkezli Olmayan Okullar			%
	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	Hasip Ortaokulu	Ortaokul	Köprüokul	Ortaokul	Büyükbüyük Okul	Büyükbüyük Okul	f	F		
Öğretmen, öğrenci ilişkisi iyi olması	4	1	3	3	2	7	4	7	17	16	7	1	15	9	24	17,27	
Personelin fedakârcâ çalışması	3	4	5	1	0	6	3	5	17	12	8	2	10	12	22	15,83	
Yardımlaşma işbirliği ve dayanışmanın olması	1	2	7	3	3	3	3	9	13	17	1	4	9	13	22	15,83	
Disiplin sorununun olmaması	2	5	6	0	4	4	0	7	14	15	5	1	10	11	21	15,11	
Tam gün eğitim verilmesi	2	2	3	2	2	7	2	6	14	16	3	1	9	11	20	14,39	
Kütüphane olması	4	0	1	0	5	8	2	1	19	15	4	1	8	12	20	14,39	
Okul aile birliği, okul uyumunun olması	4	0	2	0	3	7	3	5	14	11	7	1	8	11	19	13,67	
Donatım malzemesi yeterli ve yeni olması	3	1	4	0	4	6	1	10	9	14	4	1	8	11	19	13,67	
Derslere ilgi duyan öğrencilerin varlığı	2	3	5	2	2	3	2	7	12	8	9	2	9	10	19	13,67	
Kadronun tam olması	0	0	2	0	4	10	2	5	13	10	6	2	9	9	18	12,95	
Güncüllüğü içinde üzerinde olmaması (konum)	1	2	2	1	5	1	5	5	12	11	3	3	7	10	17	12,23	
Çevre ile iyi ilişki kurulması, toplumsal sorunlara duyarlılık	5	4	1	0	3	3	0	6	10	8	6	2	8	8	16	11,51	
Paydaşların fikirlerine saygı duyulması, dikkate alınması	5	3	2	0	3	2	1	5	11	7	5	4	8	8	16	11,51	
Demokratik tutum ve uygulamanın olması	0	4	1	2	4	2	3	6	10	10	6	0	8	8	16	11,51	
Paydaşların memnuniyet düzeylerinin yüksek olması	0	1	2	0	4	3	5	5	10	8	6	1	7	8	15	10,79	
Tercih edilen örnek okul olma	2	2	4	0	0	4	2	4	10	6	7	1	7	7	14	10,07	
Eğitime duyarlı bilimsel faaliyetlerin olması	0	5	3	0	2	2	2	5	9	11	1	2	4	10	14	10,07	
İşini tam yapma	7	2	2	0	2	0	0	4	9	5	6	2	6	7	13	9,35	
Devamsızlık sorununun olmaması	2	2	2	0	4	1	1	4	8	9	2	1	4	8	12	8,63	
Kantin olması	3	1	1	0	2	2	3	4	8	4	6	2	6	6	12	8,63	
Kurs açılması	2	2	4	0	1	3	0	3	9	10	1	1	5	7	12	8,63	
Okulun temiz ve hijyenik olması	1	1	2	2	3	1	2	5	7	7	2	3	9	3	12	8,63	

Güçlü Yönler	İnsan										Tıpna			%		
	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	Haiş	Ortaokul	Küçük Okul	Orta	Orta	Orta		Orta	Orta
12 yıllık zorunlu ve kademe eğitiminin olması	0	1	1	0	1	1	0	2	2	3	0	1	2	2	4	2,88
Pansiyonun olması; yatılılık ve burs imkanı.	0	1	1	0	0	2	0	2	2	4	0	0	3	1	4	2,88
İsınma sorununun olmaması	0	1	0	1	2	0	0	0	4	4	0	0	3	1	4	2,88
Planlı çalışma	0	0	1	0	2	1	0	3	1	4	0	0	0	4	4	2,88
Zaman ve imkân bol olması	2	0	0	0	1	0	1	2	2	2	1	0	3	0	3	2,16
Bire bir eğitim imkânının olması	1	0	1	0	1	0	0	3	2	2	0	1	2	1	3	2,16
Kız öğrencilerin okumaya teşvik edilmesi	1	0	0	0	2	0	0	1	2	2	0	1	1	2	3	2,16
Öğretmenlerin rotasyon kapasemü dışında olması	2	0	0	0	1	0	0	3	2	2	0	1	2	1	3	2,16
Çalışmanın takdir edilmesi	0	2	0	0	0	0	1	1	2	3	0	0	1	2	3	2,16
Ders materyallerinin fotokopi ile sağlanabilmesi.	0	0	1	0	1	0	1	0	3	2	0	1	2	1	3	2,16
Sakin, doğal yaşam imkânının olması	0	0	1	0	1	0	1	1	2	2	1	0	1	2	3	2,16
Dilek ve öneri kurusunun oluşturulmuş olması	0	0	0	0	2	0	1	1	2	1	1	1	2	1	3	2,16
Okul çevresinin güzelleştirilmesi için çalışmaların yapılması	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	1	0	2	1	3	2,16
Tajımalı öğrenci bulunmaması	1	0	0	0	0	1	0	0	2	1	1	0	2	0	2	1,44
Görevlerin yasa mevzuat yönetmeliklerle belirlenmiş olması	1	0	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	2	2	1,44
Merkezi doğalgaz sisteminin olması	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	2	0	2	1,44
Yardımcı destek personel olması	0	1	0	0	0	1	0	1	1	2	0	0	1	1	2	1,44
Hizmet aracının bulunması	0	0	1	0	0	1	0	0	2	2	0	0	1	1	2	1,44
Hizmet işlerinin hizmet alımı yoluyla gerçekleştirilmesi	0	0	2	0	0	0	0	1	1	1	1	0	2	0	2	1,44
Tajınma ve yemek problemlerinin gidilmiş olması.	0	0	1	0	0	1	0	2	0	2	0	0	1	1	2	1,44
Öğrencilere eşit davranılması	0	0	1	1	0	0	0	2	1	1	0	1	2	0	2	1,44
Öğrencilerimizin kültürlerini benimsemiş olması	0	0	1	0	1	0	0	2	2	2	0	0	2	2	2	1,44

Güçlü Yönler	İmam Hatip Ortaokulu										Ortaokul		Ortaokulda Olan Öğrenciler		Ortaokulda Olan Öğrenciler		f	%
	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Koçluk Ortaokulu	Beşköprü Ortaokulu	Ortaokulda Olan Öğrenciler	Ortaokulda Olan Öğrenciler	Ortaokulda Olan Öğrenciler	Ortaokulda Olan Öğrenciler			
Öğretmen şikâyetlerinin az olması	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2	0	0	0	2	0	2	1,44	
Diini ve pozitif ilimlerin birlikte verilmesi	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	1	1	0	0	2	2	1,44	
Öğrencilerin görsel materyallere karşı ilgili olması	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1	1	1	0	1	1	2	1,44	
İmam hatip ortaokulunun veli talepleri doğrultusunda açılması	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	1	1	0	0	2	2	1,44	
İngilizce ve Arapça yabancı dil eğitiminin verilmesi	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	1	1	0	0	2	2	1,44	
Güdülebileceği farklı türde ortaöğretim okulumun bulunması	0	1	0	0	0	1	0	2	0	1	1	1	0	1	1	2	1,44	
Yemekhanenin bulunması	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	1	1	2	2	1,44	
Hedeflerin belirlenmiş olması	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0,72	
İlçede başka imam hatip ortaokulu bulunmaması	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0,72	
İhata duvarının olması	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72	
Anasınıf bulunması	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0,72	
Memur olması	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0,72	
Deneme sınavlarının optik okuyucu ile değerlendirilmesi	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72	
Sınıfta kalan öğrenci sayısının ilçe ortalamasından az olması	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0,72	
İhtiyaçların analizinin yapılmış olması	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0,72	
Eğitim bölgesinde yeterli tanıtımının yapılmış olması	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0,72	
Kurumun içi öz değerlendirilmesinin yapılması	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0,72	
Akıl ve bilimin değerlerine önem verilmesi	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0,72	
Öğrencilerin kritik kıyafet yönünden düzenli olması	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0,72	
Öğrenci merkezi eğitimin esas alınması	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72	
Uzman öğretmenlerin bulunması	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72	
Öğrencilerin genellikle aynı mahalleden gelmesi	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0,72	

Güçlü Yönler	A.B.	D.A.B	E.B	Ğ.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyükhöke Okul	Büyük Okul	Taşima Merkezi Olmayan Okullar	Taşima Merkezi Olan Okullar	f	%
Okulda sınırsız olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0,72
Sivil savunma ve afet hazırlıklarının olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0,72
Okulun sağlık kurumlarına yakın olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0,72
Velilerin meszun oldukları okulda çocuklarının okutuyor olması	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0,72
İlçenin tek ortaokulu olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Öğrencilerin yarıtlı olmaları	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Kırtap okuma faaliyetlerinin düzenli yapılması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Mesleki derslerinde uygulama mekanlarının olması	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Araç, gereç ve malzemelerin amacına uygun kullanılması	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Dersleri amacına uygun verimli şekilde işlenmesi	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Okulum kayıt alanında bulunan yerleşik nüfusa ulaşılabilirliği	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0,72
Kaynaştırma öğrencisinin olmaması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Destek eğitim sınıfının bulunması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Öğrencilerin yakında bulunan kütüphaneden geliyor olması	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Öğretmenlerin öğle arası okulda bulunması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0,72
Geçmişe yönelik bilgilerin arşivlenmiş olması	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0,72
Mezunlara kolay ulaşılabilirliği	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0,72

Ek-12. GZFT Analizinde Zayıf Yönleri Belirten İfadelerin Dağılımı.

Zayıf yönler	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Fiziki yapı yeterliliği	19	13	16	6	17	22	8	29	72	63	29	9	50	51	101	72,66
Memur ve yardımcı personelin yeterli gelmemesi	10	5	9	5	5	14	7	23	32	39	13	3	26	29	55	39,57
Velilerin ilgisiz davranması	13	11	9	3	4	12	3	13	42	31	16	8	24	31	55	39,57
Maddi kaynak yeterliliği	7	7	8	6	6	12	7	14	39	33	13	7	29	24	53	38,13
Velilerin eğitim ve kültürel seviyelerinin düşük olması	7	3	10	4	7	11	6	9	39	30	12	6	26	22	48	34,53
Öğretmen, idareci eksikliği	6	4	11	3	9	8	5	10	36	33	7	6	20	26	46	33,09
Kütüphanelerin aktif kullanılmaması, okuma alışkanlığının olmaması	5	4	6	2	7	16	4	8	36	23	17	4	22	22	44	31,65
Donanım malzemelerinin yetersiz olması	4	5	6	5	5	9	6	9	31	24	10	6	16	24	40	28,78
Rehberliğin yetersiz olması	1	3	9	2	9	8	6	4	34	21	11	6	14	24	38	27,34
Sosyal faaliyet önem verilmemesi	1	5	3	2	5	12	7	6	29	14	14	7	12	23	35	25,18
Okul bütçesinin ihtiyaçları karşılamaması	4	5	6	2	3	5	3	9	19	19	5	4	20	8	28	20,14
Velilerin ekonomik yetersizlikleri	6	4	4	4	3	2	5	8	20	20	3	5	16	12	28	20,14
Okulun bulunduğu yerin problemli olması	2	4	4	3	4	6	4	6	21	16	7	4	15	12	27	19,42
Okul, öğrenci, veli iletişiminin yetersiz olması	1	3	1	3	6	9	2	4	21	11	12	2	13	12	25	17,99
Velî desteğinin yetersiz olması	1	2	3	1	5	8	2	3	19	11	9	2	11	11	22	15,83
Güvenliğin yetersiz olması	5	2	3	0	4	2	4	4	16	9	9	2	11	9	20	14,39
Velilerin okulda düzenlenen eğitim seminerlerine toplantılara yeterince ilgi göstermemeleri	0	0	4	2	5	6	3	4	16	10	6	4	7	13	20	14,39

Zayıf yönlere	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Hizmet içi eğitimlere katılımın ve verilen eğitim yeterinsiz olması	5	1	2	0	5	5	1	0	19	10	7	2	10	9	19	13,67
Faaliyetlere katılımın az olması	9	3	2	1	0	1	1	10	7	13	3	1	7	10	17	12,23
Kurum kültürünün olmaması	4	2	4	0	2	5	0	4	13	10	7	0	6	11	17	12,23
Öğretmen, yönetici stikülsayımının fazla olması	1	5	0	2	4	3	1	6	10	10	5	1	9	7	16	11,51
Teknolojik yeniliklerin takip edilememesi	3	1	2	1	2	3	3	3	12	8	4	3	6	9	15	10,79
Parçalanmış ailelerin çokluğu ailevi sıkıntılar	1	1	2	0	2	5	4	8	7	12	2	1	8	7	15	10,79
Nakil gelen veya göçen öğrencinin fazla olması	0	1	1	0	3	6	4	7	8	10	1	4	8	7	15	10,79
Teknolojik alt yapı yetersizliği	4	4	1	1	2	2	0	2	12	5	6	3	8	6	14	10,07
Öğrenci sayısının fazla olması	5	2	2	0	1	2	2	5	9	6	6	2	10	4	14	10,07
Farklı kültürden gelen öğrencilerin uyum probleminin olması	6	1	1	0	0	4	1	2	11	9	4	0	5	8	13	9,35
Okul tanıtımının yetersiz olması	5	1	0	0	1	5	1	10	3	11	2	0	6	7	13	9,35
Sınavlarda başarı gösterilememesi	3	0	1	2	3	4	0	1	12	5	7	1	7	6	13	9,35
Faaliyet çeşitliliğinin az olması	5	6	1	0	0	1	0	4	9	5	7	1	6	7	13	9,35
İnternet kullanma imkânının kısıtlı olması	2	0	2	1	2	5	0	2	10	9	3	0	4	8	12	8,63
Öğrencilerin disiplin ve değerler eğitimi anlamında yetersiz olması	1	2	3	1	2	3	0	2	10	6	6	0	6	6	12	8,63
Yabancı dil eğitiminde verimli olmaması	3	2	1	0	2	3	1	1	11	3	8	1	6	6	12	8,63
Öğrencilerin öz güveni motivasyonu hazırlanmışlık düzeyinin düşük olması	0	2	3	1	0	6	0	7	5	9	2	1	6	6	12	8,63
Okulun hijyenik olmaması	6	3	1	0	1	0	0	4	7	7	4	0	7	4	11	7,91
Öğrencilerin akademik seviyelerinin düşük olması	0	3	2	2	4	0	0	3	8	11	0	0	8	3	11	7,91

Zayıf yönler	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İman Harip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklikte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Okula ve derslere karşı ilgisizlik, isteksizlik	3	3	1	1	0	1	1	4	6	6	3	1	6	4	10	7,19
Başarının takdir edilmemesi	4	3	0	0	2	1	0	5	5	5	5	0	6	4	10	7,19
Okulun taşınma merkezi olması	0	1	3	0	0	4	2	1	9	4	4	2	0	10	10	7,19
Bölgenin sosyal ve ekonomik gelişmişlik düzeyi düşük olması	4	1	1	0	2	1	0	4	5	7	2	0	7	2	9	6,47
Müsrakıl okul binasının olmaması, diğer okullarla ortak alan kullanımı	0	0	3	0	3	2	1	3	6	5	1	3	5	4	9	6,47
Öğrenci devamsızlığı fazla olması	1	2	1	0	2	0	2	1	7	4	4	0	8	0	8	5,76
TKY, Süreç yönetimi, ekip çalışmaları, veri toplama, görev tanımları, iş akışı tanımlamalarında eksiklikler olması	0	1	2	0	3	2	0	1	7	4	4	0	2	6	8	5,76
Etkili zaman yönetiminin yapılamaması	0	1	2	1	0	4	0	0	8	6	2	0	3	5	8	5,76
Var olan teknolojinin ilgililerce etkin kullanılmaması	0	0	0	0	5	3	0	0	8	3	4	1	3	5	8	5,76
Medyanın olumsuz etkileri	4	2	1	0	0	0	0	4	3	5	2	0	4	3	7	5,04
Velilerin çocukların görüşlerini değer vermemesi	2	0	1	0	2	0	2	2	5	5	0	2	5	2	7	5,04
Çevrede oyun sosyal etkinlik alanlarının yetersiz olması	1	2	1	0	2	0	1	3	4	5	1	1	4	3	7	5,04
Çevre temizlik bilincinin olmaması	1	1	0	1	1	1	2	2	5	3	2	2	4	3	7	5,04
Birleştirilmiş sınıfların olması	0	1	0	0	3	2	1	1	6	2	4	1	4	3	7	5,04
İhtil eğitimini yapmaması	3	0	0	0	1	1	1	3	3	3	2	1	4	2	6	4,32
Teknolojinin olumsuz yönlerinden etkilenme bağımlılık	3	1	1	0	1	0	0	3	3	4	2	0	3	3	6	4,32
Taşınmalı öğrencilerin hazırbulunuşluklarının ve akademik başarılarının düşük olması	3	1	0	0	1	1	0	4	2	4	2	0	2	4	6	4,32
Akıllı tahtaların olmaması	1	2	1	0	1	1	0	3	3	4	2	0	2	4	6	4,32

Zayıf yönler	A.B	D.A.B	E.B	Ğ.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Ortaokul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Öğrencilerin işte çalışması	1	1	2	0	1	0	1	2	4	5	4	1	5	1	6	4,32
Taşınmalı öğrencilerin okul sonrası sosyal etkinliklere katılmaması	0	1	0	0	0	4	1	1	5	1	4	1	1	5	6	4,32
Yönetici ve öğretmenlerin eğitimdeki gelişmelerini takip etmemesi	0	1	1	0	3	1	0	1	5	4	2	0	3	3	6	4,32
Ölçme izleme ve değerlendirilmede eksiklikler	0	0	0	0	4	2	0	0	6	2	4	0	1	5	6	4,32
Öğrencilerin hedeflerinin olmaması	1	0	0	0	1	3	0	1	4	2	3	0	1	4	5	3,6
Paydaş desteğinin yetersiz olması	1	2	0	0	0	2	0	3	2	3	2	0	2	3	5	3,6
Okul kantininin olmaması veya yeterli gelmemesi	0	1	0	0	2	2	0	1	4	3	2	0	1	4	5	3,6
Yöneticilerin ve öğretmenlerin işbirliği yapmaması	0	0	1	0	0	4	0	0	5	1	4	0	0	5	5	3,6
Okul öncesi eğitim imkanlarının yetersizliği	0	0	1	0	2	2	0	0	5	3	2	0	2	3	5	3,6
Personelin motivasyonunun olmaması	0	0	1	0	3	1	0	0	5	2	3	0	2	3	5	3,6
Taşınmalı öğrencilerin okuldaki kurslardan tam olarak yararlanmaması	1	1	1	0	0	1	0	2	2	3	1	0	0	4	4	2,88
Ulaşımın zor olması	1	1	1	0	0	1	0	2	2	3	1	0	2	2	4	2,88
Velilerin çocuklarını ortaöğretim kurumlarına göndermek istememesi	2	1	0	0	0	0	1	3	1	3	0	1	2	2	4	2,88
Velilerin il dışında olmasından dolayı ulaşımların adres bilgilerinin bulunmaması	0	1	1	0	1	1	0	1	3	3	1	0	2	2	4	2,88
Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin tespiti ve yönetlik etkili bir tarafa ve tanılamaya sisteminin olmaması	0	0	1	0	3	0	0	0	4	4	0	0	4	0	4	2,88
Terübeli eğitim kadrosunun olmaması	0	0	2	0	2	0	0	0	4	4	0	0	2	2	4	2,88
ARGE ve iyileştirme çalışmalarına gönüllü katılımın düşük olması	0	0	1	0	2	1	0	0	4	1	3	0	1	3	4	2,88
Proje yazma konusunda deneyimli öğretmen sayısının az olması	2	1	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	1	2	3	2,16

Zayıf yönler	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İnsan Harip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklikte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Online yazışmaların yeterince kullanılmaması	0	1	0	0	1	0	1	1	2	2	0	1	3	0	3	2,16
Zorunlu eğitimden ayrılmaların önlenmesine ilişkin etkili bir izleme ve önleme mekanizmasının işletilmemesi	0	1	0	0	1	0	1	1	2	2	0	1	2	1	3	2,16
Bütçe dağıtımında objektif kriterlerin yerleştirilmesi	0	1	0	0	1	0	1	1	2	2	0	1	1	2	3	2,16
Okul gazete ve dergisinin olmaması veya düzenli çıkarmaması	0	0	1	1	0	1	0	0	3	2	1	0	2	1	3	2,16
Öğrencilerin öğrenme isteğinin ve rekabetin olmaması	0	0	1	0	0	3	0	0	4	1	2	0	0	3	4	2,88
Öğretmenlerin eğitimdeki yeniliklere uyum sorunu	0	0	0	0	1	2	0	0	3	1	2	0	1	2	3	2,16
Okulumuz öğrencisinin örnek alacağı bir kişinin olmaması	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	0	1	2	1	3	2,16
Bireysel yetenekleri olan öğrencilere yönelik gerekli çalışmaların yapılmamasıdır.	0	0	0	0	0	2	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2,16
Öğrencilerin gelecek ve sınav kaygısı yaşamaları	1	0	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	2	0	2	1,44
Okulun farklı binalardan oluşması	1	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0	2	0	2	1,44
İhata duvarının olmaması veya yetersiz gelmesi	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	2	0	2	1,44
İş-kur personelinin geçici ve BŞ görevlendirilmesi	1	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	2	1,44
Sınıflarda çok sayıda kaynaştırma öğrencisinin olması	1	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	0	1	1	2	1,44
Çevrede dersane, etüt merkezi vb. olmaması	0	2	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	2	0	2	1,44
Taşınmalı olarak gelen köy sayısının fazla olması	0	1	0	1	0	0	0	1	1	2	0	0	0	2	2	1,44
Yanılı öğrencilerin uyum sorunu yaşamaması	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	2	0	2	1,44
Öğrencilerin kursal kesimden gelmesi	0	1	1	0	0	0	0	0	2	1	0	1	2	0	2	1,44
Öğrenci kayıt sisteminin etkin işletilmemesi	0	1	0	0	0	1	0	0	2	1	1	0	1	1	2	1,44

Zayıf yönler	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Ortaokul	Büyük Okul	Büyük Okul	Taşima Merkezi Olmayan Okullar	Taşima Merkezi Olan Okullar	f	%
Derslik sisteminin olmaması	0	0	1	0	0	0	1	0	2	2	2	0	0	0	2	2	1,44
STK, vakıf, dernek, hayırevevlerin motive edilememesi	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	1	1	0	0	2	2	1,44
Bazı öğrencilerin okuma yazma güçlüğü çekmesi	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	2	0	2	1,44
İmam hatip ortaokuluna yeni kayıt olan öğrencilerin meslek derslerini ilk kez alıyor olması, adaptasyon sorunu yaşaması	0	0	0	1	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	2	1,44
Ailelerin kalabalık olmasından dolayı öğrencilerin çalışması için uygun ortamın bulunmaması	0	0	0	1	1	0	0	0	2	1	1	1	0	2	0	2	1,44
Öğretmenlerin ikametlerinin uzak olması sebebiyle mesai saatleri dışında öğrencilerle yeterince ilgilenememesi	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1	1	1	0	1	1	2	1,44
Çevrenin gürültülü olması	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	2	2	0	1	1	2	1,44
Öğle arasında yemek sorunu	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	2	2	0	0	2	2	1,44
Kurum standartlarının belli olmaması	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	2	0	0	2	2	1,44
Hukuki bilgilendirmenin olmaması	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	2	0	0	2	2	1,44
Toplantıların fazlaca ve zamanlı olmaması	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	2	0	0	2	2	1,44
Eğitim araç geçeri dağıtımında adil bir sistemin oluşturulmaması	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	2	0	0	2	2	1,44
Köy okulu olması	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	2	0	0	2	2	1,44
Öğretmenlerin yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmamaları	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	2	0	0	2	2	1,44
Öğretmenlerin nöbet görevindeki isteksizliği	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0,72
Öğrencilerin bus imkânlarından faydalanmaması	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0,72
Araç geçeri yeterince kullanılmaması	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0,72
Sulları sık kesilmesi	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0,72

Zayıf yönler	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Engelli sınıflarının bulunmaması	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0,72
Okul çevresinde uyutucu satıcı ve beğenilensinin bulunması	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0,72
İklim şartlarının elverişsiz olması	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0,72
Zararlı alışkanlıklarla mücadele eğitiminin yetersiz olması	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0,72
Geniş çevreden öğrenci alındığı için velilerin birbiriini tamaması.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0,72
Öğretmenlerin diğer okullarda da görevlendirilmeleri dolayısıyla yoğun çalışmaları	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0,72
Taşınma eğitiminin faydalanan öğrenciler için uygun alt yapının olmaması	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0,72
En az bir derssten zayıf olan öğrenci oranının fazla olması	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Okul sporları lisanslı öğrenci oranının düşük olması	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Taşınma öğrencilerinin ortasöğretim öğrencileri ile taşınması	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Öğrenci merkezli eğitim ve öğretimin tam olmaması	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Yenili okulda henüzite olmaması	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Kayıpıtma eğitimine tabi öğrencilere yeterli imkânın sunulmaması	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Öğrencilerin ortasöğretim gitmek istememeleri	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Birimler arası iletişimin eksik olması	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Eğitim kurumlarındaki iyi örneklerin teşvik edilememesi, uygulanmasının sağlanmaması	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Sınıflardaki öğrenci azlığının getirdiği olumsuzluklar	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Araça dersinin ara sınıflarda normal okullardan gelen öğrencilerce kavranmasında zorluk çekilmesi	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0,72

Zayıf yönler	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Küçük Okul	Orta Büyük Okul	Büyük Okul	Taşma Merkezi Olmayan Okullar	Taşma Merkezi Olan Okullar	f	%
Yetiştirme yurdundan gelen öğrencilerin varlığı	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Öğrenci merkezli eğitim anlayışında öğrenciye çok geniş imkânlar sağlanması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0,72
Evinde eğitim almaya gereken öğrenciler için özel eğitimci öğretmen bulunmaması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0,72
Kız öğrenci sayısının az olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Uygulamalı eğitimin yetersiz olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Kuruluşun işleyişi ile ilgili sık sık değişikliklerin olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Bahçede öğrencilerin oturabilecekleri bankların olmaması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0,72
Bahçedeki oyun alanlarının ortaokul öğrencilerine uygun olmaması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Özel eğitim okul ve kurumlarının yavru ve yeteri olmaması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Yönetici kademeleri için kariyer ve livakate dayalı arama ve görevde yükselme sisteminin yetersiz olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Yöneticilerin görevde kalma süresinin kısa olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Öğrencilerde okuduğunu anlama ve yorumlama konusunda eksikliklerin bulunması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Taşınmalı eğitim kapsamında taşınacılık yapan şoförlerin taşınmalı eğitim konusunda yapılan eğitim faaliyetlerine ilgisizliklerinin düşük olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0,72
Ank materyallerin etkinliklerde kullanılması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0,72
Gelişmiş bir aşivleme sisteminin olmaması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Kuwaitli eğitim-öğretime daha fazla önem vererek okulun ikinci planda kalması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Öğrenci sayısının az olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72
Okulun lojmanının olmaması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0,72

Fırsatlar	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Küçük Okul	Orta Büyükte Okul	Büyük Okul	Taşma Merkezi Olmayan Okullar	Taşma Merkezi Olan Okullar	₺	%
Diğer okul ve kurumlarla iyi ilişki	11	10	12	6	14	20	9	18	64	46	26	38	44	82	58,99
Okul konumunun iyi olması	8	10	9	3	6	18	7	17	44	34	20	26	35	61	43,88
Toplum, veli iletişim ve desteğinin güçlü olması	11	6	8	6	9	14	5	15	44	38	15	34	25	59	42,45
Ulaşım probleminin olmaması	6	6	3	6	7	10	7	11	34	25	12	22	23	45	32,37
Genç, dinamik tecrübeli kadronun var olması	3	6	6	2	6	8	6	9	28	20	11	16	21	37	26,62
Teknolojiye, internete, bilgiye ulaşım kolaylığı	6	6	3	4	6	6	5	10	26	20	11	21	15	36	25,9
Toplumda eğitime verilen önemin artması	3	6	4	5	5	6	1	8	22	21	8	15	15	30	21,58
Yerel yönetimlerin okula katkılarının olması	5	3	2	0	7	10	3	7	23	14	13	15	15	30	21,58
Hayırseverlerin okula yardım yapması	1	1	3	0	9	13	1	2	26	11	15	10	18	28	20,14
Yeniliklere açık kadrosunun olması	8	7	2	0	2	3	5	9	18	16	9	14	13	27	19,42
Fatih projesinin okulda uygulanıyor olması	6	4	4	0	5	6	1	15	11	18	4	13	13	26	18,71
Sınıf mevcudunun az olması	0	3	6	0	6	6	4	3	22	11	10	10	15	25	17,99
Okul binasının eğitim öğetimsine uygun olması	1	5	4	4	4	3	3	6	18	16	5	13	11	24	17,27
Vakıflar, dernekler ve STK'lar ile iyi ilişki	1	1	2	0	8	10	0	2	20	8	14	8	14	22	15,83
Sağlık kurumlarına yakın olması	3	0	3	1	3	8	3	3	18	10	7	11	10	21	15,11
Okulda işbirliği ve katılımının yaygın olması	0	3	5	1	2	7	3	3	18	11	7	10	11	21	15,11
Sosyal etkinliklere önem verilmesi	3	1	3	0	3	4	4	3	15	9	5	8	10	18	12,95
İlçede liselerin bulunması	2	3	0	0	3	5	5	3	15	9	8	9	9	18	12,95
Paydaşların beklenti, istek, ihtiyaç ve görüşlerinin dikkate alınması	2	2	1	0	4	8	0	5	12	8	5	9	8	17	12,23

Fırsatlar	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İnanç Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyük Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	₺	%
İlde üniversite bulunması	2	2	1	0	6	4	1	4	12	5	7	4	9	7	16	11,51
Paydaş kitlesinin geniş olması	4	2	0	0	3	3	3	5	10	10	2	3	7	8	15	10,79
Gürlü ve hava kirliliğinin az olması.	0	0	2	2	4	5	2	5	10	10	3	2	9	6	15	10,79
Velilerin yeterli ekonomik güce sahip olmaları	5	2	1	0	3	3	0	4	10	7	4	3	9	5	14	10,07
Tercih edilen okul olması	1	2	2	1	2	3	3	0	14	8	5	1	7	7	14	10,07
Velilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması	3	1	1	1	1	5	2	1	13	8	5	1	7	7	14	10,07
Okulun güvenli bir ortamının olması	0	1	3	1	5	3	0	3	10	7	4	2	7	6	13	9,35
Öğrencilerin istekli olması	1	2	4	0	0	4	1	0	12	6	6	0	5	7	12	8,63
Ab projeleri konusunda deneyimli Ar-ge ekibinin bulunması	0	0	2	2	2	6	0	2	10	6	5	1	5	7	12	8,63
Öğretmen, öğrenci ilişkisinin güçlü olması	4	1	3	0	1	2	0	4	7	8	3	0	5	6	11	7,91
Okul öncesi eğitim verilmesi	2	3	0	0	3	3	0	5	6	8	3	0	6	5	11	7,91
Çevrenin ve öğrencilerin sportif sosyal faaliyetler yönünden başarılı olması	0	2	4	0	1	1	2	2	8	7	1	2	5	5	10	7,19
Okul aile birliğinin gayretli çalışmalarının olması	0	0	3	0	4	3	0	0	10	5	5	0	5	5	10	7,19
Yardımcı personelin yeterli olması	1	1	0	0	2	4	0	1	7	3	5	0	3	5	8	5,76
Personelin fedakârca, özvertili çalışması	0	1	3	1	0	0	3	0	8	0	7	1	4	4	8	5,76
Okul yöneticilerinin velileri yakından tanımaları ve ulaşabilmeleri	0	0	0	0	1	6	1	4	4	5	1	2	3	5	8	5,76
AB, SODES projelerinin fonlarının varlığı	0	0	0	0	4	3	1	6	2	7	0	1	2	6	8	5,76
Kütüphanenin aktif kullanılması	3	2	0	0	1	0	1	2	5	7	0	0	4	3	7	5,04
Sunarlarda başarı gösterilmesi	3	3	0	0	1	0	0	1	6	5	0	2	4	3	7	5,04
Okul bahçesinin geniş olması	1	1	3	2	0	0	0	0	7	1	6	0	2	5	7	5,04

Fırsatlar	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Orta Bütünlükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	₺	%
Kişisel gelişime önem verilmesi	3	1	0	0	1	1	0	3	3	4	2	3	6	4,32
Öğrenci ve velilere yardım verilmesi	3	1	0	0	1	1	0	3	3	4	2	4	6	4,32
Bilim sanat merkezinin varlığı	4	1	0	0	1	0	0	3	3	4	2	4	6	4,32
Hizmet içi eğitim imkânının olması	1	0	0	0	0	5	0	1	5	1	4	1	6	4,32
Kayıt alanı ve ulusal adres veri sistemi uygulanması ile ortaokula tüm çağ nüfusunun kaydı yapılmaktadır	2	1	1	0	1	1	0	3	3	5	1	3	6	4,32
Donatım malzemelerinin yeterli ve öğretmenler tarafından kullanılıyor olması	0	2	1	0	1	2	0	2	4	4	2	2	6	4,32
İlin zengin bir tarihi ve kültürel mirasa sahip olması	0	1	0	1	0	1	3	1	5	2	3	5	6	4,32
Hayat boyu öğrenmeyi destekleyen devlet politikalarının varlığı	0	1	0	0	1	3	1	0	6	1	5	3	6	4,32
Kurumdaki tüm personelin kadrolu olması	0	0	1	0	0	5	0	3	3	4	1	2	6	4,32
Çalışma, bilgiye ulaşma ve etkinlik ortamının var olması	3	1	0	0	1	0	0	0	5	4	0	3	5	3,6
Rahberlik hizmetlerinin etkin olması	0	0	3	0	1	0	1	1	4	3	2	5	5	3,6
Mesleki eğitimin öneminin farkına varılmış olması	1	0	1	0	1	2	0	1	4	2	1	2	5	3,6
Sosyal medyayın geniş kitlelerce kullanılıyor olması	0	1	0	0	1	2	1	1	4	2	2	3	5	3,6
Eğitime medyayın desteği	1	0	0	0	2	1	0	1	3	1	3	1	4	2,88
Okullar hayat olsun projesinin uygulanıyor olması	2	1	0	0	1	0	0	3	1	4	0	2	4	2,88
İş-kur ile yardımcı personel ihtiyacının karşılanması	2	1	0	0	1	0	0	3	1	4	0	2	4	2,88
Öğretmenler arası ilişkilerin iyi olması	0	2	2	0	0	0	0	2	2	4	0	1	4	2,88
Okulda kurs açılması	0	2	0	0	0	2	0	2	2	2	2	2	4	2,88
Okulun ekonomik imkânlarının iyi olması	0	0	2	0	0	2	0	0	4	2	2	2	4	2,88

Fırsatlar	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Eğitim bölgemizde yer alan muhtarıtların nüfus ve yerleşim özelliklerini tanımlama ve okula destek olmaları	0	0	2	0	0	1	1	0	4	2	1	1	1	3	4	2,88
4+4-4 eğitim sisteminin olması	0	0	0	3	0	1	0	0	4	3	1	0	3	1	4	2,88
Sirkülasyonun az olması	0	0	0	1	0	1	2	0	4	1	2	1	3	1	4	2,88
Disiplin problemlerinin az olması veya olmaması	0	0	0	0	1	2	1	1	3	1	2	1	3	1	4	2,88
Taşınmalı öğrenciler için servis ve yemek hizmetlerinin devlet tarafından karşılanması	1	0	0	0	0	2	0	1	2	2	1	0	0	3	3	2,16
Okulun zorunlu hizmet kapsamında olması	0	1	1	0	1	0	0	1	2	2	1	0	1	2	3	2,16
Okul çevresinin doğal yaşam alanı olması	0	1	0	0	0	1	1	0	3	2	1	0	0	3	3	2,16
Özel eğitime muhtaç öğrencilere destek eğitim sunulması	0	1	0	0	1	1	0	0	3	1	2	0	2	1	3	2,16
İnternet kafe, bilarda solunu vb. yerlerin olumsuz etkilerinin öğrencilerimiz üzerinde daha az olması	0	0	1	0	1	1	0	0	3	1	1	1	1	2	3	2,16
Eğitime destek kampanyalarından yararlanma imkanının bulunması	0	0	1	0	1	1	0	0	3	0	3	0	2	1	3	2,16
Toplam kalite yönetimi uygulamalarının yapılması	0	0	0	0	2	1	0	1	2	1	0	2	2	1	3	2,16
Öğrenci ve velilerin benzer kültüre sahip olması	1	0	0	0	0	0	1	2	0	2	0	0	1	1	2	1,44
Gelir kaynağı olacak yer bulunması	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	2	2	1,44
Okulun pansiyon ve yemekhanesinin bulunması	0	1	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	2	0	2	1,44
Eğitimin sürdürülebilir ekonomik kalkınmadaki işlevi konusunda toplumsal farkındalığın olması	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	2	1,44
Kantin bulunması veya kiraya vermeye elverişli olması	0	0	1	1	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	2	1,44
Sinema, konferans salonunun bulunması	0	0	1	0	1	0	0	0	2	2	0	0	2	0	2	1,44
Okulumuzun imam hatip olması	0	0	0	1	0	1	0	2	0	1	1	0	1	1	2	1,44
Memleketin yetiştirdiği bürokratların varlığı ve okula desteğinin olması	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	2	2	1,44

Fırsatlar	A.B.	D.A.B	E.B	Ğ.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İnanç Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Müfredat programların günün ihtiyaçlarına uygun hale getirme çalışmaları	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	2	0	0	2	2	1,44
Çevre halkının okulu sahiplenmesi	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	2	0	2	0	2	1,44
Ders kitaplarının ücretsiz dağıtılması	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	2	2	1,44
Okullar arasındaki rekabetin varlığı	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	2	2	1,44
Ekonomik büyüme hızı ve kişi başına düşen milli gelirin artması	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0	2	2	1,44
Bağımlılık yapan maddelere ulaşım zorluğu	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	1	2	1,44
MERBİS ve E-okul sisteminin okulumuzun iş ve işlemlerini kolaylaştırıyor olması	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	1	1	0	2	2	1,44
Kurum kültürüne sahip olunması	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	2	2	1,44
Faaliyetler için yeterli zamanın olması	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0,72
Okula öğretmenler ilçe merkezinden gödi geliş yaptırıldan öğrenci ihtiyaçlarının karşılanabilmesi	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Taşınmalı öğrenci olmaması	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0,72
Dershanelerin bulunması	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
İdarenin çalışanlarına sahip çıkması	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Web sitemiz aracılığıyla kamuoyunda okulumuzun başarılarının sürekli izleniyor olması.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Kaynakların verimli kullanılması	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
İklim ve doğal çevrenin eğitim öğretimde akamalara sebep olmaması	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Sosyal ve kültürel etkinlikler için yatılı öğrencilere her an ulaşılabilmesi	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Pansiyonda yeterli entir odalarının bulunması	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Rekabete açık öğrencilerin varlığı	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72

Ek-14. GZFT Analizinde Belirten Tehdit İfadelerinin Dağılımı.

Tehditler	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Küçük Okul	Orta Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Velilerin ekonomik yetersizliği	8	9	12	6	7	9	6	16	41	40	11	29	28	57	41,01
Velilerin eğitim düzeyinin düşük olması	11	5	7	7	5	13	3	15	36	32	16	26	25	51	36,69
Okul çevresinde şiddetin ve kültürel bozukluğun yaygın olması	12	4	4	2	8	11	8	9	40	24	18	25	24	49	35,25
Paşalanmış ailenin çok olması, velayet sorunu aile içi şiddetin olması	7	4	8	1	9	14	6	14	35	28	13	26	23	49	35,25
Medyanın olumsuz etkileri	7	3	8	2	9	13	2	10	34	28	14	23	21	44	31,65
Okulun fiziksel olarak yetersiz olması	7	4	5	3	7	10	1	9	28	22	14	19	18	37	26,62
Okulun düzenli gelmesinin olmaması, maddi kaynaklarının yetersiz olması	4	5	6	3	4	13	2	9	28	22	13	19	18	37	26,62
Okulun bulunduğu çevrenin göç olması veya göç vermesi	3	2	3	0	7	11	9	5	30	14	12	16	19	35	25,18
Okulun güvenlik tedbirlerinin yetersiz olması	4	1	3	3	7	8	7	5	28	17	9	19	14	33	23,74
Velilerin ilgisiz olması	0	3	7	0	3	15	2	3	27	12	16	14	16	30	21,58
Teknolojiye ulaşım sorunu ve bilinçsiz kullanım	3	1	5	0	6	9	2	10	16	18	4	16	10	26	18,71
Öğrencilerin sosyal, ekonomik ve kültürel farklılıklarının fazla olması	9	3	3	2	3	2	4	2	24	10	14	12	14	26	18,71
Yıl içerisinde öğretmenlerin yer değiştirmesi	1	4	2	1	5	8	2	5	18	10	11	7	16	23	16,55
Okulun trafiğin yoğun olduğu yerde olması	1	2	4	1	2	8	4	3	19	10	8	7	15	22	15,83
Okulun köyde olması veya merkeze uzak olması	2	2	2	2	3	7	2	1	19	6	11	6	14	20	14,39
Okul çevresinde oyun alanının gençlik merkezlerinin olmaması	0	1	5	0	2	9	3	7	13	11	7	9	11	20	14,39
Kanun ve mevzuatın sık değişmesi	7	2	1	1	2	5	1	3	16	10	8	11	8	19	13,67
Okul bahçesinin yetersiz olması	1	2	6	0	1	4	4	2	16	8	5	7	11	18	12,95
Sanatsal, sportif ve kültürel faaliyetlerde bulunma alışkanlığının yetersiz olması	0	2	3	1	1	7	4	2	16	7	7	4	7	18	12,95
Velilerin sınav odaklı akademik başarıyı artırıcı faaliyetlere, davranış merkezli eğitim faaliyetlerine oranla daha çok önem vermesi.	5	3	0	0	1	5	1	6	9	7	7	7	8	15	10,79
Hayırsızların paydaşların velilerin maddi destek vermemeleri	5	0	2	1	2	2	2	5	9	8	4	6	8	14	10,07
Yardımcı personelin olmaması ya da yeterli gelmemesi	0	3	1	0	2	6	1	3	10	6	6	3	10	13	9,35
Servis güvenliğinin olmaması okula ulaşımın zor olması	1	2	4	0	0	5	0	3	9	7	5	6	6	12	8,63
Donatım malzemelerinin eksik, yetersiz veya kullanışsız olması	5	2	2	0	1	2	0	6	6	9	3	5	7	12	8,63

Tehditler	A.B.		D.A.B		E.B		G.D.A.B		I.A.B		K.B		M.B		İmam Hatip Ortaokulu		Küçük Ortaokul		Orta Büyüklükte Okul		Büyük Okul		Taşıma Merkezi Olmayan Okullar		Taşıma Merkezi Olan Okullar		f	%
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		
Taşıma merkezi okul olmamanın getirdiği zorluklar	1	1	4	0	0	0	6	0	2	10	6	6	6	0	0	12	12	8,63										
Maadde bağımlısı gençlerin fazlalığı	2	0	0	1	6	1	1	1	1	10	6	4	1	10	10	11	11	7,91										
Velilerin etkinliklere katılımının yetersiz olması	2	1	2	0	2	4	0	3	8	8	6	5	0	4	7	11	11	7,91										
Öğrencilerin evin geçimine katkıda bulunmak çalışması	3	0	1	2	0	4	1	3	8	8	6	4	1	2	9	11	11	7,91										
Kadronun eksik olması	0	0	1	3	1	3	2	0	10	5	3	3	2	7	3	10	10	7,19										
Nakil gelen giden öğrencinin fazla olması	1	1	2	0	2	2	2	2	8	6	6	1	3	4	6	10	10	7,19										
Mevcut sınıfların kalabalık olması	1	2	1	3	0	2	0	3	6	7	2	2	0	5	4	9	9	6,47										
Taşınmalı eğitimin ulaşım ve mevsimsel şartlardan olumsuz etkilenmesi	0	1	1	0	1	6	0	1	8	2	7	0	0	2	7	9	9	6,47										
Eğitim bölgesinde, nüfusun azalması yerleşke yapısının dağılık olması	3	1	1	0	2	1	0	3	5	6	2	0	0	3	5	8	8	5,76										
Velilerin okula ve öğretmene çok müdahale etmesi	3	2	0	0	1	1	1	4	4	5	2	1	3	5	8	8	5,76											
STK, vakıf ve çevredeki kuruluşların okula maddi destek vermemesi	0	2	1	0	1	4	0	2	6	3	5	0	0	2	6	8	8	5,76										
Öğrencilerde temel disiplinin olmaması	0	1	1	0	1	5	0	1	7	3	5	0	1	7	8	8	5,76											
Müstakil binanın olmamasından dolayı farklı yaş grubundaki öğrencilerin binayı ve bahçeyi ortak kullanması	0	0	3	0	2	3	0	0	8	5	3	0	0	2	6	8	8	5,76										
İş imkânının kısıtlı olması	0	2	1	1	0	3	0	2	5	4	3	0	0	2	5	7	7	5,04										
Öğrencilerin çok sık devamsızlık yapması	1	1	1	1	0	1	1	1	5	4	1	1	1	5	1	6	6	4,32										
Öğrencilerin özgüven eksikliği	0	1	1	1	1	0	2	1	5	3	3	0	4	2	6	6	4,32											
Velilerin öğrencilerine aşırı korumacı davranması, veli denetimindeki eksiklikler	0	1	2	0	0	3	0	0	6	3	3	0	0	2	4	6	6	4,32										
Bakanlığın temel eğitim kurumlarına okul bütçe bütçe ayırmaması	0	0	1	1	1	3	0	4	2	5	0	1	1	5	6	6	4,32											
Velilerin problemli olması	2	3	0	0	0	0	0	3	2	4	1	0	0	3	2	5	5	3,6										
Yurt dışında yaşayan ailelerin kayıtlarının zamanında yapılamaması	3	1	0	0	1	0	0	3	2	5	0	0	0	3	2	5	3,6											
Velilerin kızlar çoğunlukta olmak üzere çocuklarını ortaöğretim kurumlarına göndermek istememesi	1	2	1	1	0	0	0	3	2	5	0	0	0	4	1	5	3,6											
Velilere ulaşılamaması iletişimin yetersiz olması	1	1	0	0	0	2	1	1	4	2	3	0	0	2	3	5	3,6											
Öğrenci ve velilerin ufkunun dar olması	1	0	2	0	0	1	1	1	4	4	0	1	4	1	5	5	3,6											
Şikâyetlerin mercilerce fazlaca abartılması 147'nin amacı dışında kullanılması	2	1	1	0	1	0	0	1	4	3	2	0	0	2	3	5	3,6											
Okulun farklı binalardan oluşması	0	1	1	0	0	3	0	1	4	2	3	0	0	1	4	5	3,6											

r

Tehditler	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Küçük Okul	Orta Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%	
Öğretmen, yönetici ve ailelerin özel eğitim konusunda yeterli bilgiye ve duyarlılığa sahip olmaması	0	1	1	0	1	2	0	1	4	2	1	2	3	5	3,6	
Öğretmenler ilde ikamet ettiklerinden velilerin yeterince tanınmaması	0	1	0	0	1	3	0	1	4	3	0	1	4	5	3,6	
Doğru ve güvenilir bilgiyi ayırt etme gücünün bilgi kirliliği	0	1	0	0	1	2	1	0	5	1	3	1	2	3	3,6	
Öğrenci sayısındaki düşüşten dolayı okulun kapanmakla karşı karşıya kalması	0	1	2	0	1	1	0	2	3	2	1	4	1	5	3,6	
Zararlı alışkanlıkların yaygınlaşması	0	0	0	0	1	3	1	1	4	3	1	2	3	5	3,6	
Kaynaştırma eğitimi alan öğrencilere yeterli imkânın tanınmaması	0	0	1	0	0	2	1	0	4	1	2	3	1	4	2,88	
Öğrencilerin beslenme alışkanlığının yetersiz ve dengesiz olması	0	0	0	1	0	2	1	0	4	1	2	1	2	4	2,88	
İyi örnek teşkil edebilecek kişilerin eksikliği ve kötü örneklerin bulunması	0	0	0	0	0	2	2	1	3	1	1	2	2	4	2,88	
Eğitim bölgesinin zorunlu hizmet kapsamından çıkarılması	1	0	0	0	1	0	1	1	2	2	1	0	3	3	2,16	
Öğrencilerin isteksiz olması	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	1	0	2	1	3	2,16
İmam hatip Ortaokullarına ve bazı okul türlerine karşı önyargı	0	1	1	0	0	1	0	1	2	2	1	0	1	2	3	2,16
Mesleki yönelemede öğrencilerin ilgi ve yeteneklerinin dikkate alınmaması	0	1	1	0	0	1	0	1	2	3	0	1	2	3	2,16	
Okulun Deprem bölgesinde yer alması	0	1	1	0	1	0	0	1	2	1	2	0	1	2	3	2,16
Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz olması	0	1	0	0	0	2	0	1	2	2	1	0	1	2	3	2,16
Bölgede kişi koşullarının ağır olması	0	1	0	0	1	1	0	1	2	3	0	2	1	3	2,16	
Yeniliklere karşı direnç olması	0	1	1	0	1	0	0	1	2	2	1	0	2	1	3	2,16
Bölgeler ve okullar arası fırsat eşitsizliğinin olması	0	1	1	0	0	1	0	0	3	2	1	0	1	2	3	2,16
Köyden gelen öğrencilerin başarısının düşük olması okuma yazmada sıkıntı yaşamaları	0	0	2	0	1	0	0	0	3	1	2	0	1	2	3	2,16
İçme suyu sıkıntısının olması	0	0	0	0	1	0	2	0	3	0	3	0	3	0	3	2,16
Yeni gelen öğrencilerin okula uyum problemi	0	0	0	0	1	0	2	0	3	0	2	1	3	0	3	2,16
Okul çevresinde park ve temizlik gibi sorunların olmasıdır	0	0	0	0	1	2	0	0	3	0	2	1	1	2	3	2,16
Okul öncesi eğitimin verilmemesi	0	0	0	0	0	3	0	0	3	2	0	1	0	3	2,16	
Hedefsiz öğrencilerin fazla olması	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	2	0	2	1,44
Yatılı kalan öğrencilerin uyum ve psikolojik problemleri	1	0	1	0	0	0	0	1	1	2	0	2	0	2	1,44	
Öğrencilerin okulu sahiplenmemesi ve benimsenmesinden dolayı zarar vermeleri	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	2	1,44	
Mezunların üst öğrenimde akademik olarak başarı sağlayamaması veya ortaöğretime devam etmemesi	0	1	0	0	1	0	0	0	2	2	0	1	1	2	1,44	

Tehditler	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	Inam Hatip Ortaokulu	Küçük Okul	Orta Büyük Okul	Büyük Okul	Taşma Merkezi Olan Okullar	Taşma Merkezi Olan Okullar	f	%
Velilerin her şeyi devletten bekleme alışkanlığının olması.	0	1	0	0	0	0	1	0	2	1	0	1	1	2	1,44
Öğretmen atamalarındaki yetersizlikler	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	2	1,44
Öğrencilerin yatılı kalmaları	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	1	1	1	2	1,44
İklimin okul üzerindeki olumsuz etkileri	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	2	2	1,44
Taşınmalı öğrenci sayısının fazlalığının ilave etkinliklerin gerçekleştirilmesini olumsuz olarak etkilemesi	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	1	0	2	1,44
Özel okullara devlet teşvikleri verilerek bu okullara ilginin arttırılması	0	0	1	0	1	0	0	0	2	1	0	1	1	2	1,44
Okul çevresinin çok gürültülü olması	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1	1	0	1	2	1,44
Birleştirilmiş sınıf uygulamaları	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1	1	1	1	2	1,44
Okuldaki kaynaştırma öğrencilerinin sayısının fazla olması	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	1	1	1	2	1,44
Başboş köpeklerin okul etrafında ve bahçede görülmesi ve dolmaları	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	1	1	2	1,44
Hızlı gelişmelere bağlı toplumsal değerlerin yitirilmesi	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	2	1,44
Okul dışında öğrencileri kontrol altına alamama kötü arkadaşlık ilişkileri	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	2	1,44
Öğrencilerin hazırlanmışlık düzeylerinin düşük olması	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	2	1,44
Öğretmenlerin belleticilik vb. görev yapmalarından dolayı dinlenememesi	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	1	1	1	2	1,44
Okul çevresinde başta ilköğretim, lise ve dengi okulların olmamasıdır.	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0	1	1	2	1,44
Yatılı kalan öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak karşılaştıkları problemler	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0,72
Dedikoduların hızla yayılması	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0,72
Öğrencinin araştırma yapmayı bilmemesi	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0,72
SODES çocuk parkının çocuklarca tehlikeli kullanılması	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0,72
Bölge halkının ana dilinin Kürtçe olması sebebiyle Türkçe eğitimi zorlaştırılması.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0,72
Velilerin siyasi görüşlerini okula yansıtması	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Ailelerin yatılı okul fikrine sıcak bakmamaları	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Yatılı kalan öğrencilerin pansiyondan izinsiz ayrılabilme ihtimalleri	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Bayan personelin doğum vb. sebeplerle göreve ara vermesi	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
İklimi eğitim sisteminin uygulanması	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Öğrencilerin burs imkânının azlığı	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72

Tahditler	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Küçük Okul	Ortaokul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Okulun taşınma merkezi olmasına yönelik olumsuz mahalle toplumsal algısı	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Sadece öğretimin ön plana çıkması	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Okul yönetimi ve öğretmenlerin üzerinde geçeceğinden fazla bürokrasi yükünün olması	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Okulun Kantininin olmaması	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Sınıf yeterliliğinden bazı derslerin ornak işlenmesi	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Farklı yaş gruplarının aynı okul servisi ile gidip gelmesi	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Bölgedeki ailelerin kalabalık olması	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Öğrencilerin sürekli yer değiştirmeleri	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Akademik başarıları düşük öğrencilerin okulu tercih etmesi	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Dilimizin etkili ve güzel kullanılmaması	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0,72
Eğitim bölgesinden okumuş akademik kariyer yapmış meslek mensuplarının olmaması	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0,72
Okulun dere yanında bulunması	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Girişimciliğin gelişmemiş olması	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Yasal sınırlılıklar	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Okul çevresindeki sokak satıcılarının dolanması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Okul çevresinde trafik uyan levhalarının olmaması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Okula yakın olan sahildeki mahrumlar	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Elektriklerin sık sık kesilmesi	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Öğretmenlerin çoğunluğunun yeni mezun olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Yanılı okulda sağlık personelinin bulunmaması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Aileler arasında yaşanan problemlerin, öğrenciler tarafından devam ettirilmesi	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Sağlık kurumlarının okula uzak olması	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Kayıt alanı dışındaki öğrencilerin kayıt yaptırmak istemeleri	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0,72
Yönetici ve öğretmenlere toplumun verdiği değerlerin azalması	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0,72
İş yoğunluğundan dolayı stres ve yorgunluk	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Başın ve yayın organlarından yararlanmanın öndeki yasal engellerin bulunması	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0,72
Kız öğrencilerin baskı altında yetiştirilmesi ve sosyal etkinliklere yeterince katılmamaları	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0,72

Ek-15. Misyon Temasma İlişkin İfadelerin Dağılımı.

Misyon Teması	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İnsan Harp Ortasolu	Küçük Okul	Orta Büyükükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Kendini tanıyan, kendisine güvenen, kendini ifade edebilen, görev, hak ve sorumluluklarının bilincinde, mutlu bireyler yetiştirmek.	9	9	10	6	11	18	13	17	59	45	22	9	34	76	54,68
İbretliğine sıkı, katıncı, aktif, araştırmacı ve sorgulayıcı, sosyal ilişkileri güçlü, saygı, sevgi ve hoşgörü esasına dayalı ilişkiler kuran bireyler yetiştirmek.	7	8	7	5	6	14	11	19	39	27	23	8	27	58	41,73
Milli, manevi, evrensel ve etik değerlere, tarih bilincine sahip bireyler yetiştirmek	9	8	6	3	7	17	5	13	42	36	13	6	29	55	39,57
Öğrencilere çağdaş teknolojik bilgi ve donanım kazandırmak.	6	8	10	3	11	9	7	12	42	34	16	4	27	54	38,85
Çağdaş, yenilikçi, özgün, değişim ve gelişime açık, bilimsel düşünen aydınlar yetiştirmek.	4	3	10	2	9	13	9	14	36	28	12	10	31	50	35,97
Etkili, verimli, kaliteli bir eğitim öğretim anlayışının yayılması ve yaşanmasına katkıda bulunmak.	6	6	9	2	8	6	4	6	35	26	9	6	15	41	29,5
Düşünceye, insana, öğretmeye ve kültürene saygılı öğrenciler yetiştirmek.	9	6	1	3	3	9	4	14	21	13	16	6	20	35	25,18
Atatürkçü düşüncesi içselleştirmiş gençler yetiştirmek.	2	5	3	1	3	9	5	8	20	16	8	4	16	28	20,14
Uluslararası standartlarda hedefler belirlenmiş, küresel düşünün ve uygulayan öğrenciler yetiştirmek.	3	4	3	1	5	5	5	7	19	15	9	2	12	26	18,71
Üretken bireyler yetiştirmek.	4	4	3	2	3	5	2	9	14	11	9	3	12	23	16,55
Öğrencilere bireysel rehberlik yapmak ve kendilerini geliştirme alanlarını sağlamaktır.	0	5	1	5	3	5	4	6	17	15	6	2	12	23	16,55
Tarihini bilen, bu gününü değerlendiren, geleceğine yön verebilen, büyük hedefler için çalışabilen, yüksek karakterli, ilikeli, nitelikli, erdemli bireyler yetiştirmek.	3	3	4	2	5	0	6	9	14	16	3	4	15	23	16,55
MEB. temel kamunda yer alan genel ve özel amaçlara uygun olmak.	2	3	2	3	4	6	0	7	13	11	8	1	9	20	14,39
Varan, milletini ve bayrağını seven bireyler yetiştirmek.	1	1	4	2	4	6	2	11	9	9	9	2	10	20	14,39
Öğrencilerin hayalleri ile başarılarını buluşturmak için varız.	1	1	3	0	7	4	2	5	13	15	2	1	10	18	12,95

Misyon Teması	A	B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Süreklili kendisini geliştiren bireyler yetiştirmek.	1	2	5	1	5	2	1	5	12	15	1	1	1	7	10	17	12,23
Dürüst, ahlaklı, inatçılı, iyi fertler yetiştirmek.	1	0	0	1	2	10	2	7	9	12	4	4	0	9	7	16	11,51
Çevre bilincine sahip bireyler yetiştirmek.	2	0	1	0	0	4	7	4	10	7	3	3	4	10	4	14	10,07
Sosyal ve sportif faaliyetlerin gerçekleştirildiği, çevrenin kültür merkezi olabilmektir.	3	0	0	0	2	4	1	1	9	6	3	3	1	3	7	10	7,19
Öğrenci merkezi eğitim vermek.	1	1	4	0	4	0	0	1	9	8	1	1	1	4	6	10	7,19
Problemlere farklı ve akılcı çözümler sunan bireyler yetiştirmek.	0	1	1	0	3	5	0	5	5	4	5	1	1	5	5	10	7,19
Beden ve ruh sağlığı bütünlüğü olan kendisi ve çevresi ile başışık bireyler yetiştirmek.	0	1	3	0	1	2	3	1	9	4	4	6	0	5	5	10	7,19
Hayata ve üst öğrenime hazırlanaktır.	0	0	3	1	1	4	1	2	8	10	0	0	0	6	4	10	7,19
Farklı fikirlerle saygılı bireyler yetiştirmek.	3	0	1	2	0	1	2	2	7	3	2	2	4	6	3	9	6,47
Yaşam boyu öğrenmeye açık bireyler yetiştirmek.	2	1	0	0	1	3	2	4	5	3	3	3	3	8	1	9	6,47
Paylaşımaya açık bireyler yetiştirmek.	2	0	0	0	1	1	4	2	6	4	1	1	3	1	7	8	5,76
Sağlıklı iletişim kuran bireyler yetiştirmek.	0	2	0	0	1	1	4	0	8	3	4	4	1	5	3	8	5,76
Bireyin bilgiye ulaşmasını sağlamaktır.	0	0	1	0	2	2	3	2	6	5	2	2	1	5	3	8	5,76
Çevresine güven veren, model olan saygın bireyler yetiştirmek.	2	2	0	1	1	0	1	2	5	3	4	4	0	5	2	7	5,04
Eleştiriye açık bireyler yetiştirmek.	2	0	0	0	0	3	2	1	6	3	1	1	3	5	2	7	5,04
Demokratik bireyler yetiştirmek.	0	1	0	1	0	4	1	2	5	5	1	1	1	6	1	7	5,04
Pozitif bilgiler ile dini ilimleri bir araya getiren bireyler yetiştirmek.	0	1	1	0	4	0	0	4	2	3	3	3	0	3	3	6	4,32
Öğrencilerin kendilerini mutlu, huzurlu ve güvende hissettiği bir kurum olmaları.	2	0	1	1	1	1	0	0	6	1	4	4	1	3	3	6	4,32
Paydaşların beklentilerine cevap vermektir.	0	0	0	2	3	1	0	2	4	3	3	3	0	4	2	6	4,32

Misyon Teması	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hâşip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüköğretim Okul	Büyük Okul	Taşıma Merkezi Olmayan Okullar	Taşıma Merkezi Olan Okullar	f	%
Çağdaş eğitim ve öğretim yöntemleri ile eğitim vermek.	0	0	0	1	1	3	1	1	5	3	2	1	4	2	6	4,32
Okuyan bireyler yetiştirmek.	0	0	0	0	1	4	1	2	4	4	2	0	4	2	6	4,32
Öğrenmeyi öğrenmiş bireyler yetiştirmek.	2	1	0	1	0	0	1	0	5	2	2	1	2	3	5	3,6
Evrensel değerlere saygılı, hayatın içinde olan din eğitimi vermek.	3	0	0	0	0	2	0	5	0	2	2	1	2	3	5	3,6
Örnek gösterilen okul olmaktır.	0	2	2	0	0	0	1	1	4	3	2	0	3	2	5	3,6
Dünyaya objektif ve iyimeer bakabilen bireyler yetiştirmek.	0	0	2	0	0	0	3	1	4	2	2	1	3	2	5	3,6
Dini asıl kaynaklarından öğrenip onu benimseyen bireyler yetiştirmek.	1	1	0	0	0	2	0	4	0	2	1	1	0	4	4	2,88
Ülkemizi ileri taşıyacak öğrenciler yetiştirmek.	2	0	0	0	1	1	0	1	3	3	1	0	1	3	4	2,88
Adalar sahibi bireyler yetiştirmek.	2	0	0	0	1	0	1	2	2	0	1	3	1	3	4	2,88
Farklı görüşlere açık, olaylara çok yönlü ve tarafsız bakabilen bireyler yetiştirmek.	1	0	0	0	0	1	2	1	3	1	2	1	2	2	4	2,88
Mesleki Becerileri geliştirmek.	0	1	1	0	2	0	0	2	2	3	1	0	3	1	4	2,88
Sanat ruhlu bireyler yetiştirmek.	0	0	1	0	0	0	3	1	3	1	2	1	3	1	4	2,88
Kurum kültürünü tanıyan, okuluna sahiplenilen bireyler yetiştirmek.	0	0	0	0	1	3	0	1	3	3	1	0	4	0	4	2,88
Disiplinli bireyler yetiştirmek.	2	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	3	1	2	3	2,16
Gerekisinin olan her anda rehberlik hizmeti vermektir.	0	0	2	0	0	0	1	0	3	3	0	0	1	2	3	2,16
Öğretmen ve yöneticilerin ulaşılabilir olmasını sağlamaktır.	0	0	1	0	2	0	0	0	3	3	0	0	2	1	3	2,16
Cesaretli bireyler yetiştirmek.	0	1	0	0	2	0	0	1	2	2	0	1	3	0	3	2,16
Hizmet içi eğitim personelinin yetiditliklerini arttırmak.	0	1	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	2	2	1,44
Toplumsal yardımlaşmanın egemen olmasını sağlamaktır.	0	1	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	2	2	1,44

Misyon Teması	A	B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.E.	M.B	İnanç Harip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşma Merkezi Olmayan Okullar	Taşma Merkezi Olan Okullar	f	%
Şefkatli, mehdametli bireyler yetiştirmek.	0	1	0	0	1	0	0	0	2	2	2	0	0	0	2	2	1,44
Fırsat ve imkân eşitliğini sağlamak.	0	1	1	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	2	2	1,44
İşini zamanında ve doğru yapan bireyler yetiştirmek.	0	1	0	0	1	0	0	1	1	2	2	0	0	0	2	2	1,44
Bütün öğrencilerin öğrenmelerini sağlamak.	0	1	0	1	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	2	2	1,44
Eğitimin ihtiyaç olduğuna inanan bireyler yetiştirmek.	0	0	0	1	0	0	1	0	2	1	1	1	0	1	1	2	1,44
Çevre şartlarına uygun olarak çalışan kurum olmak.	0	0	0	0	1	1	0	2	0	2	0	0	0	1	1	2	1,44
Alanında tercih edilen birey yetiştiren okul olmaktır.	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2	2	0	0	1	1	2	1,44
Enejisini, yetenekleri doğrultusunda kullanan bireyler yetiştirmek.	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1	1	1	0	2	0	2	1,44
Okul öncesinden itibaren eğitim vermek.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0,72
Yabancı dil öğrenmenin önemini bilen bireyler yetiştirmek.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0,72
Ülkemizi medeniyet seviyesini yükselten gençler yetiştirmek.	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0,72
Herkese eğitim öğretim hakkından yararlanmasını sağlamak.	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Türkçeyi doğru kullanan bireyler yetiştirmek.	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0,72
İslam dininin liderliğini yapacak bireyler yetiştirmek.	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Projeler üreten bireyler yetiştirmek.	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Paydaşların, okulumuzu tercih ettiği için memnun olduğu okul olmak.	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0,72
Toplumla lider, önder insan yetiştirmek.	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0,72
Risk alabilen bireyler yetiştirmek.	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0,72
Millîtimizi din konusunda aydınlatacak bireyler yetiştirmek.	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0,72

Viryon Teması	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Bütünlükte Okul	Büyük Okul	Taşıma Merkezi Olan Okullar		f	%
													Taşıma Merkezi Olan Okullar	Taşıma Merkezi Olmayan Okullar		
Etkin, girişimci, kaliteli, nitelikli ve edemli bireyler mezun eden okul olmaktadır.	0	3	0	1	4	5	3	4	12	10	5	1	10	6	16	11,51
Mutlu bireyler mezun eden okul olmaktadır.	0	3	4	2	2	4	1	1	15	13	2	1	7	9	16	11,51
Eğitimde yaşanan gelişmeleri ve değişimleri takip eden, uygulayan, çağdaş kurum olmaktadır.	1	2	1	0	1	6	4	3	12	12	2	1	6	9	15	10,79
Kanlımci, işbirlikçi bireyler mezun eden okul olmaktadır.	0	4	2	0	1	2	6	5	10	8	5	2	11	4	15	10,79
Avrupa Birliği normlarına denk eğitim veren, nitelikli, dinamik eğitim kurumu olmaktadır.	0	0	2	1	3	3	4	4	9	4	9	0	4	9	13	9,35
Çevresinin kültür merkezi ve güvenciler bir kurumu olmaktadır.	2	0	3	3	1	3	0	3	9	5	5	2	7	5	12	8,63
Öğrenmeye istekli bireyler mezun eden okul olmaktadır.	0	4	2	2	0	2	1	2	9	3	8	0	3	8	11	7,91
Türk Millî Eğitim sisteminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda eğitim veren kurum olmaktadır.	1	1	1	2	2	2	1	2	8	8	1	1	4	6	10	7,19
Sorumluluk sahibi bireyler mezun eden okul olmaktadır.	3	0	2	2	2	0	1	3	7	6	2	2	4	6	10	7,19
Varana, millete, topluma hizmet eden yararlı bireyler mezun eden kurum olmaktadır.	0	0	3	1	1	3	2	4	6	7	3	0	6	4	10	7,19
Çağdaş bireyler mezun eden okul olmaktadır.	0	3	1	1	0	0	4	1	8	3	5	1	6	3	9	6,47
Dünyüst, ahlaklı bireyler mezun eden okul olmaktadır.	1	0	2	2	1	1	1	2	6	3	2	3	4	4	8	5,76
Örnek alınan, önder bireyler mezun eden okul olmaktadır.	2	1	0	1	1	2	1	4	4	3	3	2	4	4	8	5,76
Saygılı ve saygın bireyler mezun eden okul olmaktadır.	2	0	1	0	0	1	3	2	5	1	4	2	3	4	7	5,04
Farklılıkları zenginlik kabul eden, eleştiriye açık bireyler mezun eden okul olmaktadır.	0	4	1	0	0	1	1	2	5	4	3	0	2	5	7	5,04
Öğrencileri hayata hazırlayan okul olmaktadır.	0	1	4	0	0	2	0	3	4	6	1	0	3	4	7	5,04
Hoşgörülü bireyler mezun eden okul olmaktadır.	0	2	2	0	0	2	1	2	5	2	4	1	5	2	7	5,04
Sevginin eğitim öğretim ortamına hakim olduğu kurum olmaktadır.	0	0	1	2	0	3	1	3	4	4	2	1	4	3	7	5,04

Ek-17. Temel Değer ve İlkeler Temasına İlişkin İfadelerin Dağılımı.

Temel Değer ve İlkeler	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
İbtidii, katımcılık, ekip ruhu	15	14	18	6	18	27	12	30	69	30	11	53	57	110	79,14
Sürekli değişim ve gelişim	13	12	16	7	15	23	14	28	72	68	22	48	52	100	71,94
Güvenlilik	14	10	12	6	17	20	12	29	62	61	20	43	48	91	65,47
İnsana, inanca saygı	11	12	14	2	14	20	11	25	59	48	27	43	41	84	60,43
Araştırma, sorgulama, analiz, sentez, çok yönlü eleştirel düşünmebilme, planlı hareket etme, yenilikçilik	8	13	14	4	10	23	9	26	55	52	22	41	40	81	58,27
Bireysel ve sosyal sorumluluk sahibi olmak	7	12	10	8	10	19	10	18	58	45	23	8	37	76	54,88
Girişimci olma, üretkenlik, çalışkanlık, verimlilik, överi	12	7	9	4	14	13	9	23	45	46	16	34	34	68	48,92
Bilimsel düşünme ve teknolojiyi kullanma	8	12	7	1	11	17	7	24	39	36	20	7	30	63	45,32
Etkin iletişim kurma	11	4	10	3	14	10	8	16	44	36	16	8	30	60	43,17
Tarafızlık ve eşitlik	4	9	13	3	5	20	6	16	44	38	16	6	29	60	43,17
Ferdin ve toplumun ihtiyaç ve beklentilerine odaklı çalışmak	5	11	11	4	5	18	6	17	43	35	20	5	31	60	43,17
Çevreyi ve doğayı korumak	6	12	6	4	8	16	6	21	37	34	19	5	30	58	41,73
Adaleli davranma ve hukukun üstünlüğüne inanmak	9	7	11	0	11	15	4	17	40	38	13	6	26	57	41,01
Fırsat ve imkân eşitliğini sağlamak	8	7	10	2	10	13	6	16	40	35	14	7	30	56	40,29
Etkin, kaliteli eğitim ve hizmet anlayışına sahip olmak	12	6	5	4	14	9	5	19	36	28	20	7	29	55	39,57
İlgi, istek ve kabiliyetlere göre öğrenci merkezli eğitim ve aktiviteler düzenlemek	7	5	10	3	8	11	9	14	39	32	16	5	28	53	38,13

Temel Değer ve İlkeler	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İnsan			Orta	Büyük	Tajima		%	
								Harip	Ortaokul	Küçük			Büyük	Merkezi		Merkezi
								Ortaokulu	Okul	Okul	Okul	Okul	Okul	f		
Demokrasiye, Atatürk, ilke ve devrimlerine, cumhuriyete ve laiklik ilkesine bağlılık	4	8	11	1	5	17	6	15	37	29	16	7	28	24	52	37,41
Hoşgörüyü hakımsız kılmak.	8	6	6	4	9	10	8	17	34	31	14	6	25	26	51	36,69
Etik değerlere, kurallara, milli ve dini değerlere, evrensel ilkelere bağlılık	8	8	6	3	10	12	3	18	32	28	19	3	22	28	50	35,97
İnsan odaklılık.	6	8	8	0	6	16	2	13	33	36	7	3	16	30	46	33,09
Duygu, düşünce, fikirleri değer verme	4	6	8	3	4	12	7	12	32	29	10	5	19	25	44	31,65
Çalışanlar takdir edilir, ödül verilir emeğine saygı duyulur.	5	10	5	3	5	14	2	11	33	29	14	1	21	23	44	31,65
Bireysel farklılıkları zenginlik olarak görmek temel ilkenizdir.	4	3	7	6	5	8	9	13	29	29	9	4	19	23	42	30,22
Öz güven sahibi olmak.	5	6	4	4	5	9	5	6	32	26	10	2	19	19	38	27,34
Temiz, sağlıklı, huzurlu, eğlenceli ortam	10	3	1	4	10	4	4	6	30	22	9	5	24	12	36	25,9
Şeffaf olmak.	3	3	9	2	3	12	2	13	21	23	9	2	13	21	34	24,46
Karar verme süreçlerine paydaşları dâhil etmek	6	6	4	0	6	7	5	8	26	19	10	5	20	14	34	24,46
Eğitime yatırım yapmak, destek vermek	4	4	6	3	4	9	4	6	28	23	8	3	18	16	34	24,46
Kendisi ve çevresiyle barışık olma	2	6	2	4	3	8	5	8	22	20	7	3	15	15	30	21,58
Sevgi ile yaklaşmak.	2	4	6	1	3	8	6	10	20	15	10	5	11	19	30	21,58
Dürüstlük	4	3	3	3	4	6	4	5	22	22	3	2	13	14	27	19,42
Etkin süreç yönetimini sağlamak	3	3	6	1	3	9	1	6	20	17	8	1	9	17	26	18,71
Hesap verebilir olmak	1	3	8	1	1	10	2	7	19	20	4	2	11	15	26	18,71
Tutarlılık, istikrar, öngörülebilirlik ve kararlılık temel ilkenizdir.	0	4	6	3	0	8	5	7	19	18	6	2	10	16	26	18,71

Temel Değer ve İlkeler	A.B.	D.A.B.	E.B.	G.D.A.B.	I.A.B.	K.B.	M.B.	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Yerleşiklerini geliştirmek için imkân ve ortam oluşturmak.	0	4	6	3	0	9	4	7	19	17	7	2	11	15	26	18,71
Öğrenci başarısının rakibini yapmaktır.	1	7	3	2	1	8	2	6	18	10	13	1	12	12	24	17,27
Çözüm odaklı yönetimin anlayışına sahip olmak.	5	2	3	0	7	3	2	9	13	14	5	3	11	11	22	15,83
Toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemek	2	4	3	3	2	6	2	3	19	12	9	1	10	12	22	15,83
Öğrencilere her an rehberlik yapmak	1	2	7	1	1	7	3	5	17	16	5	1	11	11	22	15,83
Çalışanların gurur duyduğu kurum kültürü oluşturmak	3	2	4	1	3	5	2	4	16	12	7	1	10	10	20	14,39
Her yerde eğitim, hayat boyu öğrenmeyi yaşam tarzı haline getirmek.	0	6	3	1	1	7	2	7	13	12	7	1	8	12	20	14,39
Saygın, örnek, model, önder okul olmak	1	3	5	0	1	7	1	6	12	10	6	2	9	9	18	12,95
Doğru işi yapmak	1	5	1	2	1	5	1	3	13	6	9	1	7	9	16	11,51
Mevzuata uygun olmak	2	3	2	1	2	5	1	4	12	9	5	2	7	9	16	11,51
Sabırlılık	1	2	1	3	1	3	3	2	12	11	2	1	7	7	14	10,07
Özel destek programları uygulamak	1	1	4	1	1	4	2	1	13	10	3	1	8	6	14	10,07
Öğrenmeyi öğrenmiş bireyler yetiştirmek.	0	2	3	2	0	4	3	1	13	12	2	0	6	8	14	10,07
Ahlaki bireyler yetiştirmek.	0	3	1	3	1	4	2	4	10	6	8	0	7	7	14	10,07
Sosyal etkinlikleri eğitimin parçası olarak görmek.	1	1	3	1	1	2	3	3	9	7	3	2	6	6	12	8,63
Öğrencilerin geleceğinin bizim geleceğimiz olduğuna inanırız.	0	0	2	4	0	1	5	4	8	9	1	2	6	6	12	8,63
Hizmeti zamanında yapmak, zamanı iyi kullanmaktır.	0	4	0	1	0	4	1	2	8	8	2	0	5	5	10	7,19
Paylaşımcılık ruhunu okul genelinde yaymaktır.	2	0	2	2	2	2	0	5	5	8	2	0	4	6	10	7,19

Temel Değer ve İlkeler	A.B.		D.A.B		E.B		G.D.A.B		İ.A.B		K.B.		M.B		İmam Hatip Ortaokulu		Orta Büyüktükte Okul		Büyük Okul		Taşma Merkezi Olmayan Okullar		Taşma Merkezi Olan Okullar		f	%
	1	3	1	0	1	4	0	1	4	0	1	4	0	6	4	4	6	4	0	0	5	5	10	7,19		
Liyakat sahibi olmaktır.	1	3	1	0	1	4	0	1	4	0	1	4	0	6	4	4	6	4	0	0	5	5	10	7,19		
Herkese lider olabileceğine inanırız.	0	1	4	0	0	4	1	2	8	6	6	3	1	2	8	8	6	3	1	1	3	7	10	7,19		
Türkiyeyi doğru ve düzgün kullanmaktır.	2	0	1	0	2	1	2	3	5	4	4	2	2	3	5	4	4	2	2	2	4	4	8	5,76		
Erişilebilirlik, ulaşılabilirlik.	3	0	0	1	3	0	1	0	8	4	4	2	2	7	2	2	4	2	2	2	7	1	8	5,76		
Çevresini değiştirmek, geliştirmek, değişimi yönetmektir.	1	1	2	0	1	3	0	2	6	6	6	2	0	4	6	6	6	2	0	0	4	4	8	5,76		
Her bireyin özgür olduğuna inanırız.	0	2	2	0	0	3	1	1	7	2	2	5	1	1	7	2	2	5	1	1	4	4	8	5,76		
Disiplin	0	3	1	0	0	4	0	2	6	1	7	0	2	6	6	1	7	0	0	2	2	6	8	5,76		
Eğitim hakkı	0	2	2	0	0	3	1	2	6	4	4	3	1	2	6	4	4	3	1	1	4	4	8	5,76		
Öğretim yöntem ve tekniklerini uygulanz.	0	2	1	2	0	3	0	2	6	2	6	6	0	2	6	2	6	2	6	0	4	4	8	5,76		
Varansa millete faydalı olmak.	0	0	3	1	0	2	2	3	5	6	6	2	0	1	7	2	6	2	0	1	1	7	8	5,76		
Performans değerlendirme sisteminin adanetli davranmak.	0	0	1	3	0	1	3	2	6	5	5	2	1	2	6	5	5	2	1	1	5	3	8	5,76		
Akla ve bilme dayalı hüraselerden uzak dini eğitim vermek.	2	0	0	1	2	0	2	4	3	6	6	1	0	4	3	6	6	1	0	5	5	2	7	5,04		
Bedem, zihin, ruh ve duygu yönünden sağlıklı öğrenci yetiştirmektir.	1	2	0	0	1	2	0	1	5	5	5	1	0	1	5	5	5	1	0	4	2	6	6	4,32		
Tam öğrenmeyi gerçekleştirilmektir.	0	2	1	0	0	2	1	0	6	2	6	3	1	0	6	2	6	2	3	1	2	4	6	4,32		
Kanna eğitim vermektir.	0	2	1	0	0	3	0	2	4	4	4	2	0	2	4	4	4	2	0	2	2	4	6	4,32		
Mısyon ve vizyonuna uygun okul olmak.	0	2	0	2	0	2	0	1	5	2	2	4	0	1	5	2	2	4	0	3	3	3	6	4,32		
Tüm çalışanlar öğrenci ve velilerin mutlu olduğu bir okul olmak.	0	1	2	0	0	2	1	1	5	2	2	3	1	1	5	2	2	3	1	3	3	3	6	4,32		
İşimizi önemseriz.	0	0	2	1	0	2	1	0	6	5	5	1	0	0	6	5	5	1	0	3	3	3	6	4,32		

Temel Değer ve İlkeler	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşıma Merkezi Olmayan Okullar	Taşıma Merkezi Olan Okullar	f	%
İnanıcı ile aklını bütünleştiren bireyler yetiştirmek.	2	0	0	0	2	0	1	3	2	4	1	0	3	2	5	3,6
Dinin huzur verici ve barış sağlayıcı yönünü ortaya çıkarmak.	2	0	0	0	2	0	1	3	2	4	1	0	3	2	5	3,6
Dayanışma, yardımseverlik	1	0	0	0	2	0	1	1	3	1	3	0	4	0	4	2,88
İhtiyaçlara cevap veren dini bilgi birikimini kazandırmaktır.	2	0	0	0	2	0	0	1	3	2	1	1	3	1	4	2,88
Uzman personel ile çalışmak.	1	0	1	0	1	1	0	1	3	3	0	1	2	2	4	2,88
Mükemmellik	1	0	0	0	2	0	1	2	2	1	1	2	2	2	4	2,88
Öğrenciler oldukları gibi kabul edilir.	0	1	0	1	0	1	1	1	3	4	0	0	1	3	4	2,88
Kararıları elde ettiği sonuca göre alırız.	0	1	0	2	0	1	0	2	2	2	2	0	2	2	4	2,88
Ar-ge çalışmalarına önem veririz.	0	1	1	0	0	2	0	1	3	2	2	0	1	3	4	2,88
Okulunuzda yapılan çalışmaların ülkenize ve insanlığa katkı getireceğine inanırız.	0	1	0	1	0	1	1	2	2	3	1	0	3	1	4	2,88
Hayatı yorumlayabilen bireyler yetiştirmek.	0	1	1	0	0	2	0	1	3	1	3	0	2	2	4	2,88
Problemlere sorunlara çözüm üretebilen bireyler yetiştirmek.	0	1	1	0	0	2	0	1	3	1	3	0	2	2	4	2,88
Küresel gelişmeleri takip etmektir.	0	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	0	1	3	4	2,88
Kurumsal ve bireysel gelişmelerin bilimsel verilerin uygulama hayata geçirilmesiyle sağlanacağına inanırız.	0	0	1	1	0	1	1	2	2	4	0	0	2	2	4	2,88
İç disiplini, özdenetimini sağlamış bireyler olmayı seçeriz.	0	0	2	0	0	1	1	0	4	3	0	1	1	3	4	2,88
Çağdaş yönetim anlayışını benimseriz.	0	0	2	0	0	0	2	0	4	3	1	0	2	2	4	2,88
Şekliçliği benimsemeyiz.	1	0	0	0	1	0	1	2	1	2	1	0	3	0	3	2,16
Sağlıklı din anlayışının eğitim ve öğretim ile sağlanacağına inanırız.	1	0	0	0	1	0	1	2	1	2	1	0	3	0	3	2,16

Temel Değer ve İlkeler	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşma Merkezi Olmayan Okullar	Taşma Merkezi Olan Okullar	f	%
Sorunlara seçerci yaklaşmıyız.	1	0	0	0	1	0	1	2	1	1	0	3	0	3	2,16
Nitelğin, nicelikten üstün olduğuna inanınız.	1	0	0	0	1	0	1	2	1	1	0	3	0	3	2,16
Empati kursunuz.	1	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	1	1	2	1,44
Hedefleri her zaman yüksek tutmaktır.	1	0	0	0	1	0	0	1	1	2	0	2	0	2	1,44
Estetik ve sanat duygularını çıkarmaktır.	1	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	1	1	2	1,44
Kişisel verilerde gizliliğe önem vermektir.	1	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	1	1	2	1,44
Yabancı dil bilmenin önemli olduğuna inanınız	0	1	0	0	0	1	0	0	2	1	0	1	1	2	1,44
Kurumda israfı karşıyoruz.	0	1	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	2	2	1,44
Yapılandırmacı yaklaşımı benimseriz.	0	1	0	0	0	1	0	0	2	2	0	1	1	2	1,44
Her yıl üst öğrenime gönderdiğimiz öğrenci sayısını arttırmak.	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	2	0	1	2	1,44
Hizmet içi eğitim çalışmalarımızın gelişiminin bizim gelişimimiz olduğuna inanınız.	0	0	1	0	0	1	0	0	2	2	0	0	2	2	1,44
Yüksek moral ve motivasyonun önemine inanınız.	0	0	1	0	0	0	1	0	2	1	0	1	1	2	1,44
Öğrenen okul olmaktır.	0	0	1	0	0	0	1	0	2	1	0	1	1	2	1,44
Halkla ilişkilerimizin önemlidir.	0	0	1	0	0	0	1	0	2	1	0	1	1	2	1,44
Tecrübe geçenmiş yılların toplamı değil, akdemik bilginin tüketildiği yerde beşyüzlülebilecek bir bilgi kaynağıdır.	0	0	1	0	0	0	1	0	2	1	0	1	1	2	1,44
Anayasa ve MEB temel kanununda yer alan amaç ve ilkelere uygun eğitim öğretimi veren bir okul olmaktır.	0	0	0	2	0	0	0	1	1	1	0	1	1	2	1,44
Kardeş olma bilincinde yaşamaktır.	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	2	0	2	2	1,44

Ek-18. Stratejik Planda Belirtilen Temaların Dağılımı.

Temalar	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	İ.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüktekte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Eğitim ve öğretim hizmetlerinde kalitenin artırılması teması	19	17	20	9	21	31	18	35	100	85	37	13	67	68	135	97,12
Fiziksel yapı ve kurumsal kapasitenin artırılması teması	17	14	18	6	20	26	15	32	84	76	31	9	58	58	116	83,45
Eğitim öğretime erişim teması	12	13	15	4	15	19	12	26	64	59	24	7	46	44	90	64,75
Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle performansın yükseltilmesi teması	5	5	4	6	5	10	2	11	26	25	8	4	14	23	37	26,62
Paydaş ilişkileri teması	2	1	5	1	4	4	3	6	14	14	5	1	7	13	20	14,39
Rehberlik teması	0	2	0	1	1	0	0	2	2	4	0	0	2	2	4	2,88
Sağlıklı yaşam teması	0	1	0	0	1	0	0	1	3	1	0	1	1	1	2	1,44

Ek-19. Eğitim ve Öğretim Hizmetlerinde Kalitenin Artırılması Tema İfadelerinin Dağılımı.

Eğitim ve Öğretimde Kalitenin Artırılması Teması	A.B. D.A.B E.B G.D.A.B İ.A.B K.B. M.B İman Hâşip Orsokulu Orsokul Küçük Okul Orta Büyüklükte Okul										Büyük Okul	Tasima Merkezi Olmayan Okullar	Tasima Merkezi Olan Okullar	f	%	
	1.5	10	9	9	11	18	14	23	63	50						21
Akademik başarıyı artırmak	15	10	9	9	11	18	14	23	63	50	21	15	43	43	86	61,87
Sorumluluk bilinci yüksek, sağlıklı bireyler yetiştirmek	10	7	11	2	10	14	6	16	44	37	16	7	31	29	60	43,17
Ulusal ve uluslararası ölçülerde bilgi, beceri, tutum ve davranışın bireylere kazandırılması	8	6	8	2	8	10	6	12	36	28	14	6	26	22	48	34,53
Öğrenmeyi yükseltmek	5	5	9	2	9	11	4	10	35	27	13	5	26	19	45	32,37
Sosyal, bilimsel ve sportif faaliyetler düzenlemek katılımı artırmak	5	4	5	2	6	9	3	9	25	21	9	4	17	17	34	24,46
Mevcut eğitim ortamının daha etkili ve verimli hale getirmek, etkin katılım sağlamak	7	3	6	1	5	8	4	9	25	21	9	4	15	19	34	24,46
İletişime açık olmak	5	3	7	2	4	6	4	8	23	19	7	5	19	12	31	22,3
Öğrencilerin mutlu olmasını sağlamak	4	4	6	1	5	7	4	8	23	18	8	5	19	12	31	22,3
Girişimci, yenilikçi olmak	3	4	4	1	5	6	4	7	20	15	8	4	15	12	27	19,42
Öğrencilerin dil becerilerini artırmak	2	4	4	2	5	4	5	6	20	15	6	5	15	11	26	18,71
Öğrenci kazanımlarını artırmak	7	0	1	4	0	3	4	6	13	11	4	4	12	7	19	13,67
Öğrenmeye açık olmak	1	3	3	1	4	3	3	4	14	10	5	3	12	6	18	12,95
Öğrencilerin sorgulamasını, araştırmasını, düşüncesini sağlamak	1	2	3	1	4	5	2	3	15	10	6	2	6	12	18	12,95
Kitap okuma alışkanlığı kazandırmak	2	0	3	2	3	4	2	2	14	9	5	2	9	7	16	11,51
Sağlıklı beslenme alışkanlığı kazandırmak	2	0	2	2	3	3	2	2	12	8	4	2	8	6	14	10,07

Eğitim ve Öğretimde Kalitenin Artırılması Teması	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	İ.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Üst öğrenime hazırlamak	2	2	1	2	2	2	3	4	10	9	2	3	7	7	14	10,07
Donanım malzemeleri ve materyal eksikliklerini gidermek	1	2	1	1	3	3	2	3	10	8	3	2	4	9	13	9,35
Okul-veli işbirliğini arttırmak veli ziyaretlerini arttırmak	0	2	1	0	4	3	1	2	9	6	4	1	4	7	11	7,91
Soyut bilgileri somutlaştırmak	3	0	3	0	0	3	0	3	6	6	2	1	5	4	9	6,47
Teknolojiyi eğitim alanında kullanmak	1	1	1	1	1	2	2	2	7	5	2	2	5	4	9	6,47
Etkin rehberlik faaliyetleri yapmak	0	2	1	0	2	2	2	2	7	5	2	2	5	4	9	6,47
Mesleğe hazırlamak	2	0	0	2	0	1	2	2	5	4	1	2	4	3	7	5,04
Tercih edilen çevre okullara örnek olan okul olmak	0	1	1	0	2	2	1	1	6	3	3	1	2	5	7	5,04
Çevreye doğaya duyarlı olmak	0	1	1	0	3	2	0	1	6	4	3	0	5	2	7	5,04
Öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm üretme alışkanlığı kazandırmak	0	0	2	0	3	2	0	0	7	4	3	0	3	4	7	5,04
Sanat ve kültür sevgisini arttırmak	0	0	2	0	3	2	0	0	7	4	3	0	3	4	7	5,04
Okulun çevreye uyumunun başyayı artıracak şekilde geliştirilmesi	0	2	0	0	1	2	1	2	4	3	2	1	2	4	6	4,32
Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılamak	1	1	0	1	0	1	1	2	3	3	1	1	3	2	5	3,6
Sosyal yardımlaşma ve dayanışma bilinci kazandırmak	1	0	1	1	0	1	1	1	4	3	1	1	4	1	5	3,6
Toplumsal, kültürel, manevi bilinci kazandırmak	0	2	0	0	1	2	0	2	3	3	2	0	2	3	5	3,6
Okulun kadrosunu etkin kullanmak	0	1	1	0	1	1	1	1	4	3	1	1	2	3	5	3,6
Sınıflarda başyayı yakalamak	0	1	1	0	1	1	1	1	4	3	1	1	1	4	5	3,6

Eğitim ve Öğretimde Kalitenin Artırılması Teması	A.B. D.A.B. E.B. G.D.A.B. I.A.B. K.B. M.B. İmam Hatip Ortaokulu Ortaokul Küçük Okul Orta Büyüklükte Okul										Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%					
	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	2	2	4	2,88
Okullaşma oranını artırarak, okul öncesi eğitimi yaygınlaştırmak	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	2	2	4	2,88
Ölçme ve değerlendirme, öğrenci başarı takibi yapmak	0	1	0	0	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	2	2	2	4	2,88
Şeffaflık, hesap verebilirlik, verimli yöneticilik anlayışı ortaya koymak	0	1	0	0	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	2	2	2	4	2,88
Okulun görülenini geliştirip artırmak	0	1	0	0	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	2	2	2	4	2,88
Ortaöğretim kurumlarının tanıtılması	0	1	0	0	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	1	1	4	2,88
Aile seminerleri yaparak ortak tutum geliştirmek	0	1	0	0	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	3	4	2,88
Temel eğitim kapsamındaki bireye MEB'in temel amaçları çerçevesinde mevzuata uygun olmak	0	1	1	0	1	1	0	1	1	3	3	3	1	1	0	2	2	2	4	2,88
Okul kütüphanesi oluşturmak	0	0	1	0	2	1	0	0	4	2	2	2	2	0	0	3	1	1	4	2,88
Destekleme kurslarını açmak	1	0	0	1	0	0	1	1	2	2	2	0	0	1	1	2	1	1	3	2,16
Projelere katılımı artırmak	1	0	0	1	0	0	1	1	2	2	2	0	0	1	1	2	1	1	3	2,16
Hayat boyu öğrenme imkânını artırmak	1	0	0	1	0	0	1	1	2	2	2	0	0	1	1	2	1	1	3	2,16
Araştırık ilkelerine bağlı demokratik laik düşünme sistemine sahip olmak	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	1	1	0	0	2	1	1	3	2,16
Bilimsel düşünmeyi benimsenmek	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	1	1	0	0	2	1	1	3	2,16
İnsan haklarına saygılı olmak	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	1	1	0	0	2	1	1	3	2,16
Fırsat ve imkân eşitliği sağlamak	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	1	1	0	0	2	1	1	3	2,16
Stratejik yönetim anlayışını geliştirmek	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	1	1	0	0	1	1	2	3	2,16
Etkin süreç yönetimi uygulamak	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	1	1	0	0	1	1	2	3	2,16
Etkin denetim sistemi oluşturmak	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	1	1	0	0	1	1	2	3	2,16

Eğitim ve Öğretimde Kalitenin Artırılması Teması	A.B. D.A.B E.B G.D.A.B I.A.B K.B. M.B İmam Hatip Ortaokulu Ortaokul Küçük Okul Orta Büyüklükte Okul										Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%				
	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	2	1	1	0	0	1	2	3
Sanat ve estetik duygusu geliştirmek	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	1	1	0	0	1	2	3	2,16
Derislerde edindiği bilgi ve becerileri günlük hayata aktaracak donanıma sahip kılmak	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	2	1	1	0	0	1	2	3	2,16
Öğrencilerin derslere olan ilgilerinin artırılması için öğrencilerin günlük yaşamları örneklerle motivasyonunu sağlamak	0	0	1	0	1	1	0	0	3	2	2	1	1	0	0	1	2	3	2,16
Hazırbulunmuşluk seviyelerini yükseltmek	0	0	1	0	1	1	0	0	3	2	2	1	1	0	0	1	2	3	2,16
Öğrenci sayısını artırmak	0	0	1	0	1	1	0	0	3	2	2	1	1	0	0	0	3	3	2,16

Ek-20. Fiziksel Yapı ve Kurumsal Kapasitenin Artırılması Tema İfadelerinin Dağılımı.

Fiziksel Yapı ve Kurumsal Kapasitenin Artırılması	A	B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İnsan Hâtip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklikte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okullar	Taşınma Merkezi Olan Okullar	f	%
Fiziki ve mali alt yapısını tamamlamış kurum olmak.	12	10	15	5	14	18	9	21	62	52	21	10	43	40	83	59,71	
Beşeri yetiştirmiş insan kaynaklarına sahip kurum olmak.	11	8	13	2	12	16	11	17	56	42	20	11	36	37	73	52,52	
Okulun teknolojik olanaklarını geliştirmek	12	10	12	5	9	11	9	21	47	45	14	9	38	30	68	48,92	
Bilişim teknolojilerini iyi kullanan bir kurum olmak	11	4	7	1	5	7	5	14	26	26	9	5	23	17	40	28,78	
Etkin ve verimli işleyen bir kurumsal yapı tesis etmek	4	6	4	3	8	9	5	11	28	23	11	5	21	18	39	28,06	
Yönetim organizasyon yapısını geliştirmek	5	6	6	2	5	7	5	11	25	23	8	5	23	13	36	25,9	
Kurumsallaşmasını sağlamış kurum olmak	11	1	8	3	2	5	3	11	22	25	5	3	18	15	33	23,74	
Okul ve çevresini eğitim öğretim, sosyal ve sportif faaliyetlere uygun temiz bir ortam haline getirmek	0	1	3	0	5	5	3	1	16	7	7	3	5	12	17	12,23	
Fiziksel kapasiteyi etkin kullanmak	0	0	4	0	2	2	1	0	9	5	3	1	5	4	9	6,47	
Toplum ve veli desteğini, güvenini artırmak	1	1	0	0	2	3	1	2	6	3	4	1	2	6	8	5,76	
Okul kütüphanesini zenginleştirmek	0	1	0	0	2	2	1	1	5	2	3	1	1	5	6	4,32	
Mevzuat gereği yapılması gereken iş ve işlemleri yapmak	0	1	0	0	2	1	1	1	4	2	2	1	1	4	5	3,6	
İletişim teknolojilerini kullanmak	1	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	2	1,44	
E-okul sistemini etkili kullanmak	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	2	1,44	

Fiziksel Yapı ve Kurumsal Kapasitenin Artırılması	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Ortaokul	Büyük Okul	Taşınmaz Olmayan Okullar	Taşınmaz Merkezi Okullar	f	%
Hayısever katkıları, hibe ve fonlardan okula gelir elde etmek	0	0	1	0	1	0	0	0	2	2	0	0	1	1	2	1,44
Öğrencilerin sosyalleşmelerini sağlayarak eğitim ve öğretim etkinliklerine destek olmak	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Ekip ruhu ve paylaşımayı sağlamak	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Pansiyonun fiziki şartlarının iyileştirilmesi	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Öğrencilere toplumsal kurallara uyma bilinci kazandırmak	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Fiziki yapının geliştirilmesi ve etkinlik yapacak yer sağlamak amacıyla şube sayılarının azaltılması	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72

Ek-21. Eğitim Öğretme Erişim Tema İfadelerinin Dağılımı.

Eğitim Öğretme Erişim Teması	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüköğretim Okul	Büyük Okul	Taşınan Merkezi Okullar	Taşınan Merkezi Okullar	f	%
Her bireyin, eğitime ulaşabilmesini sağlamaktır.	10	11	10	4	13	17	9	20	54	44	21	9	34	40	74	53,24
Her bireyin eğitimi tamamlanabilmesini sağlamaktır.	11	6	2	3	10	11	9	15	37	29	14	9	27	25	52	37,41
Devamsızlık yapan öğrencilerin okula devamını sağlamaktır.	0	3	6	0	3	6	0	3	15	12	5	1	3	15	18	12,95
Gelişime açık bireyler yetiştirmek.	3	1	0	0	1	4	4	4	9	4	4	4	6	7	13	9,35
Bilgiyi somutlaştıran bireyler yetiştirmek.	2	0	0	0	1	2	3	2	6	3	2	3	3	5	8	5,76
Okullar havat olsun projesini yaygınlaştırmak	0	1	1	0	0	0	2	1	3	2	0	2	3	1	4	2,88
Okul öncesi eğitimi yaygınlaştırmak ve katılımı arttırmaktır.	0	1	1	0	1	1	0	1	3	3	1	0	1	3	4	2,88
Atarık ilkelerine bağlı bireyler yetiştirmektir.	0	3	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	3	3	2,16
Bilimsel düşüncüyü rehber edinmiş bireyler yetiştirmektir.	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	2	1,44
Ruhsal, bedensel, zihinsel, sağlıklı bireyler yetiştirmektir.	0	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	2	1,44
Çağdaş eğitim için uygun ortam imkân sağlamaktır.	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	2	2	1,44
Kız çocukların eğitime erişimini sağlamaktır.	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	2	0	2	1,44
Engelli çocukların eğitime erişimini sağlamaktır.	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	2	0	2	1,44
Yaygın eğitime katılıma imkân sağlamaktır.	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	2	0	2	1,44

Eğitim Öğetme Erişim Teması	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İnanç			Orta	Taşınma		f	%	
								Harip	Ortaokul	Küçük Okul		Büyük Okul	Olumsuz Okullar			Olan Okullar
Futut ve imkân eşitliği sağlamak	0	1	1	0	0	0	0	1	1	2	0	0	2	0	2	1,44
Etkin rehberlik yapmaktır.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0,72
Kütüphanein işleriğinin artırılmasıdır.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Okula velli görüşme odası kazandırılması	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Her sınıfta internetin kullanılabilmesi	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
İnsan haklarına saygının içelleştirilmesi	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Çevreye, doğaya duyarlı olmayı içelleştirmek	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Orta güveni gelişmiş bireyler yetiştirmek.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Öğrencilerin genel kültürünün gelişmesini sağlayacak çalışmalar yapmak.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Bireysel ve toplumsal sorunları tanımak	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Üst öğrenime hazırlanmak.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
Öğrencilerde ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacak duyarlılığı oluşturmak	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0,72
İnanç harip, müfredat eğitimi almak isteyen tüm öğrencilere hizmet sunmak.	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72

Ek-22. Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetlerle Performansın Yükseltilmesi Tema İfadelerinin Dağılımı.

Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetlerle Performansın Yükseltilmesi Teması	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Tajima Merkezi Olmayan Okullar	Tajima Merkezi Olan Okullar	f	%
Öğrencilerin kültürel, sosyal ve sportif faaliyetlere katılımını arttırmaktır.	4	4	3	5	7	12	1	9	27	23	9	4	19	17	36	25,9
Sanat, estetik ve kültür sevgisini oluşturmak, arttırmaktır.	3	2	5	5	8	7	4	7	27	19	11	4	18	16	34	24,46
Sosyal faaliyetlerle özgüven duygusunu arttırmaktır.	3	4	4	5	8	7	3	7	27	20	10	4	17	17	34	24,46
Kültürel, sosyal ve sportif faaliyetlerle akademik başarıyı arttırmaktır.	3	3	3	5	6	5	1	5	21	16	6	4	11	15	26	18,71
Okulun çevresi ile uyumunu sağlayarak güvenli bir eğitim ortamı oluşturmak	3	3	3	5	6	5	1	5	21	16	6	4	16	10	26	18,71
Sosyal faaliyetlerle öğrenci gelişimini sağlamaktır.	3	3	3	6	2	6	1	6	18	13	6	5	11	13	24	17,27
Sosyal faaliyetlerle paylaşma, dayanışma, birlikte yaşama olgusunu arttırmak.	4	3	3	5	1	7	1	5	19	11	9	4	14	10	24	17,27
Sosyal, sportif faaliyetlerle sorumluluk duygusunu geliştirmektir.	3	3	4	5	2	4	2	4	19	10	8	5	13	10	23	16,55
Sosyal, sportif faaliyetlerle istenmeyen davranışları azaltmaktır.	3	3	4	5	2	4	2	4	19	10	8	5	11	12	23	16,55
Velilerin okula karşı olumlu bakış açısı geliştirmesinde, okul olarak etkin rol almak ve bu süreçte tüm öğrenci velilerini dâhil etmektir.	3	2	3	5	2	6	1	6	16	12	6	4	7	15	22	15,83
Öğrencilerin evrensel değerlere sahip fertler olmasına yönelik etkinlikler gerçekleştirmek.	3	2	3	5	2	6	1	5	17	11	6	5	14	8	22	15,83
Sportif faaliyet sayısını ve çeşitliliğini sağlamaktır.	3	2	3	5	2	4	2	4	17	9	7	5	8	13	21	15,11
Sosyal faaliyetlerle okulun çekim merkezi haline gelmesini sağlamak.	3	3	3	5	1	4	1	4	16	10	6	4	10	10	20	14,39
Kendi kültürünü tanıyan ve temsil edebilen bireyler yetiştirmek.	3	3	3	5	1	4	1	4	16	10	6	4	14	6	20	14,39
Rehberlik servisinden yararlanılmasını sağlamaktır.	3	2	3	5	1	4	1	4	15	9	6	4	8	11	19	13,67

Ek-23. Paydaş İlişkileri Tema İfadelerinin Dağılımı.

Paydaş İlişkileri Teması	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	İ.A.B	K.B.	M.B	İnsan Hatip Orsokulu	Orta Büyüköğretim Okul	Büyük Okul	Teşvii Merkezi Olan		f	%		
											Okul	Okul				
Vali ilişkilerini geliştirmektedir.	5	2	5	2	3	4	4	2	23	17	6	2	12	13	25	17,99
Ekip ruhu, işbirliği ve paylaşmayı okulumuzun başarısını, verimini artıracak en etkili güç haline getirmektedir.	3	2	4	2	3	5	4	3	20	15	6	2	12	11	23	16,55
Vali memnuniyetinin artması ve velilerin okul etkinliklerine katılımının sağlanmasıdır.	3	1	4	2	3	4	3	2	18	13	6	1	10	10	20	14,39
Eğitimi velinin temel önceliği haline getirmektedir.	2	2	4	2	4	3	3	2	18	13	6	1	8	12	20	14,39
Eğitimi vali ile daha başarılı öğrenciler yetiştir düşüncesiyle vali eğitimine destek sağlamak.	3	2	4	1	3	4	3	2	18	13	6	1	11	9	20	14,39
Personelin hizmet içi eğitim programlarına katılımının sağlanması.	3	3	4	2	2	3	3	1	19	13	6	1	11	9	20	14,39
İnsan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasını.	2	2	5	1	3	3	3	2	17	11	6	2	9	10	19	13,67
Velinin okula maddi katkısının sağlanmasıdır.	3	2	3	1	3	3	4	1	18	12	5	2	11	8	19	13,67
Velinin öğrenciye olan ilgisini artırmaktır.	3	2	4	1	2	3	4	1	18	13	5	1	10	9	19	13,67
Okul çalışmalarının isteklerine uygun performans değerlendirme sisteminin oluşturularak okul memnuniyetini ve motivasyonlarını artırmak.	3	2	4	1	3	3	3	1	18	12	6	1	7	12	19	13,67
Okulun vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algıların geliştirilmesi.	4	2	4	1	2	3	3	1	18	13	5	1	8	11	19	13,67
Paydaşların alınan kararlara katılımının sağlanmasıdır.	2	2	3	2	3	2	3	1	16	11	5	1	10	7	17	12,23

Ek-24. Rehberlik Tema İfadelerinin Dağılımı.

Rehberlik Teması	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	İ.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Orsokulu	Orsokul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşma Merkezi Olmayan Okul	Taşma Merkezi Olan Okul	f	%
Öğrencilerin kendisi ve çevresi ile başlık olması için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması.	0	1	0	1	1	0	0	2	1	3	0	0	1	2	3	2,16
Mesleki tanıtım seminerlerinin yapılması.	0	1	0	1	1	0	0	2	1	3	0	0	2	1	3	2,16
Kişisel ve toplumsal sağlığı korumak için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması.	0	1	0	0	1	0	0	0	2	1	0	1	1	1	2	1,44
Öğrencilerin paylaşma duygusunu içselleştirmesi için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72
Hoşgörü duygusunu içselleştirmesi için gerekli bilgi ve beceri kazandırılması.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0,72
Öğrencilerin şiddetten uzak, öfke kontrolü yapabilmesi için gerekli bilgi ve becerinin kazandırılması.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0,72

Ek-25. Sağlıklı Yaşam Tema İfadelerinin Dağılımı.

Sağlıklı Yaşam Teması	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüköğretim Okul	Büyük Okul	Taşınma Mevkizi Olmayan Okul	Taşınma Mevkizi Olan Okul	f	%
Dengeli ve düzenli beslenme alışkanlığı kazandırmak.	0	1	1	0	1	1	0	1	3	3	0	1	2	2	4	2,88
Öğrencilere düzenli egzersiz yapma alışkanlığı kazandırmak.	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	0	1	1	2	3	2,16
Öğrencilere kişisel bakımını düzenli yapma alışkanlığı kazandırmak.	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	0	1	2	1	3	2,16
Madde bağımlılığı konusunda öğrenci ve velileri bilgilendirmektir.	0	1	0	0	1	1	0	1	2	2	0	1	1	2	3	2,16

Ek-26. Stratejik Planda Belirtilen Tahmini Gelirlerin Kaynaklarına Göre Dağılımı.

Kaynak (%)	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	İ.A.B	K.B.	M.B	İnşaat Harcı Ortaokulu	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Tasınan Merkezi Olan Okul		GENEL
												Tasınan Merkezi Olan Okul	Tasınan Merkezi Olan Okul	
Genel bütçe	72,82	2,75	91,76	93,69	52,29	69,12	4,19	25,15	75,36	79,7	17,29	72,49	56,98	68,8
Okul aile birliği gelirleri	10,34	55,1	5,94	4,23	32,58	20,3	49,87	42,77	13,87	8,54	46,56	15,06	25,93	17,64
Kantin, otopark vb. kira gelirleri	6,55	17,66	0,36	1,43	5,78	6,24	32,81	17,82	6,04	6,8	30,11	7,47	7,93	7,58
Diğer gelirler (Bağış)	6,41	24,02	1,62	0,63	8,68	3,12	8,37	12,56	3,14	3,51	6,04	3,27	7,9	4,37
Diş kaynak/ Proje	3,87	0	0,02	0	0	0,83	1,5	1,54	0,88	1,17	0	1,23	0,15	0,97
Etkinlik	0,01	0,48	0,29	0,02	0,68	0,39	3,28	0,17	0,71	0,29	0	0,49	1,12	0,64

Ek-27. Stratejik Planda Belirtilen Tahmini Giderlerin Kaynaklarına Göre Dağılımı.

Giderler (%)	A.B.	D.A.B	E.B	G.D.A.B	İ.A.B	K.B.	M.B	İmam Hatip Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüklükte Okul	Büyük Okul	Taşınma Merkezi Olmayan Okul	Taşınma Merkezi Olan Okul	GENEL
Panasyon ve yemekhane giderleri	0	0	38,16	93,97	0	94,57	0	92,87	18,05	75,68	58,06	0	33	84,96	72,68
Kurumsal kapasitemin artırılması	26,2	42,36	26,68	2,84	19,53	1,39	26,72	4,49	19,21	6,5	17,96	55,98	21,93	4,29	8,46
Genel gider (personel maaşı, temizlik malzemesi, vb.)	1,33	24,02	28,02	0	50,15	1,54	36,83	0,95	23,18	6	12,07	28,06	10,14	5,96	6,95
Eğitim öğretime artırım	53,75	4,44	0,57	0	5,63	0,63	0,69	0,17	21,07	6,23	2,17	2,15	21,41	0,98	5,81
Eğitim ve öğretim Hizmetlerinde Kalitemin Artırılması	17,68	28,72	3,4	2,11	12,23	1,31	17,88	0,98	13,39	3,9	6,88	12,53	9,59	2,7	4,33
Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler	0,72	0,46	0,54	1,07	8,61	0,32	9,06	0,32	2,58	0,9	1,21	1,05	2,84	0,33	0,93
Yönetim giderleri	0,16	0	0,24	0,01	1,48	0,03	6,35	0,03	1	0,28	0,47	0,05	0,19	0,33	0,3
Paydaş ilişkileri	0,16	0	0,25	0	1,53	0,17	0	0,08	0,51	0,22	0	0	0,25	0,18	0,19
Okul aile birliği, Okul Vali İbtilağı ve iletişimi	0	0	1,45	0	0,74	0	0	0	0,66	0,09	1,18	0	0	0,23	0,18
Öğrenci	0	0	0,69	0	0,09	0,03	2,46	0,11	0,35	0,19	0	0,18	0,64	0,03	0,17

Ek-28. Stratejik Planda Belirtilen İzleme ve Değerlendirme ifadelerinin Dağılımı.

İzleme ve Değerlendirme	A.B	D.A.B	E.B	G.D.A.B	I.A.B	K.B.	M.B	İnsan Hırp Ortaokulu	Ortaokul	Küçük Okul	Orta Büyüköğretim Okul	Büyük Okul	Taşıma Merkezi Olmayan Okul	Taşıma Merkezi Olan Okul	f	%
	16	12	17	7	16	22	11								28	73
Göstergelele ile gerçekleşme durumuna ilişkin veri toplanması	16	12	17	7	16	22	11	28	73	64	29	8	45	56	101	72,66
Göstergelele ile gerçekleşme durumundaki saptamaların tespit edilmesi	16	12	15	5	15	21	13	28	69	59	29	9	46	51	97	69,78
Faaliyet değerlendirme raporu hazırlanması	10	12	15	3	13	20	10	24	59	52	23	8	42	41	83	59,71
İyileştirme plan yapılması ve tedbir alınması	12	11	14	7	15	12	9	22	58	51	21	8	38	42	80	57,55
Değerlendirmeden kişilerin belirlenmesi	6	8	15	3	14	18	12	22	54	48	23	5	36	40	76	54,68
İzleme değerlendirme planı hazırlanması	4	9	13	4	11	10	8	15	44	38	14	7	32	27	59	42,45
Açıklık ve hesap verebilirlik ilkesinin uygulanması	2	8	5	3	8	12	6	16	28	27	14	3	16	28	44	31,65
Eldede edilen sonuçlara göre stratejik planın gözden geçirilmesi	4	6	3	1	7	11	11	14	29	19	21	3	21	22	43	30,94
Çalışmaların nicel olarak belirlenmesinin sağlanması	2	5	4	1	7	11	10	13	27	20	15	5	16	24	40	28,78
Performans göstergelerinin süreklili gözden geçirilmesi	3	4	3	3	4	8	8	9	24	16	15	2	16	17	33	23,74
Okul gelişim planı hazırlanması	1	3	2	0	6	5	6	8	15	12	8	3	10	13	23	16,55
Paydaş memnuniyet anket sonuçlarının değerlendirilmesi	0	0	4	2	3	3	3	2	13	10	4	1	8	7	15	10,79
Çevresel faktörlerin incelenmesi	0	1	0	0	1	1	10	4	9	8	4	1	11	2	13	9,35
Performans programının hazırlanması	0	0	2	2	0	4	3	1	10	5	5	1	5	6	11	7,91

EK-15 Özgeçmiş

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Adı Soyadı:	Hamdi BENLİ	İmza:	
Doğum Yeri:	Nevşehir		
Doğum Tarihi:	1985		
Medeni Durumu:	Evli		

Öğrenim Durumu

Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	100. yıl Ülfet Başer ilkokulu	-	Nevşehir	1992
Lise	Nevşehir Anadolu Öğretmen Lisesi	-	Nevşehir	1999
Lisans	Hacettepe Üniversitesi	İlköğretim Matematik Öğretmenliği	Ankara	2003
Yüksek Lisans	Necmettin Erbakan Üniversitesi	Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi	Konya	2014

İş Deneyimi:

2007 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda İlköğretim Matematik Öğretmeni olarak görev yapmaktadır

Aldığı Ödüller:	<ol style="list-style-type: none"> 2009 Şanlıurfa Suruç İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Teşekkür Belgesi 2012 Şanlıurfa Suruç Kaymakamlığı Başarı Belgesi
Adres	Merkez/ Nevşehir