

## İlköğretim Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Bir Örnek Olay İncelemesi\*

**Dr. Rüyam Küçüksüleymanoğlu\*\***

Uludağ Üniversitesi

### Özet

Eğitim örgütlerinde stratejik planlamaya yönelik var olan durumu ortaya çıkarmak için yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerinin saptanması ve saptanan durumun değerlendirilerek alternatif bir uygulama önermek amacıyla durum çalışması modeline göre desenlenen araştırmada Bursa ilinde bulunmakta olan bir ilköğretim okulu araştırmanın çalışma evreni olarak seçilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında ilköğretim okulunun içinde bulunduğu durumun belirlenebilmesi için okulun güçlü ve zayıf yönlerini ile okulun önündeki fırsat ve tehditleri (SWOT Analiz) saptanmıştır. Bu saptamayı yapabilmek amacıyla öğrenci, öğretmen, yönetici ve velilere okuldaki kritik başarı etmenleri ile ilgili birer memnuniyet anketi uygulanmıştır. Bunun yanında öğretmen, öğrenci, yönetici, PDR uzmanı okul aile birliği üyesi veliler ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler de dikkate alınmıştır. Görüşme formlarında veri toplama araçlarında okulun zayıf yönleri olarak çıkan önermelere ilişkin maddelere yer verilmiştir. İç çevre ve dış çevre analizi için doküman analizi yapılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında elde edilen veriler ışığında okul için 2011 yılına kadar uygulanabilecek bir stratejik plan hazırlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik planlama, İlköğretim okulu, SWOT analizi

\* Bu çalışma Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsün'de Prof. Dr. Esmahan Ağaoğlu danışmanlığında araştırmacı tarafından hazırlanan “ İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması (Bursa İli \* İlköğretim Okulu Örneği)” (2004) başlıklı doktora tezinden alınmıştır.

\*\* Dr. Küçüksüleymanoğlu, Lisans eğitimini ODTÜ Yabancı Diller Eğitimi bölümünde, Yüksek Lisans eğitimini ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsünde ve Doktora derecesini Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde tamamlamıştır. Stratejik planlama ve kalite konularında çalışmaktadır. Halen Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri bölümünde çeşitli dersler vermektedir. Sivil toplum kuruluşlarının eğitim faaliyetlerinde gönüllü olarak çalışan yazar İngilizce bilmektedir.

## Giriş

Türkiye'nin küreselleşme ve teknolojinin sonucu olan hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi ve yeni dünya düzeninde gereken yerini alabilmesi için eğitim alanında köklü bir yeniden yapılanma hareketine zaman kaybetmeden başlanması gerekmektedir. Eğitimde karar vericiler görevlerini başarı ile yerine getirebilmek için belirsizlikleri olabildiğince en aza indirgeyerek, gelecekteki eğilimleri ve olayları en iyi biçimde tahmin etmek durumundadırlar. Bunun için de eğitimin stratejik planlamasının süratle yapılıp uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.

Stratejik planlama evresinde okulun örgütsel kültürü, okulun birimleri arasındaki ilişkiler, örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller ve okul-çevre ilişkileri analiz edilir. Daha sonra belirlenen yapıya en uygun strateji belirlenmeye çalışılır. Sonuç olarak stratejik planlama evresinde okulun nerede olduğu, nereye gitmek istediği ve oraya nasıl ulaşacağı belirlenir (Balcı, 1995, s.171). Eğitim örgütlerinin stratejik planlama süreci, mikro ve makro düzeylerde paralel yürütülmesi gereken bir etkinlik olması nedeniyle, çalışmalar okul ve ülke düzeyinde yürütülmelidir. Ülke düzeyinde makro stratejik plan yapılabilmesi için özellikle her okulun kendi stratejik planlamasını hazırlaması gerekir. Okul planlarının MEB makro hedefleri ve bunlara ulaşma stratejileri ile uyumlu olabilmesi ve tutarlığın sağlanması da önemlidir (Küçüksüleymanoğlu, 2004, s.ii).

İlköğretim okulları, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde öncelikli olarak kalkınma ile ilgili amaçların gerçekleştirilmesinde, eğitim sistemi içerisindeki niceliksel büyüklükleri, kullandığı kaynaklar, istihdam ettiği iş görenlerin sayısı ve üstlendiği toplumsal kalkınma misyonu ile büyük önem taşımaktadırlar. Bu bağlamda ilköğretim okullarının ülke kalkınmasına dönük misyonunun gerçekleştirilmesinde stratejik planlama yaklaşımı, dinamik ve sürekli güncellenebilir yapısıyla gittikçe artan bir ivmeyle kabul görmektedir.

### *Stratejik Planlama Süreci*

Stratejik planlama, bir örgütte görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder (McCune, 1986, s.53). Stratejik planlama sistemi, kendi içinde “Şu anda neredeyiz?”, “Nerede olmayı istiyoruz?”, “Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?”, “Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” ve “Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz?” sorularına yanıt arar (Steiner, 1989, s.15). Bu sorulara verilecek yanıtlar, stratejik planlamanın içeriğini oluştururlar.

Stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşmaktadır. Planlamanın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

Örgütsel değerler ve ilkeler, bir örgütün güvenli olarak yaşamını sürdürmesi için çalışanları tarafından paylaşılan düşünme ve davranış biçimini, olaylar karşısında ortaya konulan tepkileri belirleyen örgütün sahip olduğu özelliklerdir (Rue ve Byars, 1995, s.64). İlkeler, örgütün davranışlarını belirleyen ve her türlü politika ve eylemin geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik eden etmenleri ifade eder (Blanchard ve O'Connor, 1998, s.34).

Gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi olan vizyon, bir örgütün ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecektir. Örgütsel vizyonun belirlenmesi, kısıtlı kaynak koşulları altında örgütün hizmetleri ve ürünlerine yönelik olarak gelecekte oluşacak olan istemin nasıl karşılanacağını ifade eder (Özden, 1999, s.41-44).

Misyon, bir örgütün varlık nedeni, örgütün varlığını sürdürmesini sağlayan amaçlar ve onu diğerlerinden ayıran özelliklerdir (Akyüz, 2001, s.135-136; Foreman, 1998, s.23). Misyon kavramı örgütün ya da uygulanan programların neyi, kimin için yaptığını ifade eder. Misyon, "niçin varız?" sorusunun yanıtıdır. Stratejik planlama örgütlerin misyonu çerçevesinde yapılır.

İç çevre analizi, örgütün elinde bulunan kaynaklar, süreçler, varolan uygulama ve başarı durumunun değerlendirilmesidir (Pashardis, 1996). Kaynaklar, çalışanları, örgüt içi sosyo-ekonomik yapıyı, iletişim ve diğer öğeleri; süreçler, tüm örgüt ve örgüt içi birimlerin her biri için yapılan uygulamaları; başarı ise, geçmişteki performans ve sonuçların bugünle karşılaştırılmasını ifade eder (Boyett, 1996).

Dış çevre, örgütün kendisi ile ilgili ancak kendi dışındaki etmenlerden oluşur. Dış çevre analizinde bir örgütün varlığını sürdürmesini ve gelişmesini engelleyici dış çevreden kaynaklanan tehditler ve gelişmesini sağlayacak fırsatlar belirlenir. Bu fırsat ve tehditler ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik güç ve eğilimlerin izlenmesi sonucu belirlenir (Boyett, 1996). Dış çevre analizi için gereksinim duyulan bilgiler, yazılı kaynak ve dokümanlardan, alan araştırması yaparak, sözlü kaynaklardan, internetten, resmi olmayan kaynaklardan toplanabilir (Dinçer, 2002, s.77-79).

SWOT kısaltması, örgütün güçlü yönleri (Strengths), zayıf yönleri (Weaknesses), fırsatları (Opportunities) ve olası tehditleri (Threats) sözcüklerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmuştur. Dış çevre analizi ile saptanan, sektörde beliren olanaklar ve tehditlerin iç çevre analizinde saptanan örgütün kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönleri ile karşılaştırılmasıdır (Bryson, 1995). SWOT analizinde güçlü yönler, örgütlerin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması durumudur. Çevreden gelen olanaklar, örgütlerin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması durumunda değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Zayıf yönler, örgüt için rakiplerine kıyasla daha az verimli ve etkili olması ve rakiplerine göre daha kötü olduğu durumlardır. Zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır. Fırsatlar, stratejik planlama açısından incelendiğinde, amaçların başarılmasında çevrenin örgüte sunduğu elverişli koşullardır. Tehditler, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya olanaksız hale getiren yeni bir durum demektir. Tehdit örgütün başarısını engelleyecek ve onu zarara uğratacak her şeydir SWOT analizi, stratejik planlama sürecinde hem bir yaklaşım tarzı, hem de

bir analiz tekniği olarak, yöneticilere düşünme modeli oluşturmaktadır. Bu model hem bilgiler toplanırken, hem de yorumlanırken, gündemi sınırlamakta ve kararların dayanacağı temelleri oluşturmaktadır. SWOT analizi stratejik kararlar için, oldukça ciddi bir alt yapı niteliği taşımaktadır (Dinçer, 2002, s.151).

Örgütün başarısı üzerinde etkili olan, iyi sonuçların örgüt için başarılı bir rekabet performansını beraberinde getireceği az sayıda fakat önemli alanlar kritik başarı etmenleri olarak adlandırılmaktadır (Stratejik Planlama, 1998, s.32). Örgütün rekabet üstünlüğü ve mali kazançlar sağlamasını biçimlendiren bu etmenler güçsüz olduğunda örgüt için azalan performansla yol açmaktadır. Kritik başarı etmenleri yöneticilerin sürekli olarak izlemeleri gereken etkinlik alanlarını temsil etmektedirler. Belli bir örgüt için söz konusu olan kritik başarı etmenleri, çeşitli çevresel ve örgüte özel etmenler arasından belirlenir. Kritik başarı etmenleri belirlenirken müşterilerin ürünlerini seçerken veya hizmet alırken hangi temel özellikleri göz önüne aldığı, hangi kaynakların ve rekabet yeteneğinin örgütü başarılı kıldığı ve örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için ne yaptığı dikkate alınmalıdır (Thompson & Strickland, 1999, s.106).

Eğitim alanına uyarlandığında kritik başarı etmenleri, bir okulun başarısı için iyi olması gereken ölçütlerdir. Okulun tercih edilme düzeyi, öğrencilerin başarısı, öğretmenlerin niteliği, okulun madde kaynakları bu etmenlerin içinde sayılabilir. SWOT analizi yapılırken eğitim örgütlerinin stratejik planlamasının yapılacağı kritik başarı etmenleri dikkate alınmalıdır. Okullar için kritik başarı etmenleri alanyazında yapılan çeşitli araştırmalar (EFQM Mükemmellik Modeli, 2003; Malcolm Baldrige Modeli, 2003; Pellissippi State Technical Community College, 1998; Balamuralikrishna & Dugger, 1995) ışığında eğitim-öğretim, insan kaynakları, iletişim, alt yapı, toplumla ilişkiler ve finans gibi başlıklar altında toplanmıştır.

Örgütün başarısı üzerinde etkili olan, iyi sonuçların örgüt için başarılı bir rekabet performansını beraberinde getireceği az sayıda fakat önemli alanlar kritik başarı etmenleri olarak adlandırılmaktadır (Stratejik Planlama, 1998, s.32). Kritik başarı etmenleri belirlenirken müşterilerin ürünlerini seçerken veya hizmet alırken hangi temel özellikleri göz önüne aldığı, hangi kaynakların ve rekabet yeteneğinin örgütü başarılı kıldığı ve örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için ne yaptığı dikkate alınmalıdır (Thompson & Strickland, 1999, s.106).

Amaçlar, örgütün başarılı olabilmesi için uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder (Dinçer, 1998, s.487). Amaçlar, davranışları veya tepkileri yönlendiren bireysel veya toplumsal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerler olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2002, s.165). Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Stratejik planlama sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur.

Bir örgüt için strateji, tüm fiziksel ve insan kaynaklarının aynı amaca dönük olarak birlikte hareket etmesini sağlamak üzere gerekli yol, yöntem ve araçların belirlenmesi, düzenlenmesi, planlanması, yönlendirilmesi ve eylem birliği sağlama sürecidir (KalDer, 2002, s.47; Malcolm Baldrige, 2003, s.37-38). Bir yanda örgütün hedefleri, zayıf ve güçlü yönleri, diğer yanda rakipleri ve bunlara bağlı olarak fırsat ve tehditler vardır. Örgütler kuvvetli yönlerden yararlanabilmek, zayıf yönleri güçlendirebilmek ve fırsatlar yaratabilmek için

stratejiler belirlerler. Stratejiler, kritik başarı etmenleri üzerine oluşturulurlar. Politikalar ortak anlayışı yansıtan karar alma ölçekleri; örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarına rehberlik etmesi amacıyla hazırlanmış kurallar dizisidir (Thompson & Strickland, 1999, s.44).

Eylem planları, örgütün amacı, hedefleri ve misyonlarını, program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir biçimde açıklar (Malcolm Baldrige, 2003, s.33). Eylem planları, stratejilerin örgütlerin günlük etkinliklerini yönlendirmesi ve dolayısıyla bu stratejilerin uygulanabilir duruma gelebilmesi için oluşturulan politikalar ve örgütte alınan tüm kararlara hizmet ederler (Stratejik Planlama, 2003). Eylem planları, stratejik plan sürecinin “hedefe (oraya) nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturur.

Kaynak dağılımını hangi etkinlik programına ne kadar para sarf edileceğinin, hangi araç gereçlerle ve kimler aracılığıyla işlerin yürütüleceğinin belirlenmesidir (Aytaç, 2000, s.74). Bir örgütün stratejik planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli koşullardan biri de varmak istenen amaçlar ile örgütün elinde bulunan kaynakların birbirine uyumlu olmasıdır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının veya hangi ölçüde başarı sağladığının belirlenmesi, kimi ölçütlerin varlığı ile anlaşılabilir (Dinçer, 2002, s.379). Gidişatı izleyebilmek için önceden planlanmış amaçlara ve etkinliklere ve bunlar için konulmuş ölçütlere gereksinim vardır. Performans ölçütleri olarak adlandırılan bu ölçütler maddi, fiziki gibi ölçülebilen veya ölçülemeyen niteliğe yönelik ölçütler olabilir (Malcolm Baldrige, 2003, s.36).

### **Çalışmanın Amacı**

Araştırmanın genel amacı, ilköğretim okullarında SWOT analizi ile okulun içinde bulunduğu durumu eğitim-öğretim kritik başarı etmeni açısından saptamak ve saptanan duruma dayalı bir stratejik planlama süreci uygulaması önermektir.

Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Eğitim-öğretim kritik başarı etmenine ilişkin SWOT analizi sonuçlarına göre okulun içinde bulunduğu durumu nedir?
2. İlköğretim okulu için etkin bir stratejik planlama uygulaması örneği nasıl olmalıdır?

### **Sınırlılıklar**

1. Araştırma, Bursa Nilüfer ilçesindeki bir ilköğretim okulundaki dört, beş, altı, yedi ve sekizinci sınıf öğrencileri, bu öğrencilerin velileri, okuldaki tüm öğretmen ve yöneticilerinden elde edilen veriler ile sınırlıdır.
2. Araştırma Bursa ili Nilüfer İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğünden dış çevre analizi için elde edilen veriler ile sınırlıdır.

## Yöntem

### *Araştırma Modeli*

Bu çalışma ilköğretim okullarında stratejik planlamaya yönelik var olan durumu ortaya çıkarmak için yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerinin saptanması ve saptanan durumun değerlendirilerek alternatif bir uygulama önermek amacıyla durum çalışması modeline göre desenlenmiştir. Veri tabanı zenginleştirmek ve araştırmanın sonunda ulaşılabilecek sonuçların daha zengin bir perspektifle değerlendirilip alternatif yorumlara ulaşılması için nitel araştırma sonuçları, nicel verilere derinlik, ayrıntı ve anlam kazandırmak amacıyla kullanılmıştır. Veri toplama aracında, belirli anket maddelerinde belirli yığılma saptandığında, bu maddelerde söz konusu olan değişkenlere anlam kazandırmak için nitel yöntemler kullanılmış, araştırma örnekleminde bir alt örneklem seçilerek saptanan bireyler ile yapılan görüşmeler, anket sonuçlarının daha anlamlı ve derinlemesine yorumlanmasına olanak vermiştir.

### *Evren ve Örneklem*

Araştırmanın evreni Bursa ilindeki bir ilköğretim okulunda görev yapan beş yönetici ile 60 öğretmen; ayrıca bu okulda öğrenim gören 264 dördüncü sınıf, 261 beşinci sınıf, 293 altıncı, 255 yedinci sınıf, 288 sekizinci sınıf dan 1361 öğrenci ve bu öğrencilerin 1361 öğrenci velisidir. Evrene ulaşmada güçlük bulunmaması ve daha güvenilir verilerin elde edilebileceğinin düşünülmesi nedeniyle, araştırmada evrenden örneklem alma yoluna gidilmeyerek araştırma, evren üzerinde gerçekleştirilmiştir.

### *Veriler ve Toplanması*

Araştırmanın ilk aşamasında ilköğretim okulunun içinde bulunduğu durumun belirlenmesi, okulun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılıp okulun önündeki fırsat ve tehditleri saptamak için (SWOT Analiz) öğrenci, öğretmen, yönetici ve velilere okuldaki çeşitli süreçler ile ilgili görüşlerini saptamak amacıyla birer müşteri memnuniyet anketi uygulanmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (YÖDGED) tarafından 2001 yılı içerisinde adı geçen birimdeki konu ile ilgili uzmanlar tarafından geliştirilen bu veri toplama aracında üç farklı versiyon bulunmaktadır. Öğrenci veri toplama aracında 18 alt boyut ve 60 önerme, öğretmen veri toplama aracında 6 alt boyut ve 25 önerme, veli veri toplama aracında ise 16 alt boyut ve 53 önerme yer almaktadır. Veri toplama araçlarında bir okulun geleceğe yönelik stratejilerini belirlemek için kaçınılmaz olan eğitim-öğretim, alt yapı, insan kaynakları ve iletişim kritik başarı etmenleri ile ilgili önermeler yer almaktadır. Kullanılan veri toplama aracının kapsam bakımından uygunluğu, anlatım bakımından anlaşılabilirliği bakımlarından uzmanların görüşleri alınmış ve uzmanlar tarafından araştırılmak istenen konu için uygun bulunmuştur. Veri toplama araçlarının güvenilirliğini istatistiksel yolla değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümler sonucu araştırmada kullanılan öğrencilerin memnuniyetine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,95$ , velilerin memnuniyetine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,95$  ve öğretmenler ve yöneticilerin memnuniyetine ilişkin ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0,95$  olarak bulunmuştur. Cronbach Alfa

katsayısının değerlendirilmesinde uyulan ölçütlere göre uygulanan anketler yüksek derecede güvenilir düzeydedir.

Araştırmanın görüşme aşamasında öncelikli olarak öğrenci, veli, öğretmen ve yöneticilere uygulanan veri toplama araçlarının sonuçlarında okulun zayıf yönleri olarak ortaya çıkan konularda derinlemesine bilgi toplamak amaçlanmıştır. Veri toplama araçlarında okulun zayıf yönleri olarak çıkan önermeler hakkında 7 öğretmen, 12 öğrenci, 3 yönetici, 1 PDR uzmanı ve 6 veli ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, notlar tutulmuştur. Görüşme yapılacak öğrenciler PDR uzmanı tarafından belirlenmiştir. Öğrenciler arasında iletişim becerileri yüksek olan öğrenciler seçilmişlerdir. Görüşme yapılan öğretmenler Okul Gelişim Yönetim Ekibindeki (OGYE) gönüllü ve serbest zamanı olan beş öğretmen ve okuldaki kalite çalışmalarına direnç gösteren iki öğretmenden oluşmuştur. Bu öğretmenler ile ilgili bilgiler okul yönetiminden alınmıştır. Okuldaki dört müdür yardımcısının üçü ile görüşme yapılmıştır. Bunlardan biri kaynakların kullanılması ile ilgili verilerin toplanmasına, diğeri dokümanların incelenmesi sırasında ortaya çıkan sorunların çözümlenmesine ve sonuncusu okuldaki TKY etkinliklerinden sorumlu oldukları için görüşmeler bu kişiler ile yapılmıştır. Okul aile birliğinden ise gönüllü olan ve zaman ayırabilen veliler seçilmişlerdir. Okul aile birliği velilerden oluştuğu için ayrıca başka veliler ile görüşme yapılmamıştır. Görüşmeler sırasında kimi konularda ayrıntılı bilgi alma adına ek sorularda kullanılmıştır. Araştırmacı görüşmelere katılanları yönlendirmekten kaçınmıştır. Görüşmeler her grupta 45 dakika ile 1 saat arasında sürmüştür. Görüşmelerde elde edilen veriler okul müdürü ses kayıt cihazı kullanmayı kabul etmediği için not alma sistemi ile kaydedilmiştir. Not alınırken kısaltmalar ve sık tekrar edilen kelimeler için işaretler kullanılmıştır. Araştırmacı her görüşmenin hemen ardından aldığı notları gözden geçirmiş, yaptığı kısaltmaları düzeltmiş ve aldığı notları uygulanan anketlerdeki sorulara göre düzenleyerek araştırmada kullanılabilceği bir şekilde getirmiştir.

İç çevre analizi için ilgili alanyazın taraması ve araştırmacının okuldaki öğrenci, öğretmen, yönetici, veli ve PDR uzmanı ile yaptığı görüşmelerin incelenmesi sonucunda araştırmacının hazırladığı ve okulun eğitim öğretim kritik başarı etmenine ilişkin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaya yardımcı olacak 34 sorudan oluşan bir form kullanılmıştır. Araştırmacı için gereken dokümanlar, müdür yardımcılardan, PDR uzmanından ve okul sekreterinin tuttuğu kayıtlardan elde edilmiştir. Dış çevre analizi için ise ilgili alanyazının taranması sonucu araştırmacı tarafından hazırlanan ve araştırmanın yapıldığı okulun çevresindeki diğer okullara göre olan fırsat ve tehditlerini saptamaya yönelik 22 göstergeden oluşan bir form ile İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden toplanan veriler kullanılmıştır.

### ***Verilerin Çözümü ve Yorumlanması***

SWOT analizi sonuçları için ise önce veri toplama aracındaki her bir önermeye verilen “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” seçeneklerinin yüzdesi ve frekansı hesaplanmıştır. Hesaplamalar aşağıdaki ağırlıklara göre yapılmıştır. 0.79’luk ranj yüzölçümüne uyarlanmış ve % 68 ve yukarısı araştırmanın yapıldığı örgütün güçlü yanları, % 67 ve aşağısı zayıf yanları olarak alınmıştır.

Tablo 1

*Ranj Aralığı*

Ranj	Derece	Rakam	Yanıt	Tespit
1,00- 1,79	Çok Kötü	1	Kesinlikle Katılmıyorum	Geliştirmeye Açık Alan
1,80- 2,59	Kötü	2	Katılmıyorum	Geliştirmeye Açık Alan
2,60- 3,39	Kararsız	3	Fikrim Yok	Geliştirmeye Açık Alan
3,40- 4,19	İyi	4	Katılıyorum	Kuvvetli Alan
4,20- 5,00	Çok İyi	5	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Kuvvetli Alan

Kaynak: Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğü, TEDP, 2000

Nitel verilerin analizinde veri indirgeme, veri gösteri ve sonuç çıkarma ve doğrulama olmak üzere üç alt süreç (Ekiz, 2003, s.74) izlenmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde veriler konularına göre ayrıştırılmış, basitleştirilmiş ve kodlamaları yapılmıştır. Kodlama sırasında sorulan soru ile ilgili olmayan cevaplar elenmiş benzer veya aynı olanlar bir araya getirilmiştir. Veri gösterme aşamasında, veriler sonuç çıkarmaya ve uygulamaya yönelik olarak konularına göre düzenlenip bir araya getirilmiştir. Sonuç çıkarma ve doğrulama aşamasında ise elde edilen verilerin ne anlama geldiğine araştırmacı tarafından karar verilmiştir. Elde edilen bilgiler müşteri memnuniyeti anketinde ve doküman analizi sonuçlarına göre okulun zayıf yanları olarak ortaya çıkan konuların derinlemesine açıklanıp yorumlanmasında kullanılmıştır.

Kurumsal değerler ve ilkelerin belirlenmesinde önce okul öğretmenleri ile PDR uzmanı aracılığıyla bir ön bilgilendirme toplantısı yapılmıştır. Daha sonra okuldaki zümreler (Sınıf Öğretmenleri, Yabancı Dil Eğitimi; Türkçe, Güzel Sanatlar ve Spor Eğitimi, Sosyal Bilimler, Fen Bilgisi zümreleri) kendi aralarında toplantılar yaparak okulun değer ve ilkeleri üzerinde çalışmışlardır. Çalışmalar bir ay sürmüştür. Araştırmacı çalışmalara yalnızca gözlemci olarak katılmıştır. Bir ayın sonunda zümre başkanları, okuldaki kalite çalışmalarından sorumlu müdür yardımcısı, PDR uzmanı ve okul koruma derneği başkanının yaptığı oturum sonucunda okulun ilke ve değerleri saptanmıştır. Bu ilke ve değerler tüm öğretmenlere yazılı olarak duyurulmuştur.

Vizyon oluştururken çalışanların kendi potansiyelini kullanmaya başlaması teşvik edilmiştir. Bu nedenle önce tüm öğretmenlerden okulun vizyonu ile ilgili üçer cümle yazmaları



istenmiştir. Daha sonra grup içinde fikir alışverişi yapmak için öğretmenler kendi zümrelerinde kendi belirledikleri zamanlarda bu fikirleri tartışmış ve fikir birliğine varmışlardır. Bireysel vizyonlarının grup vizyonuna dönüşmesi için uzlaşma yoluna gidilmiş ve okulun vizyonu yapılan genel bir toplantıda ortaya çıkmıştır. Vizyon belirlerken tam bir uzlaşmaya varılmasına dikkat edilmiştir.

Misyon oluşturulurken vizyon temel alınmış ve tüm öğretmenlerin katılımı ve fikir birliği ile okulun misyonu belirlenmiştir.

İç çevre ve dış çevre analizi için elde edilen veriler SWOT analizi ve veri toplama araçlarının sonuçlarını desteklemek ve alternatif açıklamalar getirmek amacıyla kullanılmıştır.

Belirlenen eğitim öğretim kritik başarı etmeni bir eylem alanı olarak alınmıştır. Alandaki gereksinimler doğrultusunda eylem planları tasarlanmıştır. Eylem planından sorumlu olan gruplar, kendi çalışma takvimlerini (ne zaman ve ne sıklıkta toplanılacağı, toplantının yeri ve süresi) kendileri belirlemişlerdir. Uygulayacakları stratejileri, önlerindeki kısıtları ve bunları nasıl aşacaklarını belirlemişlerdir. Olası başlangıç ve bitiş tarihlerini belirtmişlerdir. Eylem planının tamamlanmasından sorumlu olan gruplar plan için gerekli olan finanssal fonları ve gereksinim duyulan kaynakları belirlemişlerdir. Ayrıca nasıl finansman yaratılacağına ilişkin kimi önerilerde bulunmuşlardır. Eylem planları genel öğretmenler kurulunda görüşülüp tartışılmış ve öncelik sıraları belirlenerek uygulamaya koyma kararı alınmıştır. Bu karar doğrultusunda ilköğretim okulunun 2011 yılına kadar olan stratejik plan örneği ortaya çıkarılmıştır.

### **Bulgular**

SWOT analizi yapılırken ilköğretim okulunun stratejik planlamasının yapılacağı kritik başarı etmeni konusunda araştırmacının yaptığı doküman analizi ve görüşme sonuçları ile okuldaki süreçler ile ilgili olarak öğrenci, veli, öğretmen ve yöneticilerin memnuniyet anketlerine verdikleri yanıtlar dikkate alınmıştır. Bu bölümde kritik başarı etmenleri ile ilgili sonuçlar sırayla sunulmuştur.

Tablo 2

*Eğitim Öğretim Kritik Etmenine İlişkin SWOT Analiz Sonuçları*

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Teftiş raporları,</li><li>• Bir üst öğretim örgütüne yerleşen öğrenci sayısı,</li><li>• Öğrenci devamı,</li><li>• Nakil öğrenci sayısı,</li><li>• Öğrenci ve velilere göre sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin yeterli sayıda olması,</li><li>• Öğrenci ve velilere göre öğrenci ödüllendirmelerinin nesnel olması,</li><li>• Velilere göre öğrencilerin okulda milli ve manevi değerleri öğrenip, Cumhuriyetin temel niteliklerini tanınması ve demokratik tutumlar kazanması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kalabalık (ortalama 48-52 kişilik) sınıflar,</li><li>• İkili eğitim,</li><li>• Rapor alan öğrenci sayısı,</li><li>• Öğrenci ekipleri ve takım sayıları,</li><li>• Veli ve öğrencilere göre öğrenci değerlendirmelerinde gerçek başarısının ölçülememesi ve başarı değerlendirmelerde nesnel olunmaması,</li><li>• Öğretmen, öğrenci ve velilere göre okulda öğrenci merkezli eğitimin uygulanmaması,</li><li>• Öğrenci ve velilere göre okulda öğrencilerin edindiği bilgilerin günlük hayatta işine yaramıyor olması,</li><li>• Öğrenci ve velilere göre derslerin içeriğinin öğrencilerin ilgisini çekmemesi ve derslerin zevkli geçmemesi,</li><li>• Öğrenci ve velilere göre derslerin işlenişinde farklı yöntemlerin kullanılmaması,</li><li>• Öğrenci ve velilere göre sosyal ve kültürel etkinliklerde herkese olanak eşitliği tanınmaması,</li><li>• Öğrenci ve velilere göre belirli gün ve haftalar kutlamalarının, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin beğenilmemesi,</li><li>• Öğrencilere göre eğitici kol çalışmalarına isteksiz katılım ve bu çalışmalarda yeteneklerinin temel alınmaması,</li><li>• Öğrenci ve velilere göre derslerde uygun araç-gereç ve eğitim teknolojisinin kullanılmaması.</li></ul>
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"><li>• 2008 yılına kadar civarda açılması planlanan beş okul bulunması,</li><li>• Üniversite ile işbirliği olanakları,</li><li>• Okulun gelişmiş bir bölgede bulunması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğretim için gerekli olan alt yapı yatırımının pahalı olması,</li><li>• Öğrenci kontenjanları belirlenirken okulun etkin bir role sahip olmaması.</li></ul>

### **Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Güçlü Yönler**

*Teftiş raporları.* 2001-2004 yılları arasında okulda yapılan teftişlerde eğitim öğretimin eğitsel temellere uygun olarak düzenlendiği rapor edilmiştir. Araştırmacının incelediği teftiş raporlarında okul için “eğitim öğretim sorunlarının tartışıldığı, gerekli iş bölümlerinin belirlendiği, planlı olarak derse girilen, eğitim öğretimin “pedagojik esaslara” uygun olarak düzenlendiği, sosyal etkinliklerin yıllık planlamasının ve işbölümünün yapıldığı, çalışma gruplarının başarılı olarak çalıştığı, rehberlik çalışmalarına önem verildiği, sınıf kitaplıklarının hizmete sunulduğu, ders araçlarından verimli olarak yararlanıldığı, veliler ile gerekli ve olumlu bir diyalogun kurulduğu ve okulda işbirliğine dayalı olumlu bir çalışma ortamının var olduğu” ifadeleri yer almaktadır. Raporlardaki ifadelerin değerlendirilmesi sonucunda okulda yapılan teftişlerin başarılı geçtiği düşünülmektedir. Bu durum okul için güçlü bir yön olarak değerlendirilmektedir.

*Bir üst öğretim örgütüne yerleşen öğrenci sayısı.* Türk Milli Eğitiminin temel ilkelerinden biri olan yöneltme ilkesi, bireylerin eğitimleri süresince ilgi ve yetenekleri doğrultusunda çeşitli programlara veya okullara yöneltilerek yetiştirilmesidir. Araştırmanın yapıldığı okulda öğrencilerin % 100’ü bir üst öğretim örgütüne yerleşmiştir. Bu okulun eğitim öğretimin devamlılığını sağlama ve öğrencileri yöneltme açısından güçlü bir yönü olarak kabul edilebilir.

*Öğrenci devamı.* 2002-2003 öğretim yılında 23 öğrenci devamsızlıktan sınıfta kalmıştır. Okul müdür yardımcısı ve PDR uzmanından alınan bilgilere göre bu öğrencilerden 11 tanesi “zorunlu sağlık nedenlerinden”, diğerleri ise “düzensiz aile hayatı ve aile içi sorunlardan” okula gelememişlerdir. Devamsızlık sayısının az olması öğrencilerin istekle okula geldiği, öğrenci devamı konusunda öğretmen ve yöneticilerin dikkatli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

*Nakil öğrenci sayısı.* 2002-2003 öğretim yılında okuldan 147 öğrenci nakil yolu ile ayrılmıştır. Okul yönetimi “okuldan giden tüm nakil öğrencilerin şehir ya da bölge değişiminden ayrıldıklarını, okul ya da sınıf içi sorunlar nedeniyle okuldan öğrenci ayrılmadığını” bildirmişlerdir. 171 öğrenci ise okula nakil gelmiştir. Nakil gelen 76 öğrenci başka illerden diğerleri ise il içinde farklı okullardan gelmiştir. Memnuniyetsizlik nedeniyle hiçbir öğrencinin okuldan ayrılmaması ve ilçede en rağbet gören okul olması güçlü bir yön olarak kabul edilmektedir.

*Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin yeterli sayıda olması.* Araştırmanın yapıldığı okulda 2002-2003 öğretim yılında öğretim yılında bayram ve belirli gün ve haftalar kutlamaları çerçevesinde 23 sosyal ve kültürel etkinlik ile üç sportif etkinlik düzenlenmiştir. Bu tür etkinliklerin eğitim öğretimin en önemli parçalarından biri olduğu düşünüldüğünde etkinliklerin öğrencilerin fiziksel ve zihinsel gelişimlerine katkı sağladığı öne sürülebilir. Uygulanan anket sonuçlarına göre öğrenci ve velilerde okullarında yeterli sayıda sosyal, kültürel ve sportif etkinlik düzenlediğini bildirmişlerdir.

Tablo 3

*Sosyal Kültürel ve Sportif Etkinlikler*

	Kesinlikle Katılıyorum				Fikrim Yok				Kesinlikle Katılmıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%

Okulda yeterli sayıda sosyal ve kültürel etkinlik yapılmaktadır.

Öğrenci	750	61.5	287	23.5	84	6.9	44	3.6	40	3.3
Veli	375	44.6	378	45.0	44	6.5	23	2.7	10	1.2

Okulda yeterli sayıda sportif etkinlik yapılmaktadır.

Öğrenci	531	43.6	405	33.2	125	10.3	85	7.0	60	4.9
Veli	343	40.8	381	45.4	63	7.5	35	4.2	11	1.3

*Öğrencilerin ödüllendirmelerinin nesnel olması.* Sınıfta öğrencilerin ödüllendirilmesinin yansız ve belli ölçütlere göre yapıldığı öğrenciler ve velileri tarafından belirtilmiştir. Bu bulgu, öğrenci ve velilerin öğrenci değerlendirmelerinde gerçek başarının ölçülemediği ve başarı değerlendirmelerinde nesnel olunmadığını belirttikleri bulgular ile çelişmektedir. Öğrenciler ve veliler ile yapılan görüşmeler sonucunda bu çelişkinin kaynağı öğrenci ve velilerin ödüllendirme ve başarı kavramlarını farklı anlamaları olarak saptanmıştır. Öğrenci ve veliler ödüllendirme ile takdir ve teşekkür belgelerini belirttiklerini bildirmişlerdir. Görüşmelerde belirtildiği gibi “Teşekkür ve takdir belgeleri not ortalamasına göre verildiği için”, “notun tutarsa takdiri alırsın, tabii ki objektif ve tarafsız” ifadeleri kullanılarak bu bulgu desteklenmiştir.

Tablo 4

*Öğrenci Ödüllendirmesi*

	Kesinlikle Katılıyorum				Fikrim Yok				Kesinlikle Katılmıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%

Öğrenci başarılarının değerlendirilmesi yapılırken nesnel davranılır.

Öğrenci	501	40.1	439	36.0	126	10.3	83	6.8	57	4.7
Veli	283	33.7	337	40.1	98	11.7	109	13.0	13	1.5

*Velilere göre öğrencilerin okulda milli ve manevi değerleri öğrenip, Cumhuriyetin temel niteliklerini tanıması ve demokratik tutumlar kazanması.* Araştırmadan elde edilen bulgulara göre veliler öğrencilerin okulda milli ve manevi değerleri öğrenip, Cumhuriyetin temel niteliklerini tanıdığını ve demokratik tutumlar kazandığını bildirmişlerdir. 222 sayılı Temel

Eğitim Yasasında da ilköğretim amaçları arasında yer alan milli manevi değerler, Cumhuriyet ve temel nitelikleri gibi kavramlarının araştırmanın yapıldığı okulda öğrencilere kazandırıldığı söylenebilir. Başaran (1999) ilköğretim okullarında verilen eğitimin Cumhuriyetçi ve demokratik olması gereğini belirtmiştir. Bu yönden bakıldığında araştırmanın yapıldığı okulda eğitimin Cumhuriyetçi ve demokratik özellikler dikkate alarak yürütüldüğü söylenebilir. Aşağıdaki tabloda velilerin öğrencilerin okulda olumlu tutumlar ve davranışlar kazanması ile ilgili görüşleri yer almaktadır.

Tablo 5

*Olumlu Davranış Kazanma*

Kesinlikle Katılıyorum				Fikrim Yok				Kesinlikle Katılmıyorum			
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		

Çocuklarımız okulda milli ve manevi değerleri öğrenebilmektedirler.

Veli	286	34.0	430	51.2	57	6.8	52	6.2	12	1.4
------	-----	------	-----	------	----	-----	----	-----	----	-----

Çocuklarımız okulda Cumhuriyetin temel niteliklerini tanımakta, demokratik tutum ve davranışlar kazanmaktadırlar.

Veli	249	29.6	466	55.5	47	5.6	51	6.1	16	1.9
------	-----	------	-----	------	----	-----	----	-----	----	-----

***Eğitim Öğretimin Kritik Başarı Etmenine İlişkin Zayıf Yönler***

*Kalabalık sınıflar.* Eğitim ortamı olarak kabul edilen sınıfta, öğrenci sayısının olabildiğince üst sınırın (30'un) altında olmasının hem öğrencilerin daha başarılı olmalarını hem de öğretmenlerin kaliteli bir eğitim vermelerini sağlayacağı çeşitli araştırmacılar (Başar, 2001; Nye ve diğerleri, 2001; Johnson, 2002; Güçlü, 2002) tarafından belirtilmiştir. Araştırmanın yapıldığı okulda sınıflarda 48-54 arasında öğrenci bulunmaktadır. Yapılan görüşmelerde bu konudaki memnuniyetsizlik veli, öğrenciler ve öğretmenler tarafından “çok kalabalık,” “hamam gibi,” “nefes alamıyorum,” “kıpırdayamıyorum”; “bu kadar kalabalık sınıfta başka hangi yöntemi kullanabilirsiniz ki”; “çocuklarımız üst üste istif edilmiş gibiler”, “sınıf mevcutlarını azaltabildiğimiz takdirde başarı ve memnuniyetin artacağını söyleyebilirim” sözcükleri ile dile getirilmiştir.

*İkili eğitim.* Araştırmanın yapıldığı okulda ikili eğitim sürmektedir. Yunanistan dışında kalan Avrupa Topluluğu ülkelerinin tümünde eğitimin her aşamasında tam gün öğretim uygulandığı göz önüne alındığında (OECD, 2001) araştırmanın yapıldığı okulda tekli eğitime geçmenin önemli olduğu düşünülmektedir. İkili öğretim ile günlük okul süresin kısalması, çalışmanın çok erken ve çok geç saatlere sıkıştırılması ve bunun getirdiği verimsizlik ikili eğitimin zayıf yanları olarak düşünülmektedir. Okul müdür yardımcıları ile yapılan görüşmelerde ikili eğitimden okul yönetiminin de “memnun olmadığı”, bu konuda ilçe ve il Millî Eğitim Müdürlükleri ile birçok kez farklı ortamlarda konuştuklarını fakat bölgede okula

olan talebin fazla olması nedeniyle bir şey yapamadıklarını” belirtilmiştir. Yalnızca, “ileriki yıllarda yapılacak bir ek bina sonrasında tekli eğitime büyük olasılıkla geçebileceklerini” vurgulamışlardır.

*Rapor alan öğrenci sayısı.* 2002-2003 öğretim yılında 260 öğrenci çeşitli nedenlerden rapor almıştır. Bu öğrencilerin dörtte üçü bir hafta ya da daha az süreli rapor almıştır. Okulda rapor alan öğrenci sayısı yüksek olmasına karşın yıl içinde herhangi bir sağlık kuruluşuna sevk alan öğrenci sayısı yalnızca 11’dir. Okulda üç öğrenci kaza geçirmiştir. Bu öğrencilerde ikisi okul merdivenlerinden düşmüş, diğeri ise okul bahçesinde oynarken kaza geçirmiştir. Bu üç öğrenci geçirdikleri kazadan sonra hastaneye kaldırıldıkları için önemli bir gösterge olarak alınmıştır. Rapor alan öğrenci sayısının yüksek olması okul için zayıf bir yön olarak kabul edilmektedir. Yapılan görüşmelerde PDR uzmanı “öğrencilerin nereden, hangi sebeple rapor aldığı takibini yapamıyoruz” demiştir. Görüşmede, rapor alan öğrencilerin sorunlarının araştırılması, bu sorunların rapor veren kişi ve örgütlerden onayının yapılmasının gerekli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, velilerin öğrenciler rapor aldığı okulda verilen eğitim öğretim etkinliklerinden geri kalacağı ve bunun öğrencinin güdülenmesini azaltacağı konusunda bilgilendirilmesinin gerekli olduğu da “veliler rapor konusunda bazen ciddiyetsiz olabiliyor, bu konuda onları eğitmeliyiz galiba ” ifadesi ile belirtilmiştir.

*Öğrenci ekipleri ve takım sayıları.* Araştırmanın yapıldığı okulda satranç, halk oyunları, bando ekipleri bunun yanı sıra kız basketbol, erkek basketbol ve futbol takımları vardır. Öğrenciler ve veliler ile yapılan görüşmeler sonucunda bu ekiplerin sayı olarak çok az olduğu, “bu kadar öğrenciye üç beş takım yeter mi,” “özel okulda bunun 10 katı takım var,” “benim”, “benim çocuğumun” ilgisini çekecek bir şey yok” tamlamaları ile okuldaki tüm öğrencilerin gereksinimlerine yanıt veremediği ortaya çıkmıştır. Okul yönetimi ise “mekanın kısıtlı olması, bu takımları ve ekipleri çalıştıracak öğretmenlerin ücretlerinin fazla olması nedeniyle, velilerin ücret ödemekte bazen sorunlar çıkarabildiğini” söylemiş, “ekip ve takım sayılarının fazla olmasına yürekten inandıkları halde sayıyı fiziksel ve maddi olanaksızlıklardan dolayı artıramadıklarını” ifade etmişlerdir. Okul yönetiminin ekiplerin sayı ve çeşidini arttırmak amacıyla kimi çalışmalar yapmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

*Okulda yapılan öğrenci değerlendirmelerin gerçek başarıyı ölçmemesi ve bu değerlendirmelerde nesnel davranılmaması.* Veliler ve öğrenciler, okulda yapılan değerlendirmelerin (sınav, ödev, proje vb.) gerçek başarıyı ölçtüğü görüşünde değildirlir. Öğrenci ve veliler aynı düzeyde olmalarına karşın “her sınıf öğretmenin farklı sorular sorduğunu, kimi öğretmenlerin sınıf başarısını yüksek göstermek için daha kolay sorular sorduğunu” belirtmişlerdir. Öğrencilerde “sorular öyle zor ve karmaşık oluyor ki ben aslında aldığım nottan daha iyiyim ama yapacak pek bir şey yok”, “sınıfta istediğiniz kadar derse katılın, ödevlerinizi yapın öğretmen için önemli olan sınavda aldığımız not... Bu not bazen bizlerin gerçek başarısını göstermeyebiliyor” ifadelerini kullanarak yapılan değerlendirmelerin kimi zaman öğrencilerin gerçek başarısını ölçmediğini belirtmişlerdir. Bu durum okulda yapılan öğrenci değerlendirmelerin gerçek başarıyı ölçmediği varsayımını getirmiştir. Ayrıca, öğrenci ve veliler değerlendirmeler yapılırken özellikle öğrencilerin karne notunu verilirken öğretmenlerin yansız olmadığını düşünmektedirler. Uygulanan kanaat notu öğrenciler arasında kimi sorunlar ve endişeler yaratmaktadır. Öğrenciler, bu endişelerini “torpil yapılıyor”, “annesini öğretmenle çok samimi”, “benim hakkım yeniliyor” gibi ifadeler kullanarak dile getirmişlerdir.

Görüşmeler sırasında kimi zaman öğrencilerin kanaat notunun neye göre ve kimlere verildiğini anlamakta güçlük çektiği, bunun öğrencilerin öğretmene güven duymalarını olumsuz etkilediği saptanmıştır. Tüm bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için öğretmen ve okul yönetiminin kanaat notu ile ilgili kimi standartlar geliştirmesinin (ders zamanında gelme, ödevini düzenli yapmak, sınıf kurallarına uymak, arkadaşlarına yardımcı olmak vb.) ve bunların öğrencilere duyurulmasının gerekli olduğu ileri sürülebilir. Bunların yanı sıra, öğrencilerin değerlendirilmesinde öğrencinin takım çalışmasında ve sınıfta ikili ilişkilerindeki başarısı, sorumluluk alması, problem çözme becerisi ve yaratıcılık özelliklerinin de ödüllendirilerek değerlendirmeye alınmasının öğrencileri güdüleyebileceği düşünülmektedir.

Tablo 6

*Başarı Değerlendirmesi*

Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%

Hazırlanan sınav soruları ve yapılan değerlendirmeler öğrencilerin gerçek başarısını ölçmemektedir.

Öğrenci 103 8.4 173 14.2 233 19.1 208 17.1 484 39.7

Öğrenci başarılarını değerlendirilmesi nesnel olarak yapılmamaktadır.

Öğrenci 192 15.8 248 20.3 197 16.2 259 21.2 287 23.5  
Veli 218 26.0 108 12.9 190 22.6 90 10.7 219 26.1

*Öğrenci merkezli eğitimin uygulanmaması.* Araştırmacının gözlemleri, anket sonuçlarının incelenmesi ve yaptığı görüşmelerin sonucunda okulda öğrencilere derste öğretilen kavramları öğrencinin de etkin katılımını sağlayacak etkinlikler yolu ile yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yapıldığı okulda öğrenci merkezli eğitimin uygulanmadığı düşünülmektedir.

*Okulda öğrencilerin edindiği bilgilerin günlük hayatta işine yaramıyor olması.* Veri toplama araçlarına verilen yanıtlarda öğrenci ve veliler okulda öğrencilerin edindikleri bilgilerin günlük hayatta işlerine yaramayacağını bildirmişlerdir. Yapılan görüşmeler sırasında ise öğrenciler “çok boş”, “gereksiz,” “hep ezberliyoruz ama hiç işimize yaramıyor” veliler ise “müfredat çok ağır”, “ileride zaten öğrenecekler”, “benim bile bu yaşta işime yaramayacak bilgiler öğreniyorlar” tanımlamalarını kullanarak okulda edinilen bilgilerin günlük hayatta ya da bir sonraki öğrenim örgütünde öğrencilerin işine yaramayacağını belirtmişlerdir. Bunun en önemli nedenlerinden birinin okul programlarının, öğrenci ilgi ve gereksinimlerine göre hazırlanmaması olduğu ileri sürülebilir. Ders programları her ne kadar merkezi olarak düzenlense bile okuldaki zümre çalışmalarında okulun ve öğrencilerin istek, gereksinim ve beklentileri göz önüne alınarak kimi geliştirme çalışmalarının yapılabileceği düşünülmektedir.

*Derslerin içeriğinin öğrencilerin ilgisini çekmemesi ve derslerin zevkli geçmemesi.* Derste işlenen konuların öğrencilerin ilgisini çekmediği veli, öğrenciler ve öğretmenler tarafından bildirilmiştir. Öğretmenler “ders öğrencinin ilgisini çekmediğinde derse katılmıyor”, “her derste öğrencilerin zevk aldığı hep çok eğlendiklerini söylemek ne derece doğru olur bilmiyorum”, öğrenciler ise “çok az derste eğleniyoruz”, dersler genellikle “tek düze”, “sıkıcı” ve “sıradan” ifadelerini kullanarak derslerin içeriğinin öğrencinin ilgisini çekmediğini belirtmişlerdir. Ders içeriklerinin evrensel ölçütlerde demokratik ve özgürlükçü bir anlayışla öğrencilerin ilgisini çekecek biçimde düzenlenmesi ile her öğrencinin ilgi istek ve yetenekleri oranında başarılı olabilmesini sağlayacak ortamın yaratılabileceği ileri sürülebilir.

*Derslerin işlenişinde farklı yöntemlerin kullanılmaması.* Öğrencilerden elde edilen bulgulara göre derslerde farklı yöntemler kullanılmamaktadır. Derslerin işleniş sırasında öğretmen ve öğrencilerin belirttiği gibi genellikle düz anlatım ya da soru yanıt yöntemleri kullanılmaktadır. Öğrenciler kendileri ile yapılan görüşmelerde derste kullanılan yöntemler için “öğretmenimiz anlatıyor, biz dinliyoruz,” “tahtadakini yazıyoruz,” “öğretmen soru soruyor biz cevap veriyoruz,” “hiç deney yapmıyoruz”, “test çözüyoruz” şeklinde belirtmişlerdir. Öğretmenlerde “sınıflar o kadar kalabalık, müfredat o kadar yoğun ki ancak anlatım ya da soru cevap yöntemlerini kullanabiliyoruz, başka türlü yetişmez”, “bu yoğunluk ile hangi yöntemi kullanabiliriz ki”, “daha çağdaş ve katılımcı yöntemleri uyguluyoruz ama sürekli değil tabii ki” ifadelerini kullanmışlardır. Her öğrencinin farklı bir zeka yapısı ve kişisel özelliklere sahip olduğu göz önüne alınarak, okullarda öğretmenlerin, bir ders içerisinde birden fazla yöntemi kullanarak derslerini anlatmalarının, önemli ve gerekli olduğu düşünülmektedir. Aşağıdaki tabloda öğrenci ve velilerin okulda yürütülen eğitim programları ile ilgili görüşleri yer almaktadır.



Tablo 7

*Eğitim Programları*

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%

Okulda edindikleri bilgiler günlük hayatta öğrencilerin işine yarayacaktır.

Öğrenci	103	8.4	173	14.2	233	19.1	208	17.1	484	39.7
Veli	112	13.3	343	40.8	194	23.1	132	15.7	47	5.6

Derslerin içeriği öğrencinin ilgisini çekecek şekilde düzenlenmiştir.

Öğrenci	303	24.9	324	26.6	194	15.9	231	18.9	158	13.0
Veli	113	13.5	286	34.0	281	33.5	108	12.9	22	2.6

Dersler zevkli geçmektedir.

Öğrenci	303	24.9	295	24.2	209	17.1	181	14.8	221	18.1
---------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------

Derslerin işlenişinde farklı yöntemler kullanılmaktadır.

Öğrenci	352	28.9	353	29.0	216	17.7	146	12.0	136	11.2
Veli	126	15.0	316	37.6	254	30.2	105	12.5	23	2.7

Kuramsal bilgilerin uygulaması yapılmamaktadır.

Öğrenci	460	37.7	299	24.5	154	12.6	111	9.1	185	15.2
Veli	197	23.5	342	40.7	249	29.6	36	4.3	5	0.6

Ders kitapları işlenen konuya uygun değildir.

Öğrenci	321	26.3	323	26.5	194	15.9	165	13.5	208	17.1
Veli	198	23.6	295	35.1	152	18.1	138	16.4	42	5.0

Derslerin işlenişi için yeterli süre ayrılmıştır.

Öğrenci	307	25.2	353	29.0	189	15.5	183	15.0	180	14.8
---------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------

*Sosyal ve kültürel etkinliklerde herkese olanak eşitliği tanınmaması.* Okulda yapılan sosyal ve kültürel etkinliklere herkese katılma olanağı tanınmadığı velilerin % 52,4'ü öğrencilerin ise % 59,5'i tarafından bildirmiştir. Sosyal ve kültürel etkinlikler için ağırlıklı olarak yetenekli, çalışkan, maddi durumu iyi ve ilgili velilerin çocuklarının seçildiği öğrenciler ile yapılan görüşmelerde “hep çalışkanları seçiyorlar,” “kıyafetleri alabilenler seçiliyor,” “eğer

annen okula gelip öğretmenle konuşursa sen de seçilirsin” diyerek belirtilmiştir. Veliler “düzenlenen etkinlikler başarılı olsun diye hep çalışkan ve yetenekli öğrencilerin seçilmesi ne derece doğru bilemiyorum belki bu tür etkinliklere başarısız ve ezik olan çocuklar seçilirse bu çocukların gelişimine katkı yapılabilir” ifadesini kullanarak konu hakkındaki görüşlerini belirtilmiştir. Türk Milli Eğitiminin temel ilkelerinden biri olanak eşitliğidir. Bu ilke, eğitim ve öğretimi destekleyen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde tüm öğrencilere ayırım yapmaksızın olanak eşitliği tanınması gerektiği biçiminde de yorumlanabilir. Özellikle özgüveni yaşlılarına göre gelişmiş ya da derslerinde çok da başarılı olmayan öğrencilerin sosyal ve kültürel etkinliklerde yer almasının, bu öğrencilerin gelişimine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Tablo 8

*Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinlikler*

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%

Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde herkese olanak eşitliği tanınmaktadır

Öğrenci	345	28.3	380	31.2	227	18.6	154	12.6	108	8.9
Veli	82	9.8	358	42.6	283	33.7	79	9.4	26	3.1

Düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinlikleri beğeniyorum.

Öğrenci	343	28.1	260	21.3	391	32.1	94	7.7	81	6.6
Veli	114	13.6	339	40.4	290	34.5	53	6.3	16	1.9

Okulda yapılan belirli gün ve haftalar kutlamalarını beğenerek izliyorum.

Öğrenci	214	17.6	322	26.4	291	23.9	257	21.1	124	10.2
---------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------	-----	------

*Belirli gün ve haftalar kutlamalarının, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin öğrenciler ve veliler tarafından beğenilmemesi.* Araştırmanın yapıldığı okulda müdür yardımcısından edinilen bilgilere göre “Eğitici Çalışmalar Yönetmeliğinde” amaçları ile birlikte belirtilen her özel gün için bir etkinlik yapılmaktadır. Bu etkinliklerin bir kısmı sınıf bir kısmı ise okul düzeyinde gerçekleştirilmektedir. Okulda düzenlenen sosyal, sportif ve kültürel etkinliklerin sayı olarak fazla olmasının nitelik ve içerik ile ilgili kimi sıkıntıları beraberinde getirdiği düşünülmektedir. Bu tür etkinlikler ve çeşitli kutlamalar öğrenciler ve veliler tarafından beğenilmemektedir. Yapılan görüşmelerde etkinliklerin her yıl neredeyse aynı biçimde kutlandığı için beğenilmediği sonucuna öğrencilerin ve velilerin ortak olarak kullandığı “sıkıcı,” “törene katılmasam da ne yapılacağını tahmin edebiliyorum,” ve “her sene aynı şeyler”, “yerli malı haftasında bende sınıfa meyve götürüyordum kızım da aynısını yapıyor” ifadeleri ile ulaşılmıştır. Bu tür etkinliklerin içeriğinin beğenilmemesi düşük ve isteksiz öğrenci ve veli katılımını beraberinde getirebilir. Oysa milli, manevi, toplumsal, demokratik ve çevre ile ilgili

tutumların oluşturulmasında yapılan etkinliklerin önem taşıdığı dikkate alındığında, etkinliklerin gözden geçirilerek sıradanlıktan kurtarılması, içeriğin zenginleştirilmesi ve bu etkinliklerin daha işlevsel ve verimli hale getirilerek ilgili konuların benimsenmesi ve olumlu tutum oluşturulmasına yardımcı olabileceği ileri sürülebilir.

*Eğitici kol çalışmalarına isteksiz katılım ve yeteneklerinin temel alınmaması.* Öğrenciler eğitsel kol etkinliklerinde yer alırken kendi istek ve ilgi alanlarının dikkate alınmadığını bildirmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, öğrencilerin eğitsel kol çalışmalarına seyerek veya yararlı olduğunu düşünerek katılmadıklarını ve okul içinde bu kollara öğrenci seçilirken öğrencilerin genellikle istek ve yeteneklerinin göz ardı edildiğini söylemek olasıdır. Türk Milli Eğitimi'nin genel amaçlarından biri öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri ve davranışlar ile birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak yoluyla onları hayata hazırlamaktır. Okulda yürütülen eğitsel kol etkinlikleri bu amaca ulaşmak için yararlı olabilir. Öğrenciler ders dışı etkinlikler yoluyla desteklenerek temel demokratik hakları, kültürel ve sanatsal bilgileri, estetik duygusu ve çevre duyarlılığını öğrenebilirler. Eğitici kol çalışmaları öğrencilerin sivil toplum hareketine katılımının ön basamağı olarak görülebilir. Eğitici kol çalışmaları sırasında alınan çalışma disiplini, okula belli değerler kazandırma, kendinin ve çevresinin gelişimini sağlama öğrencilerin hem okul içinde hem de okul dışındaki kişisel ve sosyal gelişimlerine olumlu biçimde yansiyabilir.

Tablo 9

*Eğitici Kol Çalışmaları*

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Eğitici kol çalışmalarına seyerek katılıyorum										
Öğrenci	345	28.3	260	21.3	227	18.6	287	23.5	100	8.2
Eğitici kollara katılacak öğrenciler belirlenirken öğrencilerin istek ve yetenekleri esas alınır.										
Öğrenci	382	31.3	299	24.5	179	14.7	179	14.7	175	14.4

*Derslerde uygun araç-gereç ve eğitim teknolojisinin kullanılmaması.* Okulda birçok araç-gereç bulunduğu halde derslerin işleniş sırasında bunlardan ve çeşitli eğitim teknolojisi (tepegöz, slayt, vb.) araçlarından yeterli düzeyde yararlanılmadığı öğrenci (% 58,5) ve veliler (% 64,5) tarafından belirtilmiştir. Öğretmenlerin okulda yeterli araç-gerecin bulunduğunu bildirmesi (% 88) fakat öğrenci ve velilerin derslerde uygun araç-gereçlerin kullanılmadığını belirtmesi üzerinde tartışılması gereken bir çelişkidir. Öğretmenler ile yapılan görüşmelerde araç-gereç ve teknoloji kullanımı ile ilgili olarak “işin gerçeği pek de kullanmıyoruz”, “fen öğretmenleri gerekirse laboratuvara götürüyor” “bunları sınıfta kullanmak çok zaman alıyor,” “o

tepegöze konulacak şeyleri hazırlamak pek kolay değil, üstelik çok pahalı” ifadeleri kullanılmıştır. Öğrenciler için amaçlanan davranışların kısa zamanda, kolay, doğru ve olabildiğince kalıcı bir biçimde kazandırılması için eğitim teknolojilerinin okullarda sıklıkla kullanılması gerektiği düşünülmektedir. Bunun içinde öğretmenlere araç-gereç kullanımı, önemi ve eğitim teknolojilerinin sınıf ortamında öğrenci ve öğretmene kazandıracakları konusunda eğitimler verilmesinin gerekli olduğu ileri sürülebilir.

### ***Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Fırsatlar***

*2008 yılında öğretime açılacak okul bulunması.* Araştırmanın yapıldığı okulun bulunduğu ilçede 2008 yılına kadar 11 ilköğretim okulu 272 derslik ile hizmete girecektir. Bu okulların eğitim öğretime başlamasıyla okulunun öğrenci sayılarının azalma olasılığı yüksek görünmektedir. Bu durum okul müdür yardımcıları tarafından da “Diğer okullar açıldığında bizim yükümüz hafifleyecek, belki seneye tekli eğitime bile geçebiliriz” şeklinde belirtilmiştir. Öğrenci sayıları azaldığında eğitim öğretim ile ilgili birçok değişiklik ve yeniliğin uygulama konmasının daha kolay olabileceği hem araştırmacı hem de müdür yardımcıları tarafından düşünülmektedir.

*Üniversite ile işbirliği.* Üniversite ile yapılabilecek işbirliği yoluyla öğretmen ve velilerin eğitimi, eğitim teknolojilerinin sağlanması, kullanımı, bakımı ve onarımı, ölçme becerileri, bilgisayar destekli eğitim, alan bilgi ve becerileri, eğitim yönetimi vb. gibi konularda okula destek sağlanabileceği söylenebilir. Bu işbirliğinin sonucu olarak ortak bilgi ve denetim artacağı için eğitim öğretim ile ilgili yerel sorunları yerinde görmek ve çözüm önerileri getirmek daha kolaylaşacaktır.

*Okulun gelişmiş bir bölgede bulunması.* Okul, Bursa'nın ekonomik ve sosyal olarak gelişmiş bir bölgesinde bulunmaktadır. Okulun yakın çevresinde birçok özel örgüt ve kuruluş vardır. Okulun eğitim öğretim ile ilgili gereksinimlerinin bu örgütler aracılığı ile karşılanabileceği söylenebilir. Ayrıca, bölgede bulunan birçok özel ve devlet okulu ile yapılabilecek olan işbirliği ve yardımlaşmanın okula kazanımlar getireceği bir fırsat olarak belirtilebilir.

### ***Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Tehditler***

*Öğretim için gerekli olan alt yapı yatırımının pahalı olması.* Pahalı olan öğretim alt yapısının (materyal, eğitim teknolojisi) temini için okulun maddi olanakları yetersizdir. Bu durumun okuldaki eğitim öğretim ile ilgili gelişmeleri engelleyebileceği öne sürülebilir.

*Öğrenci kontenjanları belirlenirken okulun etkin bir role sahip olmaması.* İlçedeki okul sayısının nüfusa oranla az olması ve ilköğretim çağındaki öğrenci sayısının fazlalığı gibi zorunlu nedenlerden dolayı okul kontenjanlarının belirlenmesinde okul etkin bir role sahip olamamaktadır.

## Stratejik Planlama Örneği

Stratejik plan iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde okulun ilke ve değerleri, misyonu, vizyonu ve amacı belirlenerek sunulmuştur. İkinci bölümde ise eylem planı çalışma gruplarının araştırmacının gözlemlemesi ve yönlendirmesi sonucu oluşturdukları planlar sunulmuştur.

### **Örgütsel Değer ve İlkeler**

- Atatürk ilke ve inkılaplarını temel alırız.
- Öğrencilerimizin geleceğinin bizim geleceğimiz olduğuna inanırız.
- Okulumuzda hiçbir ayırım yapmadan her öğrencinin gelişmesi için ortam hazırlarız.
- Başarının takım çalışmasıyla yakalanacağına inanırız.
- Değişimin ve sürekli gelişmenin önemine inanırız.
- Öğrenci, veli ve toplum beklentilerine odaklı ve işbirliği içerisinde çalışırız.
- Ortak akli ve bilimselliği kullanarak kararlar alırız.
- Olanak eşitliğini okulda yaşatırız.
- Planlılık ilkesinden ödün vermeyiz.
- Sağlıklı bir çalışma ortamının önemine inanırız.
- Çalışanları tanır, yeteneklerini geliştirir ve fikirlerine değer veririz.
- Her işimiz önemlidir, göz ardı edilemez.
- Eğitime yapılan yatırımı kutsal sayar, her türlü desteği veririz.
- İnsanları suçlamaz, süreçleri sorgularız.
- İnisiyatif kullanmaktan çekinmeyiz.

### **Vizyon**

Atatürkçü düşünceye inanan, toplumsal değerlerine sahip çıkan, çözümlerin bilimin içinde var olduğunu bilen, sorgulayan, üretken, güvenilir, paylaşımcı, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek ve kaliteli eğitimde Bursa ve Türkiye genelinde öncü olmaktır.

## Misyon

Demokratik, Atatürkçü ve modern eğitim anlayışını benimsemiş kadromuzla, Milli Eğitimin temel amaç ve ilkeleri doğrultusunda okulumuz için belirlenmiş olan eğitim-öğretim programını çevre etkenlerini de dikkate alarak etkili ve verimli bir biçimde uygulamak, öğrencilerin yeteneklerine ve gereksinimlerine uygun bir eğitim hizmetini sunmak, onların sosyal, kültürel ve ekonomik gereksinimlerini karşılayacak yeteneklerini geliştirip üretken bireyler olmalarına ortam hazırlamak ve okulda öğrenmenin kalitesini artırmak temel işlevimizdir.

## Amaç

Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve ilkeleri ile MEB ilköğretim örgütleri yönetmeliğinde temel öğretimin amaçları da dikkate alınarak ilköğretim okulunun amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir: Öğrencileri bireysel ilgi ve yetenekleri doğrultusunda görevlerini yapan, demokratik haklarını kullanan, kendine ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getiren, işbirliği yapabilen, iletişim becerileri yüksek, sistemli düşünme ve problem çözme becerisi ile donanmış, yalnızca bilişsel değil duyuşsal ve davranışsal becerileri gelişmiş biçimde yetiştirerek hayat ve üst öğretime hazırlamaktır.

Araştırmanın bu aşamasından sonra her bir kritik başarı etmeni ile ilgili olarak eylem planı çalışma gruplarında hazırlanan hedef, strateji, eylem planı, kaynak, performans ölçümü birlikte verilmiştir.

Tablo 10

*Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef 1 (Öğrenci merkezli eğitimin uygulanmasını sağlamak)*

Stratejiler	Kısıtlar	Eylem Planları	Kaynak	Nasıl Ölçüleceği
1. Öğretmeni, öğrenci ve velileri öğrenci merkezli eğitim(ÖME) konusunda bilgilendirmek,	1. Maddi kaynak bulma sınırlılığı,	1. Ders programlarının öğrenciyi merkeze alarak öğretmenler tarafından geliştirilmesi ve içeriğin güncelleştirilmesi,	1. Hayırseverlerin kişi ve kurumların bağışları,	1. Öğrencinin başarısının gözlenmesi,
2. Eğitim teknolojileri odası kurmak	2. Öğrencilerin nasıl öğrenip yapacaklarını tam olarak bilemiyor olmaları,	2. Öğrenci etkinliklerinin yapılabilmesi için sınıfta ve okulda gerekli ortamların oluşturulması,	2. ÖME uygulayan okullardan materyal, bilgi ve deneyimleri konusunda işbirliği yapmak ve yardım almak,	2. Öğrencinin bilgi düzeyinin gözlenmesi,
3. Öğretmenleri eğitim teknolojilerini konusunda bilgilendirip, kullanımlarını sağlamak,	3. Öğretmenin sınıf kontrolünü kaybedebileceği endişesi,	3. Teknik donanımın sağlanması,	3. Öğretmenlerin eğitim teknolojileri konusundaki eğitimleri için	3. Öğrenci, veli, öğretmen anketleri,
4. ÖME	4. Kimi öğretmenlerin ÖME karşı	4. Eğitim teknolojilerinin kullanılması ve		4. Bir üst öğrenim kurumunda öğrencilerin konusunda alınacak dönütler,

5. Öğretmenler arasında grup çalışmalarını teşvik etmek,  
6. Öğrencilerin proje, sunu, ödev, seminer gibi etkinliklerini arttırmak,  
7. Öğrencinin etkin katılımına olanak veren öğretim yöntemleri konusunda öğretmenleri bilgilendirmek ve bu yöntemleri kullanmalarını sağlamak  
8. Okulda bulunan laboratuvar, araç-gereç ve kütüphaneyi nitel ve nicel yönden geliştirmek,  
9. Öğrencilerin bireysel özellik ve farklılıklarını saptamak için PDR servisi ve veliler ile iletişimde bulunmak,  
10. Yazılı/ sözlü sınavların yanı sıra öğrencinin gerçek performansını ölçecek değerlendirme yöntemleri kullanmak.
5. Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerinin düzenli ve verimli bir biçimde yapılamaması,  
6. Sınıfların kalabalık olması,  
7. Öğretmenlerin sınıfta araç-gereç ve eğitim teknolojilerini yeterince kullanmaması.
5. Sınıflardaki öğrenci sayısının azaltılması,  
6. Ölçme değerlendirme konusunda yeni yaklaşımların öğretmenlere anlatılması ve kullanmalarının sağlanması,  
7. Öğrencilerin yaptıkları etkinliklerin sergilenmesi,  
8. ÖME konusunda öğretmenlerin düzenli olarak hizmet içi eğitim almalarının sağlanması,  
9. Öğretmenler arasındaki iletişim sorunlarının aşılması için etkinliklerin düzenlenmesi.
4. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim kadrosundan yardım ve destek almak.
5. Müfettiş raporları,  
6. Okuldaki araç-gereç ve tüm fiziksel donanım için yıllık bazda karşılaştırmaya yapmak.

Tablo 11

*Eğitim Öğretim Kritik Başarı Etmenine İlişkin Hedef II (Sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin niteliğini arttırıp, içeriklerini zenginleştirmek)*

Stratejiler	Kısıtlar	Eylem Planları	Kaynak	Nasıl Ölçüleceği
1. Okulda gezi, spor etkinlikleri, eğlence, yarışma, şenlik ve eğitsel kol etkinliklerine işlerlik kazandırmak,	1. Klüp çalışmaları için mekan bulunmaması,	1. Klüp toplantılarının hafta sonu veya sınıfların kullanılmadığı saatlerde yapılması,	1. Veli (parasal ve diğer giysi, materyal vb.) yardımları.	1. Öğrenci ve veli memnuniyet anketleri,
2. Yıl boyunca sınıf günleri düzenlenerek öğrencilerin etkinliklerde yer almasını ve düzenlenmesine katkısını sağlamak,	2. Etkinlerin düzenlenmesin de rol alacak öğretmenlerin zaman sıkıntısı çekmesi,	2. Öğretmenlerin boş günlerinde klüp etkinliklerine danışmanlık vermesi,		2. Törenlere katılan öğrenci sayılarının geçmiş yıllara göre karşılaştırılması,
3. Okulda düzenlenen tüm etkinlikler için sınıf başkanı ve sınıf annelerinin görüş ve önerilerini almak,	3. Etkinlikler için gerekli masrafin yapılması sırasında karşılaşılabilecek mali zorluklar.	3. Etkinlikler için sponsor bulunması,		3. Etkinlikler sırasındaki coşkunun gözlenmesi.
4. Okulda klüp çalışmalarını başlatmak. Her öğrencinin 3. sınıftan itibaren en az bir kulübe üye olmasını sağlamak ve kulüp liderliklerini en az 3 öğretmenin yapmasını sağlamak,		4. Yaratıcı ve değişik fikirleri olan öğrencilerin sınıf öğretmenleri yolu ile saptayarak etkinlik düzenleme komitesine alınması,		
5. Etkinlik düzenleme kurulu oluşturmak.		5. Öğretmen ve öğrencilerin ilgi alanları saptanarak bu doğrultuda klüplerin kurulmasına olanak tanınması,		
		6. Ders içerikleri ile ilgili olan gezilerin düzenlenmesi,		
		7. Sınıflar ve şubeler arası yarışmalar düzenlenmesi.		

*Not.* Öngörülen Başlama Tarihi: 2004-2005 öğretim yılı, Öngörülen Bitiş Tarihi: 2010-2011 öğretim yılı.



## Öneriler

1. Eğitim programlarının öğrencilerin, ilgi, istek ve günlük hayatta karşılaşılabilecekleri olaylara uygun olarak düzenlenmelidir.
2. Sınıf içinde öğretmenlerin farklı yöntemleri kullanmaları sağlanmalı ve bu yöntemleri kullanırken olabildiğince eğitim teknolojilerinden ve araç-gereçlerden destek almaları sağlanıp desteklenmelidir.
3. Eğitim öğretim etkinlikleri yürütülürken kuramsal bilgilerin uygulamasının yapılmasına olanak tanınmalıdır.
4. İlköğretim kademesindeki eğitim öğretim etkinlikleri için gereksinim duyulan tepegöz, fotokopi, projeksiyon makinesi, bilgisayar vb. ekipman ile okulda bulunana laboratuvar ve işlikler ders saatleri dışında öğrencilerin kullanımına açık tutulmalıdır.
5. Orta vadede tüm ilköğretim okullarında ikili öğretimden vazgeçilmelidir.
6. Öğrenci ekipleri ve öğrenci takımlarının sayısı artırılmalıdır.
7. İlköğretim okullarında öğrenci merkezli öğretime zaman kaybedilmeden geçilmelidir. Öğrenci merkezli eğitimi uygulayabilmek için sınıflardaki öğrenci sayısı aşamalı olarak azaltılmalıdır.
8. Öğrencilerin gerçek başarılarının ölçülmesi ve başarının değerlendirilmesinde nesnel ölçütler kullanılmalıdır.
9. Öğrencilere öğrenme ve başarıma olanağı tanınmalı ve bunu sağlamak için öğrencilere çeşitli etkinlikler öğretmenlere ise hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.
10. Okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin içeriği zenginleştirilmelidir. Öğrencilerin derslerinin dışında bu tür etkinliklere katılmaları desteklenmelidir. Etkinliklerin yapılabilmesi için spor salonu, müzik odası, resim atölyesi, klüp ve eğitsel kol odaları gibi mekanlar her okul içinde oluşturulmalıdır. Bu mekanları öğrencilerin ders saatleri dışında ve kendi başlarına kullanmalarına olanak tanınmalıdır. Bu tür etkinliklere tüm öğrencilerin eşitçe katılımına olana tanınmalıdır.

### Kaynakça

- Akyüz, Ö. F. (2001). *Stratejik insan kaynakları planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni bir paradigma: Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balamuralikrishna, R., & Dugger, J. (1995). SWOT analysis: A management tool for initiating new programs in vocational schools. *Journal of Vocational and Technical Education*. 12(1), 36-41.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi.
- Başar, H. (2001). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1999). Okulöncesi eğitimde ve ilköğretimde yeniden yapılanmaya ilişkin öneriler. *Eğitimde Yansımalar*, 21.
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1998). *Değerlerle Yönetim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Boyett, I. (1996). *Module 3: Strategic management in educational establishments- Background reading*. Nottingham: Nottingham University Press.
- Bryson, J. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Sanfransisco: Jossey Publishers.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- \_\_\_\_\_ (2002). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- EFQM 2003 Award: <http://www.efqm.org/award.htm> (Erişim Tarihi: 12.01.2003).
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metodlarına giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Foreman, K. (1998). *Vision and mission strategic management in schools and colleges* (Eds: D. Middlewood & J. Lumby). London: Paul Champman Publishing.
- Güçlü, M. (2002). İlköğretimde kalabalık sınıflar sorunu ve çözüm önerileri. *Eğitim Araştırmaları*, 9(2), 52-58.
- Johnson, J. (2002). Do communitais want smaller cchools? *Educational Leadership*, 59(5).
- KalDer Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, (2002). Eğitim kurumları için toplam kalite yönetimi ve özdeğerlendirme. İstanbul: KalDer Yayınları.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). *İlköğretim okullarında stratejik planlama çalışması (Bursa ili Canaydın İlköğretim Okulu örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Malcolm Baldrige National Quality Award 2003  
<http://www.quality.nist.gov/Education-Criteria.htm> (Erişim tarihi: 10.01.2003).

McCune, S. (1986). *Guide to strategic planning for educators*. Alexandria, VA: ASCD.

Nye, B. A., Hedges, L. V., & Spyros, K. (2001). The long term effects of small classes in early grades: Lasting benefits in Mathematics achievement at Grade 9. *The Journal of Experimental Education*, 69(3).

OECD: <http://www.oecd.org> (Erişim Tarihi: 19.01.2003).

Özden, Y. (1999). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Pashiardis, P. (1996). Environmental scanning in educational organizations: Uses, approaches, sources and methodologies. *The International Journal of Educational Management*, 10(3), 5-9.

Pellissippi State Technical Community College (1998). *Pellissippi State Technical Community College Five Year Strategic Planning Directions*. Tennessee.

Rue, L., & Byars, L. (1995). *Management skills and application*. Richard Irwin Inc.

Steiner, G. A. (1989). *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Free Pres.

Strategic Planning in Non Profit or For Profit Organizations.  
[http://www.mapnp.org/library/plan-dec/str-plan/str\\_plan.htm](http://www.mapnp.org/library/plan-dec/str-plan/str_plan.htm), (Erişim Tarihi: 21.02.2003).

Strategic Planning and Performance Measurement Handbook  
<http://www.state.az.us/ospb/handbook/cfm> (Erişim tarihi: 21.02.2001)

Bursa İli Milli Eğitim Müdürlüğü, (2000). *Temel eğitimi destekleme projesi raporu*. Bursa.

Thompson, A. A. Jr., & Strickland, A. J. (1999). *Strategy and policy: Concept and cases*. Boston: Mc Graw Hill Irwin.

Thompson, J. J. (1995). Sınıfta sözsüz iletişim (2). (Çeviren: Akif Ergin). *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(1), 13-30.

Tsiakkios, A., & Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: *The case of Cyprus*. *The International Journal of Educational Measurement*, 16(1): 6-17.

Uludağ, Z., & Odacı, H. (2002). Eğitim öğretim faaliyetlerinde fiziksel mekan. *Milli Eğitim Dergisi*, 29, 153-154.

UNESCO: <http://www.unesco.org/Education/ev.phb> (Erişim tarihi: 8.06.2002).