

ORTAOKULLARIN STRATEJİK PLANLARININ İNCELENMESİ

EXAMINING OF STRATEGICAL PLANS OF SECONDARY SCHOOLS

Hamdi BENLİ¹

Atila YILDIRIM²

Başvuru Tarihi: 17.11.2018

Yayına Kabul Tarihi: 22.12.2019

DOI: 10.21764/maeuefd.484593

Araştırma Makalesi

Özet: Bu araştırmanın amacı 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 etmektir. Araştırmanın çalışma grubu, ülkemizdeki ortaokulların resmi web sitesinde yayınladığı 2015 – 2019 yıllarına ait 139 adet stratejik plandır. Evren incelenilecek büyüklükte olduğundan dolayı evrenden örneklem seçilmesi yoluna gidilmemiştir. Çalışmada yer alan veriler okulların “meb.k12.tr” uzantılı resmi internet sitelerinden indirilerek elde edilmiştir. Stratejik planlama süreci incelenirken cümleler kendi arasında karşılaştırılmış ve benzerlik ve farklılıklar ortaya konmuş, özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Okulların hazırlık aşaması ile mevcut durum analizlerini yaparken özgün davrandığı, geleceğe yönelme, izleme ve değerlendirme aşamasında özgünlüklerini kaybettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: *Stratejik plan, eğitim kurumlarında stratejik planlama süreci, okul türü, okul büyüklüğü, içerik analizi.*

Abstract: The aim of this research is to determine whether the expressions of the secondary schools in the preparatory phase, the statements regarding the current situation analysis, the statements about the future orientation, and the expressions in the monitoring and evaluation phases show similarities and differences in the strategic planning process. The working group of the study consists of 139 strategic plans that belong to the years between 2015 and 2019, which have been published on the official website of secondary schools in our country. Since the population in the study is large enough to be examined, selecting a sample from the population was not chosen. The data in the study have been obtained from the official websites of the schools using the extension “meb.k12.tr”. While examining the strategic planning process, the sentences have been compared among themselves and the similarities and differences have been revealed, summarized and interpreted. It has been concluded that the schools acted in an original way while preparing the situation analysis with the preparatory phase; however, they lost their originality in the future monitoring and evaluation phase.

Key Words: *Strategic planning, strategic planning process in educational institutions, school type, school size, content analysis.*

*Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, bencehasem@gmail.com, ORCID NO: 0000-0001-5844-0437

**Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, ayildirim@erbakan.edu.tr, ORCID NO: 0000-0003-0904-4336

Bu makale, Doç. Dr. Atila YILDIRIM danışmanlığında Hamdi BENLİ'nin Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde hazırladığı makale ile aynı başlıklı tezden üretilmiştir.

Bilim ve teknolojinin ilerlemesiyle birlikte gerçekleştirilen faaliyetler, yeni buluşlar ve yapılan icatlar bizlere modern bir yaşam ile birlikte her alanda hızlı bir değişim sunmaktadır. Yaşanan gelişmeler tüketicilerin taleplerinin ve örgütten beklentilerinin yükselmesine ve farklılaşmasına neden olmaktadır. Örgütler gelecekte var olabilmek için kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmek zorundadır. Bu durum örgütleri stratejik düşünmeye ve hareket etmeye zorlamaktadır. Türkiye’de 2000’li yılların başından itibaren dünyada yaşanan değişime uyum sağlayabilmek için yeni kamu yönetimi anlayışını hayata geçirmiştir. Bu kapsamda ülkemizde; 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılarak sınırlı sayıda kurum ve kuruluşta stratejik planlama yapılmıştır. 2006 yılında çıkarılan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile stratejik plan hazırlamak tüm kamu kurum ve kuruluşlarında zorunlu olmuştur (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2006). Milli Eğitim Bakanlığı da 2006/55 ve 2010/14 sayılı genelgeler ile 2010 yılından itibaren 5 yıllık süreyi kapsayan stratejik planlama yapmayı tüm eğitim kurumlarında zorunlu hale getirmiştir.

Planlama ve Stratejik Planlama

Yönetim süreçleri karar, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim, etkileme ve değerlendirme boyutlarından oluşmaktadır (Bursalıoğlu, 1991:81). Yönetim süreçlerinden biri olan planlama, her düzey yöneticinin yapması gereken temel görevidir. Planlama, örgütü mevcut durumundan hareketle geleceğini tasarlama işidir. Planlama, bir karar verme, problem çözme süreci olmakla birlikte, sistemi araştırma yoluyla yönetmektir (Karakütük, 2012). Stratejik planlama örgütün varlık sebebini ortaya koyan, neyi, niçin yaptığını şekillendiren, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan bir disiplindir (Bryson, 1995; Narinoğlu 2007). Stratejik planlama, lideri planlı düşünmeye zorlayarak, çalışanların kaynakları verimli kullanmasını, kurumun tahmin edilemeyen gelişmelere karşı hazırlıklı olmasını, çalışmaların kurumun hedefleri doğrultusunda yön bulmasını ve denetim için başarı kriterlerinin geliştirilmesini sağlar (Saruhan, 1994).

Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci

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). Stratejik planlama süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; Hazırlık aşaması, mevcut durum analizi, geleceğe yönelme ve değerlendirme aşamasıdır.

1. Hazırlık aşaması. Stratejik planın başarısı büyük ölçüde süreç öncesinde yapılan hazırlıklara bağlıdır. Stratejik planlama yapılmadan önce gerekli hazırlıkların yapıldığı adım, çalışmaların başlatılması aşamasıdır. Bunlar sırasıyla; 1) Çalışmaların başlatılması ve stratejik plan anlayışının sahiplenilmesi. Kurum çalışanlarının stratejik plan yapmak için planlama ekibine dâhil edilerek motive edilmeleri ile çalışmalar başlatılır. Stratejik planı oluşturacak ekibe kurumun tüm paydaşları ve temsilcileri katılmalıdır. Paydaşlar tarafından sahiplenilmeyen stratejik planların başarılı olması oldukça zordur. 2) Stratejik planlama sürecinin yönetilmesi. 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). 3) İhtiyaçların tespit edilmesi ve zaman planlamasının yapılması. Kurumun ileriye dönük masrafların bütçelendirilmesine, mevcut durumun analizine, hedeflerin ölçülebilmesi için verilerin kim tarafından, ne kadar sürede elde edileceğinin belirlenmesine gerek görülür ise, bir uzmandan eğitimle sınırlı kalmak koşuluyla destek alınmasına, içerik ihtiyaçlarının ve danışmanlık süresinin belirlenmesine karar verilir (Çakır, 2008; DPT, 2006). 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).

2. Mevcut durum analizinin yapılması. Mevcut durum analizi, kurumun üst politika belgelerinin ve mevzuatının araştırıldığı, paydaşların beklenti ve önerilerinin toplandığı, kurumun tanındığı, “Neredeyiz?” sorusunun cevabının arandığı, kurumun hizmet ettiği paydaşların beklentileri hakkında bilgi toplandığı ve özetlendiği aşamadır (Allison, 2005; İşlek, 2013). Bu aşamalar şu şekilde özetlenebilir: 1) 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). 2) 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, örgüt çıktılarının kapsamının belirlendiği, çıktılarının nitelik ve niceliği hakkındaki yargıların neler olduğunun, diğer kurumlar ile ilişkileri tanzim eden yükümlülüklerin tespit edildiği aşamadır (DPT, 2006). 3) Paydaş analizi; Paydaş, bir aracı ile veya doğrudan, pozitif ya da negatif olarak örgütten etkilenen veya örgüte etki eden, örgütün çıktılarından fayda sağlayan, örgüte girdi tedarik eden, kurumun iş birliği içinde olduğu kesim olarak tanımlanmaktadır (DPT,

2006). Paydaş kavramı iç ve dış paydaş olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. 4) Çevre analizi; Çevrede meydana gelebilecek farklılıklara sistemin ayak uydurabilmesi, örgütlerin çevrelerindeki değişkenleri belirli aralıklarla izlemesini gerektirmektedir (Cengiz, 2016). Çevre analizi iç çevre ve dış çevre analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. 5) GZFT (SWOT) analizi; SWOT analizi ifadesi örgütün güçlü taraflarının (Strengths) belirlenmesi, zayıf taraflarının (Weaknesses) tespit edilmesi, olası fırsatlarının (Opportunities) saptanması ve muhtemel tehditlerinin belirlenmesini (Threats) ifade etmekte olup bu kelimelerin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmaktadır.

3. Geleceğe yönelme aşaması. Kurumlar bu aşamada temel değerlerini belirler, misyonunu, vizyonunu ifade eder, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koyarak “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verilir. 1) Misyon, örgütün mevcudiyetini devam ettirmesini sağlayan ülküsü, kurumun benzerlerinden farklarını ortaya koyan, kuruma has örgütsel kimliği, kurumun var oluş nedenidir (Akyüz, 2001; Foreman, 1998). Başarılı bir şekilde yazılmış misyon cümlesi; “Biz kimiz?”, “Neden varız?”, “Bizim ürünlerimizden ve hizmetlerimizden kimler yarar sağlar?”, “Neyi başarmak istiyoruz?” sorularını yanıtlar ve çalışma alanının sınırlarını açıkça çizer (Bart, 1996; Öztemel, 2004). 2) 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; Çelik, 2000; Yediyıldız, 2008). Vizyon ifadeleri motive edici ve kapsayıcı içerikleri barındırmalı ve geleceğe yönelik olmalıdır. Değişen şartlara adapte olmalı ve kuruma sorunların çözümüne yönelik olarak kılavuzluk etmeli, açık, net, aktarılabilir ve gerçekçi olmalıdır (Yalçın, 2002). 3) Temel değerler ve ilkeler; 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; DPT, 2006). 4) Stratejik amaçlar; Stratejik amaç, örgütün istek ve arzularının net olarak ifade edildiği, doğrudan örgütün misyonuna yönelik geniş tanımlamalardır (Tulay, 2007). Kurumun ilke ve değerlerini stratejik amaçlar dikkate almalı, orta vadeyi kapsayarak uzun dönemli önceliklerini ortaya koymalı, misyon ve vizyonu ile paralellik göstermeli, stratejik amaçlar faaliyetlere dönüştürülebilir özellikte olmalıdır (Tulay, 2007). 5) Stratejik hedefler; Hedefler, stratejik amaçların ölçülebilir alt amaçları olup uygulamaların izlenmesi, sonuçların sayısal olarak ifade edilebilir olması, mevcut imkânlarla gerçekleştirilebilir olması, başarı göstergesidir (Kahraman, 2009; Turan, 2011). 6) Stratejik faaliyetler; Demirdizen’e

(2012) göre stratejik faaliyetlerin meydana getirilmesi sürecinde hangi faaliyetlerin yapılması gerektiğine, kurumun problemleri ve çözüm önerilerinin neler olduğuna, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için hangi yolların tercih edilebileceğine ve bu tercihlerin mali olarak farklılık gösterip göstermediğine cevap aranır. 7) 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, akt; Bulut, 2014). 8) Performans göstergeleri; Performans göstergeleri, kurumun girdilerini etkin, ekonomik, verimli, doğru kullanıp kullanmadığını ortaya koymak ve kurumun performansını kontrol etmeye esas oluşturan vasıtalar olarak tanımlanmaktadır (Çiğdem, 2007). Sonuçta, girdi, çıktı, verimlilik ve kalite gruplandırmaları sonucunda meydana gelen bilgiler ile performans göstergeleri oluşturulur (Cengiz, 2016). 9) 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.

4. 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).

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, ülkemizdeki ortaokulların stratejik planlarını karşılaştırarak benzer ve farklı yönlerini analiz etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır.

1. Ortaokulların stratejik planlama sürecindeki hazırlık aşamasına ait ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?
2. Ortaokulların stratejik planlama sürecindeki mevcut durum analizine ilişkin ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?
3. Ortaokulların stratejik planlama sürecindeki geleceğe yönelme aşamasındaki ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?
4. Ortaokulların stratejik planlama sürecindeki izleme ve değerlendirme aşamasına ait ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

Bu çalışmada, eğitim kurumlarında sıklıkla kullanılmaya başlayan stratejik planlama kavramı ve stratejik planlama sürecinden bahsedilmiş, stratejik planlama süreçlerinin, okulun bulunduğu coğrafi bölgeye, kurum türüne, okul büyüklüğüne ve taşıma merkezi olup olmamasına göre gösterdiği benzerliklerinin ve farklılıklarının içerik analizi yapılmıştır. Sonuçlar ortaya konmuş, sonuçlara dayalı olarak öneriler sunulmuştur.

Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma metodolojisi benimsenmiştir. Merriam'a (2013) 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; Le Compte ve Preissle, 1993; Merriam, 2013). Doküman incelemesi analiz edilen konuyla bağlantılı olgu ve olaylar hakkında veri içeren yazılı belgelerin incelenmesiyle bilgi sağlanmasını içermektedir (Karataş, 2017). Doküman incelemesi incelenen konuyla ilgili bilgileri içeren resimlerin, yazılı materyallerin en geniş bakış açısıyla incelenerek analiz edilmesini belirtmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Çalışmada doküman incelemesi yoluyla elde edilen verilere nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi farklı türlerdeki yayınların içeriklerinin ortak yönlerini ve farklılıklarını yansıtmak amacıyla verileri özetleyen, sınıflandıran, tekrarlanabilir ve anlamlı bulgular ortaya koyan, sonuçları nitelden nicele genelleştirerek güvenilir bilgiler elde edilmesine imkan sağlayan bir analiz yöntemidir (Gökçe, 2006).

İçerik Analizi

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; Öğülmüş, 1991). İçerik analizinde araştırmacı tarafsız olmalı öznel amaçları olmamalı, sistemli olmalı, ölçütler belirli olmalı ve içerik analizi geneli yansıtmalıdır. Bu özellikleri taşıyan içerik analizi vakit ve maliyetten tasarruf sağlar. İstenirse araştırmanın tekrar düzenlemesine olanak verir. Uzun süreçlerin analiz edilip, izlenmesine imkan sağlar. Deneklere araştırmacının etkisi çok azdır ve güvenilirdir. İçerik analizinin belirtilen güçlü yönlerinin yanında zayıf yönleri de mevcuttur. İçerik analizi sadece kayıt edilmiş bilgileri analiz eder. Herkes tarafından kabul edilen bir formatı yoktur. Geçerlilik problemi mevcuttur. Araştırmacının tarafsız davranmama olasılığı vardır. Kodlama basamağı güçtür ve zaman alır. İnceleme sonunda kategorileştirmekte güçlük çekilebilir (Öğülmüş, 1991).

Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni, ülkemizdeki ortaokulların “meb.k12.tr” uzantılı, Milli Eğitim Bakanlığı’na (MEB) ait, resmi web adresinde yayınladığı 2015 – 2019 yıllarına ait 139 adet stratejik plandan oluşmakta olup Tablo 1’de sunulmuştur. Evren incelenebilecek büyüklükte olduğundan dolayı evrenden örneklem seçilmesi yoluna gidilmemiştir.

Tablo 1

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. Okul 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 ve Çözümlemesi

MEB'in resmi web sitesinde, okul web siteleri başlığı altında yayınladığı Türkiye'deki tüm ortaokulların resmi web siteleri araştırmacılar tarafından ayrı ayrı incelenmiş ve 2015 – 2019 yıllarına ait stratejik planlarını yayınlayan okulların sitelerinden stratejik planlar indirilerek elde edilmiştir. Stratejik planlarda yer alan cümleler kendi aralarında kıyaslanarak yakın anlamlı veya tüm kelimeleri kapsayan bir kelimedede veya cümlede birleştirilmiş, tek bir kelime veya cümle olarak çalışmada yer almıştır. Stratejik planlama sürecinin hazırlık aşamasındaki ifadelerinin, mevcut durum analizine ilişkin ifadelerinin, geleceğe yönelme aşamasına ilişkin ifadelerinin, izleme ve değerlendirme aşamasındaki ifadelerinin benzerlik ve farklılıkları ortaya konmuş, özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmacılar tarafından tablolastırılan stratejik planlar karşılaştırılarak, araştırmacıların aynı stratejik plana ulaşım ulaşmadığı kontrol edilmiştir. Çalışma sonunda araştırmacıların aynı stratejik planlara ulaştığı görülmüştür. Araştırmacılar 5 adet stratejik planı birlikte kodlayarak kodlamanın nasıl yapılacağı konusunda görüş birliğine varmışlardır. Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması amacıyla stratejik planlar öncelikle araştırmacılar tarafından bağımsız olarak incelenmiş ve her araştırmacı kendi incelediği stratejik planların verilerini tablolastırmıştır. Sonraki adımda girilen verilerin doğruluğu, diğer araştırmacı tarafından stratejik planlar tekrar incelenerek kontrol edilmiştir. $\Delta = C / (C + \partial) \times 100$ formülü kullanılarak (Miles ve Huberman, 1994) çalışmanın güvenilirliği % 91 olarak hesaplanmıştır. Formülde Δ : güvenilirlik katsayısını, C : görüş birliği bulunan terim sayısını, ∂ : görüş birliği olmayan terim sayısını belirtmektedir. Tutarsız olan kodlar araştırmacılar tarafından gözden geçirilerek tüm kodlar üzerinde ortak karara varılmıştır. Değerlendirilen stratejik planların, araştırmacıların görüş birliğine dayalı olarak analiz edilmesine dikkat edilerek taramalar tekrar kontrol edilmiştir. Son olarak analiz edilen stratejik planların belirlenen kategorilere dayalı bir şekilde tekrarlanma sıklıkları ve yüzdeleri hesaplanmış ve bu bilgilere dayalı bir şekilde yorumlanmıştır. Bu şekilde araştırmanın güvenilirliği ve iç geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Bulgular

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.

Ortaokulların Stratejik Planlama Sürecindeki Hazırlık Aşaması Temasına İlişkin İfadelerindeki Benzerlikleri ve Farklılıkları ile ilgili 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), en yüksek katılım Karadeniz Bölgesinde (F=268) olmuştur. Ortaokullar, imam hatip ortaokullarına göre planlama çalışmalarına daha çok katılım sağlamıştır. Okulun büyüklüğü arttıkça stratejik planlama çalışmalarına katılan personel sayısında azalma olduğu görülmektedir. Okulların taşıma merkezi olup olmaması, stratejik planlama çalışmalarına katılımına etki etmemiştir.

Okulların zaman planlamalarını özgün olarak hazırlamadıkları ve çalışma takvimlerinin aynı olduğu saptanmıştır. Zaman planlamasındaki benzerlik coğrafi bölgelere, kurum türüne, okul büyüklüğüne ve okulun taşıma merkezi olup olmamasına göre değişiklik göstermemektedir. Zaman planlamasının stratejik planlama sürecinde hangi faaliyetin ne zaman yapılacağını önceden planlamak için yapılması gereklidir. Ancak bazı okulların çalışma takvimini stratejik planlamayı yaptıktan sonra geçmişte ne zaman nelerin gerçekleştiğini ifade etmek için oluşturduğu görülmüştür.

“Veri toplama ihtiyacı” (F=49) en yüksek frekansa sahip ihtiyaç maddesidir. 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 ifadesi ile aynı frekans değerine sahiptir. Büyük okullarda “Planlama sürecinin organizasyonu için yapılacak toplantılar” (F=3) ifadesi de aynı frekans değerine sahiptir. İhtiyaç belirten diğer ifadelerin frekanslarının düşük olması okulların ihtiyaçlarının birbirinden farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. “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 hazırlamasındaki en yüksek frekansa sahip amaç ifadeleridir. Bazı okullar stratejik plan hazırlamasındaki amaçlarını belirtirken aynı cümleyi kullandığı görülmektedir.

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

“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 verilmiş sebebi” (F=24), “Kurucu müdür hakkında genel bilgi” (F=22) diğer tarihsel gelişim maddeleridir. 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.

Okul büyüklüğünün ve okulların bulunduğu coğrafi bölgedeki farklılıkların yasal yükümlülük ve mevzuatlarında değişikliğe sebep olmadığı görülmüştür. İmam hatip ortaokullarının, “İmam Hatip Okulu İdare Yönetmeliğini”, taşıma merkezi olan okulların “Taşımali İlköğretim Yönetmeliğini” yasal yükümlülük ve mevzuat listesine eklediği saptanmıştır. “Öğretim iş ve işlemleri” (F=106), “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. İmam hatip ortaokullarının, farklı olarak meslek edindirme faaliyeti alanında planlama yaptığı, taşıma merkezi olan okulların 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 faaliyeti alanında planlama yaptığı görülmüştür. Okulların stratejik planlarında “SBS kursu açılması, MEB’e ait olan sosyal işletmelerin işlemlerinin yapılması, yükseköğretime giriş sınavları hususunda paydaşlarla işbirliği

yapmak” faaliyet alanlarına yer verilmiş olması ortaokulların daha önce yapılmış olan stratejik planlardan, il/ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü (MEM) ve ortaöğretim kurumlarının stratejik planlarından kopyalama yaptığını göstermektedir.

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. Öğrenci (F=116) paydaşının okulların en çok tekrar eden paydaşı olduğu görülmüştür. Öğretmen (F=115), okul aile birliği (F=114), İl/İlçe MEM (F=112) yüksek frekansa sahip paydaşlardır. Okulların etki önem matrislerinde tüm paydaşları değerlendirmede, 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 tespit edilmiştir.

Okullar çevre analizini yaparken politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik (PEST) analizini yapmıştır. Okullar çevre analizi yaparken % 92,81’i iç çevre analizine, % 74,82’si dış çevre analizine, % 69,78’i de PEST analizine başvurmuştur. Okulların çevre analizi yaparken “İnsan 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. Bazı okulların çevre analizlerinde “Okul sayımız” ifadesinin bulunması ve bu ifadeye karşılık gelen sayısal verilerin yer alması okulların çevre analizlerini özgün olarak gerçekleştirmediğini göstermektedir.

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 % 21’ini oluşturarak en yüksek frekansa sahip güçlü yön ifade eden tema olduğu görülmüştür. 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”, “İletişim”, “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. 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. 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 % 38’ini oluşturarak en yüksek frekansa sahip tehdit ifade eden teması olduğu görülmüştür. Güçlü yön teması altında “SBS sınavlarında başarının artması” ifadesinin olması, 2013 yılında SBS sınavının kalkmış olmasından dolayı özgün değildir. 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 olmasından dolayı okulların stratejik planlarında GZFT analizlerini hazırlarken özgün davranmadıkları tespit edilmiştir.

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

Okulların “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”, “İnsanlara 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’nu oluşturarak en yüksek frekansa sahip misyon ifade eden tema olduğu görülmüştür

Okulların “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”, “Toplumunu 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 % 30’nu oluşturarak en yüksek frekansa sahip vizyon ifade eden teması olduğu görülmüştür. “Her alanda başarılı, örnek, model okul olmaktır” (F=48) vizyon ifadesi araştırma kapsamındaki okulların frekansı en yüksek ikinci vizyon ifadesidir. Okulların vizyon ifadelerinde gelecekte beklenenlerini belirttikleri görülmüştür. Vizyon ifadelerinin frekansları yüksek olduğu tespit edilmiştir. Vizyon ifadeleri birbiri ile aynı olan okullar mevcuttur.

Okulların ihtiyaçlarının, fırsatlarının, kültürlerinin ve gelecekte beklenenlerinin farklı olduğu düşünüldüğünde aynı misyon ve vizyon ifadelerine sahip olmaları beklenmez. Okulların misyon ifadelerinin frekanslarının yüksek olması, onların stratejik planlarında misyon ifadelerini belirlerken diğer okulların stratejik planlarından yararlandığı izlenimini oluşturmaktadır.

Okulların “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 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.

Çalışma grubundaki 139 ortaokulun % 18,71’inin stratejik planlarında eylem planına yer vermediği, bazı ortaokulların eylem planı başlığı altında çizelge oluşturdukları ancak doldurmadıkları tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki 139 ortaokulun % 91,37’sinin stratejik planlarında performans

göstergelerine 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. Okulların gelir kaynaklarının başında genel bütçe gelmektedir. Genel bütçeden sonra okul aile birliği gelirleri ve kantin, otopark vb. kira gelirlerinin geldiği görülmüştür. Araştırma kapsamındaki 139 okulun % 93'ü 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. 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.

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. Okulların % 73'ü izleme ve değerlendirme yaparken “Göstergeler ile gerçekleşme durumuna ilişkin veri toplanması” gerekliliğini belirttiği, % 70'inin göstergeler ile gerçekleşme durumundaki sapmaların tespit edilmesinin gerekliliğini belirttiği saptanmıştır. 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. Okulların hazırlık aşaması ve mevcut durum analizi başlıkları altında stratejik planlarında kendi okul bilgilerine yer vererek çoğunlukla farklı içeriklere sahip analizler gerçekleştirdiği görülmüştür.

Tartışma ve Öneriler

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 zaman planlamalarını özgün olarak hazırlamadıkları, çalışma takvimlerinin birbirleriyle aynı olduğu görülmüştür. Arslan ve Altınışik'in (2013) stratejik planların çok iyi takvimlendirilmesi önerisini dikkate alarak okulların çalışma takvimlerini ve zaman planlamalarını ihtiyaçları doğrultusunda özgün olarak hazırlamaları sağlanmalıdır. İhtiyaç maddelerinin frekanslarının düşük olması okulların ihtiyaçlarının birbirinden farklılık gösterdiğini, ihtiyaç tespiti yaparken özgün davrandığını ortaya koymaktadır. Okulların veri toplama ihtiyacının karşılanmasına ve stratejik planlama ekibinin eğitim faaliyetlerinin planlanmasının gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaların yapılmasına özen gösterilmelidir. Stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin beklenen seviyede olmadığından (Akbaba ve Yıldızbaş, 2016; Çalık, 2003; Memduhoğlu ve Uçar; 2012), büyük okullarda planlama sürecinin organizasyonu için yapılacak toplantıların stratejik planların verimli olmalarına imkân sağlayacağı düşünülmektedir. 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.

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. Taşınmalı öğrencilerin iş ve işlemleri ile ilgili hizmet ve faaliyet alanında daha fazla taşıma merkezi olan okulun planlama yapması için gerekli tedbirler alınmalıdır. Stratejik planlama ekibinin kendi okullarına özgü hizmet ve faaliyet alanları belirlemesi için gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu sonuç Güldiken (2016) stratejik planlarda MEM'den faaliyetlerin "kopyala-yapıştır" yapıldığı, stratejik planın okul sekreteri vb. gibi kişiler tarafından oluşturulduğu izlenimi var olduğu sonucuyla paralellik göstermektedir.

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. Okullar etki önem matrislerinin eksiksiz olarak stratejik planlarında yer alması için gereken özen gösterilmelidir. Okulların paydaş analizinden fayda sağlamak için “paydaşlarını izle”, “çıkarlarını gözet”, “birlikte çalış” ve “bilgilendir” başlıkları altında gruplandırmaları ve öncelik sıralamasına göre planlamalarına devam etmeleri gerekmekte olup etki önem matrislerinin eksiksiz olarak stratejik planlarda bulunması 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 göstermektedir. Bu durum okulların, çevrenin ve toplumun içinde bulunduğu şartların stratejik planlama yaparken dikkate alınmadığı (Akbaba ve Yıldızbaş, 2016; Arabacı, Namlı, Özer ve Zincirli, 2015; Memduhoğlu ve Uçar 2012) ifadesi ile desteklenebilir.

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 önlenmesine yönelik tedbirlere 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 görülmektedir. Okulun fiziki yapısının beklentilere karşılık verememesi sonucunda fiziki birimlerin kapasitelerinin üzerinde kullanıldığı sonucuyla örtüşmektedir (Dökmeci, 2010; Gök ve Gürol, 2002). Kurumun bu zayıflıkları nasıl gidereceğine ilişkin yükümlülükleri tespit edilmelidir. Okullar GZFT analizlerini yazarken gerçekçi olmalı ve özgün ifadelerle yer vermelidir. Bu sonuç Güldiken’in (2016), Akbaba ve Yıldızbaş’ın (2016) okulların güçlü ve zayıf taraflarını gerçekçi olarak ortaya koyamadığı ve tehditlere gerekli önemi vermediği bulgusu ile örtüşmektedir.

Okulların misyon ve vizyon ifadelerini özgün olarak hazırlanmadığı görülmüş farklı çalışmalar da birbirine benzeyen örgütlerin misyon ifadelerinde benzerlik olduğunu belirtmiştir (Arslan ve Altınışık, 2013; Kılıç, 2010). 1739 sayılı MEB Temel Kanununun genel amaçları ile misyon ifadelerinin benzerliği dikkat çekmekte olup misyon ifadelerinin belirlenmesinde ilgili kanundan esinlenildiği görülmüştür. Bu durum Durmuş’un (2013) çalışması ile paralellik göstermektedir. Misyon ifadelerinde 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 (Altınkurt ve Yılmaz, 2011) kurumların en çok yer verdiği misyon ifadeleri arasındadır. “Saygı” misyon ifadesi araştırma kapsamındaki okulların frekansı en yüksek ikinci misyon ifadesinin içerisinde yer alırken, diğer çalışmalarda da “Saygı” değeri (Turan ve Aktan, 2008) çok ifade edilen değer olarak belirtilmekte olup bu çalışmaların sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. “Her alanda başarılı, örnek, model okul olmaktır” ifadesi okulların frekansı en yüksek ikinci vizyon cümlesi olduğu sonucu Şerif’in (2013) “en başarılı kurum olmak vizyon ifadesi, yüksek frekansa sahip vizyon maddesidir” sonucu ile tutarlılık göstermektedir. “Öğrencileri ilgi ve istekleri doğrultusunda yönlendiren okul olmaktır” ve “Fırsat ve imkân eşitliği olan kurum olmaktır” 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 (Altınkurt ve Yılmaz, 2011). 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; Şengel, 2017) okulların vizyon ifadesini gelecekte beklenen, gelecekle ilgili bir olgu, kavram olarak algıladıkları görülmüş olup okulların bu yönelimlerde bulunduğu ve stratejik planlama ekibinin misyon ve vizyon kavramlarının içeriğine hakim olmadığı görülmüştür. Misyon ve vizyon ifadelerinin uzunluğuna ilişkin olarak bazı okulların vizyon maddelerini çok kısa ifade ederken, bazı okulların paragraf olarak sunmakta olduğu görülmüş olup bir ölçü ve standardın olmadığı yapılan farklı araştırmada da (Ocak ve Karabulut, 2017) gözlenmiştir. “Başarılı bireyler mezun eden okul olmak” ve “Her alanda başarılı, örnek, model okul olmak” vizyon ifadelerinin açık ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak şekilde ortaya konmadığı tespit edilmiştir. Stratejik planlamada net ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak ifadeler kullanılmalıdır. Bu sonuç Altınkurt ve Yılmaz’ın (2011) çalışma sonucunu teyit etmektedir. Ayrıca vizyon maddeleri açık ve net olmalıdır (Armstrong, 1993; Çevik, 2007) ifadesini desteklemektedir. Özgün stratejik planlar hazırlanabilmesi için gereken tedbirler alınmalıdır. Stratejik planlama ekibinin misyon ve vizyon kavramlarının içeriğine hakim olması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Bu sonuç misyon ve vizyon kavramları farklı olmasına rağmen genel olarak planlama ekibi tarafından birbirleri ile karıştırıldığı (Altınkurt ve Yılmaz, 2011; Güleç ve Sancak, 2009) ifadesini desteklemektedir. Stratejik planlamada net ve herkes tarafından aynı şekilde anlamlandırılan ifadelerin kullanılması için planlama ekibi özen göstermelidir. Okulların

stratejik planlarında eylem planlarına yer verme oranı % 18,71 dir. Bu bağlamda okulların stratejik planlama yaparken eylem planlarına yer vermesi için gerekli tedbirler alınmalı ve 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. Okul aile birliği gelirleri, kantin, otopark gibi kira gelirlerinin okulların gelirleri arasında olduğu görülmüştür. Bu sonuç Özer, Demirtaş ve Ateş'in (2015) "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. 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; Özdemir, 2011; Özer, Demirtaş ve Ateş, 2015; Sarak, 2004) 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. Okulların stratejik planlarındaki gider kalemlerinin okulun bulunduğu bölgeye, okulun büyüklüğüne, kurumun türüne ve taşıma merkezi olup olmamasına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu 9. maddesi gereği kamu idareleri gelirleri ile giderlerini stratejik planlarına dayandırmakla yükümlüdür. 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.

Okulların % 73'nün izleme ve değerlendirme yaparken göstergeler ile gerçekleşme durumuna ilişkin veri toplanması gerektiği şeklinde tema ifadesi belirtmesi Özen'in (2011) stratejik planlarda belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının okullarca izlenip değerlendirilmediği sonucunu

desteklemektedir. 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. Geleceğe yönelme, izleme ve değerlendirme başlıkları altında benzer, zaman zamanda birebir örtüşen cümlelere yer vererek özgünlüklerini kaybettiği görülmüştür. Bu sonuç Arslan ve Altınışık'ın (2013) çalışması ile paralellik göstermektedir. 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.

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

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Stratejik plan çalışmasının hazırlanması zorunlu olan bir evrak olmaktan çıkartılması, gerekliliğine inanarak, özgün çalışmalar ortaya konması için stratejik planın hazırlanmasında okulla ilgili bütün paydaşların katılımının sağlanması,
2. Stratejik plan hazırlanırken her bir aşamanın eksiksiz ve doğru olarak yerine getirilmesinde okul yönetimlerinin ve ilçe yönetiminin desteğinin sağlanması,
3. Okulların, geleceğe yönelme basamağında tüm paydaşların benimsediği, akılda kalan ve kendi okullarını diğerlerinden ayıran misyon ve vizyon ifadelerini özgün bir biçimde ortaya koyması, özgün izleme ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi için gerekli önlemlerin alınması,
4. Farklı veri toplama araçları kullanılarak, farklı eğitim kademelerindeki okulların stratejik planlarının araştırılması,
5. Farklı ülkelerdeki ortaokulların stratejik planları ile Türkiye’de yapılan çalışmaların karşılaştırılması,
6. 2020 – 2024 dönemine ait stratejik planlar incelenerek elde edilen bulgular ile karşılaştırılması önerilebilir.

Kaynaklar

- Akbaba, A. ve Yıldızbaş Y.V. (2016). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okullarda stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 26-50.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Stratejik insan kaynakları planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Allison, M. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook* (2nd Edition). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme. *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 Eğitim Dergisi*, 23 (4), 1453-1470.
- Armstrong, M. (1993). *A handbook of personnel management practice* (4th. Edition). London: Kogan Page.

- Arslan, M. ve Altınışik, S. (2013). İlköğretim okullarındaki stratejik planların taklitçi eş biçimlilik düzeylerinin belirlenmesi (Van ili örneği). *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(1), 1-14.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Bart, C.K. (1996). The impact of mission statements on firm innovativeness, *International Journal of technology management*, 11(3/4), 479-493.
- 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.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cengiz, S. (2016). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlarda Tutarlılık: Büyükşehir Belediyeleri Dönemsel Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- 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.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çevik, H. H. (2007). *Türk kamu yönetimi sorunları*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çiğdem, B.T. (2007). *Kamu kurumlarında stratejik planlama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- 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.
- 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.

- 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).
- Foreman, K. (1998). *Vision and mission strategic management in schools and colleges* (Ed. D. Middlewood and J. Lumby) London: Paul Champman Publishing.
- 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.
- Gökçe, O. (2006). *İçerik analizi: Kuramsal ve pratik bilgiler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güldiken, S. (2016). *Okulların Stratejik Planlarındaki SWOT Analizlerine İlişkin Müdür ve Öğretmenlerin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Güleç S., ve Sancak, H. Ö. (2009). Türkiye’de sivil toplum kuruluşlarında kurumsallaşma ve stratejik yönetim. *VI. Uluslararası Sivil Toplum Kongresi bildiri kitabı*, 23 Ekim. Çanakkale.
- İbicioğlu, H. ve 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.
- 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.
- Karakütük, K. (2012). *Eğitim planlaması*. Ankara, Elhan Kitap.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyo Ekonomi*, 13(2), 81-98.
- LeCompte, M.D., Preissle, J. ve Tesch, R. (1993). *Etnography and qualitative design in educational research*. (2. Baskı). Orlando: Aca-demic Press.
- Memduhoğlu, H. B. ve Uçar, İ. H. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 234-256.
- Merriam S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*, Çev. edt: Selahattin Turan, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Miles, M, B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Narinoğlu, A. (2007). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve uygulama* (1. Baskı). İstanbul: Mart Matbaacılık.

- Ocak, M. ve 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.
- 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. ve Acar, M. (2004). *Kamu örgütlerinde stratejik yönetim, kamu örgütlerinde stratejik yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztemel, E. (2004). İşletmelerde Stratejik Planlama. *Boğaziçi Yöneticiler Vakfı*, İstanbul.
- 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.
- Şengel, S. (2017). Ticaret Odalarının vizyon ve misyonu üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(3), 683-703.
- 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. ve Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 227-259.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Yediyıldız, B. (2008). Türkiye’de üniversitelerin vizyonu ve özgün bilim üretimi. *Türk Kültürünü Araştırma Enstitüsü*, 1(1), 135-151.
- Yıldırım A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Extended Abstract

Purpose

The aim of this study is to analyze similar and different aspects of secondary schools in our country by comparing their strategic plans. In order to achieve this aim, the answers to the following questions were sought: 1. What are the similarities and differences of the statements of the preparatory phase in the strategic planning process of the participating secondary schools? 2. What are the similarities and differences of the statements regarding the present situation analysis in the strategic planning process of the participating secondary schools? 3. What are the similarities and differences of the statements of the future stage in the strategic planning process of the participating secondary schools? 4. What are the similarities and differences of the statements of the monitoring and evaluation stages in the strategic planning process of the participating secondary schools.

Method

The strategic plans of the secondary schools on the official websites of the Ministry of National Education with the extension meb.k12.tr have been reached and analyzed by content analysis method. The strategic plans of the schools are divided into sub-headings under the main headings of preparation period, current situation analysis, future outlook, costing, monitoring and evaluation. The distribution of each item according to the type of institution, geographical regions, school size and whether or not it is a transportation centre has been examined.

When the schools in the study group are examined according to the type of institution, it consists of 38 İmam Hatip secondary schools and 101 secondary schools in total. While 68 of these schools do not have mobile education, 71 of them have mobile education.

According to the size of the school, it consists of 88 small schools with a student number of 0-349, 38 medium-sized schools with a student number of 350-749 and 13 large schools with a student number of 750 and above. 9 schools take part in South East Anatolia Region, 18 schools take part in Marmara Region, 32 schools take part in Black Sea Region, 22 schools take part in Central Anatolia Region, 19 schools take part in Mediterranean Region, 17 schools take part in Eastern Anatolia Region, 22 schools take part in Aegean Region.

Results

It was observed that large schools participated in planning studies with fewer staff. As the size of the school grows, it has been determined that the number of personnel participating in strategic

planning studies has decreased. Whether or not schools were transport centres did not affect their participation in strategic planning. It was seen that the schools did not write their goals in preparing a strategic plan and the same sentence was used in many strategic plans. It was seen that schools wrote their historical development distinctively. Although schools do not assess all stakeholders in their impact significance matrixes, they do not include the impact significance matrix or indicate how to do the analysis under the heading of stakeholder analysis, it does not include stakeholder analysis and impact significance matrix.

It was observed that schools could not reveal their weaknesses and threats realistically. Although the concepts of mission and vision are different, it has been determined that they are confused with each other generally by the planning team and they do not write mission and vision expressions distinctively. It was seen that the schools' monitoring and evaluation criteria were similar. It was observed that schools did not write their original goals while preparing a strategic plan by the strategic planning team.

At the end of the research, it was seen that schools made analysis by presenting the original school data, making analyzes with different contents while making the analysis of the preparatory period and the program and the current situation.

Discussion and Suggestions

Necessary measures should be taken in order to increase the number of people in the strategic planning team in large schools and secondary schools in the Eastern Anatolia Region. Care must be taken to ensure that impact importance matrix is fully included in schools' strategic plans. Necessary measures should be taken for the schools to prepare their mission and vision statements distinctively. Necessary studies should be carried out for the strategic planning team to dominate the content of mission and vision concepts. Schools should be realistic and include original expressions when writing SWOT analyzes.

Based on these results and believing in the necessity of strategic plan work, it can be ensured that original studies are put forward. While preparing a strategic plan, each stage can be fulfilled completely, comparing with the strategic plans of secondary schools in different countries, and comparing with the findings obtained by examining the strategic plans for the period 2020-2024.