**OKUL GELİŞTİRME**

Değişim, dünyayı ve içindeki her şeyi dönüştürdüğü için mevcut yapıların yeniden tanımlanması gerektiği bir gerçektir. Değişime ayak uyduramayan kurumlar için "son" olabilecek bir çağı yaşamaktayız. Bireysel ve örgütsel öğrenmenin önem kazandığı, yarına kalabilmenin zorlaşt1ğı günümüz koşullarında örgütlerin "öğrenen örgüt" anlayışını benimseyerek yarına kalabilmeleri olası görünmektedir

Ekonominin belirleyiciliğine bağlı olarak teknolojide ve toplumsal alanda yaşanan değişimler eğitimden ve dolayısıyla "okuldan" beklenenleri de değiştirmektedir. Okuldan, var olan kültürü ve "geçmiş mirası" genç kuşaklara aktarması, aynı zamanda da genç kuşakları hayata hazırlaması beklenmektedir. Okulun, geçmişi ve geleceği bu günde buluşturması paradoksu güncelliğini korumaktadır. Bu bağlamda, eğitime ve okula yönelik radikal eleştiriler bu alanda iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını bir zorunluluk haline getirmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara bağlı    olarak  ekonomide, bilişim teknolojilerinde, sosyal ve kültürel hayatta yaşanan değişim, okul tanımını zorlamaktadır. Çünkü günümüz dünyasının ve bireyin istek ve beklentileri de sürekli değişmektedir.

Türk eğitim sisteminin işleyişi konusunda yaygın olan hoşnutsuzluğun iki kaynağı bulunmaktadır a. Beklentilerin her geçen gün farklılaşarak daha da yükselmesi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, buna paralel yaşanan küreselleşme ve değişen demokrasi ve yönetim anlayışı, her geçen gün eğitim sistemlerinde gerçekleştirilmesi gerekenleri, niteliksel ve      ilişki niceliksel olarak çoğaltıyor. Ayrıca, iletişim olanakları insanların yaşamdan            beklentilerini artırıyor. Bu iki beklenti bir araya gelerek eğitim sisteminden beklenenleri sürekli yükseltiyor. b. Diğer bir hoşnutsuzluk kaynağını da eğitim sisteminin performansındaki yetersizlikler oluşturmaktadır.

III. Uluslararası Matematik ve Fen Bilgisi Araştırması Ulusal Raporu'na göre, Fen Bilgisi testinde, Türkiye araştırmaya katılan 38 ülke arasında 33. sırada yer alırken Matematik testi sonuçlarına göre de 3 ı. sırada yer almıştır.

MEB 'in "İlköğretim Öğrencilerinin Başarılarının Belirlenmesi, Durum Belirleme Raporu (2002)" sonuçlarına göre 4. sınıf öğrencilerinin Türkçe testinde ülke ortalaması %42'dir. 5. sınıf öğrencilerinin Matematik testinde, Türkiye ortalaması %47'dir. 6. sınıf öğrencilerinin Fen Bilgisi testinde Türkiye ortalaması %46'dır. 7. sınıf öğrencilerinin Sosyal Bilgiler testinde, Türkiye ortalaması %38'dir. 8. sınıf öğrencilerinin Matematik testinde Türkiye ortalaması %42, Fen testinde %45, Sosyal Bilgiler testinde %47, Türkçe testinde ise %54'tür.

Daha kapsamlı olan ve 2003 yılında yapılan Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Projesi (PISA) ise 4 temel alanı kapsamaktadır. Bunlar matematik, fen bilgisi, okuma ve problem çözme alanlarıdır. Türkiye, matematik alanında OECD üyesi 30 ülke arasında 29. sırada, araştırmaya katılan 41 ülke arasında ise 40. sırada yer alıyor. Okuma alanında ise, OECD üyesi ülkeler arasında 28, katılımcı ülkeler arasında ise 34. sırada yer almaktadır. Fen Bilgisi ve problem çözme alanlarında 41 ülke arasında 36. sırada yer almaktadır.

Yukarıda yer alan veriler, eğitim sistemimizin performansına ilişkin yeterli· düzeyde bilgi vermektedir. Ulaşılan sonuçlar aynı zamanda ülkemiz eğitim sistemi için yapılması gereken pek çok çalışmanın olduğunun da ifadesidir. Bu durum eğitim sistemimizin, dolayısıyla okullarımızın ve okula

Dünyamızda ve ülkemizde yaşanan değişim süreci, eğitim sürecini olduğu kadar okulu da dönüşüme zorlamaktadır. Artık geleneksel okuldan öğrenen okula geçiş yaşanmaktadır. Şekil l' de, geleneksel örgütlerle öğrenen örgütlere ilişkin karşılaştırma yer almaktadır. Eğitim kurumları ve dolayısıyla okullar, bilgi ve bilgiye dayalı hizmet üretiminde bulundukları ve üretilen bu hizmetin kullanıcılara sunumunu sürekli paylaşıma açtıkları için "bilge örgüt" olma özelliklerini taşırlar. Ayrıca okullar üretim araçlarını ve ortamlarını da paylaşıma açarlar.

|  |  |
| --- | --- |
| GELENEKSEL ÖRGÜTLER | ÖĞRENEN ÖRGÜTLER |
| ·         İhtiyaç merkezlidir.  ·         Problemleri bulmaya yöneliktir. Vizyon yoktur.  ·         Şikayetler rahatsızlık olarak algılanır.  ·         Yönetimin rolü kontroldür.  ·         Yalnızca yönetim takımından  ·         oluşur.  ·         Prosedür ve kurallar önemlidir. Kısa dönemli planlar yapılır.  ·         Farklı misyonu yoktur.  ·         Öğrenme bireyseldir.  ·         Liderlik rütbe ve ayrıcalıktır. Görevler bireyseldir.  ·         Öğrenme ihtiyaca bağlıdır. Öğrenmeden eğitim birimi sorumludur. | ·      Öğrenci-öğrenme merkezlidir.  ·      Problemleri engellemeye yöneliktir.  ·      Vizyon hayati önem taşır.  ·      Şikayetler öğrenme için fırsattır.  ·      Yönetimin rolü, değerleri paylaşmadır.  ·      Öğrenme takımları hayati önem taşır.  ·      Esneklik esastır.  ·      Planlar uzun dönemlidir.  ·      Misyonu farklıdır.  ·      Bireysel, takım halinde ve örgütseldir.  ·      Lider tasarımcı ve öğretmendir.  ·      Görevler takım üzerinde odaklaşır.  ·      Öğrenme sürekli ve uzun dönemlidir.  ·      Herkes öğrenmeden sorumludur. |

1990 'ların eğitimde iyileştirme hareketi ayrıntılı eğitsel hedeflere ve yüksek standartlara yönelmiştir Yaratıcı düşünme, karar verme, problem çözme, öğrenmeyi öğrenme, iş birliği ve kendi kendini yönetme, eğitimcilerin üzerinde önemle durdukları hedefler olarak ağırlık kazanmıştır. Bu hedefler, öğrencilerin okul dışındaki gerçek dünyayla uyum içinde olmasını sağlayacak nitelikler taşımaktadır. Bu yıllarda tüm disiplin alanlarında öğrencilerin neler bildiklerini ve neleri yapabildiklerini göstermelerini sağlayacak eğitim standartları yeniden belirlenmiştir. Bu alandaki değişimler programların, ölçme değerlendirme yaklaşımlarının da sorgulanmasına neden olmuştur.

Mark G. Barkan'a [(www.newfoundations.com)](http://www.newfoundations.com/) göre ayrıntılı bir okul reformu projesinin II bileşeni vardır. Bu bileşenler sistematik, bütünleşik olarak ele alınmalı ve kurgulanmalıdır.

1. Okul reformu programı: Güvenilir araştırma ve etkili uygulamalara dayanan öğrenme, öğretme ve okul yönetimine ait yenilikçi stratejileri ve ispatlanmış yöntemleri işe koşar ve farklı özelliklere sahip okullarda başarıyla uygulanabilir.

2. Ayrıntılı tasarım: Okul reformu programı, öğretim, değerlendirme, sınıf yönetimi, profesyonel gelişim ve aile katılımını içeren etkili bir okul için önemlidir. Ayrıca, tüm öğrencilerin katılabileceği şekilde tasarlanan okul reformu programı, teknoloji veprofesyonel gelişime öncelik verir. Tüm bunlar, düşük gelirli aileleri, dili iyi kullanamayan çocukları vb. kapsamalıdır.

3. Profesyonel gelişim: Okul reformu programı, öğretmen ve diğer personelin profesyonel olarak sürekli gelişim ve eğitimini sağlamalıdır.

4. Ölçülebilir hedef ve karşılaştırmalar: Okul reformu programı, okulun ve öğrencilerin performansına ilişkin ölçülebilir hedefleri içermelidir.

5. İç (okul) destek: Okul reformu programı, okul yöneticileri ve personel tarafından desteklenmelidir.

6. Aile ve toplum katılımı: Okul reformu programı, okul iyileştirme etkinliklerini planlamada ve işlevselleştirmede aileler ve yerel toplumun anlamlı katılımını sağlamalıdır.

7. Dış teknik destek ve yardım: Okul reformu programı için, deneyim ve uzmanlığı olan farklı bir kurumdan (örn. üniversite) yüksek kalitede dış destek ve yardım alınabilir.

8. Değerlendirme stratejileri: Okul reformu programı, okul reform sürecinin değerlendirilmesini içermelidir.

9. Kaynakların eşgüdümü: Okul reformu programı, okul reformunu sağlamak ve desteklemek için okula uygun olan diğer kaynakların eşgüdüm içinde nasıl kullanabileceğini tanımlamalıdır.

10. Öğretmenler, yöneticiler ve personelin desteklenmesi: Program öğretmenler, yöneticiler ve personelin desteklenmesini sağlamalıdır.

11. Öğrencinin akademik başarısına ilişkin kanıtlar: Okul reformu programı, öğrencilerin akademik başarısını geliştirmek için oluşturulmalıdır.

Çek eğitim bilimci Comenius, Büyük Didaktika (MEB, 1964) adlı yapıtında XVII. yüzyılda okul sisteminin alfabesini şu sözlerle ifade eder: "Öğretmenlerin mümkün olabildiğince az öğretmeleri, öğrencilerin ise daha çok (kendi kendilerine) öğrenmelerini sağlayacak öğretme yöntemlerini araştırmak ve keşfetmek." Bu açıklamalar aslında çocukları ve gençleri yaşama hazırlama gibi bir misyonu taşıyan okulların yönetim süreçleri için de geçerlidir. Aynı anlayışla öğrenciler, okul yönetim süreçlerine de doğrudan katılmalıdır. Bu katılım koşullarının sağlanması için okulda gerekli düzenlemeler kesinlikle yapılmalıdır.

Bugün ülkemizde okul geliştirme (okul reformu) alanında iki akım öne çıkmaktadır. Bu akımlar, okul yönetimine (planlı okul gelişim modeli, toplam kalite yönetimi, öğretmen yeterlikleri, performans değerlendirme vb.) ve sınıf düzeyindeki uygulamalara (program geliştirme, materyal tasarımı ve üretimi, sınıfların bilişim tabanlı hale getirilmesi çalışmaları vb.) yöneliktir. Yürütülen bu çalışmaların yöneticiler ve uygulayıcılar (daha çok öğretmenler) tarafından sistematik ve bütünleşik bir yaklaşımla ele alınmadığı görülmektedir. Geliştirme çalışmalarının öznesi konumunda olan öğrenciler, veliler ve toplum bu süreçlere dahil edilmemektedir. Araştırmalar her iki yaklaşımın tek başına, öğrenci başarısının artmasına yetmediğini göstermektedir. Aslında her iki akımın birlikte uygulanması daha etkili sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

**I. BÖLÜM**

**OKUL GELİŞTİRME SÜRECİ**

Okul performansını etkileyen birçok faktör vardır. Okul ve çalışanları iç ve dış dinamiklerden etkilenir. Okullar, çalışmalarını yürütürken bu dinamikleri dikkate almalıdır. Bunlar;

Öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları,

Yaşları ve becerileri farklı olan öğrencilerin bireysel gereksinimleri,

Okulun bulunduğu çevre,

Okulun ulaşabildiği çevre,

Okulun kurumsal iklimi ve kültürünün niteliği,

Okul binasının durumu ve bakımı,

Okulda düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ve erişim düzeyleri,

Okula gerekli olan ekipman, materyal ve donanıma ulaşılabilirlik düzeyi,

Okul personelinin nitel ve nicel yeterliği,

Öğretmenlerin eğitim düzeyleri, ilgi ve tutumları,

Yönetimin okul paydaşlarına ve personele sağlayacağı destek,

Toplumun ve velilerin okula verdikleri desteğin düzeyi,

Veli ve öğrencilerin eğitime yönelik beklentileri,

Okula ulaşım olanakları vb.

Bu faktörler okulun yönetim, öğrenme ve öğretme süreçlerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilirler. Etkili bir okul planı; okulun performans düzeyini etkileyecek yönetim, öğrenme ve öğretme süreçlerini destekleyecek olumlu faktörlerin etkisini artırmayı amaçlarken olumsuz faktörlerin etkisini en aza indirgemeyi sağlayacak stratejileri içermelidir.

Öğrencilerin eğitsel gereksinimleri okul geliştirme çalışmalarının temelini oluşturmalıdır. Okullar farklı niteliklere sahip birçok insanı bir araya getiren, diğer kurumlardan farklı bir yapıya sahip biricik örgütlerdir. Okul geliştirme tüm okul toplumu üyelerinin iş birliği içinde çalışmalarını gerektirir.

**Okul Politikası**

Politikanın uygulanma sürecinde, politikanın oluşturulması ve uygulanmasında okul yöneticisi temel bir rol oynar. Beklentilerin ve okul yönetiminin günlük rutin yönetim işlerini karşılayacak temel politikaların oluşturulması özenli bir çalışmayı gerektirir. Bu tür politikaların belirlenmesinde okul çalışanlarının ortak aklı işe koşmaları önemlidir. Okulun etkili bir biçimde işleyebilmesi için üzerinde uzlaşılmış politikaların tutarlılığı çok önemlidir.

Okul politikası:

Okulun kayıt uygulamaları,

Öğrencilerin öğrenme amaçları doğrultusunda organizasyonu,

Öğrencilerin özel gereksinimleri,

Okul güvenliği süreçleri,

Okul kuralları ve disiplini,

Çevre bilincinin oluşturulması ve desteklenmesi,

Okulda şiddeti önlemeye yönelik düzenlemeler,

Kız ve erkek öğrencilere eğitimden eşit olarak yararlanma' fırsatının sunulması,

Mevsimlik işçilerin vb.  çocuklarının      eğitimlerine yönelik düzenlemeleri, .

Okul aile iş birliği,

Öğrenci gelişimine ilişkin önerileri ve kayıtlar (öğrenci gelişim dosyası, kameler vb.),

Okulda yürütülen çalışmalara ilişkin özel sorumluluklar ve sorumluları,

Okul toplantılarının düzenlenmesi,

Ortak kullanıma açık öğrenme ortamlarının, araç ve gereçlerin kullanımına ilişkin zaman çizelgesi,

Okul kütüphanesinin geliştirilmesi ve kullanılması,

Okulda, eğitim materyalleri arşivinin oluşturulması ve listesinin çıkarılması,

Bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılması,

Psikolojik danışman gibi personelin çalışmalara katılımlarının sağlanması,

Okul stratejik planı ve okul gelişim planı üzerinde yapılandırılmalıdır.

**Neden Okul Gelişim Planı?**

Etkili kurumlar için iş birliği ve dayanışmanın yanında en çok vurgu yapılan nokta, amaçların ve hedeflerin açık bir biçimde belirlenmesidir. Okul, kuşkusuz etkili olması beklenen sosyal bir kurumdur. Amaçların ve hedeflerin açık bir biçimde belirlenmesi ve stratejiler üzerinde uzlaşıya varılması için tüm eğitim katılımcılarının hep birlikte çalışmaları gerekir. Okulun etkili bir kuruma dönüşmesi ve okul gelişiminin desteklenmesi için zaman zaman öğretmenlerin, Bakanlığın, velilerin ve diğer paydaşların farklı beklentilerinin belli bir ahenk içinde stratejiye dönüşmesi gerekir. Bu çalışmalar yürütülürken eğitim katılımcılarının, öğretim programları, Bakanlığın yayınladığı belgeler, ulusal politika raporları ve belgeleri gibi dokümanları ile okul hedeflerinden haberdar olmaları önemlidir.

**Okul Gelişim Planının Amacı**

Okul gelişim planı okulun etkili bir kurum haline getirilmesi için önemli bir araçtır. Okulun belirlediği stratejik amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmesi için bir yol haritası niteliği taşır. Okul içinde eğitim ve öğretimin niteliğini güvence altına alır. Plan, okulun etkililiğinin geliştirilmesi için dikkatleri doğrudan hayati nitelik taşıyan stratejik amaçlara ve hedeflere yöneltecektir. Okul gelişim planı, okul toplumunun hayal gücünün ve bu gücün eyleme dönüştürülebilmesinin gerektirdiği yeterliklerin yerinde ve zamanında kullanılmasıdır.

*Okul gelişim planının amacı, öğrenme ve öğretme süreçlerinin niteliğinin geliştirilmesidir. Böylece daha çok öğrencinin temel disiplin alanlarında gerekli yeterlik· düzeylerine ulaşmaları sağlanır. Dolayısıyla her eğitim-öğretim yılı sonunda hazırlanması gereken okul gelişim raporunda özellikle bu alana ilişkin performans gösterge/erinin yer alması gerekir.*

**Okul Gelişim Planı Nedir ve Neleri Kapsamalıdır?**

Okul gelişim planı, okulun eğitim felsefesinin, hedeflerinin, bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğinin kamuoyuna bildirimidir. Okul gelişim planı; okul çalışanlarını, mekanlar ve materyal, zaman, finansman, etkinlikler, öğrencilerle ilgili süreçler (öğrenci değerlendirmesi, bireysel gereksinimler, gelişim kayıtlarının tutulması vb.), öğretmenin yapacağı hazırlıklar, ev ödevleri, disiplin, okul-veli ilişkilerinin düzenlenmesi, programın tüm öğrenciler için eşit koşullar taşıması, sağlık ve güvenlik, sosyal ve kültürel uyum vb. öğeleri kapsamalıdır.

Okul gelişim planının iki temel öğesi vardır. Bunlar; tüm öğretim programlarının okulda etkili bir biçimde uygulanması ve okul yaşamına ilişkin yönetsel beklentilerle ilgili politikaların yürürlüğe konmasıdır.

Okul gelişim planı; sorumlulukları ve bu sorumlulukları kimin üstleneceğini içermelidir.

**Planlama Süreci**

Okul gelişim planının temel süreçleri, tasarım, uygulama, gözden geçirme, izleme ve değerlendirmedir.

**Ürün**

Planlama sürecinin çıktısı bir ürün şeklindedir. Bunlar, okul gelişim B raporu, okulun performansına ait sonuçlar, öğrencilere ait belgeler vb. olabilir.

**II. BÖLÜM**

**OKUL GELİŞTİRME SÜRECİ BASAMAKLARI**

**I. BASAMAK**

**OKUL GELİŞİM YÖNETİM EKİBİ’NİN KURULUŞU**

Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE), okul toplumunu temsilen oluşturulan ve planlı okul gelişimini yöneten ve yürüten ekiptir. Her eğitim-öğretim yılı için Okul Gelişim Planı'nın hazırlanması ve yürütülmesinden sorumludur.

Okul yönetiminin temel dinamiği olan OGYE, verilere dayalı olarak okulun stratejik planını ve ilgili eğitim-öğretim yılına ait okul gelişim planını hazırlamakla ve okulda uygulanmasını sağlamakla yükümlüdür.

**Okul Gelişim Yönetim Ekibi'nin Kuruluş Esasları**

OGYE, okul toplumunu oluşturan birimlerin tümünü temsil edecek şekilde, demokratik bir seçimle kurulur. Bu seçim, bütün nitelikleri ile gerçek bir seçim özelliği taşır.

Bu amaçla düzenlenecek seçim, "Okul Gelişim Planı" ilgili öğretim yılı başında uygulamaya konulacağından, bir önceki eğitim-öğretim yılının mart ayı içinde düzenlenir (Örneğin: 2007-2008 eğitim-öğretim yılında uygulanacak Okul Gelişim Planını hazırlayacak ve uygulayacak olan OGYE, bir önceki eğitim-öğretim yılında 2007-Mart ayı içinde seçilir). Mart ayında OGYE seçimlerinin yapılması ve tamamlanması; yeni seçilen üyelere bir yıl öncesine ait okul gelişim planını ve okul gelişim raporunu, öz değerlendirme çalışmalarının değerlendirilmesini, bir sonraki raporu hazırlamada kullanılacak güncel verilerle karşılaştırmalar yaparak okulun gelişimini ve performansını izleme, okul hedeflerine ulaşma düzeylerini bilme vb. çalışmaları yapabilmelerini sağlar.

OGYE'de görev alacak olan öğrenci, veli ve öğretmen temsilcileri doğrudan katılımla yapılacak seçimlerle belirlenir.

OGYE' de yer alacak her grup (okul yöneticileri, öğretmen, veli, öğrenci, destek personeli vb.) kendi adaylarını belirlemek için gerekli organizasyonu okul yönetimi ile iş birliği yaparak gerçekleştirir.

Temsilcilerin seçimi için, okulun şartlarına uygun organizasyon, okul yönetimi tarafından gerçekleştirilir. Örneğin, okulun bütün velilerinin davet edileceği bir toplantıda velilere bilgilendirici açıklamalar yapıldıktan sonra velilerin kendi adaylarını belirlemesi sağlanabilir.

**Okul Gelişim Yönetim Ekibi Üyeleri**

**Okul gelişim yönetim ekibi:**

Okul müdürü,

Okul müdür yardımcısı/yardımcıları,

3. Öğretmen (ikiden az olmamak üzere, okuldaki öğretmenlerin sayısı da dikkate alınarak belirlenir. İlköğretim okullarında, birinci kademeden ve ikinci kademeden öğretmenlerin bulunmasına özen gösterilir.),

4. Psikolojik Danışman-Rehber Öğretmen (birden fazla ise koordinatör öğretmen),

5. En az bir destek personeli (kütüphane memuru, hizmetli, sağlık memuru vb.),

6. Veli (ikiden az olmamak üzere, okuldaki öğrencilerin sayısı da dikkate alınarak, yeterli sayı okul tarafından belirlenir),

7. Öğrenci (ikiden az olmamak üzere, okuldaki öğrencilerin sayısı da dikkate alınarak, yeterli sayı okul tarafından belirlenir.),

8. Okul Aile Birliği Başkanı,

9. Sivil toplum örgütlerinden (okul çalışmalarının etkililiğini artıracağı düşünülen sendikalar, demek, vakıf, sanayi ve ticaret odalarından çalışmaların belirli bölümlerine katılmak üzere) birer temsilci (çalışmaların belirli bölümlerine katılır),

10. Muhtardan oluşur (okulun bağlı bulunduğu mahallenin muhtarı, çalışmaların belirli bölümlerine katılır).

**Okul Gelişim Yönetim Ekibi Üyelerinin Görevleri**

**1. Okul Müdürü:** Okulun yönetim kadrosunu temsil eder. Okul geliştirme çalışmalarına liderlik yapar, okul gelişiminin sürekliliğinden sorumludur.

\* OGYE toplantılarına başkanlık eder.

\* Okulun işleyişine yönelik politikaların ve uygulamaların anlaşılmasını sağlar.

\* Okulu geliştirmek için iç ve dış fırsatlardan yararlanır.

\* Etkili bir okul yönetimi için gerekli düzenlemeleri yapar.

\* Ülkenin ve okul çevresinin değişen sosyo-ekonomik ve kültürel durumunu anlar ve bu değişimin okulun stratejik planına yansıtılmasını sağlar.

\* Okulun geleceğine ilişkin hedeflerin tanımlanmasını sağlar, paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi için çalışır.

\* Okul ve toplum arasındaki ilişkileri düzenler.

\* Okulda öğrenciler, aileler, çalışanlar, toplum, kamu ve sivil toplum örgütleri ve OGYE için olumlu bir öğrenme çevresi yaratır, bu grupların farklı gereksinim ve ilgi alanlarını dikkate alır.

\* OGYE'nin, okul ve çalışanlarla ilgili gerekli bilgiye ulaşabilmesini sağlar.

\* İyileştirme ekiplerinin planladıkları çalışmaları gerçekleştirebilmeleri için gerekli organizasyonun oluşturulmasını ve koordinasyonunu sağlar.

\* İlgili bakanlık birimleri ile koordinasyonu sağlar.

\* Okul-üniversite iş birliğini sağlar.

Okulda bilgi yönetimi ve okul geliştirme çalışmalarının raporlaştırılması sürecini yönetir.

**2. Müdür Yardımcısı:** Planlı okul gelişim sürecinin yürütülmesinde gerekli olan okul içi eşgüdümünden ve örgütlenmesinden sorumludur.

\* OGYE'nin toplantılarını düzenler, üyeleri toplantıya çağırır ve toplantılarda kullanılacak her türlü dokümanı çoğaltıp dağıtımını yapar.

\* Okul müdürünün katılamadığı OGYE toplantılarına başkanlık eder.

\* iyileştirme ekiplerinin kurulması için gerekli ön hazırlık çalışmalarını yürütür ve süreç boyunca çalışma ekiplerinde görev alır, çalışmaları izler.

\* Okul gelişimi ile okulda kaydedilen gelişmelerden okul toplumunun haberdar edilebilmesi için gerekli düzenlemeleri yapar ve yürütür.

\* Okul personelinin mesleki gelişimi için gereken hizmet içi eğitim ihtiyacını belirler ve okul personelinin katılımını sağlar.

\* Okulda bilgi yönetimi ve okul geliştirme çalışmalarının raporlaştırılması sürecinin yönetilmesinde okul müdürüne destek verir.

\* Gerektiğinde çalışma ekiplerinde görev alır.

**3. Öğretmen:**Planlı okul gelişiminde okulun öğretim kadrosunu temsil eder.

\* Okul Gelişim Süreci basamakları içinde yapılacak her türlü çalışmanın planlaması, organizasyonu ve yürütülmesinden sorumludur.

\* Okul çalışma ekiplerinde görev alır.

\* iyileştirme ekiplerinin amaca yönelik olarak etkili bir şekilde planlarını uygulamalarında onlara rehberlik ve liderlik yapar.

\* İyileştirme ekiplerinin planladıkları çalışmaları gerçekleştirebilmeleri için gerekli organizasyonu oluşturur ve koordinasyonu sağlar.

**4. Psikolojik Danışman (Rehber öğretmen):** Okul-veli, okul-çevre iş birliğinin geliştirilmesi ve öğrenci başarısının artırılması çalışmalarına rehberlik ve danışmanlık yapar.

\* Öğrencilerin, kişilik gelişimine yönelik çalışmaları yürütür.

\* Öğrenci başarısının artırılmasına yönelik çalışmalara rehberlik ve danışmanlık yapar.

\* Öğrenme zorluğu çeken öğrencilerin başarılarının artırılmasına yönelik çalışmaları yürütür.

\* Hızlı öğrenen öğrencilerin potansiyellerini etkili bir şekilde kullanmalarına yönelik çalışmaları yürütür.

\* Okul çalışma ekiplerinde görev alarak çalışma ekiplerinin etkinliğini ve verimliliğini artırıcı uygulamaların düzenlenmesini destekler.

**5. Destek Personeli:** Okul çevresinin, binasının, fiziki kaynaklarının, ekipmanlarının güvenliğini, düzenini, temizliğini ve etkili kullanımını sağlar.

\* Okul-çevre temizliği ve güvenliğine yönelik çalışmaları düzenler ve yürütür.

\* Okul eşyalarının ve ekipmanların korunması, temizliği ve etkili kullanımına yönelik çalışmaları düzenler.

\* Okulun fiziki mekânlarının kullanımını düzenler.

\* Okulun güvenliğine yönelik çalışmaların organizasyonunda rol alır.

\* Okul çalışma ekiplerinde görev alır.

**6. Veli:**Okul-çevre ve okul-veli iş birliğini geliştirir.

\* Okulun çevre ve veliler ile iş birliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmaları organize edip yürütür.

\* Okul çalışma ekiplerinde görev alır, diğer velilerin çalışma ekiplerinde görev almalarını destekler.

\* Okulun tanıtım çalışmalarını organize eder.

\* Okul yönetimi ve öğrencilerin öğrenme süreçlerine katılır.

**7. Öğrenci:** Okul gelişimine yönelik çalışmalarda öğrencileri temsil eder.

\* Öğrencilerin görüşlerini, isteklerini ve sorunlarını OGYE'ye iletir.

**8. Okul Aile Birliği Başkanı:** Okulun parasal kaynaklarının geliştirilmesine ve bu kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması sürecine katılır.

\* Bakanlık kanalıyla sağlanan ödeneklerin kullanımı için gerekli planlamaları ve organizasyonu yapar.

\* Velilerin desteğini sağlamak için uygun düzenlemeleri yapar.

\* Okulun parasal kaynaklarının kullanımı sonunda yapılan harcamaları gösteren mali raporların kamuoyuna duyurulması için gerekli düzenlemeleri yapar.

\* Okul-çevre ve okul-veli iş birliğini geliştirir.

\* Okul yönetimiyle birlikte yardıma ve ilgiye gereksinim duyan öğrencileri belirleyip bu öğrencilere gerekli desteğin sağlanması çalışmalarını yürütür.

\* Okulda sosyal yardımlaşma etkinliklerini düzenleyip yürütür.

\* Öğrenci başarısının artırılmasına yönelik olarak yapılacak çalışmaların bütün velilere duyurulmasında ve veli desteğinin sağlanmasında rol alır.

Not: Sivil toplum örgütlerinden seçilen temsilciler ve mahalle muhtarı, okul gelişim süreci basamaklarının teknik çalışmalarını kapsayan bölümlerine katılmazlar. Bunlar, ancak gelişim hedeflerinin belirlenmesi, kaynakların kullanımında önceliklerin belirlenmesi, gelişim hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığının değerlendirilmesi, iyileştirme çalışmaları gibi çalışmalara gözlemci olarak katılırlar, fikir belirtirler ve kararların alınmasında oy kullanırlar.

**Okul Gelişim Yönetim Ekibi'nin Görevleri**

OGYE, okullarda yapılacak çalışmalar için çeşitli önerilerde bulunacak bir danışma komisyonu değildir. OGYE, okul müdürünün liderliğinde çalışarak okulun gelişimini planlayan, planlanan çalışmaları uygulayan ve uygulamaları destekleyen, çalışmalarda gerekli okul içi ve okul dışı koordinasyonu ve organizasyonu sağlayan bir çalışma grubudur.

**OGYE, aşağıda belirtilen görevleri gerçekleştirir:**

1.Okul gelişim planı sürecinin yönetiminde okul toplumunu temsil eder.

2. Bakanlık kanalıyla gönderilen ödenekler, okulda düzenlenen etkinliklerden elde edilen gelir, veli desteği, hayırsever vatandaşların katkısı, okul çevresindeki kuruluşların yardımları gibi çeşitli yollarla sağlanan mali kaynakları kullanarak "Okul Bütçesi"ni Okul Aile Birliği ile birlikte hazırlar ve yönetir. Okulun gelirlerinin, okulun gelişimine en fazla katkıda bulunacak alanlarda kullanılabilmesi için gerekli planlamaları yapar. Okulun parasal kaynaklarının kullanımında yapılan harcamalar konusunda okul toplumunu ve velileri bilgilendirir.

3.0kulun stratejik planını, okul gelişim planını katılımcı bir anlayışla hazırlar ve uygular.

4. Okul gelişim sürecinde yer alacak olan "çalışma ekiplerini (iyileştirme gruplarını) kurar, bu ekipleri planlama süreci ile ilgili olarak bilgilendirir ve çalışmalarına rehberlik eder.

5. Okulun mevcut durumunun belirlenmesi için gerekli bilgileri toplar, geliştirilmesine ve iyileştirilmesine ihtiyaç duyulan çalışma alanlarını belirler.

6. Diğer okulları ziyaret ederek yapılan çalışmalar ile ilgili görüş alışverişinde bulunur.

7. Okul gelişim süreci ile ilgili olarak okul personelini, velileri ve öğrencileri bilgilendirir. Bu amaçla çeşitli toplantı, panel, seminer vb. düzenler.

8. Okulda yapılacak öz değerlendirme çalışması için çeşitli veri toplama araçlarının (anket, görüşme formları vb.) uygulanmasını sağlar, sonuçları değerlendirir; değerlendirme sonuçlarını okul personeline, velilere ve öğrencilere duyurur.

9. Öz değerlendirme süreci sonunda, tespit edilen iyileştirmeye açık alanlar arasından, okul gelişimi için öncelik taşıyanları belirler.

10. İyileştirme ekiplerinin planlama ve uygulamalarını organize eder ve çalışma ekiplerinin hazırlayacakları" Çalışma Planları"nı esas alarak okulun o eğitim-öğretim yılında uygulayacağı "Yıllık Okul Gelişim Planı"nı hazırlar.

11. İyileştirme ekiplerinin gerçekleştirecekleri çalışmaları koordine eder.

12.0kul Gelişim Planı doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmaları gözden geçirir ve "biçimlendirici değerlendirmesini" yapar. Alınan sonuçlar doğrultusunda plan üzerinde gerekli düzeltmeleri yapar.

13. Düzeltilmiş Okul Gelişim Planı'nın eğitim-öğretim yılı sonunda "son değerlendirmesini" yapar. Gerçekleştirilemeyen hedefler, nedenleri ile belirlenir ve değerlendirme sonuçları bir sonraki yılın gelişim planının hazırlanmasında dikkate alınır.

Okul Gelişim Raporu'nu hazırlar. Raporu kamuoyunun bilgisine sunar.

Okul personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirler ve ilgili birimlere bildirir.

16. Okul personelinin ihtiyaçlarına yönelik olarak okulda hizmet içi eğitim (kurs, seminer, toplantı vb.) çalışmalarının organizasyonunu yapar.

17. Okul çalışma ekiplerinin etkinliğini ve verimliliğini artırıcı uygulamaların düzenlenmesini destekler.

18. Okulun geleceğine ilişkin paylaşılan bir vizyon geliştirilmesi için çalışır, stratejik amaçların ve hedeflerin tanımlanmasını sağlar.

**II. BASAMAK**

**OKULDA STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA**

Değişimi, dünyayı, eğitim süreçlerini sadece anlamak değil, bunlara müdahil de olabilmek gerekmektedir. Bu nedenle değişimin yönetilmesi bir zorunluluk olarak karşımızda durmaktadır. Değişimin yönetilmesine ilişkin araçları stratejik yönetim yaklaşımı sunmaktadır. Bugün çok sayıda özel sektör, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, "stratejik yönetim" kavramını değişimi yönetmenin bir aracı olarak görmekte ve kullanmaktadır.

*Strateji,* eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi görüşlere göre de bu kavram Latince "stratum" kelimesinden türemiştir. Latincede stratum; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına gelmektedir. Türkçede strateji kelimesi;"sürme, gönderme, götürme, gütme, bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak tanımlanmaktadır.

Strateji kavramı kısaca; bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmek ya da başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmek olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetimin en önemli özelliği, örgütün hem kendi durumunu hem de dış çevresinin analizine olanak tanımasıdır. Planlama çalışmalarında örgütün kendi durum analizinin yanı sıra örgüt dışındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra örgütün misyonu ve vizyonu belirlenir; daha sonra da stratejiler ve uygulama planları oluşturulur.

Stratejik yönetim sistemi içinde kullanılan araçlar PEST (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik) analizi ve SWOT (Strength, Weakness, Oportunity, Threat) analizidir; organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin ve örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsatlar ve tehditler yönünden değerlendirilmesine dayanan bu yöntem, günümüzde benimsenen ve sıklıkla kullanılan uygulamalardır.

**A. STRATEJİK YÖNETİM**

Stratejik yönetim, bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirilmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını değerlendirmektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların cevaplanması büyük önem taşımaktadır.

1.Strateji NEDİR?

2.Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?

3.Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?

4.Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?

5.Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?

6.Stratejiler KİM (ler) tarafından oluşturulacaktır?

Okula ilişkin stratejiler oluşturmada ne, niçin, nasıl, ne zaman, nereye ve kim sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır.

Stratejik Yönetim, 1980'li yıllardan bu yana yönetim bilimi literatürüne girmiştir. Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması stratejik yönetimin her gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türemiştir. Bryson'a göre stratejik yönetim, "**bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir**." Stratejik yönetim, bir örgütün gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.

Stratejik yönetimin özellikleri, kurumsal uyum, değişimi öngörebilme, sürekli bir etkinliğe dönüşmüş olmak, stratejik gizlilik konusunda aşırıya kaçmamak olarak sıralanabilir.

Planlama, geleceği tahmin ederek, nasıl hareket edileceğini şimdiden düşünmek gibi basit bir anlam taşımamaktadır. Planlama, sistemli bir biçimde bugünden alınan stratejik kararlarla istenilen geleceğe ulaşma çabasıdır. Bu süreçte en önemli güç bilgidir. Okulda var olan ve üretilen bilginin, ilgili süreçlerde kullanılması stratejik planlamanın etkililiğinde ve uygulanabilirliğinde çok önemlidir. Stratejik yönetim, sürekli yenilikçi yaklaşımları ve öğrenci merkezli eğitimi benimseyen okullara rehberlik eden bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim anlayışı ve getirdiği yaklaşımlar aynı zamanda öğretmen ve öğrenciler tarafından sınıf içi etkinliklerde de kullanılabilir. Stratejik yönetim kavramı, toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi ve öğrenen örgüt kavramlarıyla birlikte kullanılmaktadır.

Okulda stratejik yönetim, okul hedeflerine erişebilmek için çevresi ile arasında beklentileri karşılayacak ve uyumu sağlayacak stratejileri formüle etmek ve uygulamak üzere kullanılan kararlar ve eylemler dizisidir.

Ülkemizde, tüm kamu kurum ve kuruluşlarda stratejik planlama yapılmasına ilişkin yasal düzenlemeler yapılarak yürürlüğe girmiştir. Bu yasal düzenlemelerin bazıları aşağıda yer almaktadır. 24.12.2003 tarih ve 5118 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu "[(www.bumko.gov.tr/yayin.](http://www.bumko.gov.tr/yayin.) 14.08.2006), 22.12.2005 tarih ve 5436 sayılı "Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun"[(http://rega.basbakanlik.gov.](http://rega.basbakanlik.gov./) tr/Eskiler/ 2005/12/20051224-2.htm, 14.08.2006), 18.02.2006 tarih ve 9972 sayılı "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik"[(http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/2006/02/200602](http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/2006/02/200602) 1 8- 2.htm, 14.08.2006) bunlardan birkaçıdır. Bu yasal düzenlemelerde, her kamu kurum ve kuruluşunun stratejik plan yapması ve ilgili birimleri kendi bünyelerinde oluşturmaları istenmiştir.

**Planlı Okul Gelişim Süreci ile Stratejik Yönetim İlişkisi**

Kurumların yönetim birimleri tarafından stratejik plan yapılmaktadır. Değişen beklentiler ve ihtiyaçlar ya da yasal düzenlemeler gibi çevresel değişikliklere karşılık olarak ne tür düzenlemelere ihtiyaç duyulabileceğini belirlemek için yapılan planlar, daha sonra yıllık olarak ele alınmakta, bu düzenlemeler kurumun planını paydaşlar için daha dinamik hale getirmektedir.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama karşılıklı olarak yer değiştirilebilir gibi görünse de gerçekte farklı kavram ve süreçlerdir. Stratejik planlama dış çevredeki değişmelerle başa çıkmak için örgütlerin yürüttüğü düzenli ve sistematik etkinlikleri ifade eder. Stratejik yönetim ise, değişen çevresiyle örgüte uygun ve olanaklar ölçüsünde en fazla üstünlüğe sahip olan girişimleri içeren kesintisiz bir süreçtir. Ayrıca örgütün kendisinin, içsel değişmeler yoluyla dış çevreye uymasını da kapsar. Bütün bunların ışığında, stratejik yönetimin daha geniş kapsamlı bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik yönetim, gerektiğinde stratejik kararlar üzerinde odaklanır. Stratejik planlama ise, bunları uygulamaya koymaya yoğunlaşır. Stratejik karar verme, basit olarak bir A noktasından B noktasına nasıl ulaşılacağını belirlemeye ilişkindir. Stratejik planlama, A'dan B'ye ulaşmanın ayrıntılarını belirlemeyle ilgili iken, stratejik yönetim tüm sürecin ve belirlenen hedeflere ulaşma düzeyinin denetiminden oluşur.

Okulda stratejik yönetim ise, okulun var oluş nedenini, gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim anlayışıdır. Hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde okulların kendilerini sürekli yenileyerek kendilerini ve öğrencilerini geleceğe taşıyabilmeleri gerekmektedir. Günümüzde okul kavramının bile sorgulandığı bir dünyada okulun dirik bir çevrede, paydaşlarının istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için kendini sürekli sorgulayarak geliştirilmesi gerekmektedir.

Stratejik planlama, bir kurumun iç ve dış çevresini inceleyerek güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri belirlemesi, temel yeterliklerini kullanarak stratejik üstünlüğü nasıl sağlayacağını belirlemesi sürecidir.

Okullarda stratejik plan hazırlamak kadar, stratejik plan yapma sürecine hazırlık yapmak ve yapılan planın okuldaki tüm çalışanlara ve süreçlere yayılımını sağlamak da önemlidir. Bu nedenle okul yönetimi (OGYE), kendi okuluna özgü bir politika belirlemeli ve stratejik yönetim modeli (Şekil 3) geliştirilmelidir.

Okullar, ilgili stratejik plan döneminde hizmet vereceği, iş birliği geliştireceği birey, grup ve kurumlar ile çalışma alanlarına yönelik verileri (kendi arşivini ve kurumsal hafızasını da kullanarak) toplamalı ve değerlendirmelidir.

Okulun misyonunun, vizyonunun, değerlerinin, bunlara bağlı olarak da stratejik amaçlarının ve hedeflerinin belirlenme sürecine okul toplumunu oluşturan birey ve grupların katılımı çok önemlidir. Stratejik planlama sürecine çalışanların katılımının en önemli aşaması, okulun hedef ve stratejilerinin okul organizasyonuna yayılımı aşamasıdır. Kurumun paylaşılan vizyonu doğrultusunda stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Doğrudan katılım bu stratejilerin uygulanmasına dönük olarak benimsenen "politikaların yayılımı" ile sağlanacaktır. Daha sonra okulun ana hedef ve stratejileri doğrultusunda zümre/sınıf/bölüm, ekip vb. grupların hedef ve stratejileri belirlenecektir. Bu uygulama; hedef ve stratejilerin yatay ve dikey yönde bütünleşikliğini ve sistematikliğini, karar alma ve uygulama süreçlerine katılımı sağlayacağı gibi uygulamanın etkinliğini ve verimliliğini de artıracaktır.

Okulda stratejik planlama, okulun gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada izlenecek stratejileri ortaya koyan ve okula vizyon kazandıran bir plandır. Bu özellikleri ile stratejik plan okulda yapılacak çalışmalara yön verecek,· önceliklerin belirlenmesine yardımcı olacak ve okulun sürekli gelişimini güvence altına alacaktır. Ayrıca; stratejik plan içerisinde okulun vizyonu, misyonu, değerleri ve değerlendirme ölçütleri bulunacağı için okul gelişiminden amaçlanan da açığa çıkacaktır. Bütün bu özellikleri ile okulun stratejik planı, adeta okulun yol haritası işlevini görecektir.

Okulda stratejik planın oluşturulabilmesi için aşağıdaki soruların yanıtlanması gerekmektedir

a)                  Nasıl bir okul, nasıl bir gelecek tasarlıyoruz?

b)                  Okula özgü senaryolar üretebiliyor muyuz?

c)                  Okulun stratejik profili (Okul diğer eğitim kurumlarına karşı kendini nasıl tanımlıyor ve tanıtıyor?) nedir?

·         Risklere karşı tutumlar nelerdir?

·         Eğitim sektöründe yer alan diğer kurum ve kuruluşlara karşı tutumlar nelerdir?

d)                  Okulun stratejik hedefleri nelerdir?

e)                  Kritik başarı faktörleri nelerdir? Okul olarak hedefleri (Burada misyonun ölçülebilir başarı göstergelerine dönüştürülmesi gerekir.) nelerdir?

f)                   Bu hedeflerin somut göstergeleri (performans göstergeleri) neler olacaktır?

**B. OKULDA STRATEJİK PLANLAMANIN YAPILMASI**

Bu bölümde okulda stratejik planlamanın amaçları, yararları, planlamanın getirdiği yaklaşımlar, stratejik planlamanın öğeleri, uygulamaya ilişkin örnekler yer almaktadır.

**Okulda Stratejik Planlama**

Okul stratejik planı, en az beş yılı kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Stratejik plan 5 yılda bir, Okul Gelişim Planı ve Okul Gelişim Raporu ise her yıl için hazırlanmalı ve ilgili birimlere gönderilmelidir.

Okul gelişim raporunda; okula ilişkin genel bilgiler, 5 yıllık olarak yapılan okul stratejik planı, bir yıllık yapılan (ilgili eğitim-öğretim sürecini kapsayan) okul gelişim planı, okulda yapılan çalışmalar ve okul performans göstergeleri yer almalıdır.

**Stratejik Planlamanın Amaçları ve Yararları**

Stratejik planlama, bir kurumun ne olduğu, ne yaptığı ve bunu niçin yaptığını şekillendirmek ve buna rehberlik etmek için temel kararlar üretmeye yönelik disiplinli bir çaba olarak tanımlanabilir. Stratejik planlamada etkili bilgi toplama, yorumlama, arşivleme, kullanma, stratejik alternatiflerin gelişimi ve keşfi ile şu andaki kararların gelecekteki etkileri önemlidir. Stratejik planlama; etkili iletişim ve katılımın sağlanmasına, farklı ilgi alanları ve değerlerin yerleşmesine yardımcı olmayı, analitik karar almayı hızlandırma ve başarılı işlevselliği teşvik eder. Kısaca stratejik planlamada örgütler yaratıcılığa teşvik edilir.

Stratejik planlama bir kurum üzerine odaklandığında en önemli karar alıcılar iç paydaşlar (okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler ve veliler) olacaktır. Bu, kamu hizmeti üreten kurumlar için daha çok geçerlidir. Karar alıcıların büyük çoğunluğu iç paydaşlar olduğunda önemli konularda karar vermek, farklılıkları ele almak ve işlevselliğe yönelik etkinlikleri koordine etmek için insanları bir araya getirmek daha kolay olacaktır.

Stratejik planlama kurumlar için birçok yararlar sağlar. Bunlardan ilki ve en belirgin olanı stratejik düşünce ve hareketin teşvik edilmesidir. Stratejik yönetim, kurumun iç ve dış çevresi, farklı bireylerin ilgi alanları, örgütsel öğrenmeye karşı artan ilgi, örgütün geleceğe ait yönünün netleşmesi ve hareket için örgütsel öncelikler hakkında bilgi toplamaya yönlendirir.

İkinci yarar ise, gerçekçi ve işlevsel karar alınmasıdır. Stratejik planlama, kurumun karşılaştığı çok önemli konular üzerine odaklanır ve karar alıcıların bu konuda ne yapmaları gerektiğini ortaya koyar. Stratejik planlama, örgütlerin stratejik eğilimlerini ortaya koymalarına ve bunları formüle etmelerine yardımcı olur. Geleceğe ilişkin öngörüler ışığında, bugünün kararlarını almalarına yardımcı olur.

Üçüncü yarar, artırılan saygınlık ve geliştirilen performanstır. Stratejik plan yapan kurumlar, temel kurumsal konuları belirleyip netleştirmek, iç ve dış isteklerle gelen baskılara, değişen koşullara etkin bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. Bu bağlamda değerli olan, stratejik düşünme ve belirlenen hedefler doğrultusunda eyleme geçmektir.

Son olarak stratejik planlama, örgütte çalışan insanlara da yararlı olabilir. Politika yapıcılar ve karar alıcılar, rollerini daha iyi yerine getirir, sorumluluklarını gerektiğinde uygulayabilirler. Ekip çalışması ve uzmanlık, kurum üyeleri arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

Stratejik planlama kısaca; lider, yönetici ve planlayıcıların stratejik olarak . hareket etmelerine, bunların düşünmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanan kavram, prosedür ve araçlar dizisidir.

Okul için oluşturulan bir stratejik planının ise ayırt edici dört özelliği vardır.

• Uzun dönemli olması

• Bütünleştirilmiş bir anlayışla okulun geleceğinin tasarlanması

• Okulun dışındaki dünyanın gelecekteki eğilimlerinin dikkate alınması

• Okulun var olan ve gelecekte olabilecek kaynaklarının dikkate alınması

Stratejik planlama için yapılacak ilk eylem, planlama sürecinin planlanmasıdır. Bu aşamada okul çalışanları tüm planlama ve ele alınacak anahtar planlama basamakları üzerinde fikir birliğine ulaşır. Bu süreç, okulda etkili bir stratejik planın nasıl yapılacağına ilişkin gerekli adımları ortaya koymaktadır.

İyi düşünülmüş ve tasarlanmış planlama, kurumun stratejik planının geliştirilmesinde önemlidir. Okul yönetimi bileşenlerinin (OGYE üyeleri) stratejik yönetim ve planlama sürecine uyumu sağlanmalıdır. Planı geliştirme sürecinde temel görevler ana hatları ile ortaya çıkarılmalıdır. Bu ana hatlar bir zaman çizelgesini de içermelidir. Kararlar, kişilerin sürece hangi aşamalarda katılacaklarını da içermelidir. Planlama sürecindeki katılımcılara amaçlar, felsefeler, yöntemler ve stratejik planlamadan beklenen yararlar anlatılmalıdır.

Stratejik planlama süreci, planlama süreci ile ilgili olan ve kurum planlarının gelişimine katkıda bulunacak bireyleri içermelidir. Etkinlik, karar alma, ekip çalışması ve kalitedeki iyileştirmeler yüksek düzeydeki bir sahiplenme duygusuna ve uygulayan kişilerin planın kendilerine ait olduğunu hissetmelerine dayanmaktadır.

Bir kurumun stratejik plan geliştirme sürecinde yer alan bireylerin her aşamada gerekli kaynaklara ulaşmaları sağlanmalıdır. Etkili olmayan bir planlama, planlama sürecinin başarısızlığına neden olacaktır.

**Stratejik Planlama Süreci ile İlgili Açıklamalar**

1. OGYE başkanlığını okul müdürü yürütür. Çalışma OGYE üyeleri arasından seçilen bir ekip liderinin sorumluluğunda yürütülecektir. Ekip lideri, bir müdür yardımcısı veya daha önceden "Etkili Ekip Çalışması" (bkz. Ek 4) uygulamalarına katılan kişilerden biri olabilir.

2. Okullarda bu uygulamanın ilk kez yapılacak olması nedeniyle çalışmaya yeterince uzun bir zaman ayrılmalıdır.

3. Çalışmaya katılacak OGYE üyelerinin, Planlı Okul Gelişim Modeli'nin içeriğine ulaşıp ön hazırlık yaparak gelmeleri sağlanmalıdır.

4. Hazırlanan stratejik plan taslağı öğretmenler kurulunun görüşüne sunulup tartışmaya açılmalıdır.

5. Öğretmenler kurulunun görüşleri doğrultusunda taslak üzerinde gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra "Stratejik Plan"a son şekli verilmeli ve uygulamaya konulmalıdır.

Yukarıdaki açıklamalar mutlak olarak okulda uygulanması gereken süreçler olarak düşünülmemelidir. Okulun içinde bulunduğu koşullar, sahip olduğu olanaklar ve yaşanılan deneyimler gözetilerek demokratik ve katılımcı anlayışı temel alan farklı bir yaklaşım benimsenebilir. Sürecin demokratik ve katılımcı bir anlayışla işletilmesi çalışmanın benimsenmesi ve yayılımı için önemlidir.

Stratejik planlamanın işleyiş süreci ve öğeleri aşağıda verilmiştir. Kısaca özetlemek gerekirse, stratejik planlama, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:

• Neredeyiz?

• Nereye Gitmek İstiyoruz?

Gitmek İstediğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?

Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz (Örn: Öz değerlendirme, okul performans göstergelerinin izlenmesi ve raporlaştırılması)?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.

"Neredeyiz?" sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

"Nereye gitmek istiyoruz?" sorusunun cevabı ise; kuruluşun var oluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler ve değerler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek stratejik amaçlar ve amaçların gerçekleşmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.

Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve faaliyetler "Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusunu cevaplandırır.

Son olarak yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, değerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise "Başarımızı nasıl izler ve değerlendiririz?" sorusunu cevaplandırır. (Şekil 4).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| • | Plan ve Programlar | | |  |  |
|  | DURUM ANALİZİ |  |
| • | GZFT (SWOT) Analizi | | |  | NEREDEYİZ? |
| • | Kuruluşun var oluş | | |  |  |
|  | gerekçesi | |  | MİSYON VE İLKELER |  |
| • | Temel ilkeler | |  |  |  |
| • | Arzu edilen gelecek | | | VİZYON | NEREYE ULAŞMAK |
|  |  |  |  |  | İSTİYORUZ? |
| • | Orta vadede ulaşılacak | | |  |  |
|  | amaçlar | |  | AMAÇLAR VE |  |
| • | Spesifik, somut ve | | | HEDEFLER |  |
|  | ölçülebilir hedefler | | |  |  |
| • | Amaç ve hedeflere | | | STRA TEJİLER |  |
|  | ulaşma yöntemleri | | |  |
| • | Detaylı iş planları | | |  | GİTMEK İSTEDİGİMİZ |
|  |  | YERENASIL |
| • | Maliyetlendirme | | | FAALİYETLER VE | ULAŞABİLİRİZ? |
| • | Performans Programı | | | PROJELER |  |
| • | Bütçeleme | |  |  |  |
| • | Raporlama | |  |  |  |
|  |  | İZLEME |  |
| • | Karşılaştırma | |  |  |  |
| • | Geri besleme | |  |  |  |
| • | Ölçme | yöntemlerinin | |  | BAŞARIMIZI NASIL |
|  | belirlenmesi | |  |  | İZLER VE |
| • | Performans | |  | PERFORMANS ÖLÇME | DEGERLENDİRİRİZ? |
|  | Göstergeleri | |  | VE DEGERLENDİRME |  |
| • | Uygulamaya | | yönelik |  |  |
|  | ilerleme ve sonuçların | | |  |  |
|  | değerlendirilmesi | | |  |  |

**Şekil 4. Stratejik Yönetim Süreci**

**Kaynak:**[**http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-**](http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-)**Kilavuz2.pdf**

Asla unutulmamalıdır ki okuldaki stratejik planlama çalışmalarına en geniş katılım sağlanmalı, bu kapsamda okulun değişik birimleri ve seviyelerindeki çalışanlar planlama sürecine dahil edilmelidir. Bu yaklaşımla okul, ortak aklı devreye sokarak bir bütün olarak kendisini tanıma fırsatı bulacak ve bu sürecin bir sonucu olarak kurum içi iletişim ve motivasyon güçlenecektir. Gerektiğinde, kapsamlı bir durum analizi için okulun faaliyet alanıyla ilgili eğitim kurumlarının ve diğer kuruluşların görüşleri alınmalıdır.

Okul yönetiminin yönlendirmesi ve desteği, stratejik planlamanın vazgeçilmez bir koşuludur. Okulun stratejik planlamasını yapacak olan ekip (bu ekibin içinde okul yöneticisi mutlaka olmalı), okul yönetimi ile iletişim içinde gerekli çalışmaları yürütecek ve çalışmaları raporlaştıracaktır.

**Planlama Ekibinin (OGYE) Oluşturulması Aşamasında Cevaplandırılması Gereken Temel Sorular**

·         OGYE'de okulun temel birimleri temsil ediliyor mu?

·         OGYE üyeleri stratejik planlama sürecinin gerektirdiği bilgi ve becerileri taşıyor mu?

·         Ekip üyeleri okul hakkında yeterli bilgiye sahip mi?

·         Ekip üyeleri okul hedef kitlesi veya hizmetten yararlananları (örneğin veli ve öğrenci profilini) yeterince tanıyor mu?

·         Ekip üyeleri stratejik planlama çalışmalarına yeterli zaman ve enerji ayırabilecek durumda mı?

·         Planlama süreci boyunca ekipte süreklilik ve uyum sağlanabilecek mi?

Stratejik planlamanın bütün aşamalarında önemli rol üstlenecek planlama ekibi, önce okulun paydaşlarını ve okulun ürettiği hizmetlerden (eğitim-öğretim, bilgi üretimi, sosyal, kültürel faaliyetler vb.) yararlananları belirlemelidir (Ek I). İkinci aşamada yapılacak durum analizi çalışması, okulda yürütülecek çalışmaların başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Bu çalışmalar okula daha gerçekçi bir eylem planı yapabilme olanağını sağlar.

**GELECEĞE BAKIŞ**

Okul bu aşamada, değerlerini, misyon ve vizyonunu belirleyecek, stratejik amaçlarını ve hedeflerini ortaya koyacaktır.

**1. DEGERLER BİLDİRİMİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

Bir okulu diğer okullardan ayıran özelliklerden biri okulun benimsediği yönetim ve eğitim yaklaşımlarıdır. Okulun benimsediği yaklaşımlar, yönetim ve gelişim hedeflerini belirler. Okulun benimsediği yönetim ve eğitim yaklaşımları ile değerleri arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.

Benimsenen ilke ve değerler okulun iç ve dış hedeflerini desteklemeli, kurumsal misyon ve vizyonu temsil etmelidir.

İlkeler kuruluşun temel değerlerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eder. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak verilebilir.

İlkeler, değerlere göre daha genel ve evrenseldir. Değerler ise tamamen okula özgü olmalıdır. Okulun örgütsel ikliminden ve kültüründen beslenir. Bu nedenle okul stratejik planı hazırlanırken ilkeler yerine okula özgü değerlerin belirlenmesi daha doğru olacaktır.

Bir kuruluşun ilkelerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir. Çünkü ilkeler, kuruluşun vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. Bu ilkeler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen ilkeler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır.

ilkeler bildirimi üç temel alana ilişkindir:

**Kişiler:** Kuruluş çalışanları ve kuruluş dışındaki kişiler

**Süreçler:** Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi süreçleri

**Performans:** Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler

İyi ifade edilmiş bir değerler bildirimi aşağıdaki gibi olmalıdır.

Temel değerleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.

Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.

Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Okulda paylaşılan değerler, okulun kurum kültürü olarak adlandırılabilir. Okul yöneticilerinin ve çalışanların, okul hedeflerini (eğitim-öğretim faaliyetlerini) gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarını Yürütürken onlara yol gösteren, tüm çalışanların benimsediği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, o okulda paylaşılan değerler (kurum kültürü) olarak kabul edilir. Bu bağlamda okullar belirgin farklılıklara sahip olabilir. Bazı okullarda paylaşılan değerler son derece güçlü ve etkilidir. Bazılarında ise hiç olmayabilir. Dolayısıyla paylaşılan değerleri olmayan ya da düşük olan okulların iddialı vizyona, stratejik amaç ve hedeflere sahip olmaları çok anlamlı olmayacaktır. Çünkü belirledikleri vizyona ulaşmaları, stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirmeleri çok güç olacaktır.

Paylaşılan değerler, okulun kimliğini, ne yaptığını, neler yapabileceğini ve okulun diğer okullardan farkını ortaya koyar. Değerler, bazen sembolik maddi unsurlar aracılığı ile görülebilir ve fark edilebilir. Bazen, yaklaşım ve düşünce ifadesi yolu ile manevi olarak hissedilebilir, duyulabilir. Okulun benimsediği değerler öğrencilerin doğrudan eğitim-öğretim yaşamını etkiler, onların gelecek yaşamlarını belirler. Çünkü "okullar öğrencileri hayata hazırlar, hayatı öğrenciye taşır."

**Liderlik Değerlerle Başlar**

Paylaşılan değerler bir örgütün özünü ifade eder. Beklentileri birbirine bağlar, dönüşüm ve büyüme için bir temel oluşturur. Değerlere vurgu yaparak bir lider, insanlara belirsizlik denizinde sürüklenmeyi önleyecek bir çıpa, örgütü büyütecek karar ve eylemler için stratejik bir bağlam sağlayarak neyin değişmeyeceğinin işaretini verir. Liderlik değerlerle başlar.

**2. MİSYON VE VİZYON BİLDİRİMLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

Değerler, misyon ve vizyon, bir kuruluşun kurumsal kimliğini oluşturan temel öğelerdir. Okul sadece isim, amblem ve iş akışı ile tanımlanamaz. Okulun oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, uzmanlığı, topluma ve öğrencilerine sağladığı katkı, yetiştirdiği öğrencileri ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik yaratır. Stratejik planlamanın bir işlevi de kuruluşun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır.

Kamuda, görevlilerin önemli bir kısmı çalıştığı birimin·kimliği hakkında fikir sahibi olmakla birlikte, misyon, vizyon ve değerler çerçevesinde kuruluşun tamamını kapsayan bir kurumsal kimliği algılamakta güçlük çekmektedir. Stratejik planlama, kişileri sistematik bir şekilde bu bütünlüğü algılamaya yöneltir.

İstenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı misyon, vizyon değerler, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, misyon, vizyon ve değerler doğru şekilde ifade edildiğinde stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır.

**2.A. MİSYON BİLDİRİMİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

Misyon, bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimi stratejik planın diğer kısımlarına da temel oluşturur. Okulun misyon bildirimi, okulun çalışma alanlarını (ilköğretim, genel lise, meslek lisesi vb.) faaliyet alanlarını, hizmet sunduğu gruplara (öğrenci, veli toplum vb.) karşı olan sorumluluklarını, benimsediği yönetim, eğitim ve öğretim yaklaşımlarını ve değerlerini tanımlayan kalıcı bir açıklamadır.

Okul liderliği tüm çalışanlardan okul misyonuna ilişkin görüşleri almalıdır. Alınan görüşler ışığında, okulun misyon bildirimi, yasal düzenlemelere, çevresel koşullara uygun olarak OGYE tarafından geliştirilmelidir. Geliştirilen misyon bildirimi, okulun öğrenci ve velilerine vb. gruplara sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir nitelik taşımalıdır.

Misyon ve vizyon bildirimi stratejik analiz sonunda belirlenir. Çünkü, misyon, okulun strateji ve kültür yönlerini kapsayan bir kavramdır. Strateji ve kültür (okula özgü değerler), karşılıklı destekleyici olduğunda misyon varlığını korur. Bir kurumun kültürü, stratejisiyle uyumlu olduğu zaman o kurumun bir misyonu vardır. Misyon, kurumun kişiliği, kimliği ve varlık nedenidir.

Okulun misyonu doğrultusunda analiz yapılır, stratejiler geliştirilir. Misyon, stratejik yönetim sürecinde stratejik analiz sürecinden tanımlanması gereken ve yapılacak analizlere ışık tutacak bir başlangıç noktası olarak düşünülebildiği gibi, aynı zamanda bir sonuç da olabilir (Ülgen ve Mirze; 2004).

Okulun bir misyonu olduğu gibi, bu misyonla uyumlu olarak zümrelerin bölümlerin vb. misyonları olabilir.

Misyon bildirimi geliştirilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmelidir.

Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlamalıdır.

Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir.

Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilmelidir.

Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır.

Misyon, nicelikle değil nitelikle ilgilidir.

Okula ilişkin misyon ifadesinin uzun süreli olarak (örn, 10 yıl) belirlenmesi gerekir.

Misyon bildirimi gerçekçi olmalıdır.

Misyon, okulun paylaşılan değerlerinden beslenmeli ve bu değerleri yansıtmalıdır.

• Okul misyonu, okul öğrencilerinin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaya yönelik olarak tasarlanmalıdır.

**Misyon Bildirimi İçin Cevaplanması Gereken Sorular**

Kuruluşun var olma nedeni nedir?

Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?

Kuruluş hangi alanda çalışıyor?

Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?

Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?

Kuruluşun amacı ilk kurulduğundan bu yana değişti mi?

Okulda misyonun tanımlı ve okul duvarlarında asılı olması yeterli değildir. Okulun misyonu okulun tüm çalışanları, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşları tarafından da biliniyor ve paylaşılıyor olmalıdır.

**Önerilen Misyon Bildirimi Geliştirme Süreci**

Misyon bildirimi, okul toplumunu oluşturan bireylerin görüşmelerinin bir sonucudur. İletişim, misyon bildirimi geliştirme sürecinin en önemli bileşenidir. Tüm tartışmaların en önemli anahtar soruları kim, ne ve nasıl sorularıdır. Bu sorular okulun varoluş nedenini ortaya koyan araçlardır ve bir misyon ifadesinin üzerinde uzlaşmanın yolunu açar.

Geniş grup tartışmalarını yönetebilecek ve misyon taslağını yazacak olan bir üye (örneğin okul yöneticilerinden biri) sürece rehberlik etmelidir.

**1. Basamak**

OGYE üyeleri (okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenci temsilcileri), istenirse sivil toplum örgütleri misyon geliştirme toplantılarına katılabilirler. Okulun öz değerlendirme sonuçları, değerlerine ilişkin bildirimler ve durum analizinin birer nüshaları toplantıdan en az bir gün önce incelemeleri için taraflara verilmelidir.

**1. Oturum: GİRİŞ** (Tartışma süresi 45 dakika)

·Sürecin ana çerçevesi; OGYE üyeleri tarafından, okulun öz değerlendirme sonuçları, okulun değerlerine ilişkin bildirimler ve durum analizinin ayrıntılı sunumu ve tartışılması

**2. Oturum: KİM/KİMLER?** Tartışma süresi (30 dakika)

Bu oturumda aşağıdaki sorular tartışılır.

Biz kimiz?

Okulun paydaşları kimlerdir?

Okul kimlere hizmet vermektedir?

Bu oturuma ilişkin çalışmanın özetlenmesi (10 Dakika) :Kim sorusunun cevaplarından önemli bulduğunuz 3 tanesini yazın ve grupla tekrar paylaşın.

**3. Oturum: NE?**

Tartışma süresi (30 dakika)

Bu oturumda aşağıdaki sorular tartışılabilir. Tartışma soruları:

Biz ne yaparız?

Neleri başarmaya (gerçekleştirmeye) çalışıyoruz?

İşlerimizi yürütürken ortaya koyduğumuz fark nedir?

Okul olarak hangi özelliğimizle tanınmak isteriz?

Bu oturuma ilişkin çalışmanın özetlenmesi (10 Dakika): Bu bölümde ne sorusunun cevaplarından önemli bulduğunuz 3 anahtar noktayı listeleyin.

**4. Oturum: NASIL?**

Tartışma süresi (30 dakika)

Bu oturumda aşağıdaki sorular tartışılabilir.

İşlerimizi nasıl yaparız?

İşimizi ve bizi diğerlerinden ayıran özellikler nelerdir?

En iyiyi yapmak için sahip olduğumuz donanımımız ne? Bu oturuma ilişkin çalışmanın özetlenmesi (10 Dakika) : 3 anahtar noktayı sıralayın.

Her bölüm sonunda grup üyeleri yazılı taslaklarını toplantı yöneticisine verirler.

**2. Basamak**

Grup üyeleri okulun öz değerlendirme sonuçları, okulun değerlerine ilişkin bildirimler ve durum analizi sonuçlarından yola çıkılarak misyon bildirim taslağı üzerinde çalışırlar.

**3. Basamak**

Çalışma grubu, aşağıdaki sorular çerçevesinde taslak misyon bildirimlerini tartışır.

-Taslak misyon bildirimlerinde, okulunuzu iyi yansıtıldığını düşündüğünüz bölümler nelerdir? (10 dakika)

:- Taslak misyon bildirimlerinde eksik olduğunu düşündüğünüz noktalar nelerdir? (10 dakika)

- Hangi anahtar noktalar gözden kaçırılmıştır? (15 dakika) 4. Basamak: Son taslağa doğru

Tartışmalar sonunda okulun son taslak misyon bildirimi hazırlanır.

Hazırlanan misyon bildirimi okulun web sitesinde, bülteninde vb. tartışılmak üzere yayınlanır. Görüş almak için diğer paydaşlara da sunulabilir.

**5. Basamak: Kabul**

Alınan geribildirimler değerlendirilir ve OGYE tarafından son şekli verilerek yine aynı yöntemlerle kamuoyuna duyurulur.

***Örnek Misyon İfadeleri***

Erdem Lisesinin' Misyonu: Okul çevresine ve öğrencilerimize güvenli bir ortamda nitelikli eğitim vermektir.

Kadıköy Anadolu Lisesinin Misyonu: Atatürk' ün gençlere teslim etmiş olduğu demokrasi bayrağını gelecek nesillere taşıyan, ülkesine ve insanlığa bağlılık duygusu gelişmiş, milli değerlerine bağlı çağdaş ve laik gençler yetiştirmektir: Bu ilkeden hareketle biz, öğrencilerimizin eğitim ve öğretimlerini sağlamak, onların yeteneklerini ön plana çıkaran, bilgili, saygılı, yenilikçi, cesaretli ve öz güvenli bireyler hazırlamak ve onlara 21. yüzyılın gelişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek donanımları kazandırmak için' varız [(http://www.kadikoyanadolulisesi.k12.tr](http://www.kadikoyanadolulisesi.k12.tr/) ).

**2.B. VİZYON BİLDİRİMİNİN GELİŞTİRİLMESİ**

Vizyon, kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun erimde neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon, bir kuruluşun farklı birimlerini ve çalışanlarını birleştirici bir unsurdur. Bundan dolayı, birçok işlevi yerine getiren kuruluşlarda önemli bir role sahiptir.

Vizyon ve misyon, bir örgütün geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılamamış olan, gelecekte başarılması hedeflenenlerle ilgili açıkça ifade edilen okula ait düşüncelerdir. Vizyon bir okulun kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Vizyon, strateji olmaksızın belirlenmiş düşünceler ve düş gücüdür. Vizyon evresi, stratejik yönetim için çok önemlidir. Vizyon okula özgü, geleceğe ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur. Okul vizyonu kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne gibi stratejilerin izleneceğine katkıda bulunur. Vizyon gelecekte, şimdi var olan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken misyon ise şu andaki durumu anlatır. Bir vizyon gerçekleştirildiğinde yeni bir vizyon geliştirilmesine gereksinim vardır. Misyon ifadesi aynı kalabilir, okul çalışanları vizyondan güç alabilirler. Misyon daha süresiz bir kavramdır.

Kurumun davranış standartları ve amacının yönetimiyle misyon gerçekleşebilir. Kurumların varlık nedenlerini açıklamak veya kendilerini nasıl görmek istediklerine misyon adı verilir. Misyon stratejinin açıklanmasından önce yani kurumsal kaynakların belirlenmesinden önce tanımlanması gereken bir husustur. Böylece okulun neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirtmektedir.

Vizyon, bildirimi okulun kendisi için istediği geleceğin, iddialı ve zamanda ulaşılabilir bir ifadesidir. Bu gelecek ifadesi, bir yandan çalışan] karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da gerçekçi olmalıdır. Vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birlikte kuruluşun planlama sürecinin çatısını oluşturur.

**Vizyonun Önemi**

Vizyon, okul toplumu için eğitim yaşamını ve okulu anlamlandırır. Bireysel olarak, kişilerin gelecekle ilgili umutlarını canlandırır. Kurumsal olarak çalışanların okulun amaçları doğrultusunda arzulanan gelecek etrafında sinerji yaratmalarını sağlar.

Ortak bir vizyon oluşturmanın aslında daha büyük bir faaliyetin sadece bir parçası olduğunu ifade edilir. Değerlerle tutarlı olmayan vizyonun örgütü boşluğa sürükleyebileceğini ifade edilir.

Mevcut paradigmaların belirlediği kuramların gerçekliği açıklayan, bunalım ve kriz dönemleri yeni paradigmaların oluştuğu, yeni vizyon çizildiği dönemdir. Bir örgütte mevcut yapı ve mekanizma sorunları çözmüyorsa yeni bir vizyona ihtiyaç vardır.

Vizyon sahibi kişi ve kurumlar kendilerine yeni bir yön bulabilecek olanlardır. Mevcut yönün tıkandığı, yeni rollere ihtiyaç duyulduğu dönen ancak yeni bir vizyonla aşılabilir. Vizyon hızlanan değişim süreci içindeki ve kurumlar için bir yol haritası görevi görür. Bir okulda değişim çabalar başarısızlığa uğramasının nedeni, genellikle paylaşılan vizyonun olmamasıdır.

***Özetle vizyon:***

1. Kurumu ve çalışanları, günlük olaylardan uzaklaştırarak sahip oldukları yeteneklerinin çok ötesine geçmesini sağlayacaktır.

2. Kurum ve çalışanlar için bir yön sağlayacak ve çalışanlar neden çalıştıklarının ve ne yöne kürek çektiklerinin farkına varacaklardır.

3. Kurum ve çalışanlar için bir esin kaynağı olacak, mevcut durum ile yetinmeyip daha iyi olmak için motive edip cesaretlendirecektir.

4. Gelecekte hayal edilen duruma erişmeyi sağlayacak yönde kararlar almayı sağlayacaktır.

Sonuç olarak ister bireysel ister kurumsal anlamda olsun vizyon, birey ve örgütleri geleceğin belirsizliğinden arındıracak, onlara yol gösterecektir. Vizyonu olmayanlar ise geleceğin içinde amaçsız olarak savrulacaktır.

Vizyon, okulun eylem planına ışık tutmalıdır. Bir eylem planı geleceğe odaklanmamışsa amaçsızdır. Stratejik doğrultu su bulunmayan eylem bir örgütü yalnızca daha derine batırır. Eğer bir lider bunu kavramayı başaramazsa, örgüt başarı dalgasını yakalamak için bir yönetim modasından diğer yönetim modasına savrularak bitmek tükenmek bilmeyen rastgele sözde değişimlere mahkum olur. Eğer strateji ile desteklenmiyorsa, yeni tarzda yürümek, başarıya giden yola değil, çıkmaz sokağa açılır. Eylem çelişkisine yakalanmış, yanlış şeyleri daha iyi yapan bir örgüt başarılı olamaz.

**Vizyon Bildirimi**

Vizyonun iyi bir yol gösterici olabilmesi için, insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlanması gerekir. Vizyon ve misyonların yazılı olması çalışanlar ile paylaşılmasında önemli bir etkendir. Vizyon yazılı olarak ortaya konduğunda, sürekliliği anlaşıldığında vizyona bağlılık da artacaktır. Ancak vizyon oluşturulurken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, vizyon bildirilerinin çalışanların katılımları ile geliştirilmesidir. Bu, vizyonun çalışanlar tarafından paylaşılmasını ve vizyona bağlılığı artıracaktır. Vizyonun, çalışanların kişisel vizyonları üzerinde yükseltilmesi gerektiğini belirterek sadece yöneticiler tarafından geliştirilen vizyon bildirilerinin, çalışanlarda enerji ve bağlılığı teşvik etmede yetersiz kalacağı bildirilmektedir.

Bir vizyon bildirisinin iki önemli işlevi vardır. Birincisi yönetim ve çalışanların istedikleri, düşledikleri geleceğin bir bütün olarak resmedilmesine yardımcı olması, ikincisi ise çalışanları ortak kararı ile oluşturulan kurumsal yazılı bir mutabakat oluşturmasıdır.

Vizyon bildirisi tek bir cümleden oluşabileceği gibi birkaç cümleden veya içerdiği noktaların alt alta listelenmesi şeklinde de olabilir.

Vizyon, geleceğe odaklanmalı, somut bir temel oluşturmalı ve süreklilik göstermelidir. Vizyon hedeflerden farklı olarak her yıl değişmez. Başarılı bir vizyon canlı bir resim gibidir. Geleceği göstermesine rağmen bu güne aittir ve sanki gerçekleşecekmiş gibidir. Okulun politikalarının, çevresel koşulların değişmesi vb. durumlarda vizyon gözden geçirilmelidir.

Okulda vizyon geliştirme sürecinde etkili bir okul liderliğine, olumlu bir örgütsel kültüre ve iklime, karşılıklı güvene dayalı bir iletişim ortamına ihtiyaç vardır.

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir.

• idealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.

• Özgündür; kuruluşa aidiyeti belirgindir.

• Ayırt edicidir; okulu diğer okullardan farklı kılar.

• Çekicidir; kuruluş içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker, sinerji yaratır.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:

• Kısa ve akılda kalıcıdır.

• ilham verici ve iddialıdır.

• Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

• Vizyon geliştirme sürecinde öğrenci, veli ve okul çalışanlarının görüşleri alınmıştır.

• Tüm okul çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişiler için çekicidir.

• Öz değerlendirme ve okul performans sonuçlarına göre (gerektiğinde) gözden geçirilmiştir.

Kısaca vizyon, okulun gelecekte yazmayı düşündüğü ve yazacağı şiiridir.

Okul toplumu tarafından paylaşılan bir vizyon geliştirme süreci oldukça önemlidir. Ancak, vizyon geliştirme sürecinde bazı engellerle karşılaşılabilecektir. Bu engeller aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

Sorunu kabul etmeme: "Biz çok önemli mesafeler kaydettik, sorunlardan söz edenler bizi çekemeyenlerdir." Bu tür kaçışlar sorunu tanımamızı engeller.

Sorunu çözdüğüne inanma: "Bazı sorunlar vardı, ancak ben ve ekibin yönetime gelince sorunları çözdük, artık sorun kalmadı." yaklaşımı.

Ders almama: Örgütsel olarak pek çok tecrübe ve sonuç ortadayken bunları yok sayarak kendi bildiğini okuma.

Ben bilirim yaklaşımı: Yetkileri paylaşmama, uzmanlık bilgisinden yararlanmama, her şeyi kendisinin bildiğini düşünme.

Sorunlar ortaya çıkınca suçlu arama: Sorunları ortadan kaldırmak ve uzun vadeli planlar yerine bir iki kişiyi sorumlu tutarak yaparak işleri bilinen yollarla sürdürmeye çalışma.

Geçmişi abartma: Bugünkü sorunları görüp onları çözmek yerine eski günlere sığınma.

Yukarıdaki sorunlar, sadece vizyon geliştirme sürecinde değil okul stratejik planı, okul gelişim planı hazırlama vb. çalışmaları yürütürken de ortaya çıkabilecek sorunlardır. Fakat etkili bir okul liderliği ortaya çıkabilecek okula özgü sorunları çalışma başlangıcında ve sürecinde öngörüp gerekli önlemleri alabilir.

**Vizyon Bildirimi Hazırlanırken Cevaplanması Gereken Sorular**

·         Okulun bir vizyon ifadesi var mı? Varsa, yenilenmesi gerekiyor mu?

·         Okulun ulaşmak istediği ideal geleceği nedir?

·         Okulun, toplum içindeki rolü nedir?

·         Okul; öğrencileri, velileri, toplum ve diğer paydaşları tarafından nasıl

·         algılanmak istiyor?

·         Onlar için ürettiğimiz değer nedir ve bu değeri nasıl üretiyoruz.?

·         Okulun çevresine sağladığı katkı nedir?

·         İş dünyasının, öğrencilerin ve ailelerin değişen talepleri nelerdir?

·         Öğrencilerimizi geleceğin dünyasında başarılı olmaları için neler yaptık?

·         Okul çalışanları okuldaki zamanlarını daha çok hangi işlere ayırmaktadır?

·         Okul toplantılarımız nasıl yapılandırılmıştır?

·         Toplum içinde birincil olan rol ve sorumluluğumuz nedir?

·         Toplumsal değerler ve okuldan beklenilenler nasıl değişiyor?

**Örnek Vizyon ifadeleri**

**Vizyon:** Erdem Lisesi olarak; ülke düzeyinde; eğitimde bir adım önce, bir adım önde olmaktır.

**Vizyon:** Çocuklarımızın Düşlerinin Buluştuğu ve Gerçekleştiği Bir Okul Yaratmaktır.

**Kadıköy Anadolu Lisesinin Vizyonu**

Kadıköy Anadolu Lisesini; her zaman göreve hazır yöneticilerimiz, öğretmenlerimiz, ülkesine hizmet bilincine sahip öğrencilerimiz, mezunlarımız ve velilerimiz ile birlikte güç birliği sağlayarak;

\* Ortaöğretim giriş sınavlarında öncelikli tercih edilen,

\* Ülkemize, katılımcı, duyarlı; inisiyatif kullanabilen gençler yetiştiren, \* Sosyal ve kültürel etkinliklerle adından söz ettiren,

\* Avrupa Birliği normlarına göre en iyi eğitimi vererek ülkemizin ve dünyanın en iyi üniversitelerine her yıl artan sayıyla öğrenci yerleştiren en güçlü eğitim ve öğretim kuruluşu haline getirmek[(http://www.kadikoyanadolulisesi.k12.tr).](http://www.kadikoyanadolulisesi.k12.tr./)

Vizyon ifadesi okul için sadece duvarlara ya da belgelere yazılacak söz yığını ya da slogan değildir. Vizyon, okulda insanları geleceğe yönlendirmede tek başına yeterli olamaz. Okul toplumu üyeleri, okulun misyonunu, "-stratejik amaçlarını, hedeflerle birlikte temel değerlerini de anlamalı ve özümsemelidir. Okulun vizyonu; okulun misyonu, stratejik amaç ve hedefler ile değerlerinin de çıkış noktasıdır.

**Okulda Vizyon Geliştirme Süreci**

Okulda, stratejik planlama süreci başlatıldığında yapılması gereken işler arasında vizyon geliştirme çalışmaları öncelikli olarak yer alır. Bu aşamada şu soru sorulmalıdır. "Tercih ettiğimiz geleceğimiz nedir?" Bu soruyu cevaplarken aşağıdakileri öncelikli olarak yapmanız önerilir.

·         Değerler, misyon ve örgüt iklimini belirleyin.

·         Gelecekte ne görmek istediğinizi tanımlayın.

·         Ayrıntılara inmekten,kaçınmayın.

·         Olumlu düşünün.

·         Sistemin her zaman bugünkü gibi kalamayacağını unutmayın.

·         Pek çok şeyi değiştirmeye ve farklı gözle bakmaya hazırlıklı olun (örn; mevcut örgütsel yapı, yöntemler, öğretim teknikleri, etkinlikler vb.

·         Vizyonun temel bileşenleri:

·         Değerler stratejik planın ana bileşenlerindendir.

·         Okul için geliştirilen vizyon, okulun değerlerini yansıtmalıdır.

·         Değerler, okulun hedefleri kadar toplumsal hedeflerle de örtüşmelidir.

·         Hedeflenmiş çıktılar değerlerle uyum içinde olmalıdır.

·         Değerler, kesin ve açık olmalıdır.

·         Değerler, tüm paydaşların eylemlerine rehberlik edebilmelidir.

·         Bilgi, felsefe ve eylemler değerleri yansıtmalıdır.

·         Vizyon belirlemenin yararları:

·         Düşünmenin önündeki engelleri kırmayı sağlar.

·         Planlama sürecinin sürekliliğini sağlar;okulda planlama çalışmalarının

·         başlayıp biten bir olgu olmadığını ifade eder.

·         Değişimin yönünü ve hedefini belirler.

·         Paydaşları değişimin gerekliliği konusunda uyarır ve güdüler.

·         Konuların üzerine yoğunlaşmayı sağlar.

·         Okulda yürütülen geliştirme ve öz değerlendirme çalışmalarına yön verir.

·         Açıklık, biriciklik ve yaratıcı çözümleri destekler.

·         Okulda güven ortamı oluşturur.

·         Paydaşların değişimi sahiplenmelerini sağlar.

**3. DURUM ANALİZİ**

Stratejik yönetim açısından kurum ile çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada odaklaşmaktadır:

1. Çevre koşulları

2. Okulun yetenek ve kapasitesi

Stratejik yönetimin temel amacı, kurumun kaynak ve yetenekleri ile çevre koşulları arasında uyum sağlamaktır. Çünkü okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi bu uyum sürecine bağlıdır.

Meydana gelen değişimler nedeniyle okul ya bir fırsatla ya da bir tehditle karşı karşıya kalmaktadır. Bunun yanı sıra her okulun sahip olduğu kaynak ve yeteneklere bağlı olarak güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır.

Okulun mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin ayrıca olası fırsat ve tehditlerin açıkça analiz edilmesi ve bilinmesi yöneticinin stratejik seçimlerini güçlendirecektir. Yönetim, güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ile politikaları değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşacaktır.

Her okul diğer okullardan farklı özelliklere sahip çevresel ve toplumsal koşullara sahiptir. Dış faktörlerin yanında okulun öğrenci ve veli profili, okul yönetici ve öğretmenlerin özellikleri, sahip olduğu olanaklar vb. iç faktörleri de farklılık gösterir. Bu da okulu "biricik" kılar. Bu nedenle okulların kendilerine özgü durum analizlerini yapmaları gerekir. Durum analizi yapmak için SWOT analizi ve PEST analizi, uygulayıcılara önemli kolaylıklar sağlar.

Okula ilişkin analiz yapılırken:

• Okul yönetimi çalışmada mutlaka yer almalıdır.

• Okuldaki tüm kişi ve grupların temsilcilerinin bulunması sağlanmalıdır.

• Mümkün olduğunca yalın ifadelere yer verilmelidir.

• Okul liderliği uygun çalışma ortamı ve koşulları hazırlamalıdır. Katılımcılar kendilerini rahat hissedebilmeli, düşüncelerini özgürce ifade edebilmelidirler.

SWOT analizini yapmadan önce okul liderliği tarafından katılımcıların, okula ilişkin tüm bilgi kaynaklarına (okulun stratejik planı, okul gelişim planı, okul gelişim raporu, okul bütçesi, insan kaynaklarının yeterliği, performans değerlendirme sonuçları vb.) ulaşmaları sağlanmalı, gerekiyorsa bilgilendirme amaçlı olarak sunu yapılmalıdır.

**3.A.PEST (STEP) ANALİZİ**

Artan teknolojik ve ekonomik değişme ve gelişmelerle dünya küçülmüş ve küreselleşme hareketleri adeta sınırları ortadan kaldırarak, alışkanlıkları değiştirerek ulusları birbirine yakınlaştırmıştır. Küreselleşme eğilimlerinin doğurduğu sorunlar nedeniyle u~usların birbirleriyle politik, ekonomik, sosyal yönden iş birliği içinde bulunması veya bu yönde yakınlaşmaları kurumun yaşamı üzerinde büyük ölçüde etkin olmaktadır. Yeni eğilimler ülkelerin eğitim sistemlerini de etkilemektedir.

PEST Analizi, Politik (siyasi), Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik faktörlerin incelenerek önemli ve hemen harekete geçirilmesi gerekenleri tespit etmek ve bu faktörlerin olumlu veya olumsuz etkilerini ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir.

Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerin sakıncalı taraflarından korunmak, avantajlı taraflarından yararlanmaya çalışmak her yöneticinin başta gelen görevidir. Bu görev ancak iyi bir öngörü ve planlama sistemiyle gerçekleştirilebilir.

Okul politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlardaki çevre değişkenlerini değerlendirmeli, bu değişkenlerin okulun gelişimine nasıl katkı sağlayacağını ya da okul gelişimini nasıl engelleyeceğini belirlemelidir. Bu değişkenlerden okulun gelişimine katkı sağlayacak olanlar bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Bunun yanı sıra okul gelişimini engelleyebilecek olan değişkenler ise tehdit olarak alınmalı ve planlama yapılırken bu tehditler göz önünde bulundurulmalıdır.

Sosyal faktörler çevrenin sosyokültürel değerleri ve tutumları ile ilgilidir. Bu değer ve tutumlar kurumun çalışanları ve hizmet sunduğu kesimler açısından önemlidir. Çünkü bu konular örgütün stratejik hedeflerini, amaçlarını etkileyebilir, kurum açısından bir fırsat ya da tehdit oluşturabilir. Sosyal açıdan çevre analizi yapılırken kurumun bulunduğu çevredeki yaşantı biçimi, halkın kültürel düzeyi, toplumsal gelenekler vb. konular dikkate alınmalı, bu konuların kurum açısından bir fırsat mı yoksa tehdit unsuru mu olduğu tespit edilmelidir.

Teknolojik alandaki hızlı gelişmeler, telefon, radyo, televizyon ve internet gibi günümüz haberleşme araçları çevrede olup bitenlerden zamanında haberdar olma olanakları yanında, yazılı haberleşmenin ifade güçlüklerini ortadan kaldırmış, hatta birtakım olayları görerek anında izleyebilme olasılığını gerçekleştirmiş bulunmaktadır. Herhangi bir haber, mesaj veya önemli bir olay, dünyanın herhangi bir yerine vakit geçirmeksizin çok çabuk ulaşmakta; dünyanın herhangi bir yerinden başka bir yere bilgi ve deneyim transferi gerçekleştirilebilmektedir. Bu durum bilimsel, teknik ve düşünsel alanlarda meydana gelen gelişmelerin iyi veya kötü sonuçlarıyla bütün dünyaya yayılmasını sağlamaktadır. Böylece, dünyada kişiler arası ilişkilerde olduğu kadar, grup ve uluslararası ilişkilerde de sosyokültürel yönden hızlı değişimler meydana gelmektedir. Bilimsel, teknik ve düşünsel değişimler, eğitim ve öğretim alanındaki sistem ve yöntemleri de temelinden değişime zorlamaktadır.

**3.B.SWOT ANALİZİ**

Stratejik yönetimin en önemli alanlarından birisi de okulda SWOT analizinin yapılmasıdır. SWOT analizi, bir örgütün iç ve dış çevresinin    değerlendirilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir.

Bu analizin yapılabilmesi, öncelikle okulun çevresindeki her bir faktörün, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirilmesine; daha sonra, okul içi faktörlerin gözden geçirilmesine bağlıdır.

SWOT analizi incelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir.

SWOT, aşağıda yer alan İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır.

**S:** Strength (Örgütün güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)

**W:** Weakness (Örgütün güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)

**O:** Oportunity (Örgütün sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

**T:** Threat (Örgütün karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir).

Özetle, SWOT analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim aracıdır. Kurumlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yaran bulunmaktadır. ilk olarak, SWOT analizi yapılarak kurumun mevcut durumu tespit edilir. Bununla çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile kurumun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir "mevcut durum" analizidir. SWOT aynı zamanda kurumun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir "gelecek durum" analizidir. Bu açıklamalar çerçevesinde

SWOT analizi yakını ve uzağı görmeyi sağlayan bir bakış açısı olarak düşünülebilir. SWOT analizinin en önemli yönü, kurumun hem iç hem de dış durum değerlendirmesine olanak tanımasıdır. Kurumsal başarı için organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, öğrenci ve veli profilinin, kurum kültürünün, performans göstergelerinin, enformasyon akışının vb. tüm unsurların dikkate alınması gerekir. İşte SWOT analizi bu tür bir değerlendirmeye olanak sağlar.

SWOT analizinde içsel durum değerlendirmesi yapılarak kurumun güçlü ve zayıf olduğu yönleri; dışsal durum değerlendirmesi yapılarak da fırsat ve tehditleri tespit edilmeye çalışılır. (Şekil 5)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | OLUMLU | OLUMSUZ |
|  | iç | KUVVETLİ | ZAYIF YÖNLER |
|  | YÖNLER |
| [, | DIŞ | FIRSATLAR | TEHDİTLER |

**Şekil 5. SWOT Analizi**

**Kuvvetli Yönler**

Çevreden gelen fırsatlar, kurumun kaynak ve kapasitesinin yeterli olması ht ilinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple, kurumlar herhangi bir gelişmeyle karşılaşmadan önce, hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek de zorundadırlar. Üstünlük, kurumun "herhangi bir konuda rakiplerine göre daha da etkili ve verimli olması halidir" Başka bir deyişle kurumun neyi iyi ve doğru sa yaptığının belirlenmesidir.

Okullar diğer okullara karşı konumlarını belirleyebilmek için esas olarak beş kriter kullanırlar:

• Göreceli olarak ülkedeki, çevredeki okulların eğitim sürecinin durumu,

• Göreceli mali yapı,

• Okuldaki eğitim-öğretim sürecinin niteliği ve okulun donanımı,

• Okulun yenileşme ve gelişmeye karşı gizil gücü,

• Okulun yönetim ve eğitim kadrosunun niteliği,

Fırsatları tanımlarken kurumun kendisine sorması gereken temel sorular şunlardır:

• Avantajlarımız nelerdir?

• Biz neleri iyi yapıyoruz?

• Hangi kaynaklara sahibiz?

• Güçlü yönlerimiz nelerdir? gibi soruların yanıtları güçlü yönleri oluşturur. Bu sorular kurumun kendi görüş açısından ya da örgütle ilgili kişilerin görüşleri açısından cevaplanmalı ve mümkün olduğunca gerçekçi olunmalı, hayallere kapılın mamalıdır. Okul; diğer okullara eğitim kurumlarına, karşı güçlü olduğu yönleri belirlemekle, faaliyetlerini yönlendireceği alanları da belirlemiş olur.

İyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler (öğretim yöntem ve teknikleri, ölçme değerlendirme, materyal vb.) geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma vb. faktörler başlıca içsel sağlamlık ve güçlülük faktörleri arasında sayılabilir.

**Zayıf Yönler**

Bir okul için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri ifade eder. Daha basit ifade ile zayıflık, kurumun rakiplerine göre geride olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında kurumun yetersiz kalması veya değişikliğe cevap verememesi kullanılabilir.

Kurumun zayıf olduğu alanları belirleyebilmek için sorulması gereken sorular şunlardır:

• N eleri geliştirmemiz gerekiyor?

• Neyi kötü yapıyoruz?

• Nelerden kaçınmalıyız?

• Paydaşların bakış açısı ile eksik yönlerimiz nelerdir?

Zayıflıkların belirlenmesinde de üstünlüklerde olduğu gibi mümkün olduğunca gerçekçi olunmalı, zayıflıklarımızla yüzleşmekten kaçmamalıyız. Zayıflıkların bilinmesi, üstünlüklerin bilinmesi kadar önemlidir. Çünkü böylece uzun dönemli strateji ve planlarımızda karşımıza çıkacak ve engeller çıkaracak İçsel faktörlerin farkına varmış ve bunları giderme yönünde adımlar atmış oluruz. Örgüt içindeki zayıf unsurlar tamamen yok edilemese bile büyük oranda ortadan kaldırılabilir ve gelecek dönem içerisinde bir tehdit faktörü olarak karşımıza çıkması engellenebilir.

Örgütte stratejik bir hedefin mevcut olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, kurum kültürünün oluşmamış olması, kalite ve verimliliğin düşük olması vb. durumlar zayıf yön olarak sayılabilir.

**Fırsatlar**

Stratejik yönetim açısından fırsat; çevrenin, kurumun sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir. Daha kısa şekilde fırsatları şöyle tanımlamak mümkündür:

"Gelecekte daha iyi ve nitelikli bir eğitim-öğretim sunabilmek için olanaklar sağlayan yollar ve okula olumlu girdiler geliştirmek için en çok potansiyele sahip konular. "

En çok işe yarayabilecek fırsatlar genellikle şu alanlarda karşımıza çıkmaktadır:

Eğitim anlayışındaki ve eğitim teknolojisindeki değişimler, eğitim politikasında meydana gelen değişimler, okul çevresindeki demografik özelliklerinde ve yaşam biçimlerinde oluşan değişimler, yerel olaylar.

Fırsatların tanımlanabilmesi için sorulması gereken sorular şunlardır:

• Bizi ilgilendiren eğilim ve akımlar (örneğin, yeni ölçme değerlendirme yaklaşımları, öğrenme kuramları) nelerdir?

• Okulu geliştirmeye ilişkin fırsatlar nelerdir?

• Alanımızla ilgili eğitim politikalarındaki değişiklikler nelerdir?

• Toplumsal alandaki demografik, yaşam tarzı vb. değişiklikler nelerdir?

• Yerel, bölgesel ve ulusal olaylar nelerdir?

Görüldüğü gibi fırsatlar her zaman bir rastlantı sonucu ortaya çıkmış rastgele olaylar değildir. Aksine, var olan durum üzerine çeşitli alternatiflerin araştırılması, çevre incelemeleri sonucunda ortaya çıkarılır. Eğer elimizdeki mevcut kaynaklarla sürekli çalışmalar yapar ve çevre şartlarını çok iyi bilip geleceğe dönük tespitlerde bulunmaya uğraşırsak karşımıza çıkabilecek fırsatları daha iyi değerlendirme şansına sahip olabiliriz.

**Tehditler**

Tehdit veya tehlike, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durum demektir. çevresel faktörler okulun gelecekteki performansını kötü bir şekilde etkileyecek yönde değiştiğinde okul için tehdit unsuru haline gelirler. Başka bir deyişle bir okulda başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey bir tehdit unsurudur.

Çevre şartlarındaki bir değişimin okul için tehdit yaratması, okulun bu tehlikeye karşı yeterli kaynaklara sahip olmamasından ya da tehlikenin farkında olmayarak buna yönelik çaba harcamamasından kaynaklanır. Oysa tehditler de fırsatlar gibi, çevre koşullarının iyi bir analizi ve değerlendirmesiyle açığa çıkartılabilir ve buna karşı önlem alınabilir, hatta bazı koşullarda gizli bir fırsat haline bile çevrilebilir.

Okul için var olan ya da var olması muhtemel tehdit unsurlarını belirlemek için şu sorular sorulmalıdır:

• Karşılaşabileceğimiz engeller nelerdir?

• Eğitim alanında farklı eğilimler var mı?

• Okulun insan kaynakları ve finansal kaynakları yeterli mi?

• Teknoloji bizim aleyhimize mi değişiyor?

• Okul çevresiyle sosyal bir yabancılaşma yaşıyor mu?

Bu açıklamalar doğrultusunda bir okulda SWOT analizi çalışmasına aşağıda yer almaktadır.

|  |  |
| --- | --- |
| Güçlü Yönler | Zayıf Yönler |
| • Tarihsel bir birikime sahip olması,  • İnsan ve mali kaynaklarının yeterli olması,  • Okulun         fiziki     kapasitesinin  yeterli olması,  • Sınıf öğrenci mevcutlarının standartlara uygun olması,  • Veli okul iş birliğinin gelişmişolması,  • Okulda bulunan OGYE sürecinin etkili ve verimli çalışması,  • Etkili bir okul liderliğinin olması, | • Bazı yöneticilerin ve çalışanların değişime karşı direnç göstermesi,  • Ders araç gereçlerinin yetersizliği,  • Öğretmenlerin bilgi teknolojilerini kullanmamaları,  • Okulda etkili bir performans değerlendirmesinin yapılamayışı,  • Öğretmenler arasında yeterli iş birliğinin olmaması,  • Okulda olumlu bir örgüt kültürü ve iklimin olmaması. |

**Şekil 6 SWOT Analiz Çalışması**

**4. STRATEJİK AMAÇLAR**

Amaç, bir kurumun gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, kurum kaynaklarını gelecekte erişilecek durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder, strateji ve misyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır.

Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde kuruluşun "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusuna cevap verir.

Stratejik amaç, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır.

Amaçlar, okulun strateji ve planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerin oluşmasına da temel oluşturur. Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gerekenler (DPT, 2003):

1. Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.

2. Amaçlar iddialı, ama gerçekçi, ulaşılabilir ve çekici olmalıdır. Fakat aynı zamanda sürekli geliştirilebilir olmalıdır.

3. Amaçlar esnek olmalıdır.

4. Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.

5. Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçlar birbirinden ayrılmalıdır.

6. Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.

7. Amaçlar motive edici olmalıdır.

8. Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır.

9. Amaçlar, misyon, vizyon ve değerlerle uyumlu olmalıdır.

10. Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.

11. Kuruluşun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.

12. Ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.

13. Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.

14. Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.

15. Orta vadeli bir zaman dilimini (örneğin 5 yıl) kapsamalıdır.

16. Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

17. Belirlenen okul amaçları sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamalıdır.

**Stratejik Amaçların Oluşturulması İçin Cevaplanması Gereken Sorular**

• Kuruluş, misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?

• Kuruluş kısa ve orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?

• Kuruluşun şu andaki faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?

• Kuruluş diğer kamu kuruluşları ile ortak amaçlara sahip midir?

**Örnek Stratejik Amaç İfadeleri**

**Stratejik Amaç 1:** Tüm öğrencilerin yüksek başarı standartlarına ulaşmalarını sağlamak.

**Stratejik Amaç 2:** Öğrenci başarısını geliştirmek için öğrenci merkezli eğitim anlayışı benimsenerek öğrenme engelleri belirlenecek, eğitim-öğretim ortamları ile ilgili süreçler yeniden tasarlanarak eğitim öğretim süreçlerinin niteliği geliştirilecektir.

**Stratejik Amaç 3:** Güvenli, sağlıklı ve albenisi olan bir çevre yaratılması için okulda istenmeyen davranışlar engellenecek, disiplin olayları ve kirlilik azaltılarak okulumuzdaki yaşam kalitesi yükseltilecektir.

**Stratejik Amaç 4:** Okul veli iş birliği geliştirilecek, veli katılımına yönelik engeller belirlenerek gerekli önlemler alınacak, okul yönetimine veli katılımı arttırılacaktır.

Yukarıda örnek olarak verilen Stratejik Amaç l' de, ulaşılmak istenen stratejik amacın yönü ve varılmak istenen nokta açık bir şekilde ifade edilmiştir. Bununla birlikte, tüm stratejik amaçlar ile okulun geleceğine yönelik olarak güçlü bir çerçeve çizilmiştir. Amaçların belirttiği hususlar hedeflerin nasıl geliştirileceği konusunda yol göstermektedir. Ayrıca belirlenen stratejik amaçlar birbirini destekler niteliktedir.

**5. HEDEFLER**

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan özel ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi (örneğin 3 ay ya da 1 yıl) kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Şekil 8 Stratejik amaç ve hedef ilişkisi

Okulun yönetim, eğitim ve öğretim alanlarındaki niteliğini geliştirmeye, dolayısıyla öğrenci başarısını geliştirmeye yönelik olarak belirlenen hedeflerin yanında, kurumsal olarak yapılan öz değerlendirme çalışmalarına bağlı olarak yapılacak iyileştirme çalışmaları içinde hedefler ortaya konmalı ve okulun stratejik amaçlarıyla ilişkilendirilmeli, çalışma planlarında ve okul gelişim planında tanımlanmalıdır (Şekil http://smilies.webme.com/smiles/cool.gif.

Öz değerlendirme ile okulun performans sonuçlarındaki güçlü ve zayıf alanların temelinde yatan süreçlere ve sisteme ilişkin faktörlere ait güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyan rapor hazırlanır. İyileştirme ekipleri tarafından hazırlanan öz değerlendirme raporu okulun geliştirilmesine ya da yenilenmesine ilişkin bir dizi öneriye ya da eğer iyileştirme kısa vadede olanak dışı ya da çok pahalı ise, hedeflerde değişikliklere gidilebilir. Stratejik planlarda, kaynak kullanımında önemli etkileri olacak iyileştirme önerileri ve önerilen hedef değişiklikleri stratejik planların güncellenmesinde kullanılır

Çalışma ekiplerinden gelen önerileri OGYE değerlendirir ve okulun koşullarına göre önceliklendirir.

Hedefler;

• Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntı da olmalıdır.

• Ölçülebilir olmalıdır.

• İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.

• Sonuca odaklanmış olmalıdır.

• Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

• Okul için belirlenen hedeflerden herkes aynı şeyi anlamalı, hedeflere ulaşma herkes için istenilir olmalıdır.

• Okulun hedefleri belirlenirken öğrenci başarılarına öncelik verilmelidir.

Hedef ifadeleri yazılırken aşağıdaki ölçülerin dikkate alınması gerekir.

**1. Ölçülebilirlik:** Ölçülebilirlik için zaman, harcama, maliyet gelir, başarı oranı vb. kavramlar kullanılmalıdır.

**2. Ulaşılabilirlik:** Hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Belirli bir hedefe ulaşma, yeni bilgiler elde etmeyi, yeni bir beceri ya da süreci öğrenmeyi gerektirebilir ve çevresel belirsizliğin yanı sıra örgütün kendisiyle ilgilidir.

**3. Sınırlanabilirlik:** Hedefler açık, kapsamlı, ancak sınırlanabilir ve üretim olmalıdır.

**4. Kabul edilebilirlik:** Örgütsel hedefler, çoğu kez hedef oluşturma biçimi, hedeflerin öncelikleri, hedef oluşturma sürecine ilişkin biçimsel olmayan dinamikler; hedeflerin gerçekleşme yeteneği ve algılanan öneme dayalıdır.

Hedefler, okulun vizyonu doğrultusunda okul çalışanlarıyla birlikte belirlenmelidir.

**Hedeflerin Oluşturulması İçin Cevaplanması Gereken Sorular**

·       Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, ilkeler ve stratejik amaçları ile tutarlı mı?

·       Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?

·       Bir stratejik amaca ilişkin hedefler gerçekleştirildiğinde o stratejik amaca ulaşılabiliyor mu?

·       Hedefi belirli bir süre içinde gerçekleştirme zorunluluğu var mı?

·       İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?

·       Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?

·       Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

**İyi Belirlenmemiş Hedeflere Örnekler**

***Hedef 1:*** Her koşulda okula devamsızlık ortadan kaldırılacaktır.

Neden Yanlış: Çünkü gerçekçi değil, zaman sınırlaması bulunmamaktadır.

***Hedef 2:*** Okulumuzda eğitim-öğretim sürecinin niteliği 2008 yılına kadar geliştirilecektir.

***Neden Yanlış:*** Eğitim öğretimin niteliği hakkında bilgi verilmemektedir.

Dolayısıyla, değişim hedefi yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamıştır.

**İyi Belirlenmiş Hedeflere Örnekler**

***Hedef 1:*** Öğrencilerin akademik başarıları 2006- 2007 eğitim-öğretim yılı sonunda %62'den %71 çıkarılacaktır (%9 oranında artırılacaktır).

***Neden Doğru:*** Belirli bir hedef, belirli bir zaman çerçevesinde ele alınmaktadır. Hedefe ulaşılması mümkün görünmektedir. Karşılaştırma yapabilmek için gerekli istatistikî bilgiler mevcuttur.

***Hedef 2:*** 2006-2007 eğitim-öğretim yılında ortalama "11 gün/öğrenci" olan devamsızlık, 2007-2008 eğitim-öğretim yılı sonunda "10 gün/öğrenciye", 2008­2008 eğitim-öğretim yılında da "8 gün/öğrenciye" indirilecektir.

***Neden Doğru:*** Hedefler ölçülebilir, kendi içinde yıllara göre karşılaştırma yapılabilir, iyileştirmeler izlenebilir ve değerlendirilebilir.

***Hedef 3:*** Okulda yaşanan disiplin olayları 2006-2007 eğitim-öğretim yılında %12, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında da %8, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında da %5 oranında azaltılacaktır.

***Neden Doğru:*** Hedefler ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir niteliktedir, zaman boyutu içermektedir.

**Okulda Politika Belirleme ve Yayılımı Sağlama Süreci**

Her yıl 19 Mayısı izleyen ilk cuma günü OGYE üyelerinin, okul yöneticilerinin, zümre başkanlarının katılımı ile Erdem Ege İlköğretim Okulunun "Vizyon Geliştirme ve Hedef Belirleme" toplantıları yapılmaktadır. Bu toplantılarda okulun geçmiş eğitim-öğretim yılının değerlendirilmesi yapılmakta; okulun içinde bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve kültürel yapısı, öğrenci ve veliler, diğer çevre okullar, ilçe ve il millî eğitim müdürlüğü vb. (paydaş ve işbirlikleri) ile olan ilişkiler değerlendirilmekte ve eğitim sistemimizdeki gelişmeler tartışılmaktadır.

Daha sonraki toplantılarda SWOT Analizi yapılarak var olan durum belirlenmekte~ okulun temel amaç ve değerleri gözden geçirilmekte, elde edilen verilere dayalı olarak okulun kurumsal hedefleri belirlenmektedir. Bu toplantılarda alınan kararların OGYE tarafından kabulünden sonra, kararlar Öğretmenler Kurulu toplantısında, zümre öğretmenleri toplantılarında, duyuru panolarında, okul duvar gazetesinde ve web sayfasında aylık "Hep ileri" okul dergisinde duyurulmaktadır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucu okulun vizyonunu yeniden tanımlamak ya da geliştirmek gerekiyorsa, vizyon yeniden belirlenir.

Bu çalışmaların tamamlanmasından sonra her zümre ve sınıf kendi hedeflerini belirlemekte ve okul toplumunu oluşturan tüm bireylere duyurmaktadır.

Okuldaki her bölüm/zümre belirlediği hedefler doğrultusunda okulun vizyonuna ve hedeflerine bağlı olarak etkinlik planlarını hazırlamakta, bu planlar 3' er aylık dönemlerde "Dönüşüm İçin Paylaşım" toplantılarında, QGYE üyelerinin (diğer zümre başkanlarının gözlemci olarak) katılımı ile değerlendirilmekte ve gözden geçirilmektedir.

**III. BASAMAK**

**OKUL GELİŞİM PLANI**

Okulun gelişim planı; stratejik planda uzun vadeli olarak konulan stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir yıllık süreçte yapılacak iş ve işlemlerin ayrıntılı olarak ele alındığı bir eylem planıdır. Okul gelişim planı, okul stratejik planından ayrı olarak her yıl, o eğitim-öğretim yılına ait olarak hazırlanmalıdır. Her yıl hazırlanan okul gelişim planında, okulun stratejik planında değerler, misyon, vizyon ve stratejik amaçlar ile hedefler yer almalıdır. Bu yöntem okul toplumu üyelerinin ve kamuoyunun okulun stratejik planı ile okul gelişim planının birlikte değerlendirilmesini ve çalışmaların eşgüdümlü olarak yürütülmesini sağlar.

**Yıllık Okul Gelişim Planı Hazırlama**

Okul gelişim planı; okulun mevcut durumu ve gelecekte hedeflenen durumu ile ilgili olarak ihtiyaç duyulan bilgileri düzenler, okulun kısa ve uzun vadeli gelişim hedeflerini tanıtır, gelişimde öncelik taşıyan çalışmaları ve hedeflere ne zaman ulaşılacağını ortaya koyar. Bu özellikleri ile okul gelişim planı, okulun mevcut durumu ile gelecekte ulaşmak istediği durumla ilgili bilgileri düzenleyen bir plandır. Bu plan, OGYE tarafından okulun stratejik planında yer alan misyon, vizyon, değerler, stratejik amaçlar ve hedefler ile öz değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak yapılması gereken çalışma planları esas alınarak hazırlanır.

Okul gelişim planı, yeni eğitim-öğretim yılının başında yürürlüğe konur. Okul gelişim sürecinin ilgili basamaklarının tamamlanarak eğitim­-öğretim yılının başında okul gelişim planının uygulamaya girebilmesi için yapılacak çalışmalar bir önceki eğitim-öğretim yılının "mart" ayı içerisinde başlar.

Okul geliştirme çalışmaları okul, veli, çevre ilişkilerini, okulun sahip olduğu araç, gereç, donanım ve insan kaynakları alanlarını kapsar. Bunların yanı sıra öğretmenin sınıf içi etkinliklerini, öğretim yöntem ve tekniklerini, zengin bir genişlikte nitelikli ölçme değerlendirme tekniklerinin kullanılmasını (öğrenci projeleri, performans ödevleri, gözlemler, sınavlar vb.) ve alınan sonuçların işe vuruk bir biçimde gelişim hedeflerine ulaşmak için kullanılmasını da içerir. Kısaca okulda yürütülen tüm okul geliştirme çalışmaları öğrencilerin akademik, toplumsal, sportif kültürel vb. alanlardaki gelişimlerini destekleyecek şekilde yapılandırılmalıdır.

Okul geliştirme çalışmaları kapsamında, EARGED'e okullardan gelen okul gelişim raporlarının uzmanlar tarafından değerlendirilmesi sonucunda, daha çok okullarda yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarına, düzenlenen toplumsal ve kültürel etkinliklere, okulun mekânlarında yapılan düzenlemelere vb. çalışmalara odaklanıldığı görülmektedir. Sınıf içi etkinliklerin iyileştirilmesi, öğrencilerin akademik gelişimlerini destekleyecek çalışmalara ve akademik başarılara ilişkin verilere vb. konularına genelde yer verilmediği görülmektedir. Oysaki okullarda yapılan çalışmaların bir bütün olduğu düşünüldüğünde okul gelişim raporlarında sınıf içi iyileştirme çalışmalarına, öğrenci çalışmalarına, öğrencilerin akademik başarılarına ilişkin performans göstergelerine ağırlıklı olarak yer verilmesi gerekir.

**Okul Gelişim Planının İşlevleri**

Okul gelişim planının işlevleri şunlardır: Gelişimi yönetir, sorumlukları paylaştırır, kaynakların kullanımına açıklık kazandırıp verimliliği artırır.

**Gelişimi Yönetir:** çağımızın ihtiyaçlarına cevap verebilecek özellikte insanların yetiştirilebilmesi için okulların sürekli bir gelişim göstermesi gereklidir. Gelişim, ancak planlı bir şekilde süreklilik gösterir. Okul gelişim planı, bu amaca yönelik olarak kullanılacak bir araçtır.

Okullar, hazırlayacakları okul gelişim planı ile fiziki kaynaklarını ve insan kaynaklarını (http://oyegm.meb.gov.tr/yet/)geliştirip bunları okulun vizyonu ve amaçları doğrultusunda nasıl işe koşacaklarını planlarlar. Bu çalışmalar bir planlama doğrultusunda gerçekleştirileceği için okulda sürekli gelişim sağlanacaktır. Bu özellikleri ile okul gelişim planı, okulun sürekli gelişimini yönetecektir.

**Sorumlulukları Paylaştırır:** Sürekli gelişimde, okul toplumunu oluşturan bireylerin tamamının sorumluluğu vardır ve bu sorumluluk paylaşıldığında okul bütünüyle bir gelişim gösterebilir. O halde, planlama aşamasından, uygulama ve değerlendirme aşamasına kadar gelişim sürecinin bütün basamaklarında sorumluluklar paylaşılmalıdır. Okul gelişim planının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilip düzeltilmesi çalışmalarını içine alan "Okul Gelişim Süreci Basamakları" sorumlulukların paylaştırılmasında sistematik bir yaklaşımdır.

**Kaynakların Kullanımına Açıklık Kazandırıp Verimliliği Artırır:** Okul gelişim planı ile okulun kaynaklarının ortaya çıkan ihtiyaçlara yönelik olarak planlanacağı ve yapılan planlama doğrultusunda beklenen yararın sağlanıp sağlanmadığına göre yeni düzenlemelere gidilir. Bu da okul kaynaklarının kullanımında verimliliği artırır. Kaynakların nerelerde, nasıl kullanıldığı, okul gelişimine sağladığı katkı, yapılan değerlendirme raporu ile ortaya konacağı ve bu rapor ile ilgili herkes aydınlatılacağı için, kaynak kullanımına açıklık getirir.

**IV. BASAMAK**

**OKUL GELİŞİM PLANI'NIN UYGULANMASI**

Bu basamakta, çalışma ekipleri okul gelişim planında yer alan çalışmaları gerçekleştireceklerdir. Her bir çalışma ekibi planlamasını yaptığı çalışmanın uygulamasından sorumludur. Okul gelişim planının uygulanmasında OGYE, çalışma ekiplerine destek hizmeti verecektir. OGYE bunun için çalışma ekiplerinin ihtiyaç duyduğu ekipman, sarf malzemesi, mekanlar, parasal ve insan kaynağı gibi her türlü desteğin sağlanması için gerekli organizasyonu yapacaktır. Ayrıca OGYE, okul dışındaki kurum ve kuruluşlar ile okul yönetimi, çalışma ekipleri ile okul yönetimi ve çalışma ekiplerinin birbirleri arasındaki koordinasyonu da sağlar.

Eğitimde yenileşme çalışmaları kapsamında yapılacak bütün çalışmalarda uygulama sürecinin önemi büyüktür. Planlanan çalışmaların başarısı, uygulamanın başarısı ile bağlantılı olduğu için planlı okul gelişimi ile ilgili yapılacak bütün uygulamalarda "iş birliğine dayalı bir çalışma sistemi ile ekip çalışmasının" yerleşmesi gerektiği öngörülmektedir.

İş birliğine dayalı çalışma sistemi üç temel esas üzerine kurulmuştur:

**1. Pozitif Bağımlılık:** Bireyler bilirler ki çalışmanın başarısı ekipteki bütün bireylerin başarısına bağlıdır. Bir kişinin bilgi ve deneyimleri ne kadar fazla olursa olsun ekip üyelerinin bilgi ve deneyimlerinin toplamına ulaşamaz. Yine bir kişinin zekâsı ne kadar yüksek olursa olsun ekibin toplam zekâsına ulaşamaz. O halde, uygulamada mutlak başarı için ekip potansiyelinin kullanılması gereklidir. Bu yaklaşım ile ekip çalışması değerlendirildiğinde çalışmanın başarısı ekip üyelerinin başarısına bağlıdır. Üstelik ekip çalışması ile ekiptekiler, birbirlerinin gelişimine de katkıda bulunurlar. Bir bakıma ekiptekiler, birbirlerinin çalışmasına ve birbirlerinin gelişimine katkıda bulundukları sürece kendi gelişimlerini de sağlayabilirler.

**2. Yüz Yüze İletişim:** İş birliği ile yürütülen ekip çalışmaları süresince, çalışma ile ilgili olarak karşılaşılan problemlerin çözümü ve yeni fikirlerin ortaya konulması sırasında bireyler birbirleri ile bire bir iletişim halinde çalışırlar. Bu çalışma sisteminde kararlar ortaklaşa alınacağı için herkes tarafından benimsenir, bu da uygulamanın başarısını artırır. Ayrıca, çalışmalar karşılıklı iletişim ortamı içinde sürdürüleceği için bireyler çeşitli sosyal beceriler geliştirirler.

**3. Bireysel Sorumluluk ve Ortak Hedeflere Yönelme:** Ekip çalışmasında, çalışmalar zincirleme yürüyeceği için ekipte yer alan herkes hem kendisine hem de ekipteki arkadaşlarına karşı üstüne düşen çalışmaları yerine getirmekle yükümlüdür.

Bir grubun ekip olabilmesi için, üyelerin tamamı tarafından paylaşılan ortak hedeflerin benimsenmesi ve bunlara yönelebilmeleri gereklidir. Ekipler bu özelliği, ancak ortak kararların alındığı ve iş birliğine dayalı bir çalışma sisteminin benimsendiği ortamlarda kazanırlar. Bu konunun, çalışmanın planlama aşamasından başlayarak uygulama ve değerlendirme aşamalarına kadar okul gelişim sürecinin her basamağında dikkate alınması gereklidir.

**Okul Ortamını Geliştirmeye Yönelik Okulun İşleyişi ile İlgili Uygulamalar**

**A. Problem Çözme, Karar Verme, Çatışmaların Çözümü**

*1. Problem Belirleme Toplantıları:* Okul ile ilgili problemlerin belirlenmesinde velilerin, öğrencilerin, öğretmenlerin ve ilgili diğer kişilerin katılımını sağlayan çalışmalardır. Problem çözme için çeşitli anket ve görüşme formları uygulanabilir. Ayrıca, şube öğretmenleri veya zümre öğretmenleri de "problem belirleme toplantıları" düzenleyerek yaşanan problemlere çözümler üretebilirler.

*2. çatışmaları Çözme Grupları:* Gruplar veya bireyler arasında oluşan çatışmaları belirlemek ve bu çatışmalar yıkıcı hale gelmeden önlemek için kullanılır.

Ekipler; problem çözme, karar verme ve uyuşmazlıkların çözümü konularında okul yönetimine yardımcı olan öğretmen, velilerden veya öğrencilerden oluşan ekiplerdir. Bu tür ekipler veya benzer amaçlara yönelik çalışmalar ile okulda kararlara katılım artar, ortaya çıkan sorunlara daha etkili çözümler getirilir ve çatışmaların yapıcı bir şekilde çözümlenmesi sağlanır.

**B. Okul Hedeflerine Ulaşmada Geleceğe Yönelik Planlama**

Stratejik Plan ve Okul Gelişim Planı; okul gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek stratejileri ortaya koyan ve okula vizyon kazandıran bir plandır. Okul gelişim planı ise, bir uygulama planı olarak kısa vadede (en fazla bir eğitim-öğretim yılı) yapılacak çalışmaları ve beklenen yararları, çalışmaların zamanlamasını belirleyen, kullanılacak kaynakları ortaya koyan ve çalışmaların kimlerin sorumluluğunda yürütüleceğini gösteren bir plandır. Her iki planın da hazırlanması sürecine, okul toplumunun katılımı sağlanıp iş birliği içinde çalışmalar sürdürüleceği için okulun sürekli gelişimi garanti altına alınacaktır.

**C. Sorumlulukla Birlikte Özerklik**

Okul gelişimi, okul toplumunu oluşturan bütün bireylerin ortak sorumluluğu altındadır. Her bireyin, üstüne düşenleri sorumluluk bilinci içinde en iyi şekilde gerçekleştirmesi ile okulda sürekli gelişim sağlanabilir.

Sürekli okul gelişiminde kararlara katılım gelişim hedeflerine ulaşmada hayati önem taşır. Planlama aşamasından, uygulama, değerlendirme ve düzeltme aşamasına kadar her basamakta, kararlara katılım ilgili hiç bir taraf göz ardı edilmeden sağlanmalıdır.

Özerklik, ilgili grupların kendi karar verme süreçlerinden sorumlu olmaları halidir. Bu, ilgili grupların planlama ve karar verme sürecinde yönlendirici oldukları ve okul yönetiminin de onları izlediği durumu anlatır. Okul geliştirme çalışmalarında yer alan bireyler ve çalışma ekipleri okulun vizyonu doğrultusunda araştırma çalışmalarında bulunma, iyileştirme, geliştirme, eğitim ve diğer ilgili faaliyetlerde kendi politikalarını oluşturmada özerktirler.

**Okul Ortamını Geliştirmeye Yönelik Materyal Belirleyicileri**

**A. Yeterli Ders Araç-Gereçleri**

***1. Sınıflarda Yer Alan Ekipmanlar ve Öğretim Materyalleri:***Etkili bir öğretim için, öğretim süreci içerisinde kullanılacak her türlü ekipmanın sınıflarda bulunması veya bu ekipmanların sınıfa kolaylıkla taşınabilecek bir düzenleme içerisinde olması gereklidir. Ekipmanların, derslerde etkili bir biçimde kullanılabilmesi için, bu ekipmanlar ile birlikte kullanılacak ses ve görüntü kasetleri, bilgisayar programları, resimler, fotoğraflar, kitaplar, asetatlar gibi her türlü öğretim materyallerinin temin edilmesi, gelişen teknolojinin yakından izlenerek okula yansıtılması gereklidir.

***2. Spor Salonu, Laboratuarlar, Müzik, Resim Odalarındaki Ekipmanlar ve Öğretim Materyalleri:***Sınıfların dışında, okulda bulunan diğer öğretim ortamlarının da özelliklerine uygun ve yeterli ekipmanlar ile donatılması, uygun zaman aralıklarıyla bakımlarının yapılması ve sürekli kullanılabilir durumda olması gereklidir.

***3. İyi Donatılmış, Zengin Kütüphane/Öğrenme Merkezi:***Öğrencilerin araştırma becerisi kazanmaları için okul kütüphanesinin veya öğrenme merkezinin öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayacak büyüklükte olması ve yeni yayınların takibi ile zenginleştirilmesi gerekmektedir. Kitap toplama kampanyaları düzenlenerek çeşitli kuruluşlardan bağış yoluyla veya satın alma yoluyla kitap, kaset, film ve slaytlar sağlanarak okulun kütüphanesi veya öğrenme merkezi zenginleştirilebilir.

Kütüphanenin etkili kullanımını sağlamak için zaman zaman seminerler düzenlenmelidir. Bu seminerlerde öğrencilere, gerekli bilgileri nasıl arayacakları, nasıl bulacakları ve kütüphanelerden nasıl yararlanacakları ile ilgili bilgiler verilmelidir.

***4. Öğrenme Merkezi:*** İçerisinde kitap, dergi, ansiklopedi gibi basılı kaynakların dışında ses ve görüntü kasetleri, resimler, afişler ve slaytların bulunduğu, bunların kulaklık ile dinlenebileceği ve izlenebileceği teknik donanıma sahip merkezlerdir. Bu merkezlerde öğrencilerin bireysel olarak çalışmalarını yapabilecekleri bilgisayarlar bulunabilir ve bu bilgisayarlar ile öğrencilerin internete erişimi sağlanabilir.

**B. Yeterli Sarf Malzemeleri ve Destek Hizmeti**

***1. İyi Organize Edilmiş Sarf Malzemeleri Desteği:***Her türlü öğretim materyalinin geliştirilmesinde kullanılacak fotokopi kağıdı, toner, asetat kağıdı ve kalemleri, bilgisayar CD, DVD, fotoğraf ve slayt filmleri, ses ve görüntü kasetleri, afiş hazırlamak için kullanılacak kalem, boya, kağıt ve karton gibi materyallere "sarf malzemeleri" denir.

Öğretmenlere, yeterli miktarda ve kolayca ulaşabilecekleri şekilde sarf malzemeleri desteğinin sağlanması gerekmektedir. Okul, kaynaklarının bir bölümü bu amaca yönelik olarak ayrılmalı sarf malzemelerinin hızla satın alınıp dağıtılması için uygun prosedürler geliştirmelidir. "Yeterli ve zamanında sarf malzemeleri desteğinin sağlanması okula yüksek maliyetler getirecektir." kaygısı ile ortaya çıkacak yetersiz malzeme desteği veya malzemelere zor ulaşılmasına neden olacak uygulamalar öğretmenler için caydırıcı olacaktır.

Bu durum dikkate alındığında sarf malzemelerinin nasıl daha verimli bir şekilde kullanılabileceği düşünülmeli ve buna yönelik düzenlemeler, her okulun kendi şartlarına uygun olarak bizzat okul yönetimi tarafından geliştirilmelidir. Örneğin, şube ve zümre öğretmenleri ortak öğretim materyallerini geliştirip kullanırlar ise hem zaman ve emek kaybı olmaz hem de sarf malzemeleri daha ekonomik bir şekilde kullanılır. Ayrıca, her eğitim-öğretim yılında aynı materyallerin tekrar tekrar hazırlanmasına gerek kalmayacak şekilde bir arşivleme sistemi geliştirilmesi kaynakların kullanımındaki verimliliği artıracaktır.

***2. Yeterli ve Zamanında Tamir, Bakım, Servis Hizmetleri Desteği:***Öğretimde kullanılacak her türlü ekipmanın, araç-gerecin verimli şekilde kullanılabilmesi için yeterli ve zamanında sağlanacak tamir, bakım ve servis hizmetlerinin önemi büyüktür. Okul kaynaklarının bir bölümü bu amaca yönelik olarak ayrılmalı, gerekli bağlantılar kurulmalı ve bu destek düzenli bir şekilde sağlanmalıdır.

**C. Okul Binası ve Donanımının Uygunluğu**

***1. Okul Binaları:*** ilgi çekici, estetik olarak göze hoş gelen, ısı ve ışık kontrolü iyi tasarlanmış, her zaman temiz olacak şekilde tüm önlemler alınmış olarak kullanılmalıdır. Eğitim-öğretim etkinliklerinin üst düzeyde gerçekleştirilebileceği şekilde bütün mekânların düzenlenmesi ve bunların en etkili şekilde kullanım programlarının yapılması gereklidir.

***2. Okul Donanımları:*** Farklı öğrenme/öğretme durumlarına uygun olarak kullanılabilecek masa, sıra, sandalye, dolap, ekipman taşımak için hareketli sehpalar, projeksiyon perdeleri, karartma perdeleri, bilgisayar· ve laboratuar sandalyeleri, sabit ve taşınabilir yazı tahtaları, ilan panoları gibi donanım türleri okulda yeterli sayıda bulunmalıdır. Sınıfta tek kişilik sıra ve sandalyelerin, sınıf içerisinde değişik yerleşimlere fırsat tanıyacak biçimde kolayca yer değiştirilebilen hafif ve dayanıklı malzemelerden yapılmış olması uygun olacaktır.

Okulda gerçekleştirilen eğitim-öğretim faaliyetlerinin başarılı olması, öğrenci başarısının artırılması için yapılacak çalışmalarla ilgili daha ayrıntılı bilgi için Öğrenci Merkezli Eğitim Uygulama Modeli (MEB EARGED, 2003) ve İlköğretim ve Ortaöğretim Programlarına (MEB, 2005 ve 2006) bakılabilir.

**V.BASAMAK**

**GÖZDEN GEÇİRME ve BİÇİMLENDİRİCİ DEGERLENDİRME**

Gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme; okul gelişim planının etkililiğini, geçerliliğini artırmak· ve güncelliğini sağlamak için gerekli düzenlemeleri belirlemek amacıyla yapılacak değerlendirme çalışmasıdır. Gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme, geliştirme ve iyileştirme amaçlıdır, birinci dönemin sonunda OGYE tarafından yapılacaktır.

Değerlendirmeye esas olarak birinci dönemin sonuna kadar okul gelişim planında uygulanması öngörülen çalışmalar ele alınmalıdır. Okul gelişim planında yer alan her bir hedef ve ilgili etkinlikler ile ilgili performans göstergeleri gözden geçirilir, aksayan yönler ortaya çıkarılarak ihtiyaç duyulan düzenlemeler yapılır. Özellikle "Çalışma Ekipleri" tarafından, planlanan her çalışma için ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığı belirlenmeli gerekli görülen düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca, çalışmalarda benimsenen yaklaşımlar (uygulanan yöntemler) değerlendirilip gözden geçirilmelidir. Eğer gerekiyorsa okul yönetimince, yönetim, eğitim ve öğretim süreçlerine ilişkin yaklaşımlar yeniden belirlenmelidir.

Bütün çalışmaların sistemli bir şekilde yürütülebilmesi için OGYE'nin gerekli düzenlemeleri yapması ve özellikle de çalışma ekipleri arasında etkili bir koordinasyon sağlaması gereklidir. Tablo 2'de yer alan "Gözden Geçirme ve Biçimlendirici Değerlendirme Formu" kullanılarak her bir çalışma ekibinin daha önceden planlayıp uygulamasını yaptığı çalışmalar ayrı ayrı değerlendirilmelidir.

**Gözden Geçirme ve Biçimlendirici Değerlendirme Formunda Yer Alan Bilgiler**

***Stratejik Amaç No:*** Bu bölüme stratejik planda yer alan ilgili stratejik amacın numarası yazılacaktır.

***Hedef No:*** Bu bölüme ilgili stratejik amaçla ilgili olan hedefin numarası yazılacaktır.

***Çalışma Konusu:*** Sürdürülmekte olan çalışmanın hangi konuda olduğunu açıklamalıdır. İyileştirme ekiplerinin kuruluşu, özdeğerlendirme sonuçları esas alarak belirleneceğine göre çalışma konularının da bu ihtiyaçları gidermeye yönelik olarak seçilmiş olması gereklidir. Çalışmanın konusu, okul binasının yenileştirilmesi, badana, boya ve elektrik tesisatının tamiratı, kitap toplama kampanyası, ayın en fazla kitap okuyan öğrencisinin ödüllendirilmesi veya çeşitli derslere yönelik olarak kullanılacak öğretim materyallerinin geliştirilmesine yönelik konular vb. olabilir.

Çalışma Ekibi: Çalışması değerlendirilecek olan ekibin adıdır.

Çalışma konusu ile doğrudan doğruya bağlantılı olarak kullanılabileceği gibi ekiplerin kendi özelliklerine göre verdikleri adlar şeklinde de kullanılabilir. Okulu ve sınıf içi uygulamaları geliştirmeye yönelik olarak "Fiziki Kaynakları Geliştirme Ekibi", "Kitap Okuma Alışkanlığını Geliştirme Ekibi" "Okul Temelli Mesleki Gelişim Ekibi", "Sürekli Eğitim Grubu" gibi adları örnek olarak verebiliriz. ,

Bu bölümde yapılacak çalışmaların kimlerin sorumluluğunda gerçekleştirileceği gösterilmelidir. Kişilerin hangi konuda ne yapacağını göstermesi açısından önem taşır. Eğer çalışmadan birden fazla kişi sorumlu ise, ekibin koordinatörlüğünü yapacak bir ekip liderinin belirlenmesi yararlı olur. Çalışmanın iş birliği içinde yürütülebilmesi için ekip liderinin, ekip üyeleri arasında görev dağılımını yapması gerekecektir.

***Performans Göstergeleri:***Çalışma ile ilgili belirlenen hedeflere hangi düzeyde ulaşıldığını yoklamak amacıyla kullanılacak olan göstergelerdir.

***Yapılacak İşler:*** Bu bölümde, ilgili stratejik amacı ve hedefi gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin tanımlanması gerekir.

***Çalışmanın Başlangıç Tarihi:***Planlanan çalışmaya hangi tarihte başlandığını bildiren tarihtir.

***Çalışmanın Bitiş Tarihi:*** Planlanan çalışmanın hangi tarihte tamamlanacağını öngören tarihtir. Gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirmenin yapıldığı tarihte çalışmanın hangi aşamada olduğu gözden geçirilerek hedef alınan tarihte değişiklik gerekli ise bu durum planın revizyonun da dikkate alınacaktır. Unutmamak gerekir ki planlamada zaman unsuru büyük bir önem taşır. Bu nedenle, planlanan zaman mümkün olduğunca titizlikle izlenmelidir. Aksi takdirde bir sonraki planlama dönemine sarkmalar olabilir. Daha kötüsü temel oluşturacağı bir sonraki çalışmanın aksamasına ve dolayısıyla okul geliştirme çalışmalarında gecikmelere neden olabilir.

***Tahmini Maliyet:*** Planlanan her yeni çalışma beraberinde ek maliyet, zaman ve insan kaynağı getirecektir. Bu nedenle, ek çalışma için kullanılacak kaynakların hem parasal kaynaklar hem de çalışmayı yürütecek insan kaynağı olarak belirlenmesi gerekir.

***Çalışmadan Beklenen Yarar:*** Çalışmadan beklenen yararın çalışma öncesinde belirlenmesi gerek planlama aşamasında gerekse değerlendirme aşamasında çok önemlidir. Kaynakların ve zamanın etkili ve verimli kullanılabilmesi için daima dikkate alınmalıdır. Planlama aşamasında ayrılacak kaynağın, maliyet/fayda açısından okul gelişimine katkısı gözetilmelidir.

***Çalışmanın Değerlendirilmesi:*** Değerlendirme aşamasında da öngörülen ölçüde yarar sağlanıp sağlanamadığının ortaya konması gerekir. Eğer beklenen yarar görülmüyor ise kaynakların boşa kullanımı söz konusudur. Bu durumda ya çalışmanın iptali ya da daha yararlı olacak başka bir ek çalışmanın yürürlüğe girmesi önemlidir.

***Çalışma Tamamlandı:*** Bu bölümde eğer çalışma tamamlandıysa, çalışmanın amacına uygun olarak tamamlandığına ilişkin açıklamanın yapılması gerekir.

***Çalışmanın Tamamlanamama Nedeni (Çalışma Bitirilemediyse Gerekçeleri):*** Bu bölümde, ekiplerin uygulamada karşılaştığı sorunlar ortaya konup bunların giderilmesi için nelerin yapılabileceği belirlenecektir. Bir bakıma ekibin kendi kendini eleştirmesi ve ileriye dönük önlemler almaya çalışması aşamasıdır. Çalışmayı olumsuz yönde etkileyen dış etmenlerin yanı sıra ekip içi etmenlerin de dikkate alınması yararlı olacaktır.

***İptal Edilecek Çalışma Konusu:*** Kimi zaman planlanan bazı çalışmaların çeşitli nedenler ile iptali gerekebilir. Bu durumun, bir sonraki basamak olan okul gelişim planının düzeltilmesinde (revizyonunda) gözden kaçmaması için değerlendirmeye alınması gereklidir.

***İptal Edilecek Çalışmadan Başka Çalışmalara Kaydırılacak Kaynaklar:*** İptal edilen çalışma için daha önceden ayrılan kaynakların ya aynı çalışma ekibinin ek çalışmasına veya başka çalışma ekiplerinin çalışmalarına aktarılması işlemidir. Burada OGYE ile iletişim kurmak gerekecektir. Bu iletişim sayesinde OGYE, kullanılmayacak kaynakları diğer çalışma ekiplerine aktarma imkânı bulacağı için kaynakların, atıl kalması ve boşa kullanılması önlenmiş olacaktır.

***Eklenecek Çalışma Konusu:*** Planlanan çalışmadan beklenen yararın sağlanabilmesi için, daha önceden gözden kaçan veya sonraki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan ihtiyaçların çalışmaya eklenmesidir. Özellikle ihtiyaçların hızla değişip geliştiği ortamlarda sıklıkla rastlanan bir durumdur. Sürekli gelişimi hedefleyen bütün planlamalarda bu durumun dikkate alınması gereklidir.

Yukarıda özellikleri açıklanan "Gözden Geçirme ve Biçimlendirici Değerlendirme Formu" çalışma ekipleri tarafından önceden planlanan her çalışma için ayrı ayrı hazırlandıktan sonra OGYE'ye verilecektir. OGYE, okul gelişim sürecinin bir sonraki basamağında bütün çalışma ekiplerinden gelen değerlendirme formlarını dikkate alarak okul gelişim planını yeniden düzenleyecektir.

**VI BASAMAK**

**DÜZELTİLMİŞ OKUL GELİŞİM PLANININ UYGULANMASI**

Gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme sonunda elde edilen bilgiler dikkate alınarak "Okul Gelişim Planı" düzeltildikten sonra ikinci dönemin başından itibaren uygulamaya devam edilecektir.

Okul geliştirme çalışmaları ve çalışma ilkeleri açıklanmış olduğu için, bu bölümde ayrıntılı açıklamalara yer verilmemiştir. Ancak, gözden kaçırılmaması gereken konu; Okul Gelişim Modeli’nin dayandırıldığı paylaşımcı yönetim anlayışı ile iş birliğine dayalı çalışma sisteminin, yapılacak çalışmaların bütününde yer almasıdır. Ayrıca, okul geliştirme çalışmalarının odağında mutlaka "öğrenciler ve öğrencilerin akademik başarılarının geliştirilmesi" yer almalıdır. Bu nedenle okulda yürütülecek tüm çalışmalara öğrencilerin katılımını sağlayacak yöntemler geliştirilmelidir. Öğrencinin katılımının sağlanacağı süreçle okul yönetimi, sınıf içi ve sınıf dışında düzenlenecek eğitim öğretim etkinlikleri, sınav tarihlerinin birlikte belirlenmesi vb. süreçler olabilir.

Bir eğitim-öğretim yılı için hazırlanan okul gelişim planı, okulun stratejik planında saptanan ve uygulanacağı ifade edilen stratejik amaçlara ve hedeflere uygun olarak çalışma planlarını da içerecek şekilde hazırlanmalıdır.

Çalışma Planı (Tablo 3); okulun öz değerlendirme ve performans değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak iyileştirme ve geliştirme çalışmaları kapsamında yürütülecek faaliyetlerin yanında, okulun ilgili eğitim-öğretim yılı içinde yapılacak çalışmaları (veli toplantıları, zümre öğretmenler kurulu toplantılarını, öğretmenler kurulu toplantısını, okulda yer alan öğrenci kulüplerinin çalışmaları, düzenlenecek sosyal kültürel etkinlikleri, sınav tarihlerini vb.) içerir. Ayrıca, okulun belirlediği hedeflere ulaşmak için kamuoyuna gerçekleştirmeyi vaat ettiği çalışmaları da kapsamalıdır. Belirtilen bu çalışma planı, çalışmayı gerçekleştirecek olan ekip/ekipler tarafından hazırlanmalıdır.

Çalışma planında, ilgili stratejik amacın ve hedefin numarası, çalışmanın konusu, çalışmanın performans göstergeleri, yapılacak işler, çalışmanın sorumluları (ekip üyeleri), çalışmanın başlangıç ve bitiş tarihi, çalışmanın tahmini maliyeti (bütçe), çalışmadan beklenen yarar, çalışmanın değerlendirilmesi, çalışma tamamlanamadıysa nedeni gibi öğeler yer almalıdır. Bu bize uygulamalara ilişkin izleme ve değerlendirme yapabilme imkânı verecektir.

Çalışma konularına ait planlar bir araya getirildiğinde okul gelişim planı hazırlanmış olacaktır.

**VII. BASAMAK SON DEGERLENDİRME ve OKUL GELİŞİM RAPORU'NUN HAZIRLANMASI**

İlgili eğitim-öğretim yılı için hazırlanmış olan okul gelişim planının yıl içerisinde yapılan uygulamalarına ilişkin okul gelişim raporu yazılmalıdır.

Son değerlendirme çalışması, okul gelişim planında yer alan çalışmaların okul gelişimine katkılarını belirlemek ve sonraki yıllarda hazırlanacak okul geliştirme çalışmalarına ışık tutmak amacıyla yapılır.

Son değerlendirmede, yapılan çalışmalardan beklenen ve sağlanan yararlar, çalışmaların okulun gelişimine katkısı ve sonraki yıllar için yapılacak çalışmalara ilişkin öneriler okul performans göstergeleri temel alınarak değerlendirilir. Son değerlendirmenin tamamlanmasının ardından okul gelişim raporu hazırlanır.

Okul gelişim raporunun giriş kısmında okulun kısa bir tanıtımı (öğrenci, öğretmen, derslik vb.), tarihçesi, organizasyon şeması vb. bilgiler özlü bir biçimde yer almalıdır (Tablo 4). Daha sonra okulun stratejik planı (paydaşları, hizmetten yararlananları, çevre analizi, okulun değerleri, misyonu, vizyonu, stratejik amaçları ve hedefleri) ve okulun yıl içinde belirlediği hedeflere ulaşmak için yapacağı çalışmaları içeren okul gelişim planı bulunmalıdır. Okul gelişim planının raporlanması kısmında ise; okulun ilgili eğitim-öğretim yılı içinde yaptığı çalışmalar ve bu çalışmalarla ilgili performans göstergelerine ilişkin sonuçlar yer almalıdır. Okul gelişim raporunda, mümkün olduğunca okul stratejik planında belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeylerini gösteren performans sonuçlarına yer verilmelidir. Ayrıca stratejik planda belirlenen hedefe yönelik, önceki yıllarda yapılmış çalışmalar var ise bunların performans sonuçları da verilerek son üç yıllık gelişimin izlenmesi sağlanmalıdır. Bununla birlikte diğer okullarla yapılan karşılaştırmalara da (il ve ülke düzeyinde) yer verilmelidir. Yukarıda sözü edilen performans göstergelerine ilişkin sonuçların grafikler ve tablolarla gösterilmesi okul gelişim raporunun daha kolay anlaşılabilir olmasını sağlayacaktır.

Ayrıca açık bir sistem olan okula ait olan bu bilgilerin okul toplumu ile 24.10.2003 tarih ve 25269 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 4982 no.lu "Bilgi Edinme Hakkı Kanunu" bağlamında tüm vatandaşlarımızın da bilgisine sunulmalıdır. Bu kapsamda, okul gelişim raporu, okulun web sayfasında yer almalıdır.

Okul gelişim raporunun, okul performans alanlarına uygun olarak düzenlenmesi okulun kendi çalışmalarını raporlaştırmasını kolaylaştıracağı gibi, rapora sistematik ve bütünleşik bir bakış açısı da kazandıracaktır.

Okul gelişim raporunda okulun stratejik planının ve okul gelişim planının birlikte yer alması kamuoyuna okulda yürütülen okul geliştirme çalışmalarını ve okulun gelişim sürecini izleme olanağını sunar.

Aşağıda EARGED’in hazırlamış olduğu "Okulda Performans Yönetimi'" (MEB EARGED, 2006) adlı çalışmada yer alan okul performans alanları yer almaktadır. Okulu kısaca tanıtan bilgiler verildikten (okula kolaylıkla ulaşılabilmesi için web adresi, posta adresi, telefon numaraları, öğrenci ve öğretmen sayıları, bina ve derslik sayıları vb.) sonra düzenlenecek olan okul gelişim raporu, aşağıda verilen okul performans alanlarını temel alarak düzenlenebilir.

**OKUL PERFORMANS ALANLARI**

Okul gelişim raporu yazılırken okulda yapılan çalışmalar, aşağıda yer alan okul performans alanları doğrultusunda yapılandırılmalıdır.

**I. Liderlik ve Okul Yönetimi**

I.1. Okulun misyonunu, vizyonunu ve değerlerinin oluşturulması ve bunların okul yönetimi, öğretmenler, diğer çalışanlar, öğrenciler, veliler tarafından paylaşım düzeyi

I.2. Okulu!! stratejik amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi

I.3. Okulun kritik başarı faktörlerinin      belirlenmesi, hedeflerin önceliklendirilmesi ve hedeflerin yıllara göre bütünselliği

I.4. Okul yönetim sisteminin oluşturulması ve süreçlerin tanımlanması (Bu bağlamda, okulda oluşturulan ekiplerin, komisyonların, kurulların "zümre öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu, öğretmenler kurulu, eğitici kollar vb." süreç sahiplerinin ve sorumlularının belirlenmesi ve görev tanımlarının yapılması).

I.5. Okul yöneticilerinin liderliğine ilişkin olarak kendilerinin, öğretmenlerin, diğer çalışanların, öğrencilerin, velilerin, diğer kişi ve kurumların değerlendirmeleri

I.6. Okul yönetiminin şeffaf1ığı, erişilebilirliği, okul performansına ilişkin verilerin paylaşıma-erişime açıklığı

I.7. Okulun öz değerlendirme planının hazırlanması ve uygulanması

I.8. Uygun çalışma koşullarının düzenlenmesi

I.9. Olumlu örgüt kültürü ve iklimi yaratılması

I.10. Okula özgü ödül ve tanıma sisteminin kurulması

I.11. Çalışanları motive etme, eşgüdüm ve iş birliği sağlama, çalışanları destekleme ve rehberlik yapma

**II. Okul Kaynaklarının Yönetimi**

***II.1. Mali Kaynakların Yönetimi***

• Bütçe yönetim sisteminin oluşturulması

• Genel ve özel idareden sağlanan gelirler ve katkılar

• Ayni ya da nakdi bağışlar

• Döner sermeye gelirleri

Mali kaynakların okulun gelişim planı doğrultusunda önceliklendirilerek etkili ve verimli kullanılması

• Gelir gider dengesi

• Öğrenci başına yapılan harcama

• Okulda uygulanan tasarruf tedbirleri

***II.2. Fiziki Kaynakların Yönetimi***

Okul binasının, kullanım alanlarının okulun eğitim politikası doğrultusunda kullanılması

Okul mekânlarının temiz ve düzenli olması, gerekli bakım ve onarımın yapılması, bunlara ilişkin paydaşların memnuniyet düzeyleri

Okul mekânlarının etkili ve verimli kullanılması ve bunlara ilişkin okul toplumu üyelerine ait memnuniyet düzeyleri

***II.3. İnsan Kaynaklarının Yönetimi***

• Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin eğitim durumları (bitirilen okulun niteliği, lisansüstü çalışma yapan çalışanların sayısı)

• Okul çalışanlarının deneyimi ve yetkinliklerin belirlenmesi ve uygun çalışma alanlarında değerlendirilmeleri

• Okul çalışanlarının katıldığı eğitim, sosyal, kültürel, sportif vb. çalışmalar

• Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin devam/devamsızlık oranı

• Branş öğretmeni başına düşen öğrenci sayısı

• Alan dışından istihdam edilen/branşı dışında derse giren öğretmen sayısı

• Öğretmenlerin okulda görev yaptığı süre (ortalama/en yüksek değer)

• Çalışanların sirkülâsyonu (bir yıl içinde görevden ayrılan öğretmen sayısı)

• Okul çalışanlara yönelik ödül tanıma sisteminin varlığı, etkililiği ve uygulanma düzeyi

***II.4. Okulda Bilgi ve Teknolojik Ekipmanların Yönetimi***

• Okul bilgi sermayesinin ve teknolojik donanımın okulun eğitim politikası doğrultusunda kullanılması

• Bilgi birikiminin (öğrenci ve öğretmen ürünlerinin, öğrenci ve öğretmenlerin hazırladıkları projelerin, öğrencilere ilişkin verilerin, soru bankası vb. ürünlerin) okulun amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetilmesi, öğrenci başarısını destekleyecek bir yaklaşımla kullanılması

• Okulun tüm paydaşlarının okulda üretilen ve kullanılan bilgiye ulaşmalarının sağlanması

• Okulun stratejik amaçları doğrultusunda okulun teknolojik donanımının sağlanması ve güncellenmesi (Okul için bir karşılaştırma yapılabilmesi için MLO Standartları da kullanılabilir)

***III. Okul, Çevre ve Toplum İlişkileri ile Okul Paydaşlarının Okula İlişkin Algıları***

***III.1. Öğrenci:***

Öğrencilerin okulu kurumsal olarak algılamaları

Öğrencilerin, okulun eğitim ve öğretim süreçlerine ilişkin algılamaları

***III.2. Veli:***

Velilerin, okulu kurumsal olarak algılamaları

Velilerin, okulun eğitim ve öğretim süreçlerine ilişkin algılamaları

Okulda yapılan veli toplantılarına velilerin katılımı ve bu konudaki algılamaları

Okulun düzenlediği sportif, sosyal, kültürel vb. etkinliklere velilerin katılımı ve bu konudaki algılamaları

***III.3. Okul çalışanları:***

• Okul çalışanlarının, okulu kurumsal olarak algılamaları

• Okul çalışanlarının, okulun eğitim ve öğretim süreçlerine ilişkin algılamaları

***III. 4. Okul Gelişimi Yönetim Ekibi:***

• OGYE 'nin okulun fiziki mekânlarına ilişkin algılamaları

• OGYE'nin okulun insan kaynaklarına ilişkin algılamaları

• OGYE 'nin okulun eğitim-öğretim sürecine ilişkin algılamaları

• OGYE'nin okulun iş birliklerine ilişkin algılamaları

• OGYE'nin okulun, okul geliştirme çalışmalarına ilişkin algılamaları 1

***III.5. Okulun iş birliğinde bulunduğu kişi, kurum ve kuruluşlar***

• Okul çevresindeki kurumların/kişilerin okulu kurumsal olarak algılamaları

• Okul çevresindeki kurumların/kişilerin okulun eğitim ve öğretim süreçlerine ilişkin algılamaları

• Okuldan mezun olan öğrencilerin okula ve izlediği eğitim politikalarına ilişkin algılamaları

• Okulun düzenlediği sportif, sosyal, kültürel vb. etkinliklere çevrenin, sivil toplum kuruluşlarının vb. katılımı

• Okulun stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda, çeşitli eğitim kurumları, kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yapılması

• Okulun çevre ve veliler ile ilişkilerin geliştirilmesi ve çevre olanaklarının okula kazandırılması

• Okul olanaklarının çevreye sunulması

• Medyada okulun olumlu olarak yer alması

**IV. Okulun Eğitim Öğretim Süreci ve Ortamı**

• Okulun öğretim şekli (normal-ikili)

• Öğretmen başına düşen öğrenci sayısı

• Ortalama sınıf mevcudu, bir öğrenciye düşen sınıf alanı

• Öğrenci devam/devamsızlık oranı

• Sınıf tekrarına kalan öğrenci sayısı

• Okuldan ayrılan ve uzaklaştırılan öğrenci sayısı

• Süresinde mezun olan öğrenci oranı

• Rapor alan öğrenci sayısı

• Öğrencilerden gelen dilek, öneri vb. sayıları

• Velilerden gelen dilek, öneri vb. sayıları

• Öğrencilerin sınav başarıları (okulda, ilde ve ülke düzeyinde yapılan sınavlar)

• Bir üst okula geçiş oranları

• Üst düzeydeki okula giriş sınavlarındaki başarı oranları, puan ortalaması (Örn; OKS, LGS, ÖSS puan istatistikleri vb.)

• Özel ilgi ve eğitim gerektiren öğrenci sayısı

• Öğrencinin ailesinin eğitim düzeyi, sosyoekonomik durumu (ailenin ortalama geliri, bilgisayarı, telefonu, evi vb. olan veli oranı, kendi odası, kütüphanesi olan öğrenci oranı vb.)

• Öğrenciler ve öğretmenler tarafından kazanılan ödüller

• Okul olarak kazanılan ödüller

• Öğrencilerin tasarladığı etkinliklerin, projelerin vb. sayısı

• Kütüphanede bulunan kitap vb. materyallerin zenginliği ve öğrenci ve çevre tarafından kullanım sıklığı

• Öğrenci kullanımına sunulan bilgisayar sayısı ve kullanım düzeyi

• Bilgisayar yazılımı zenginliği

• İnternetin öğrenciler tarafından kullanım sıklığı ve süresi

• Okul öğrencilerinin disiplin notu ortalaması

• Rehberlik servisinden yararlanan öğrenci sayısı

• Okulun sportif, sosyal ve kültürel faaliyetleri düzenleme sıklığı ve düzenliliği

• Okulun rehberlik hizmetlerinden yararlanılma sıklığı ve memnuniyet oranları

**V. Sürekli Örgütsel Gelişim**

***V 1. Yaratıcılık ve Yenilikçilik:***

• Okul liderlerinin yaratıcılık ve yenilikçilik anlayışını benimsemeleri, uygulamaya geçirilmesi konusunda öncülük etmeleri ve çalışanları özendirmeleri

• Okulda yapılan iyileştirme çalışmaları ve kurulan ekip sayısı

• Okulda yönetim, eğitim ve öğretim süreçlerine yönelik yapılan yaratıcı ve yenilikçi çalışmalar

• Okulda ve sınıfta öğretmenler tarafından üretilen özgün ders materyalleri, projeler vb. çalışmalar

• Okulun yönetim, eğitim ve öğretim etkinlikleri kapsamında; bilinen yöntemlerin dışında yaratıcı ve yenilikçi yöntemler ve bu yöntemlerin okul çalışanlarınca benimsenme ve uygulanma düzeyi

• Okul bilgi kaynaklarının kullanılarak okul içinde yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımların kullanılması

• Üretilen yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımların okulun, öğrencilerin ve diğer paydaşların ihtiyaçlarını karşılaması, sorunların çözümünde kullanılması

***V.2. Okul Stratejik Planında Yer Alan Stratejik Amaçlara ve Hedeflere Ulaşma Düzeyi:***

• Okul toplumu tarafından belirlenen performans ölçütlerine ulaşma düzeyleri

• Diğer performans alanlarına ilişkin olarak elde edilen performans sonuçlarının, yakın çevre ve ülkedeki diğer okullarla karşılaştırılması ve ulaşılan sonuçlar

• Etkinlik planlarında yer alan performans göstergelerine ulaşma düzeyi

**III. BÖLÜM**

**OKULDA ÖZ DEĞERLENDİRME**

Öz değerlendirme; mevcut durum ile hedeflenen durum arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla izlenecek bir süreçtir. Bu süreç, okulun kuvvetli yönlerinin ve iyileştirmeye açık alanlarının ortaya çıkarılmasını, iyileştirmeye açık alanlar arasından önceliklerin belirlenmesini sağlar. Bu amaçla kaynakların yerinde kullanılmasına akılcı ve sistemli bir yaklaşım kazandırır.

Öz değerlendirme çalışması ile ortaya çıkan iyileştirmeye açık alanlar ile ilgili çalışmalar planlanırken kuvvetli yönlerin de devamının sağlanması bakımından gerekli tedbirler alınmalıdır.

**Öz değerlendirme nedir?**

Öz değerlendirme çalışması; okulun misyonuna, vizyonuna ve hedeflerine bağlı olarak kuvvetli yönlerin ve iyileştirmeye açık alanların ortaya çıkarılması, gelişme ve yenileşme çalışmalarının planlanabilmesi, öz değerlendirme sonuçlarının okulun stratejik planları ile bütünleştirilmesi amacını taşımalıdır. Okulun, kendi olanaklarıyla değerlendirmesini yapacağı için bu sürece "öz değerlendirme" denilmektedir. Öz değerlendirme, okulun güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip kendini bunlara göre geliştirmesine yönelik bir çalışmadır.

Bu süreç okulun misyonu, vizyonu ve değerleri doğrultusunda çevresindeki değişim ve gelişmeleri izleyerek bunlara ayak uydurması ya da değişim ve gelişmeler henüz gerçekleşmeden okulu bunlarla başa çıkabilecek düzeye getirmesi için önemlidir.

Öz değerlendirme; bir kurumun faaliyetlerini ve temel performans sonuçlarını, belirli bir model doğrultusunda kıyaslama yaparak kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir. Öz değerlendirme süreci ile kurumlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirirler.

Öz değerlendirme bilinçli, planlı ve istenilen bir girişimdir. Öz değerlendirme sürecinde veri toplama ve sorun çözme tekniklerinin tümünden ilgili alanın özelliklerine göre yararlanılır. Öz değerlendirme çalışması okul dışından uzmanların yürüteceği bir çalışma olmayıp özellikle okul toplumunu oluşturanların katılımları ile yürütülecek bir çalışmadır. Bu süreç; okul toplumunu oluşturanlarla okul yönetiminin iş birliği yaparak sorunları araştırma, okulun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etme ve mali, fiziki, teknolojik ve insan kaynaklarının yeterliliğini gözden geçirerek öncelikleri belirleme ve çözüm yöntemleri uygulamayı gerektirir.

Öz değerlendirme çalışmasının özellikleri:

\*Öz değerlendirme, kurumları ve yapılan işleri her yönü ile ele alır. \*Öz değerlendirme iyileştirmeye yöneliktir.

\*Mevcut durum ile ulaşılmak istenen hedefler arasındaki fark veya okulun gelecekte göstermek istediği performans ile mevcut performansı arasındaki fark, iyileştirmeye yönelik öz değerlendirmenin başlıca itici gücüdür.

\*Teşhise yönelik bir yaklaşımdır. Teşhise yönelik yaklaşım sonuçlardan başlar ve bu sonuçlara yol açan nedenleri araştırır.

Öz Değerlendirme çalışmasından Beklenen Yararlar

Geleceğe yönelik olarak yapılacak çalışmaların planlanmasında karşılaşılabilecek sorunlar, öz değerlendirme çalışması ile çözüme kavuşturulabilecektir. Öz değerlendirme basamağı, Planlı Okul Gelişimi’nde iki önemli amaca hizmet eder. Bunlar:

l. Okulda kuvvetli yönlerin ve iyileştirmeye geliştirmeye açık alanların belirlenmesi,

2. Okul gelişimini etkileyen sorunların belirlenmesi ve bunların çözümüne yönelik yapılacakların belirlenmesine yardımcı olmasıdır.

Okulda yapılacak öz değerlendirme çalışması:

\*Okul gelişiminde izlenecek stratejilerin belirlenmesine ve yapılacak çalışmaların neler olacağının ortaya konmasına yardımcı olur.

\*Planlamacıların isabetli kararlar verebilmesine yardımcı olacak

bilgileri, verileri sağlar.

\*Okulda alınan kararların kabul görme oranını artırır. \*Okulda koordinasyonu ve iş birliğini geliştirir.

\*Planlamada karşılaşılabilecek sorunların çözümünü kolaylaştırır. \*Okulda yapılacak tüm işlerin yorumlanmasına fırsat verir. \*Ölçülebilir sonuçların dikkate alınmasını ve iyileştirme çalışmalarına odaklanılmasını sağlar.

\*Öz değerlendirme çalışmasının tekrar tekrar yapılması yıllar itibari ile okulun performansının ortaya konmasını sağlar.

\*Plansız uygulamalar yerine sağlam temelli sistematik uygulamalar yapılmasını sağlar.

\*Süreçlerin gözden geçirilmesini sağlar.

\*Öz değerlendirme sonuçları, sürekli iyileştirme entegrasyonu sağlar.