

T.C
KAYSERİ VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ



İLK VE ORTA ÖĞRETİM OKULARI STRATEJİK
PLANLAMA EL KİTAPCIĞI



YASAL DAYANAKLAR

- a) Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın 26.09.2008 tarih ve 4942 sayılı, 2008/68 nolu genelgesi,
- b) Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı'nın 15.10.2008 tarih ve 3734 sayılı yazısı,
- c) Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın 20.11.2008 tarih ve 5748 sayılı yazısı,
- d) Kasım 2006 tarih ve 2590 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan değişiklikleriyle birlikte Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ödül yönergesi,
- e) Ocak 2005 tarih ve 2568 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan ve Kasım 2006 tarih ve 2590 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan değişiklikleri ile birlikte Milli Eğitim Bakanlığı eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi,
- f) Personel Genel Müdürlüğünün 2001/4, 2004/3, 2005/64, 2006/57, 2006/85, 2007/70, 2008/52, 2008/85 nolu genelgeleri,
- g) Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi,
- h) 5018 Sayılı Kanunu Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu,
- i) Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın 19.6.2006 tarih ve 2673 sayılı (2006/55 nolu) Genelgesi,

OKUL GELİŞTİRME SÜRECİ

Okul Gelişim Planının Amacı

Okul gelişim planı okulun etkili bir kurum hâline 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 Planı Nedir ve Neleri Kapsamalıdır?

Okul gelişim planı, okulun eğitim felsefesinin, hedeflerinin, bu hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğinin kamuoyuna bildirimidir. Okul gelişim planı; okul çalışanlarını, mekânlar 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 ögesi vardır. Bunlar; tüm öğretim programlarının okulda etkili bir biçimde uygulanması ve okul yaşamına ilişkin yönetsel beklentilerle ilgili politikaların yürürlüğe konmasıdır. Böylece okulun performans alanlarının yükseltilmesi.

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 donanımın 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 indirmeyi sağlayacak stratejileri içermelidir. Öğrencilerin eğitsel gereksinimleri okul geliştirme çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.* 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 Politikasının 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 akli işe koşmaları önemlidir. Okulun etkili bir biçimde işleyebilmesi için üzerinde uzlaşmış 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,
- Öğrencilere verilen ev ödevleri,
- Okul aile iş birliği,
- Öğrenci gelişimine ilişkin önerileri ve kayıtlar (öğrenci gelişim dosyası, karneler 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.

OKUL GELİŞİM SÜRECİ BASAMAKLARI

OKUL GELİŞİM YÖNETİM EKİBİ'NİN KURULUŞU

Okul Gelişim Yönetim Ekibi Üyeleri

1. Okul müdürü,
2. Okul müdür yardımcısı/yardımcıları,
3. Öğretmen (ikiden az olmamak üzere, okuldaki öğretmenlerin sayısı da dikkate alınarak belirlenir. İlköğretim okullarında, birinci kademededen ve ikinci kademededen 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 artıracakı düşünölen sendikalar, dernek, vakıf, sanayi ve ticaret odalarından çalışmaların belirli bölömlerine katılmak üzere) birer temsilci (çalışmaların belirli bölömlerine katılır),
10. Muhtardan oluşur (okulun bağılı bulunduğı mahallenin muhtarı, çalışmaların belirli bölömlerine 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 değışen sosyo-ekonomik ve kültürel durumunu anlar ve bu değışimin 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.
- * Okul personelinin bireysel ve mesleki gelişimini destekler.
- * İyileştirme planlarındaki zamanlamayı izler.
- * 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 katılmadığı OGYE toplantılarına başkanlık eder.
- * İyileştirme 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.
- * İyileştirme 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 çalışmalarını 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. Okulun stratejik planını, okul gelişim planını katılımcı bir anlayışla hazırlar ve uygular.
4. Okul gelişim sürecinde yer alacak olan "çalışma ekipleri"ni (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"ni esas alarak okulun o eğitim öğretim yılında uygulayacağı "Yıllık Okul Gelişim Planı"ni hazırlar.
11. İyileştirme ekiplerinin gerçekleştirecekleri çalışmalarını koordine eder.
12. Okul Gelişim Planı doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalarını 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.
14. Okul Gelişim Raporu'nu hazırlar. Raporu kamuoyunun bilgisine sunar.
15. 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.

OKULDA STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK 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 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.

Stratejik planlama, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:

- Neredeyiz?
- Nereye Gitmek İstiyoruz?
- Gitmek İstedığımız 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.

“**Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?**” Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler ve faaliyetler sorusunu cevaplandırır.

“**Başarımızı nasıl izler ve değerlendiririz?**” 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 sürecidir .

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.

Stratejik Planlama Süreci Yol Haritası

NO	AŞAMALAR	İŞ VE İŞLEMLER	CEVAPLANACAK SORU
1	DURUM ANALİZİ	- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	NEREDEYİZ?
2	MİSYON VE İLKELER	- Kuruluşun varoluş gerekçesi	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
3	VİZYON	- Arzu edilen gelecek	
4	AMAÇLAR VE HEDEFLER	- Orta vadede ulaşılacak amaçlar	

		- Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	
5	STRATEJİLER	- Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL VE NELERLE ULAŞABİLİRİZ?
6	ETKİNLİKLER VE PROJELER	- Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	
7	İZLEME	- Raporlama - Karşılaştırma	BAŞARIMIZI NASIL İZLER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
8	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	

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, 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 ifadelerle yer verilmelidir.
- Okul liderliği uygun çalışma ortamı ve koşulları hazırlamalıdır. Katılımcılar kendilerini rahat hissedebilmeli, düşüncelerini özgürce ifade edebilmelidirler.
- SWOT analizini yapmadan önce okul lideri 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.

SWOT Analizi

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)

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.

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. **Ancak SWOT analizinin ayağının yere sağlam basabilmesi ve gerçekçi olabilmesi için bu çalışmanın ölçme değerlendirme araçları ile (test- anket vb) gerçekleştirilmesi gerekir.**

Kuvvetli Yönler

Çevreden gelen fırsatlar, kurumun kaynak ve kapasitesinin yeterli olması hâlinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple, kurumlar herhangi bir gelişim planına başlamadan önce, (stratejik planlama) hangi yönlerden üstün olduklarını bilmek zorundadırlar. Üstünlük, kurumun “herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması hâlidir” Başka bir deyişle kurumun neyi iyi ve doğru yaptığının belirlenmesidir. Okullar diğer okullara karşı konumlarını belirleyebilmek için esas olarak şu beş ana başlıktaki durumunu değerlendirirler.

- 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 kapılmamalıdır. Okul; diğer okullara/egitim 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:

- Neleri 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 içsel 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

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 rasgele 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 imkânsız hâle getiren yeni bir durum demektir. Çevresel faktörler okulun gelecekteki performansını kötü bir şekilde etkileyecek yönde değiştiğinde okul için tehdit unsuru hâline 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 hâline 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?

STRATEJİK AMAÇLAR

Amaç, bir kurumun gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. 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.

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. (bu durum iyileştirme ekiplerinin faaliyetleri ile belirlenir.)*
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.

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.

Hedefler;

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkânsız 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 ölçütlerin dikkate alınması gerekir

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 1’de, ulaşılmak istenen 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 arttırılacaktır).

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”, 2008–2008 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.

İyi Belirlenmiş Bir Stratejik Plan Aşağıda Belirtilen Beş Ana Başlığı Kapsayan Stratejik Amaç Ve Hedefler İçermelidir.

I. Liderlik ve Okul Yönetimi (Bu başlık altında aşağıda belirlenen maddelere ilişkin okulun liderlik ve okul yönetimi anlayışı sorgulanarak bunlara ilişkin açık alanlara dönük amaç ve hedefler belirlenmelidir.)

- I.1. Okulun misyonunu, vizyonunu ve değerlerinin oluşturulması ve bunların okul yönetimi, öğretmenler, diğer çalışanlar, öğrenciler, veliler tarafından paylaşım düzeyi
- I.2. Okulun 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 kolla 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 şeffaflığı, erişilebilirliği, okul performansına ilişkin verilerin paylaşımına-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 (Bu başlık altında aşağıda belirlenen maddelere ilişkin okulun kaynaklarının yönetimi anlayışı sorgulanarak bunlara ilişkin açık alanlara dönük amaç ve hedefler belirlenmelidir.)

II.1. Mali Kaynakların Yönetimi

- Bütçe yönetim sisteminin oluşturulması
- Genel ve özel idareden sağlanan gelirler ve katkılar
- Ayni ya da nakdi bağışlar
- Döner sermaye 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. Fizikî 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 sirkülasyonu (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 (Bu başlık altında aşağıda belirlenen alanlara ilişkin okulun açık alanları belirlenerek, bunlara dönük amaç ve hedefler belirlenmelidir.)

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 fizikî 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

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 (Bu başlık altında aşağıda belirlenen alanlara ilişkin okulun açık alanları belirlenerek, bunlara dönük amaç ve hedefler belirlenmelidir.)

- 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, bilgisayar, 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 (Bu başlık altında aşağıda belirlenen alanlara ilişkin okulun açık alanları belirlenerek, bunlara dönük amaç ve hedefler belirlenmelidir.)

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

GÖZDEN GEÇİRME ve BİÇİMLENDİRİCİ DEĞERLENDİRME

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, birinci dönemin sonunda OGYE tarafından yapılacaktır. **Değerlendirmeye esas olarak birinci dönemin sonuna kadar yıllık okul gelişim planında uygulanması öngörülen çalışmalar ele alınmalıdır.** Yıllık 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 yönetimine, 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. 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. Çalışmanın konusu, okul binasının yenileştirilmesi, badana, boya ve elektrik tesisatının tamirati, kitap toplama kampanyası, ayın en fazla kitap okuyan öğrencisinin ödüllendirilmesi Ve ya 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. 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, çalışma için kullanılacak kaynakların hem parasal kaynaklar hem de çalışmayı yürütecek insan kaynağı olarak belirlenmesi gerekir.

Çalışmadan Beklenen Yarar: Çalışmanın niçin yapıldığının belirlenmesidir. Çalışmadan beklenen yararın çalışma öncesinde belirlenmesi; Kaynakların ve zamanın etkili ve verimli kullanılabilmesi için gerek planlama aşamasında gerekse değerlendirme aşamasında çok önemlidir..

Çalışmanın Değerlendirilmesi: Değerlendirme aşamasında da öngörülen ölçüde yarar sağlanıp sağlanmadığının ortaya konması gerekir. Eğer beklenen yarar görülüyor 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.

Çalışma (İyileştirme) Planı

ÇALIŞMA (İYİLEŞTİRME) PLANI								
Stratejik Amaç No:								
Hedef No:								
Çalışma Konusu:								
Performans Göstergesi:								
Yapılacak işler	Çalışmanın Sorumluları	Çalışmanın Başlangıç Tarihi	Çalışmanın Bitiş Tarihi	Tahmini Maliyet	Çalışmadan Beklenen Yarar	Çalışmanın Değerlendirilmesi	Çalışma Tamamlandı	Tamamlanamama Nedeni (Çalışma Bitirilemediyse)

Yukarıdaki tablo iyileştirme ekipleri tarafından her çalışma için ayrı ayrı doldurularak OGYE ekibine sunulur. OGYE ekibi bunları birleştirerek okulun biçimlendirilmiş planını oluşturur. Çalışmalar planlandığı gibi yürüyorsa yıllık gelişim eylem planı aynen uygulanır.

SON DEĞERLENDİRME ve OKUL GELİŞİM RAPORU'NUN HAZIRLANMASI

Okul stratejik plan gelişim raporunun giriş kısmında okulun kısa bir tanıtımı (öğrenci, öğretmen, derslik vb.), tarihçesi, organizasyon şeması vb. bilgiler özlü bir biçimde yer almalıdır. Daha sonra okulun stratejik planı (paydaşları, hizmetten yararlananları, çevre analizi, okulu değerleri, misyonu, vizyonu, stratejik amaçları ve hedefleri) ve okulun yıl içinde belirlediği hedeflere ulaşmak için yapacağı çalışmaları içeren okul gelişim planı bulunmalıdır. Ayrıca stratejik planda belirlenen hedefe yönelik, önceki yıllarda yapılmış çalışmalar var ise bunların performans sonuçları da verilerek son üç yıllık gelişimin izlenmesi sağlanmalıdır.

Okul yıllık gelişim planının raporlanması kısmında ise; okulun ilgili eğitim-öğretim yılı içinde yaptığı çalışmalar ve bu çalışmalarla ilgili performans göstergelerine ilişkin sonuçlar yer almalıdır.

Yukarıda sözü edilen performans göstergelerine ilişkin sonuçların grafikler ve tablolarla gösterilmesi okul gelişim raporunun daha kolay anlaşılabilir olmasını sağlayacaktır.

KAYSERİ İLİİLÇESİ..... LİSESİ/İLKÖĞRETİM OKULU

KALİTE KURULU(KK) / OGYE EKİBİ

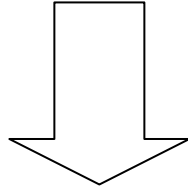
1-Okul Müdürü

2- Okul Müdür Yardımcısı.....

3-Rehber öğretmen

4-Öğretmen.....

5- Öğretmen



KALİTE GELİŞTİRME EKİBİ (KGE)

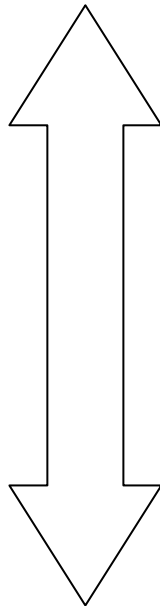
1- Müdür Yardımcısı.....

2-öğretmen

3- öğretmen

4-öğretmen.....

5-öğretmen.....



1 . KRİTER EKİBİ	ANKET	SONUÇ
I. Öğretmen..... II. Öğretmen..... III. Öğretmen.....		
2 KRİTER EKİBİ I. Öğretmen..... II. Öğretmen..... III. Öğretmen.....		
3.KRİTER EKİBİ I. Öğretmen..... II. Öğretmen..... III. Öğretmen.....		
4.KRİTER EKİBİ I. Öğretmen..... II. Öğretmen..... III. Öğretmen.....		
5.KRİTER EKİBİ I. Öğretmen..... II. Öğretmen..... III. Öğretmen.....		
6.KRİTER EKİBİ I. Öğretmen..... II. Öğretmen..... III. Öğretmen.....		
7.KRİTER EKİBİ I. Öğretmen..... II. Öğretmen..... III. Öğretmen.....		
8.KRİTER EKİBİ I. Öğretmen..... II. Öğretmen..... III. Öğretmen.....		
9. KRİTER EKİBİ I. Öğretmen..... II. Öğretmen..... III. Öğretmen.....		

Kriter ekiplerinin çalışma süresi 4 haftadır. Bu süreçte 1. Haftada bakanlığın belirlemiş olduğu anketler dağıtılır 2 ve 3. Hafta anketler toplanır. 4. Hafta ise anket sonuçları değerlendirilerek sonuçlar ortaya konularak Kalite Kurul (KK) ekibine verilir. KK ekibi kriter ekiplerinden gelen veriler doğrultusunda okulun fırsat, tehditleri, güçlü ve zayıf yönlerini belirler (kriter ekiplerinin uyguladığı anket sorularından kurum içini ilgilendiren sorular güçlü- zayıf yönleri; kurum dışı ve paydaşları ilgilendiren sorular ise fırsat ve tehditleri belirler)

- OKUL- ÇEVRE VE TOPLUM İLŞKİLERİ İLE OKUL PAYDAŞLARININ OKULA İLŞKİN ALGILARI
- OKULUN EĞİTİM- ÖĞRETİM SÜRECİ VE ORTAMI
- SÜREKLİ ÖRGÜTSEL GELİŞİM

GELECEK PROJEKSİYONU

TEMA 1: LİDERLİK VE OKUL YÖNETİMİ

AMAÇ VE STRATEJİLER

STRATEJİK AMAÇ 1	STRATEJİK HEDEF 1
	STRATEJİK HEDEF 2
	STRATEJİK HEDEF 3
STRATEJİK AMAÇ 2	STRATEJİK HEDEF 1
	STRATEJİK HEDEF 2

TEMA 2: OKUL KAYNAKLARININ YÖNETİMİ

AMAÇ VE STRATEJİLER

STRATEJİK AMAÇ 3	STRATEJİK HEDEF 1
	STRATEJİK HEDEF 2
STRATEJİK AMAÇ 4	STRATEJİK HEDEF 1
	STRATEJİK HEDEF 2

TEMA 3: OKUL- ÇEVRE VE TOPLUM İLİŞKİLERİ İLE OKUL PAYDAŞLARININ OKULA İLİŞKİN ALGILARI

AMAÇ VE STRATEJİLER

STRATEJİK AMAÇ 5	STRATEJİK HEDEF 1
	STRATEJİK HEDEF 2
STRATEJİK AMAÇ 6	STRATEJİK HEDEF 1
	STRATEJİK HEDEF 2

--	--

TEMA 4: OKULUN EĞİTİM- ÖĞRETİM SÜRECİ VE ORTAMI

AMAÇ VE STRATEJİLER

STRATEJİK AMAÇ 7	STRATEJİK HEDEF 1
	STRATEJİK HEDEF 2
STRATEJİK AMAÇ 8	STRATEJİK HEDEF 1
STRATEJİK AMAÇ 9	STRATEJİK HEDEF 1

TEMA 5: SÜREKLİ ÖRGÜTSEL GELİŞİM

AMAÇ VE STRATEJİLER

STRATEJİK AMAÇ 10	STRATEJİK HEDEF 1
	STRATEJİK HEDEF 2
STRATEJİK AMAÇ 11	STRATEJİK HEDEF 1

Stratejik planlamanın genel amaç ve hedeflerinden önceliklerin belirlenerek 1 yıllık okul gelişim eylem planının hazırlanması

- Amaç 1. Hedef 1
- Amaç 2. Hedef 3
- Amaç 7. Hedef 2
- Amaç 9. Hedef 1 (vb)

MALİYETLENDİRME TABLOSU

SAM	STRATEJİK HEDEFLER	YIL
SAM-1	SH-1	
	SH-2	
	SH-3	
	TOPLAM	
SAM-2	SH-1	
	SH-2	
	SH-3	
	TOPLAM	
SAM-7	SH-2	
	SH-3	
	TOPLAM	
SAM-9	SH-1	
	SH-3	
	TOPLAM	

GELİR GİDER TOBLOSU

GELİRLER	TL	GİDERLER	TL
<ul style="list-style-type: none">•••••		<ul style="list-style-type: none">• SAM-1• SAM-2• SAM-7• SAM-9• VB	
TOPLAM		TOPLAM	