

Received/Geliş	:	2023	/	2023	Accepted/Kabul	:	2023	/	2023	Published/Yayın	:	2023	/	2023
		August		Ağustos			September		Eylül			September		Eylül

Stratejik Planlarının Mevzuata Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi: Bingöl Ortaöğretim Kurumları Örneği

Kadir Çelik¹ Ömür Akçoru²

Atıf/Reference: Çelik, K. ve Akçoru, Ö. (2023). Stratejik Planlarının Mevzuata Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi: Bingöl Ortaöğretim Kurumları Örneği. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 169-178.

Özet

Bu araştırmanın amacı, Bingöl'deki ortaöğretim kurumlarına ait stratejik planlarında yer alan, mevcut durum analizleri, geleceğe ait vizyon ifadeleri, değerler, hedefler ve eylem planlarına ilişkin ifadelerinin, izleme ve değerlendirme aşamasındaki ifadelerinin stratejik planlama sürecinde benzerlik ve farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Bu çalışmada nitel araştırma metodolojisi benimsenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Bingöl ortaöğretim kurumlarının resmi internet sitesinde yayınlanan 2019-2023 yılları için 15 stratejik plan oluşturmaktadır. Evren incelenecek kadar büyük olduğu için evrenden bir örneklem seçilmemiştir. Çalışmadaki veriler okulların resmî web sitelerinden "meb.k12.tr" uzantılı indirilerek elde edilmiştir. Stratejik planlama süreci incelenirken cümleler kendi aralarında karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmuş, özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Türkiye'de ilk ve orta okullarda stratejik planlama zorunludur. Ancak Türkiye'de bu tür bir planlama sürecine, öğretmenlerin ve yöneticilerin iş yükünü artırdığı için karşı çıkılmaktadır. Bu nedenle, stratejik planlama için destek ve çalışanlarda isteksizlik olabilmektedir. Araştırma sonucunda; ortaöğretim kurumlarında stratejik planlama uygulamasının şu ana kadar etkili olmadığı sonucuna varılabilir. Stratejik planlama okul liderleri ve öğretmenler tarafından henüz tam olarak anlaşılmadığı için pek çok sorun ortaya çıkmakta ve bu da pek başarılı sonuçlar vermemektedir.

Anahtar Sözcükler: Mevzuat, ortaöğretim kurumları, strateji, stratejik planlama.

Evaluation of Strategic Plans in terms of Compliance with Legislation: The Case of Bingöl Secondary Education Institutions

Abstract

The aim of this study is to determine whether the statements in the strategic plans of secondary education institutions in Bingöl regarding the current situation analyses, vision statements for the future, values, goals and action plans, and statements in the monitoring and evaluation phase show similarities and differences in the strategic planning process. Qualitative research methodology was adopted in this study. The study group of the research consists of 15 strategic plans for the years 2019-2023 published on the official website of Bingöl secondary education institutions. Since the population was large enough to be analysed, a sample was not selected from the population. The data in the study were obtained by downloading from the official websites of the schools with the extension "meb.k12.tr". While examining the strategic planning process, the sentences were compared among themselves, similarities and differences were revealed, summarised and interpreted. Strategic planning is compulsory in primary and secondary schools in Turkey. However, this kind of planning process is opposed in

¹ Öğretmen; MEV Öğretmen Serkan Akyaz İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0004-3841-2868>; kadircelik06@hotmail.com;

² Öğretmen; MEV Öğretmen Serkan Akyaz İlkokulu, <https://orcid.org/0000-0003-0919-9418>; omurburhan12@gmail.com;

Turkey because it increases the workload of teachers and administrators. Therefore, there may be a lack of support for strategic planning and reluctance among employees. As a result of the research, it can be concluded that strategic planning implementation in secondary education institutions has not been effective so far. Since strategic planning is not yet fully understood by school leaders and teachers, many problems arise and this does not yield successful results.

Keywords: Legislation, secondary education institutions, strategy, strategic planning.

1. Giriş

Örgütler, ortaya çıkan gelişmelere, taleplere ve standartlara yanıt vererek ve bunlara uyum sağlayarak hedeflerine doğru ilerleme kapasitesini ve esnekliğini geliştirebildikleri sürece hayatta kalabilir ve gelişebilirler. Beklenmedik, sürekli değişen ve zorlu bilmecelele dolu bir ortamda keşfedilmemiş sulara ilerlemek zorunda olduklarından, kuruluşlar için hayatta kalma ve ilerleme mücadelesi kaçınılmazdır. O halde kuruluşların yapması gereken en önemli şeylerden biri, planlama gerektiren şimdiki zamanı en iyi şekilde değerlendirirken, kendileri için sürdürülebilir bir gelecek için tuğlalar inşa etme çabasına girmektir (Balkar ve Kalman, 2018).

Bir eğitim kurumunun planlaması önemli bir role sahiptir. Dikkatli planlama yoluyla okullar, hedeflere ulaşma çabası olarak uygun stratejiler üretebilecektir, stratejik bir yönetim süreci olarak planlamanın özü, etkili ve verimli olmaları için gerçekleştirilecek alternatif faaliyetleri sıralayarak ve seçerek karar vermektir. Kalite, kurumun önemli bir parçasıdır ve toplam kalite yönetiminin stratejik planlama süreci tarafından sistematik olarak ele alınmalıdır, uzun vadeli net bir yön olmadan, bir kurum kalite iyileştirme için plan yapamaz (Priyambodo ve Hasanah, 2021).

Planlamaya yönelik geleneksel yaklaşımlar veya zorlukların üstesinden gelmenin modası geçmiş yolları, istenen sonuçlara yol açmayabilir veya en azından kuruluşlara yukarıda belirtilen kapasite ve esnekliği geliştirmede yardımcı olabilir. Stratejik planlama, doğru bir şekilde uygulandığı takdirde, stratejik düşünerek, öğrenerek ve hareket ederek istenilen yönde hareket etme kapasitesini ve esnekliğini geliştirmek için kuruluşlar için umut verici görünmektedir (Bryson, Edwards ve Slyke , 2018).

Türkiye'de kamu kuruluşları, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun (2003) bir gereği olarak mevzuata ve kabul edilen ilkelere uygun olarak bir misyon ve vizyon belirlemek ve stratejik planlama yapmakla yükümlüdür. Bu nedenle okul yöneticilerinin planlama konusundaki anlayış ve becerileri, stratejik planlama süreçlerinin irdelenmesi yoluyla her okulda sistematik olarak analiz edilebilir.

Eğitimin kalitesini artırmada stratejik planlama süreci tüm faaliyetleri içermektedir. Her uygulamanın ihtiyaçlara, durumlara ve koşullara göre varyasyonlar tasarlaması gerekir. Stratejik planlama süreci, (1) Bir vizyon ve misyonun formülasyonu; (2) dış çevre değerlendirmesi; (3) Dahili çevresel değerlendirme; (4) Stratejik konuların formüle edilmesi; (5) Hedefler ve amaçlarla stratejik gelişimin formüle edilmesi unsurları içermektedir. Stratejik planlama hedeflerinin kuruma rehberlik ve yön sağlamak için formüle edildiği sonucuna varılabilir. Bir vizyon ve misyon, dış ve iç çevresel değerlendirmeler, stratejik konuların formülasyonu ve amaç ve hedeflerle stratejik geliştirme yoluyla stratejik planlama süreci, okul eğitiminin kalitesini artırmaya yardımcı olabilir (Priyambodo ve Hasanah, 2021).

Eğitim örgütleri için stratejik plan yapmak bir zorunluluk olsa da bu süreçte çeşitli faktörlerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar arasında okul yöneticilerinin planlama beceri ve anlayışları ile planlamaya ilişkin bilgi eksikliklerinden kaynaklanan sorunlar yer almaktadır. Memduhoğlu ve Uçar (2012) okul yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik olumlu algılara sahip olmalarına rağmen stratejik planlama ile ilgili çalışmaların stratejik planlamanın amacına aykırı yürütüldüğüne inandıklarını tespit etmişlerdir. Okul yöneticilerinin bürokratik olarak sahip oldukları yönetsel rolün yanı sıra okul paydaşlarını etkileme güçleri de okullarda stratejik planlamanın etkin bir şekilde uygulanmasını kolaylaştıran en önemli itici güçler arasında sayılmaktadır. Ancak etkili bir stratejik planlama için okul yöneticilerinin plancı rollerini doğru bir şekilde üstlenebilmeleri için planlayıcı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Bu araştırmada, Bingöl'deki ortaöğretim kurumlarına ait stratejik planlarında yer alan, mevcut durum analizleri, geleceğe ait vizyon ifadeleri, değerler, hedefler ve eylem planlarına ilişkin ifadelerinin, izleme ve değerlendirme aşamasındaki ifadelerinin stratejik planlama sürecinde benzerlik ve farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır.

1. Bingöl'de ortaöğretim kurumlarında, stratejik planlama sürecindeki hazırlık aşamasına ait ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

2. Bingöl'de ortaöğretim kurumlarında, stratejik planlama sürecindeki mevcut durum analizine ilişkin

ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

3. Bingöl'de ortaöğretim kurumlarında, stratejik planlama sürecindeki geleceğe yönelme aşamasındaki ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

4. Bingöl'de ortaöğretim kurumlarında, stratejik planlama sürecindeki izleme ve değerlendirme aşamasına ait ifadelerinin benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?

2. Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma metodolojisi benimsenmiştir. Merriam'a (2013) göre nitel araştırmalarda verilerin analizi sonucunda elde edilen sonuçlar tam olarak okunur ve birbiriyle bağlantılı veya birbirini içeren öğelerden kategorilerin oluşturulması araştırma sonucunu sağlar. Bu bağlamda ülkemizdeki okulların stratejik planlarını karşılaştırarak benzer ve farklı yönlerini incelemeyi amaçlayan bu çalışma için en uygun araştırma yöntemi nitel araştırma yöntemidir. Araştırmada nitel veri toplama tekniklerinden doküman analizi kullanılmıştır (Creswell, 2013). Doküman incelemesi, incelenen konu ile ilgili olgu ve olaylara ilişkin verileri içeren yazılı dokümanları inceleyerek bilgi edinmeyi içerir. Doküman incelemesi, incelenen konu ile ilgili bilgileri içeren resim ve yazılı materyallerin en geniş açıdan incelenmesi ve incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmanın çalışma grubunu Bingöl ortaöğretim kurumlarının resmi internet sitesinde yayınlanan 2019-2023 yılları için 15 stratejik plan oluşturmaktadır. Evren incelenen kadar büyük olduğu için evrenden bir örneklem seçilmemiştir. Araştırmada doküman incelemesi yoluyla elde edilen verilere nitel veri analiz yöntemlerinden içerik analizi uygulanmıştır (Gökçe, 2006).

3. Bulgular

Araştırmada, Bingöl Merkez ilçesinde bulunan 13 ortaöğretim kurumuna ait 2019-2023 dönemi stratejik planlar incelendiğinde; hazırlık aşaması, mevcut durum analizi, geleceğe yönelme temaları ile izleme ve değerlendirme bölümlerinin bulunduğu görülmektedir. Bu yönüyle stratejik planların hazırlanması benzerlik göstermektedir. Bingöl Merkez ilçesinde bulunan 13 ortaöğretim kurumuna ait 2019-2023 dönemi stratejik planlar incelendiğinde; hazırlık aşaması, mevcut durum analizi, geleceğe yönelme temaları ile izleme ve değerlendirme bölümleri benzerlik gösterirken geleceğe yönelme temaları ile birlikte hazırlanan stratejik amaç ve alt birimi olan stratejik hedefler, performans göstergeleri ve eylem planlarının okuldan okula farklılaştığı görülmektedir. Özellikle Anadolu ve Fen lisesi stratejik planları akademik başarı üzerinde dururken meslek liselerinde ise okula uyum, devamsızlık, okul donanımının geliştirilmesi konularında amaçlar, hedefler, performans göstergeleri ve eylem planları yaptıkları görülmektedir.

Stratejik plan öncesinde öğrencilere memnuniyet anketi yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda Bingöl Merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarındaki öğrencilerin memnuniyet algısı birlikte verilmiştir.

Tablo 1. Bingöl Merkez İlçesi Öğrenci Anketi Sonuçları

Öğrenci Anketi Sonuçları	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Kısmen Katılıyor	Katılmıyorum
1-Öğretmenlerimle ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla görüşebilirim.	21%	23%	8%	8%	7%
2-Okul müdürü ile ihtiyaç duyduğumda rahatlıkla konuşabiliyorum.	18%	14%	13%	8%	13%
3-Okulun rehberlik servisinden yeterince yararlanabiliyorum.	16%	20%	9%	9%	12%
4-Okula ilettiğimiz öneri ve isteklerimiz dikkate alınır.	14%	15%	20%	8%	8%
5-Okulda kendimi güvende hissediyorum.	26%	18%	9%	7%	7%
6-Okulda öğrencilerle ilgili alınan kararlarda bizlerin görüşleri alınır.	15%	29%	16%	7%	11%
7-Öğretmenler yeniliğe açık olarak derslerin işlenişinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır.	16%	12%	12%	13%	13%
8-Derslerde konuya göre uygun araç gereçler kullanılmaktadır.	15%	18%	7%	12%	14%
9-Teneffüslerde ihtiyaçlarımı giderebiliyorum.	20%	18%	6%	10%	12%
10-Okulun içi ve dışı temizdir.	23%	21%	14%	4%	5%

11-Okulun binası ve diğer fiziki mekânlar yeterlidir.	14%	16%	12%	10%	14%
12-Okul kantininde satılan malzemeler sağlıklı ve güvenlidir.	15%	17%	10%	12%	13%
13-Okulumuzda yeterli miktarda sanatsal ve kültürel faaliyetler düzenlenmektedir.	9%	12%	8%	16%	21%

Öğrencilerin görece olarak memnun oldukları konuların başında öğretmenleriyle ihtiyaç duyduğunda görüşebilme, okulun temizliği ve okul kantininde alına ürünlerin sağlıklı ve güvenilir oluşudur. Bu konulardaki memnuniyetleri istenilen seviyelerde olmamakla beraber diğer konu başlıklarına oranla daha memnun verici görünmektedir. Öğrenciler okul müdürü ile kendi ihtiyaçları doğrultusunda görüşebilme imkânlarının ortalama bir düzeyde olduğu görülse de bu, okulun geliştirilmeye açık tarafı olarak görünmektedir. Benzer doğrultuda öğrenciler, okul rehberlik servisinden yeterli ölçüde faydalandıklarını ortalama bir düzeyde belirtmiş olsalar da bu, okulun geliştirilmeye açık taraflarından biri olarak öne çıkmaktadır. Öğrencilerin okul içerisinde kendilerini güvende hissetme oranının ortalama bir seviyede olduğunu söyleyebiliriz. Öğrencilerin kendilerini neden güvende hissetmedikleriyle ilgili çalışmaların bir an önce yapılıp bu yönde eksik kalınan noktaların giderilmesi planlanmaktadır. Öğrenciler kendileri ile ilgili alınan kararlarda kendi görüş ve önerilerinin yeterli düzeyde alınmadığını ifade etmektedirler. Öğrenci katılımını artırıcı kurulların başında gelen okul meclis ve okul onur kurulunun daha aktifleştirilmesi gerekmektedir. Derslerin işlenmesi noktasında yenilikçi yöntemlerin, tekniklerin ve gerekli eğitim materyallerinin kullanıldığını düşünenlerin oranı yarıdan fazla olmakla birlikte bu, okulun geliştirilmeye açık olduğu yönlerden biri olmaktadır. Öğrenciler okul teneffüs saatlerinin kendi ihtiyaçlarını giderme noktasında yeterli olduğunu düşünmektedirler. Öğrenciler okulun binasını ve diğer fiziki mekânlarını ortalama düzeyin yeterli görmektedirler. Öğrencilerin şikâyetlerini en çok vurguladıkları konu okulun yeterli miktarda sanatsal ve kültürel faaliyetler düzenlemediğidir. Bu yöndeki eksiklik okulun geliştirilmesi gereken en önemli alanlardan biri olduğu görülmektedir.

Stratejik plan öncesinde öğretmenlere memnuniyet anketi yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda Bingöl Merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin memnuniyet algısı birlikte verilmiştir.

Tablo 2. Bingöl Merkez İlçesi Öğretmen Anketi Sonuçları

Öğretmen Anketi Sonuçları	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
1-Okulumuzda alınan kararlar, çalışanların katılımıyla alınır.	32%	30%	3%	1%	1%
2-Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.	36%	11%	6%	10%	3%
3-Her türlü ödüllendirmede adil olma, tarafsızlık ve objektiflik esastır.	38%	9%	7%	9%	4%
4-Kendimi, okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.	35%	17%	7%	4%	3%
5-Çalıştığım okul bana kendimi geliştirme imkânı tanımaktadır.	19%	23%	13%	7%	4%
6-Okul, teknik araç ve gereç yönünden yeterli donanıma sahiptir.	10%	14%	16%	19%	7%
7-Okulda çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.	25%	26%	7%	4%	4%
8-Okulda öğretmenler arasında ayırım yapılmamaktadır.	47%	26%	4%	4%	4%
9-Okulumuzda yerelde ve toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır.	23%	26%	10%	7%	1%
10-Yöneticilerimiz, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.	17%	41%	1%	7%	1%
11-Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs. çalışanlarla paylaşır.	44%	18%	1%	1%	3%
12-Okulumuzda sadece öğretmenlerin kullanımına tahsis edilmiş yerler yeterlidir.	7%	17%	7%	16%	19%
13-Alanıma ilişkin yenilik ve gelişmeleri takip eder ve kendimi güncellerim.	24%	35%	0%	1%	6%

Okul çalışanları ile ilgili kararlarda, dilek ve şikâyetlerin dikkate alınması, kararların demokratik bir şekilde alınması konusundaki memnuniyet oranının yüksek olduğu görülmektedir. Kurumla ilgili duyuruların ortak

iletişim platformları üzerinden çalışanlara zamanında duyurulma oranının genel anlamda memnuniyetle karşılandığı tespit edilmiş olup bu yöndeki eksikliklerin katılımcıların katılımıyla kaldırılabilceği düşünülmektedir. Her türlü ödüllendirmede adil ve tarafsızlık ilkesinin gözetildiği görülmekle birlikte değerlendirme esaslarının şeffaf, açık ve ortak katılımlarla bildirilmesi planlanmaktadır. Öğretmenlerin kendilerini okulun değerli bir üyesi olarak görme oranının ve kendilerine geliştirme imkânının tanınması hususunun geliştirmeye açık olduğu tespit edilmektedir. Okulun teknik araç-gereç donanımı ve teknolojik imkânların sağlanması konusunda duyulan memnuniyet oranı yüksek olup geliştirilmeye de uygun olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin kurumla olan iletişimlerine imkân tanıyacak sosyal ve kültürel faaliyetlerden memnun oldukları göze çarpan hususlardan biri olmaktadır. Okul öğretmenlerinin eşitlik ilkesinin hayata geçirilmesi noktasındaki değerlendirmelerine baktığımızda ortaya çıkan rakamlar memnun edici olsa da tespit edilen eksikliklerin giderilmesi planlanmaktadır. Okulun toplumu etkileme becerisinin olumlu görüldüğü bununla birlikte okul toplum etkileşiminin artırılması için gerekli bir planlamanın yapılması düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin yaratıcı ve yenilikçi düşünceleri destekleme ve teşvik etme konusunda duyulan memnuniyet olumlu yönde olsa da işbirliği çerçevesinde geliştirilmeye de uygun olduğu tespit edilmektedir. Okul çalışanlarının okulun misyonu, vizyonu ve değerleri konusunda bilgi sahibi olma oranları, bunları birlikte belirlemeleri ve bu kriterleri benimsemeleri konusunda duyulan memnuniyet oranının yüksek olduğu görülmektedir. Okulumuzda öğretmenlere ayrılan özel yerlerin yetersiz olduğu tespitine varılmaktadır. Sadece öğretmenlerin kullanımına tahsis edilecek yerlerin tespiti konusunda okulun fiziki imkânları çerçevesinde çözüme kavuşturulacağı planlanmaktadır. Son olarak öğretmenlerin kendi alanlarına yönelik gelişmeleri takip etmeleri ve bu yönde kendilerini güncelleme oranlarının yüksek olduğu görülmektedir.

Stratejik plan öncesinde velilere memnuniyet anketi yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda Bingöl Merkez ilçesindeki ortaöğretim kurumlarındaki velilerin memnuniyet algısı birlikte verilmiştir.

Tablo 3. Bingöl Merkez İlçesi Veli Anketi Sonuçları

Veli Anketi Sonuçları	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
1-İhtiyaç duyduğumda okul çalışanlarıyla rahatlıkla görüşebiliyorum.	27%	26%	6%	4%	4%
2-Bizi ilgilendiren okul duyurularını zamanında öğreniyorum.	27%	23%	9%	4%	3%
3-Öğrencimle ilgili konularda okulda rehberlik hizmeti alabiliyorum.	23%	23%	7%	10%	4%
4-Okula ilettiğim istek ve şikâyetlerim dikkate alınıyor.	28%	20%	13%	4%	1%
5-Öğretmenler yeniliğe açık olarak derslerin işlenişinde çeşitli yöntemler kullanmaktadır.	35%	20%	7%	4%	1%
6-Okulda yabancı kişilere karşı güvenlik önlemleri alınmaktadır.	26%	20%	7%	7%	7%
7-Okulda bizleri ilgilendiren kararlarda görüşlerimiz dikkate alınır.	20%	20%	13%	7%	7%
8-E-Okul Veli Bilgilendirme Sistemi ile okulun internet sayfasını düzenli olarak takip ediyorum.	32%	20%	6%	4%	4%
9-Çocuğumun okulunu sevdiğini ve öğretmenleriyle iyi anlaşacağını düşünüyorum.	23%	20%	7%	10%	6%
10-Okul, teknik araç ve gereç yönünden yeterli donanıma sahiptir.	29%	39%	7%	4%	1%
11-Okul her zaman temiz ve bakımlıdır.	14%	30%	10%	13%	13%
12-Okulun binası ve diğer fiziki mekânlar yeterlidir.	14%	30%	10%	12%	14%
13-Okulumuzda yeterli miktarda sanatsal ve kültürel faaliyetler düzenlenmektedir.	25%	16%	10%	10%	5%

Velilerin okul çalışanlarıyla rahatlıkla görüşme ve okul duyurularını zamanında öğrenme imkânlarından memnun olmakla birlikte geliştirilmeye açık olduğu tespit edilmektedir. Kendi şikâyet ve dileklerinin dikkate alınması noktasında duyulan memnuniyetin ortalama bir seviyelerde olduğunu görebiliriz. Aynı minvalde velilerin kendilerine dönük rehberlik çalışmalarından yeterli düzeyde memnun edici olduğunu düşünmektedirler. Velilerimiz öğretmenlerin başarıyı artıracak yöntem ve teknikleri kullanmalarından genel düzeyde bir memnuniyet duydukları göze çarpmaktadır. Okulun yabancı kişilere karşı öğrencinin güvenliğini sağlamaya

çalışmaya dönük düzenlemelerden yüzdelik olarak yarı yarıya memnun oldukları görülse de bu yöndeki eksikliklerin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Veli bilgilendirme sisteminden yüksek oranda memnun oldukları tespit edilmektedir. Veliler kendi çocuklarının öğretmenlerinden memnun olma ve öğretmenleriyle iyi bir iletişim içinde olduğu kanaatindedir. Veliler okulu teknik araç ve gereç noktasında yeterli bir donanıma sahip olduğunu ortalama bir düzeyde kabul ettikleri görülmektedir. Diğer maddelere oranla nispeten daha sıkıntılı olduğu konuların başında okulun temizliği gelmektedir. Ayrıca velilerin okul binasının eğitim ve öğretime yeterliliği konusunda memnun olmayan bir kanaate sahip olduklarını söyleyebiliriz. Son olarak veliler okulun istenilen düzeyde sanatsal ve kültürel faaliyetler düzenlemediği düşüncesindedir.

Stratejik Planların İçerik Analizi

❖ Hazırlık Aşaması Teması

Bingöl Merkez ilçesinde bulunan 13 ortaöğretim kurumuna ait 2019-2023 dönemi stratejik plan hazırlanması süreci incelendiğinde; Üst Kurul ve Stratejik Plan Ekibinin oluşturulması ile başlamıştır. Ekip tarafından oluşturulan çalışma takvimi kapsamında ilk aşamada durum analizi çalışmaları yapılmış ve durum analizi aşamasında paydaşlarımızın plan sürecine aktif katılımını sağlamak üzere paydaş anketi, toplantı ve görüşmeler yapılmıştır.

Durum analizinin ardından geleceğe yönelim bölümüne geçilerek okulların amaç, hedef, gösterge ve eylemleri belirlendiği tespit edilmiştir. Çalışmaları yürüten ekip ve kurul bilgileri tespit edildiği ve görevleri yer almaktadır.

❖ Mevcut Durum Analizi

Bingöl Merkez ilçesinde bulunan 13 ortaöğretim kurumuna ait 2019-2023 dönemi stratejik plan durum analizleri incelendiğinde; okulların mevcut durumu ortaya konularak neredeyiz sorusuna yanıt bulunmaya çalışıldığı görülmektedir.

Bu kapsamda okulların kısa tanıtımları, mevcut durumları okul künyesi bölümünde verildiği tespit edilmiştir. Ayrıca temel istatistikleri, paydaş analizi ve görüşleri ile okulların Güçlü Zayıf Fırsat ve Tehditlerinin (GZFT) ele alındığı analize yer verildiği görülmektedir.

❖ Geleceğe Yönelme Teması

Bingöl Merkez ilçesinde bulunan 13 ortaöğretim kurumuna ait 2019-2023 dönemi stratejik plan geleceğe yönelme teması altında incelendiğinde; aşağıdaki tabloda yer alan 3 ana tema ve alt temalardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4. Bingöl Merkez İlçesi Geleceğe Yönelme Temaları

Eğitime Erişim	Eğitimde Kalite	Kurumsal Kapasite
Okullaşma Oranı	Akademik Başarı	Kurumsal İletişim
Okula Devam/ Devamsızlık	Sosyal, Kültürel ve Fiziksel Gelişim	Kurumsal Yönetim
Okula Uyum, Oryantasyon	Sınıf Tekrarı	Bina ve Yerleşke
Özel Eğitime İhtiyaç Duyan Bireyler	İstihdam Edilebilirlik ve Yönlendirme	Donanım
Yabancı Öğrenciler	Öğretim Yöntemleri	Temizlik, Hijyen
Hayatboyu Öğrenme	Ders araç gereçleri	İş Güvenliği, Okul Güvenliği
		Taşıma ve servis

Geleceğe yönelme teması detaylı incelendiğinde Anadolu meslek ve imam hatip liselerinde okula devam/devamsızlık konusu en fazla öne çıktığı alt tema olarak görülürken, eğitimde kalite teması altında Anadolu liselerinde akademik başarı en fazla öne çıktığı alt tema olarak görülmektedir. Kurumsal kapasite kısmında ise en fazla öne çıkan alt temaların donanım, temizlik ve hijyen olduğu tespit edilmiştir.

❖ İzleme ve Değerlendirme

Bingöl Merkez ilçesinde bulunan 13 ortaöğretim kurumuna ait 2019-2023 dönemi stratejik plan izleme ve değerlendirme teması altında incelendiğinde; 5 yıllık Stratejik Planın izlenmesi ve 1 yıllık gelişim planının izlenmesi olarak ikili bir ayrıma gittikleri görülmektedir.

Yıllık planın uygulanmasında yürütme ekipleri ve eylem sorumlularıyla aylık ilerleme toplantıları planlandığı, ekiplerin isim isim belirlendiği ve toplantı tarihleri ile yapılacak işlerin tespit edildiği görülmektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

Bingöl Merkez ilçesinde bulunan 13 ortaöğretim kurumuna ait 2019-2023 dönemi stratejik plan izleme ve değerlendirme teması altında incelendiğinde; 5 yıllık Stratejik Planın izlenmesi ve 1 yıllık gelişim planının

izlenmesi olarak ikili bir ayrıma gittikleri görülmektedir. Yıllık planın uygulanmasında yürütme ekipleri ve eylem sorumlularıyla aylık ilerleme toplantıları planlandığı, ekiplerin isim isim belirlendiği ve toplantı tarihleri ile yapılacak işlerin tespit edildiği görülmektedir. Son yirmi yılda Türkiye'de eğitim örgütleri için stratejik planlamaya ilişkin çok sayıda araştırma ve tartışma yapılmıştır (Altinkurt, 2010; Çalık, 2003; Güçlü, 2003; Memduhoğlu ve Uçar, 2012).

Altinkurt (2010), stratejik planlama bilgisinin yaygınlaştırılmasının önemini vurgulamıştır. Araştırmasında Kütahya İl Milli Eğitim Müdürlüğü personeli ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik genel olarak olumlu tutumlara sahip olduğunu vurgulamıştır. Ancak, stratejik planlamanın birçok paydaşı güvensizlik ve direnç gibi olumsuz tutumlara sahiptir. Stratejik planlama uygulamalarına karşı güvensizlik ve direncin temel olarak stratejik planlama süreci hakkında bilgi eksikliğinden kaynaklandığını iddia etmiştir.

Memduhoğlu ve Uçar (2012), Türkiye'deki ilk ve orta dereceli okulların stratejik planlamasını inceledi. Okulların kurumsal yapısının etkili stratejik planlama uygulamasını desteklemediğini bulmuşlardır. Okul paydaşlarının planlama sürecine katılım ve anlayış eksikliği, etkisiz plan uygulamasıyla sonuçlandı. Ayrıca, öğretmenler ve okul yöneticileri tarafından stratejik planlamaya çok az destek verilmiştir. Mevcut stratejik planlama uygulamalarının misyonuna hizmet etmeyen okullar için stratejik planlamanın gerekli olduğuna inanmamışlardır. Ayrıca, stratejik planlamaya ilişkin öğretmen ve yöneticilerin algılarında farklılıklar mevcuttur. Yazarlar ayrıca, stratejik planlar hazırlanırken okulların koşullarının ve çevrelerinin çoğu zaman dikkate alınmadığını da bulmuşlardır. Okulların güçlü ve zayıf yönleri eleştirel bir şekilde incelenmedi; tespit edilen tehditler göz ardı edildi; plan geliştirme için yeterli zaman ayrılmadı ve stratejik planlama için yeterli uzman desteği yoktu (Memduhoğlu ve Uçar, 2012).

Araştırmanın bulguları ayrıca ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin stratejik planlamanın amaç ve kavramlarını iyi anlamadıklarını göstermiştir. Artan mali destekle profesyonel eğitim, kesinlikle stratejik planların uygulanmasına yardımcı olacaktır. Ayrancı (2013), okul yöneticilerinin stratejik planlama bilgilerini incelemiştir. K-12 okul yöneticilerinin yarısından fazlasının stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olduğu sonucuna vardı ve stratejik planlamanın kaynak ve ihtiyaçların belirlenmesinde gerekli ve yardımcı olduğunu kabul etti. Yöneticilerin yaklaşık yarısı stratejik planlama konusunda hizmet içi eğitim, yaklaşık yarısı ise bir tür eğitim almıştır. Benzer bir çalışma Türk ve Ünsal (2009) tarafından yapılmış ve Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin yaklaşık yarısının stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak Türkiye'de ilk ve orta okullarda stratejik planlama zorunludur. Ancak Türkiye'de bu tür bir planlama sürecine, öğretmenlerin ve yöneticilerin iş yükünü artırdığı için karşı çıkılmaktadır. Bu nedenle, stratejik planlama için destek ve çalışanlarda istek eksiktir. Ortaöğretim kurumlarında stratejik planlama uygulamasının şu ana kadar etkili olmadığı sonucuna varılabilir. Stratejik planlama okul liderleri ve öğretmenler tarafından henüz tam olarak anlaşılamadığı için pek çok sorun ortaya çıkmakta ve bu da pek başarılı sonuçlar vermemektedir. Stratejik planlama sürecinin uygulanması, örgütteki değerlerin, işlevsel ve durumsal planların kapsamlı bir şekilde analiz edilmesini ve okul paydaşları arasında etkili bir iletişim ağının kurulmasını gerektirir.

Bu amaçla aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

- ❖ Eğitim liderlerinin stratejik planlamayı bir öncelik haline getirmeleri ve tüm paydaşların bu süreci anlamaları için desteklenmelidir.
- ❖ Stratejik planlama için gerekli yapının oluşturulması, okul çevresi bilinci, başarılı çalışmaların teşvik edilmesi ve stratejik planlama sürecine gönüllü katılımı teşvik edilmelidir.
- ❖ Türkiye'deki okullar için stratejik planlama ve uygulama sürecine destek sağlamak için okullar, üniversiteler ve hükümet arasındaki iş birliği oluşturulabilir.

5. Kaynakça

- Altinkurt, Y. (2010). Attitudes of employees of provincial directorates of National Education and school administrators towards strategic planning. . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1927-1968.
- Ayrancı, G. (2013). *Okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balkar, B. ve Kalman, M. (2018). Examining School Administrators' Beliefs and Understandings about Strategic Planning: An Exploratory Typological Perspective. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 25-50.
- Bryson, J. M., Edwards , L. ve Slyke , D. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public*

- Creswell, J. W. (2013). *Demir Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları (4. Baskı Çev. edt: S.B. Demir)*. Ankara : Eğiten Kitap.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından Nitel değerlendirmesi. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 251-268.
- Gökçe, O. (2006). *İçerik analizi: Kuramsal ve pratik bilgiler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 61-85.
- Memduhoğlu, H. B. ve Uçar, K. (2012). Okullarda Stratejik Planlama Algısı Ölçeği ile Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 545-574.
- Memduhoğlu, H. ve Uçar, İ. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi . *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 234-256.
- Merriam, B. S. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*, Çev. edt: Selahattin Turan,. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Priyambodo, P. ve Hasanah, E. (2021). Strategic Planning In Increasing Quality Of Education. *Nidhomul Haq Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 106-122.
- Türk, E. ve Ünsal, N. (2009). The views of top-level administrators of the ministry of national education on strategic planning. *Milli Eğitim Dergisi*, 222-239.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EXTENDED ABSTRACT

Organisations can survive and thrive as long as they can develop the capacity and flexibility to move towards their goals by responding to and adapting to emerging developments, demands and standards. The struggle to survive and thrive is inevitable for organisations as they must navigate uncharted waters in an environment full of unexpected, ever-changing and challenging conundrums. One of the most important things organisations need to do, then, is to make the most of the present, which requires planning, while striving to build bricks for a sustainable future for themselves (Balkar and Kalman, 2018).

Planning of an educational institution has an important role. Through careful planning schools will be able to generate appropriate strategies as an endeavour to achieve goals, the essence of planning as a strategic management process is to make decisions by ranking and selecting alternative activities to be carried out so that they are effective and efficient. Quality is an important part of the organisation and should be systematically addressed by the strategic planning process of total quality management, without a clear long-term direction, an organisation cannot plan for quality improvement (Priyambodo & Hasanah, 2021).

Traditional approaches to planning or outdated ways of tackling challenges may not lead to the desired outcomes, or at least may help organisations to develop the capacity and flexibility mentioned above. Strategic planning, if implemented correctly, seems promising for organisations to develop the capacity and flexibility to move in the desired direction by thinking, learning and acting strategically (Bryson, Edwards and Slyke , 2018).

As a requirement of the Public Financial Management and Control Law No. 5018 (2003), public organisations in Turkey are obliged to determine a mission and vision and make strategic planning in accordance with the legislation and accepted principles. Therefore, school administrators' understanding and skills in planning can be systematically analysed in each school by examining strategic planning processes.

The strategic planning process in improving the quality of education includes all activities. Each implementation needs to design variations according to needs, situations and circumstances. The strategic planning process includes (1) formulation of a vision and mission; (2) external environmental assessment; (3) internal environmental assessment; (4) formulation of strategic issues; (5) formulation of strategic development with goals and objectives. It can be concluded that strategic planning objectives are formulated to provide guidance and direction to the organisation. The strategic planning process through a vision and mission, external and internal environmental assessments, formulation of strategic issues, and strategic development with goals and objectives can help improve the quality of school education (Priyambodo & Hasanah, 2021).

In this study, answers to the following questions were sought in order to determine whether the current situation analyses, future vision statements, values, goals and statements related to action plans in the strategic plans of secondary education institutions in Bingöl show similarities and differences in the strategic planning process.

1. What are the similarities and differences of the statements about the preparation stage in the strategic planning process in secondary education institutions in Bingöl?

2. What are the similarities and differences of the statements regarding the current situation analysis in the strategic planning process in secondary education institutions in Bingöl?

3. What are the similarities and differences between the statements of secondary education institutions in Bingöl regarding the future orientation stage in the strategic planning process?

4. What are the similarities and differences between the statements of monitoring and evaluation stage in the strategic planning process in secondary education institutions in Bingöl?

Qualitative research methodology was adopted in this study. According to Merriam (2013), the results obtained as a result of analyzing the data in qualitative research are fully read and the creation of categories from interrelated or interrelated items provides the research result. In this context, the most appropriate research method for this study, which aims to compare the strategic plans of schools in our country and examine their similar and different aspects, is qualitative research method.

In the research, when the 2019-2023 strategic plans of 13 secondary education institutions in Bingöl Central district are examined; it is seen that there are preparation phase, current situation analysis, future orientation themes and monitoring and evaluation sections. In this respect, the preparation of strategic plans is similar. When the strategic plans for the 2019-2023 period of 13 secondary education institutions in Bingöl Central district are examined; while the preparation phase, current situation analysis, future orientation themes, and monitoring and evaluation sections are similar, it is seen that the strategic goals, performance indicators and action plans prepared together with the future orientation themes differ from school to school. In particular, the strategic plans of Anatolian and Science high schools focus on academic achievement, while vocational high schools have goals, objectives, performance indicators and action plans on school adaptation, absenteeism, and improving school equipment.

The main issues that students are relatively satisfied with are being able to meet with their teachers when they need, the cleanliness of the school, and the healthy and reliable products purchased in the school canteen. Although their satisfaction with these issues is not at the desired level, they seem to be more satisfactory compared to other topics. Although it is seen that the opportunity to meet with the school principal in line with their needs is at an average level, this seems to be an aspect of the school that is open to improvement. Similarly, although the students stated that they benefited from the school counselling service to a sufficient extent at an average level, this stands out as one of the aspects of the school that needs to be improved. We can say that the rate of students feeling safe in the school is at an average level. It is planned to carry out studies on why students do not feel safe as soon as possible and to eliminate the missing points in this direction. Students state that their opinions and suggestions are not sufficiently taken into consideration in the decisions taken about them. The school council and the school honour board, which are among the boards that increase student participation, need to be more active. Although the rate of those who think that innovative methods, techniques and necessary educational materials are used in the teaching of lessons is more than half, this is one of the aspects that the school is open to improvement. Students think that the school recess hours are sufficient to meet their needs. Students consider the building and other physical spaces of the school to be adequate at an average level. The most emphasized complaint of the students is that the school does not organize enough artistic and cultural activities. It is seen that this deficiency is one of the most important areas that the school needs to improve.

It is seen that the satisfaction rate is high in terms of taking into account the wishes and complaints of the school employees and making decisions in a democratic manner. It has been determined that the rate of timely announcements about the institution to the employees through common communication platforms is generally satisfied and it is thought that the deficiencies in this direction can be eliminated with the participation of the participants. Although it is seen that the principle of fairness and impartiality is observed in all kinds of rewards, it is planned that the evaluation principles will be transparent, open and communicated with joint participation. It is determined that the rate of teachers seeing themselves as a valuable member of the school and being given the opportunity to develop themselves are open to improvement. Satisfaction with the school's technical equipment and technological facilities is high and is suitable for improvement. It is noteworthy that teachers are

satisfied with social and cultural activities that will enable them to communicate with the institution. When we look at the evaluations of the school teachers on the realisation of the principle of equality, although the figures are satisfactory, it is planned to eliminate the deficiencies identified. Although the school's ability to influence the society is seen positively, it is thought that a necessary planning should be made to increase school-society interaction. Although the satisfaction of school administrators in supporting and encouraging creative and innovative thoughts is positive, it is determined that it is also suitable for improvement within the framework of cooperation. It is seen that the satisfaction rate of the school staff in terms of being informed about the mission, vision and values of the school, determining them together and adopting these criteria is high. It is determined that the special places allocated for teachers in our school are insufficient. It is planned that the determination of the places to be allocated only for the use of teachers will be resolved within the framework of the school's physical facilities. Finally, it is seen that teachers follow the developments in their fields and update themselves in this direction.

Although parents are satisfied with the opportunities to meet with school staff and to learn school announcements on time, it is determined that there is room for improvement. We can see that the satisfaction at the point of taking their complaints and wishes into consideration is at an average level. In the same vein, parents think that they are sufficiently satisfied with the counselling activities for them. It is noticeable that our parents are generally satisfied with the teachers' use of methods and techniques that will increase success. Although it is seen that they are half satisfied with the arrangements of the school to ensure the safety of the student against foreign people, the deficiencies in this direction need to be reviewed. It is determined that they are highly satisfied with the parent information system. Parents are satisfied with their children's teachers and believe that they are in good communication with their teachers. It is seen that parents accept at an average level that the school has sufficient equipment in terms of technical tools and equipment. One of the issues that is relatively more problematic compared to other items is the cleanliness of the school. We can also say that parents have a dissatisfied opinion about the adequacy of the school building for education and training. Finally, parents think that the school does not organize artistic and cultural activities at the desired level.

In conclusion, strategic planning is compulsory in primary and secondary schools in Turkey. However, this kind of planning process is opposed in Turkey because it increases the workload of teachers and administrators. Therefore, there is a lack of support for strategic planning and a lack of enthusiasm among employees. It can be concluded that the implementation of strategic planning in secondary education institutions has not been effective so far. Since strategic planning is not yet fully understood by school leaders and teachers, many problems arise and this does not lead to successful results. The implementation of the strategic planning process requires a comprehensive analysis of the values, functional and situational plans in the organization and the establishment of an effective communication network among school stakeholders. For this purpose, the following suggestions have been made.

- ❖ Educational leaders should be supported to make strategic planning a priority and all stakeholders should be supported to understand this process.
- ❖ Creating the necessary structure for strategic planning, raising awareness of the school environment, encouraging successful studies and encouraging voluntary participation in the strategic planning process.
- ❖ Co-operation between schools, universities and the government could be established to provide support for the strategic planning and implementation process for schools in Turkey.