

Endüstri Meslek Liselerinde Stratejik Planlama Öncesi SWOT Analizi Uygulaması

Application of SWOT Analysis in Vocational High Schools Before Strategic Planning

Esmahan Ağaoğlu, Yücel Şimşek, Yahya Altınkurt
Anadolu Üniversitesi

Öz

Bu araştırmanın amacı, endüstri meslek liselerinde stratejik planlama öncesi SWOT analizi ile okulun içinde bulunduğu kritik başarı etmenlerini saptamaktır. Araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri, Kütahya Atatürk Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nde görev yapan 28 öğretmen, bu okulda öğrenim gören 315 öğrenci ve 315 veliye anket uygulanarak toplanmıştır. Ayrıca SWOT analizi için okul kayıtlarından yararlanılmış, öğretmen ve yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen, öğrenci ve velilerin belirlenen kritik başarı etmenleri boyutlarında düşük düzeyde memnuniyete sahip oldukları belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, okulun güçlü ve zayıf yönleriyle fırsat ve tehditleri belirlenmiş, bu verilere göre çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Strateji, Planlama, Stratejik Yönetim, SWOT Analizi.

Abstract

The aim of this study is to determine the critical success factors for the school by SWOT analysis prior to strategic planning in vocational high schools. The research was conducted by the survey method. The research data was gathered by means of a questionnaire filled by 28 teachers working in the school, 315 students of this school and their parents. In addition, administrative recordings were used for SWOT analysis together with the interviews with teachers and managers. According to results, it is concluded that teachers, students and parents have low satisfaction in the dimensions of critical success factors that have been determined. Strengths and weaknesses; opportunities, and threats of the school were determined according findings and several suggestions were developed.

Keywords: Strategy, Planning, Strategic Management, SWOT Analysis

Giriş

21. yy'ın bilgi ve teknoloji alanlarındaki hızlı değişimi, bu değişime ayak uydurabilecek nitelikli insanlar yetiştirilmesini gerektirmektedir. Küreselleşme ile birlikte, özellikle bilginin hızla gelişmesi ve artması diğer bütün örgütleri olduğu gibi, eğitim örgütlerini de yeni arayışlara yöneltmiştir (Fındıkcı, 2003, 14; Ersen, 2003,

10). Teknoloji ve iletişimdeki büyük gelişmeler, ülkeleri ekonomiden siyasete kadar pek çok alanda birbirlerine doğru iyice yakınlaştırmıştır. Teknolojik gelişmeler ve bunların ortaya koyduğu iletişim ve bilgi ağındaki ilerlemeler, dünyayı adeta 'küresel bir köy'e dönüştürmüştür. Bu süreçte telekomünikasyon ve ulaşım teknolojisinindeki gelişmelerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu yaklaşmanın temelinde ekonomiden kültüre ve siyasete kadar pek çok alanda ülkelerin birbirlerine yaklaşmasını sağlayan küreselleşme süreci yer almaktadır. Bu süreçte sermaye, işgücü, teknoloji ve bilgi sınır tanımaz hale gelmiştir (Aktan, 2005b). Küreselleşme öncesi, gereksinimleri karşılamak ve ulusal vatandaş yetiştirmek zorunda olan eğitim örgütleri, küreselleşme ile birlikte ulusal

Doç.Dr., Esmahan Ağaoğlu, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi
e-posta: esagaogl@anadolu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr., Yücel Şimşek, Anadolu Üniv. Eğitim Fak. e-posta:
ysimsek@anadolu.edu.tr

Öğrt., Yahya Altınkurt Anadolu Üniv. Eğt. Bil. Enst. Dokt.Öğr.
e-posta: yaltinkurt@anadolu.edu.tr

değerlerinin yanında, küresel ortamda ayakta kalabilecek 'dünya vatandaşları' yetişmek zorunda kalmışlardır.

Stratejik planlama kavramı, II. Dünya Savaşı yıllarında ortaya çıkmış; ilk olarak askeri alanda, daha sonrada sanayi örgütlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Yaygın olarak yükseköğretim örgütlerinde kullanımı 1970'li yıllarda, diğer okul düzeylerinde ise 1980'li yıllarda olmuştur (Işık ve Alpay, 2004, s.349). Türkiye'de ise MEB tarafından 1999 yılında Tebliğler Dergisinde yayımlanan, "TKY uygulama yönergesi" ile ilk ve ortaöğretim örgütlerinde TKY ile birlikte stratejik planlama çalışmaları da sürdürülmektedir (MEB, 1999).

Genellikle kâr amacı gütmeyen örgütler olmaları nedeniyle, kamusal kaynakları kullanan eğitim örgütlerinin daha iyi yönetilmesi gerekmektedir. Kıt olan kamu kaynaklarının, eğitim örgütlerinin etkili, verimli ve rakipleriyle rekabet edebilecek şekilde kullanımı, ancak iyi bir planlama ile sağlanabilir (Güçlü, 2003, 62). Son yıllarda stratejik planlamanın eğitime uygulanması çabalarının, geleneksel planlamaya alternatif olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Aksu, 2002; Nartgün, 2003, 290-291). Eğitim örgütlerinin, günlük sorunların çözümüne, aylık ya da yıllık hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanan klasik planlamanın yerine, hem günlük sorunları, aylık ya da yıllık hedefleri kapsayan, hem de gelecekte örgütün karşılaşılabileceği fırsat ve tehditleri tahmin ederek örgütün güçlenmesine olanak sağlayan stratejik planlamaya yönelmeleri doğru bir yaklaşımdır (Dinçer, 1998, 36-38). Bu yönüyle stratejik planlama, hem geleneksel planlama etkinliklerini kapsamakta, hem de geleneksel planlamaya göre örgüte önemli bir esneklik kazandırmaktadır.

SWOT Analizi

Yunanca, stratos (ordu) ve ago (gütmek) sözcüklerinden oluşan strateji; önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol anlamındadır (Aksu, 2002, 220). Strateji sözlük anlamıyla, bir amaca ulaşmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı anlamında kullanılmaktadır (Aktan, 1999, 5). Stratejik yönetim, örgütün gelecekle ilgili etkinliklerinin planlanması, örgütlenmesi, eşgüdümü, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir (Aktan, 2005a). Stratejik planlama ise, örgütün temel hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için

kapsamlı planlar oluşturma sürecidir (Barutçugil, 2004, 113). Bu amaçla örgütlerin stratejik planlama öncesi "özdeğerlendirme" yapmaları yaşamsal bir önem taşımaktadır (Conti, 1998). Örgütlerin "Ben neredeyim?" sorusunu sorarak, şu anda nerede olduğunu saptaması, stratejik planlamanın ilk ve en can alıcı adımudur. İşe nereden başlanacağı bilinirse, nerede olunmak istendiğinin belirlenmesi de çok daha kolay olacaktır (Akat,1998, 48). Ancak, geleneksel özdeğerlendirme yaklaşımı ile örgütün sadece güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi stratejik planlama açısından yeterli değildir. Örgütün gerçekleştirilebilir amaçlarını ve alternatif stratejilerini ortaya koyabilmesi, sahip olduğu kaynak ve kapasitesini belirlemesi, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyabilmesinin yanında, içinde bulunduğu çevrenin analizine de bağlıdır (Dinçer, 1998, 201-205).

Örgütün içinde bulunduğu dış çevre; teknolojik, politik pek çok değişkenden etkilenen, örgütün başarısını belirleyen ve sürekliliğini sağlayan en önemli etkidir (Dinçer, 1998, 202). Bu yüzden örgütler, yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişebilmek için dış çevrenin beklentilerine yanıt vermek zorundadırlar. İç ve dış çevresinde meydana gelen değişimler, örgütü bazen bir fırsatla, bazen de bir tehditle karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütün iç ve dış çevre analizini yaparak mevcut durumun incelenmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması ile bunların çevre şartlarına uyumlu hale getirilmesinde kullanılan tekniklerinden biri de SWOT analizidir (Lumpkin, 2003, 43).

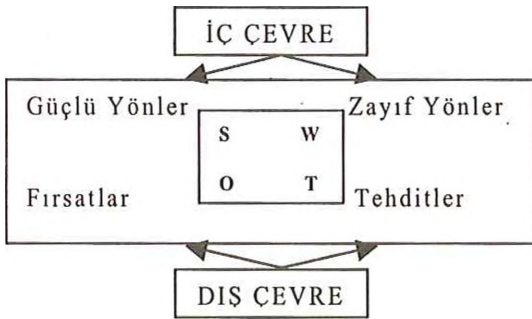
SWOT analizi stratejik planlamada en önemli aşamadır (Aktan, 2005a). Örgütlerde SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak örgütün mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile örgütün karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditler ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir "mevcut durum" analizidir. SWOT aynı zamanda örgütün gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT, bir "gelecek durum" analizidir (Aktan, 2005a).

SWOT kısaltması; örgütün güçlü yönleri (Strengths), zayıf yönleri (Weaknesses), fırsatları (Opportunities) ve olası tehditleri (Threats) sözcüklerinin İngilizce

karşılıklarının baş harflerinden oluşmaktadır. SWOT analizinin öğeleri örgütler için şu anlamları ifade etmektedir (Aktan, 1999, 33; 2004; Keenan, 1996, 13-20; Ülgen ve Mirze, 2004, 65).

- Güçlü Yönler (Strengths): Örgütün sahip olduğu yetenekler ile rakiplerine göre daha etkili ve verimli olduğu durumlardır.
- Zayıf Yönler (Weaknesses): Örgütün geliştirebileceği ya da geliştirmesi gereken, rakiplerine kıyasla daha az etkili olduğu durumlardır.
- Fırsatlar (Opportunities): Çevrenin örgüte sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için elverişli koşullardır. Örgüt için çevre; rakipleri, bilgi alanındaki gelişmeler, yasalar vb.dir. Bu bağlamda örgütler, fırsatları anlamak ve bu fırsatlardan yararlanabilmek için sürekli olarak çevreyi anlamaya ve öngörmeye çalışmalıdırlar.
- Tehditler (Threats): Çevrede oluşan ve örgütün varlığını sona erdirebilecek ya da gelişimini durdurabilecek, dolayısıyla önlem alınmasını gerektiren olumsuz çevre göstergeleridir.

Şekil 1'de SWOT analizinin şematik gösterimi verilmiştir. SWOT analizinin en önemli yönü, örgütün iç ve dış çevre analizine olanak tanınmasıdır. Örgütün iç ve dış çevresi, hem güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini, hem de fırsat ve tehditlerin oluşumunu etkilese de genel olarak güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi iç çevre analizi, fırsat ve olanakların belirlenmesi ise dış çevre analizi ile ilgilidir (Aktan, 1999; Eren, 1990, 4; Arabacı, 2002, 69).



Şekil 1. SWOT Analizinin Örgütün İç ve Dış Çevresiyle Olan Etkileşimi (Aktan, 1999, 34)

Örgütün iç çevresi, onu oluşturan parçaların (alt sistemlerin) yarattığı ortamdır (Ülgen ve Mirze, 2004, 65). Eğitim örgütünün sahip olduğu örgüt kültürü, insan kaynaklarının niteliği, eğitim etkinliklerinin çeşitliliği ve kalitesi, fiziki ve donanım yeterlikleri, parasal kaynaklarını yerinde kullanması, örgütün bir bütün olarak etkili olmasına ve verimliliğine etki etmektedir. Bu etmenlerin rakip örgütlerden daha iyi ve etkili olması, örgüte üstünlük sağlar.

Dış çevre ise, örgütün etkinlikte bulunduğu çevredir. Örgüt açısından dış çevre, hem doğrudan etkileşimde bulunduğu yakın çevresi, hem de doğrudan etkileşimde bulunmasa bile dolaylı olarak örgütü etkileyen uzak çevreden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, 80). Eğitim örgütünün çevresinde yer alan rakip okullar, tedarikçiler, yerel yönetimler, okula öğrenci sağlayan alt eğitim örgütleri, sanayi örgütleri, yasal düzenlemeler vb. iç çevresini oluştururken; dünyada bilgi, teknoloji, iletişim, ekonomi, politika alanındaki değişimler, uzak çevresini oluşturmaktadır.

Örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişebilmesi, iç ve dış çevresel değişimlere uyum sağlanmasına, çevresel etmenlerdeki değişimlerin örgüte sağladığı fırsatların değerlendirilmesine, oluşabilecek tehditlerin önceden tahmin edilerek önlemler alınmasına bağlıdır.

Stratejik planlamada önemli diğer bir faktör, "kritik başarı etmenleridir." Kritik başarı etmenleri, etkili bir okulda iyi olması beklenen, başarıya ulaşmayı kolaylaştıran önemli etmenlerdir. Başka bir deyişle, kritik başarı etmenleri, başarıya ulaşmak için gerekli 'işin püf noktaları'dır. Bu etmenler örgütün yeteneği ile ilgili olabileceği gibi, bazen de örgüt dışı çevresel unsurlarla ilgili olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, 80). Okulun tercih edilme düzeyi, öğrencilerin akademik başarıları, okulun fiziki durumu, sosyal ve sportif etkinlikleri, öğretmenlerin nitelikleri vb. bu etmenler içinde sayılabilir (Küçükşuleymanoğlu, 2004, 20). Stratejik planlama öncesinde SWOT analizi yapılırken kritik başarı etmenleri de dikkate alınmalıdır.

Alanyazında kritik başarı etmenlerine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Küçükşuleymanoğlu (2004), araştırmasında kritik başarı etmenlerini; eğitim-öğretim, alt yapı, insan kaynakları, toplumla ilişkiler, iletişim, finans, araştırma ve geliştirme olarak ele almıştır. Ersen (2003) ise bu etmenleri; örgütteki tüm

sistemlerin adil olması, karara katılım, fiziki koşullar, sosyal ve kültürel etmenler, iletişim ve liderlik olarak ele alınmıştır.

Bu araştırmada kritik başarı etmenleri, Küçüksüleymanoğlu (2004), Ersen (2003), EFQM Mükemmellik Modeli ve Malcolm Baldrige Modeli sınıflandırmalarından yararlanarak 7 boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar; eğitim etkinlikleri, karara katılım, sosyal etkinlikler, fiziki yeterlikler, kantin hizmetleri, iletişim ve liderliktir.

Eğitim etkinlikleri: Eğitim örgütlerindeki tüm eğitim-öğretim süreçlerini kapsamaktadır.

Karara katılı: Örgüt üyelerinin genel amaçlar ve hedefler doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve bu kararları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamada etkili bir süreçtir (Ersen, 2002, 98). Ayrıca, örgüt üyeleri katılımcı bir ortamda kararlara katıldıkları için değişime karşı daha az direnç göstermekte ve hedeflere yönelik çalışmalara daha fazla güdülenmektedir (Başar, 2001, 127).

Sosyal etkinlikler: Okullarda sosyal ve sportif etkinliklere ayrılan zaman, öğrencilerin bedenlen sağlıklı gelişmelerini sağlamanın yanında sosyal yönlerinin de gelişmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, sosyal etkinlikler güçlü bir örgüt kültürü oluşmasını da sağlar.

Fiziki yeterlikler: Okul binası, derslikler, atölyeler vb. okul açısından vazgeçilmez unsurlardır (Vural, 2002, 211). Ayrıca eğitim-öğretim etkinliklerinin gerçekleştiği okulların fiziki özelliklerinin, eğitimde kullanılan araç gereç ve donanımlarla da uyumlu olması gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2004, 21).

Kantin hizmetler: Okul kantinin temiz olması, verilen hizmetin kalitesi ve gıdaların sağlıklı olması, öğrenci, öğretmen ve diğer işgönerlerin sağlığı ve iyi hizmet almaları bakımından oldukça önemlidir.

İletişim: Eğitim örgütlerinin başarılı olmasında iletişim süreci önemli bir role sahiptir. Okulun belirlediği hedeflere ulaşmasında öğrenci, öğretmen, yönetici ve veliler arasındaki iletişim, stratejik bir önem taşımaktadır (Güçlü, 2002, 148).

Liderlik: Çevresel değişim hızının, okulun öğrenme hızından yüksek olduğu bir dünyada, eğitimsel lider olarak okul yöneticileri ve öğretmenlerin sergileyeceği liderlik özellikleri, örgütün gelişmesi ve fark yaratmasında en önemli etkenlerden birisidir (Çelik, 2003).

Alanyazında, eğitim örgütlerinde stratejik yönetim, stratejik planlama ve SWOT analizine ilişkin sınırlı sayıda çalışmalar yapıldığı gözlenmektedir. Bu çalışmalarda diğer eğitim örgütlerine göre görece olarak maliyeti daha yüksek olan ve toplumda gereksinim duyulan ara insan gücünün yetiştirilmesinde dönümcül öneme sahip endüstri meslek liselerinde stratejik planlama ve/veya SWOT analizi yapılmasına yönelik herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu gerekçe ile endüstri meslek liselerinde stratejik planlama çalışmaları öncesinde SWOT analizi uygulamak amacıyla bir araştırma desenlenmiştir.

Yöntem

Araştırmanın genel amacı, endüstri meslek liselerinde stratejik planlama öncesi SWOT analizi ile okulun içinde bulunduğu kritik başarı etmenlerini saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Kütahya Atatürk Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi öğretmen, öğrenci ve velilerinin,
 - a) eğitim etkinlikleri,
 - b) kararlara katılım,
 - c) sosyal etkinlikler,
 - d) fiziki yeterlikler,
 - e) kantin hizmetleri,
 - f) iletişim,
 - g) liderlik

olarak belirlenen kritik başarı etmenlerine ilişkin görüşleri nelerdir?

2. Öğretmen, öğrenci ve velilerin kritik başarı etmenlerinin boyutlarına ilişkin görüşleri arasında farklılık bulunmakta mıdır?
3. Belirlenen kritik başarı etmenlerine ilişkin SWOT analizi sonuçlarına göre okulun içinde bulunduğu durum nedir?

Bu araştırma, tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın evrenini 2004-2005 öğretim yılında, Kütahya Atatürk Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nde görev yapan 28 öğretmen, bu okulda öğrenim gören 315 öğrenci ve 315 veli oluşmaktadır. Evrene ulaşma güçlüğü olmadığı dikkate alınarak örneklem alma yoluna gidilmeyip "kendini örnekleyen evren" (Çilenti, 1984, 137) çalışma evreni olarak kabul edilmiştir.

Yapılan araştırmada yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin memnuniyetine ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde "Müşteri memnuniyeti" anketi, SWOT analizi ile özellikle okulun önündeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesinde, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan tekniklerden yazılı doküman incelemesi ve yapılandırılmamış görüşme tekniği kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Müşteri memnuniyeti anketi, gerekli alanyazın taraması yapıldıktan sonra araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Anket, 7 boyutta (eğitim etkinlikleri, karara katılım, sosyal etkinlikler, fiziki yeterlikler, kantin hizmetleri, iletişim, liderlik) toplam 21 önerme içermektedir. Veri toplama aracının kapsam ve anlaşılabilirliği bakımından uygunluğu için uzman görüşü alınmıştır. Anketin iç geçerliliği için "alfa yöntemi" kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümleme sonucu, kullanılan ölçme aracı için alfa katsayısı öğretmen memnuniyetine ilişkin 0,93, öğrenci memnuniyetine ilişkin 0,89, veli memnuniyetine ilişkin 0,85 olarak hesaplanmıştır. Alfa katsayısının 0,80 ile 1 arasında olması, veri toplama aracının yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1997, 500). Ayrıca, araştırmaya katılanların anketteki sorulara içtenlikle yanıt verip vermediklerini kontrol edebilmek ve veri toplama aracının güvenilirliğini artırabilmek için ankete kontrol sorusu eklenmiştir. Biçim ve içerik olarak aynı şekilde düzenlenmiş bu sorulara farklı yanıt verilen anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylece ölçme aracının güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır.

Anket, evrenin tümüne uygulanmış ancak yönetici ve öğretmenlerin %92'si, öğrencilerin %70'i, velilerin de %44'ü anketi yanıtlamıştır. Yanıtlanan anketlerin incelenmesi sonucunda, yönergeye uygun doldurulmayan ya da kontrol sorularına farklı yanıtlar verilen anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirme dışı bırakılan anketler çıkarıldıktan sonra, 25 yönetici ve öğretmen (%89,2), 214 öğrenci (%68) ve 127 veli (%40) anketi değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlem yapılmıştır.

Araştırmada, kritik başarı etmenlerine ilişkin görüşlerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde hesapları; öğretmen, öğrenci ve velilerin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde "Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)" istatistik tekniği kullanılmıştır.

F testi istatistiğinin anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi değişkenden kaynaklandığının belirlenmesinde "Tukey HSD" testi kullanılmıştır.

Müşteri memnuniyetine ilişkin görüşleri belirlemek için beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bulguların yorumlanmasına; 'her zaman' ve 'çoğu zaman' seçenekleri memnuniyet, 'ara sıra', 'çok az' ve 'hiçbir zaman' seçenekleri ise memnuniyetsizlik algısı olarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmada yapılan istatistiksel çözümlenelerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde, araştırma sorununun çözümlenmesi amacı ile toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmesi yapılarak elde edilen bulgulara ve bunların yorumlanmasına yer verilmiştir. Bulgular ve yorumlarda, araştırmanın amacı ile ilgili soruların sırası izlenmiştir. Her bir amaca ilişkin istatistiksel tablo verildikten sonra aynı başlık altında maddelerin yorumları yapılmıştır.

Kritik Başarı Etmenleri Hakkındaki Görüşler

Öğretmen, öğrenci ve velilerin, kritik başarı etmenleri hakkındaki görüşleri; eğitim etkinlikleri, karara katılım, sosyal etkinlikler, fiziki yeterlikler, kantin hizmetleri, iletişim ve liderlik boyutları altında incelenmiştir.

Eğitim Etkinlikleri

Kritik başarı etmenlerinin 'eğitim etkinlikleri' boyutu hakkındaki görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 4 önermeye yer verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmen, öğrenci ve velilerin %53,3'ü okulda başarıları düşük öğrencilerin, başarılarını artırmak için yeterli önlemlerin alınmadığı (önerme 1); %72,1'i okulda öğrenci kulüpleri çalışmalarının etkin olarak yapılmadığı (önerme 2); %56,8'i okulda var olan

Tablo 1.

Eğitim Etkinlikleri Hakkındaki Görüşler

Görüşler Önerme	her zaman		çoğu zaman		ara sıra		çok az		hiçbir zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	76	20,8	95	26,0	128	35,0	29	7,9	38	10,4
2	41	11,2	61	16,7	152	41,5	57	15,6	55	15,0
3	64	17,5	94	25,7	131	35,8	47	12,8	30	8,2
4	47	12,8	95	26,0	131	35,8	52	14,2	41	11,2
Gn.Ort.	57	15,6	86,3	23,6	135,5	37,0	46,3	12,6	41,0	11,2

ders araç ve gereçlerinin etkin biçimde kullanılmadığı (önerme 3); %61,2'si derslerin işlenişinde farklı yöntem ve tekniklerin kullanılmadığı (önerme 4) görüşündedirler. Bu bulgulara göre, öğretmen, öğrenci ve velilerin yarısından daha fazlasının (%60,8) genel olarak eğitim etkinlikleri boyutunda olumsuz görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Bu bulgu, Güneş'in (2001) derslerin işlenişinde farklı yöntem ve teknikler kullanılmadığı, Özen (1996) ve Küçüksüleymanoğlu'nun (2004), öğretmenlerin derslerde yeterince araç-gereç kullanmadıkları sonuçları ile Ergin'in (1998), başarı düzeyi düşük öğrencilerin öğretmenlerce yeterince güdülenmediği görüşü ile örtüşmektedir. Elde edilen bulgular, öğretmenlerin sınıf içinde eğitim etkinliklerine yeterli özeni göstermedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Karara Katılım

Kritik Başarı Etmenleri'nin 'karara katılım' boyutu hakkındaki görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 4 önermeye yer verilmiştir.

Tablo 2.

Karara Katılım Hakkındaki Görüşler

Görüşler Önerme	her zaman		çoğu zaman		ara sıra		çok az		hiçbir zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
5	101	27,6	111	30,3	109	29,8	30	8,2	15	4,1
6	69	18,9	88	24,0	116	31,7	50	13,7	43	11,7
7	45	12,3	80	21,9	111	30,3	59	16,1	71	19,4
8	83	22,7	98	26,8	101	27,6	63	17,2	21	5,7
Gn.Ort	74,5	20,4	94,3	25,8	109,3	29,9	50,5	13,8	37,5	10,2

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmen, öğrenci ve velilerin %57,9'u öğretmenlerin okuldaki kararların alınmasına katıldıkları (önerme 5) görüşündedirler. Ancak, %57,1'i okuldaki kararların tartışılarak alınmadığı (önerme 6); %65,8'i sınıf içi davranışları yöneten kuralları öğretmen ve öğrencilerin birlikte oluşturmadığı (önerme 7); %50,5'i öğrenci temsilcilerinin okuldaki kararların alınmasına yeterli düzeyde katılmadıkları (önerme 8) görüşündedirler. Bu bulgulara göre, öğretmen, öğrenci ve velilerin yarısından biraz fazlasının (%53,9) genel olarak karara katılım boyutunda olumsuz görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Boydak, Yeşilyurt, Gözler (2004); Demir (2001) ve Bilgin'in (1996), öğretmenlerin karar süreçlerine yeterince katılmadıkları sonuçları araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Öğretmenlerin okuldaki kararların alınmasına katılması, ancak

kararların tartışılarak alınmaması bir çelişki gibi görünmektedir. Bu durum, okul yönetiminin karar verme sürecine öğretmenleri katmadığı, sadece alınan kararların uygulamaya geçirilmesinde öğretmenlerin görüşlerini aldığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgunun yanında, sınıf içi davranışları yöneten kuralları öğretmen ve öğrencilerin birlikte oluşturmaması, okulda yerleşik bir demokrasi kültürü olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Sosyal Etkinlikler

Kritik Başarı Etmenleri'nin 'sosyal etkinlikler' boyutu hakkındaki görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 3 önermeye yer verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmen, öğrenci ve velilerin %56,5'i okuldaki düzenlenen sosyal etkinliklere tüm öğrencilerin eşit katılım hakkının verildiği görüşündedirler (önerme 11). Ancak, %76,5'i okuldaki sosyal etkinliklerin (önerme 9); %77'si okuldaki sportif etkinliklerin yeterli olmadığı (önerme 10) görüşündedirler.

Tablo 3.

Sosyal Etkinlikler Hakkındaki Görüşler

Görüşler Önerme	her zaman		çoğu zaman		ara sıra		çok az		hiçbir zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
9	26	7,1	60	16,4	104	28,4	86	23,5	90	24,6
10	28	7,7	56	15,3	93	25,4	92	25,1	97	26,5
11	96	26,2	111	30,3	77	21,0	37	10,1	45	12,3
Gn.Ort	56,5	15,3	75,2	20,6	91,2	24,9	71,1	19,5	77,1	21,1

Bu bulgulara göre, öğretmen, öğrenci ve velilerin yarısından oldukça fazlasının (%65,6) genel olarak sosyal etkinlikler boyutunda olumsuz görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Bu durum, okuldaki öğrencilere sosyal ve sportif etkinliklere eşit katılım hakkı tanınmasına rağmen, yeterli düzeyde etkinlik düzenlenmediği şeklinde yorumlanabilir.

Fiziki Yeterlikler

Kritik Başarı Etmenleri'nden 'fiziki yeterlikler' boyutu hakkındaki görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 3 önermeye yer verilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmen, öğrenci ve velilerin %83'ü okulun fiziki olarak yeterli olduğu görüşündedirler (önerme 12). Ancak, %71,5'i dersliklerin (önerme 13), %56'sı okul bahçesinin düzenli olarak temizlenmediği (önerme 14) görüşündedirler. Bu

Tablo 4.
Fiziki Yeterlikler Hakkındaki Görüşler

Görüşler Önerme	her zaman		çoğu zaman		ara sıra		çok az		hiçbir zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
12	137	37,4	90	24,6	41	11,2	63	17,2	35	9,6
13	44	12,0	60	16,4	99	27,0	82	22,4	81	22,1
14	85	23,2	76	20,8	102	27,9	63	17,2	40	10,9
Gn. Ort.	88,7	24,2	75,3	20,6	80,7	22,0	69,3	18,9	52	14,2

bulgulara göre, öğretmen, öğrenci ve velilerin yarısından fazlasının (%55,1) genel olarak fiziki yeterlikler boyutunda olumsuz görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Bu durum, okul binasının fiziki olarak yeterli olduğu ancak, bina ve bahçe temizliğinde yeterli özenin gösterilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Kantin Hizmetleri

Kritik Başarı Etmenleri'nin 'kantin hizmetleri' boyutu hakkındaki görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 3 önermeye yer verilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmen, öğrenci ve velilerin %77,3'ü okul kantininin temiz olmadığı, %77,3'ü satılan gıdaların yeterince sağlıklı olmadığı (önerme 16) ve %73'ü de kantinde verilen hizmetin yeterli olmadığı (önerme 17) görüşündedirler.

Tablo 5.
Kantin Hizmetleri Hakkındaki Görüşler

Görüşler Önerme	her zaman		çoğu zaman		ara sıra		çok az		hiçbir zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
15	25	6,8	58	15,8	105	28,7	77	21,0	101	27,6
16	29	7,9	54	14,8	115	31,4	75	20,5	93	25,4
17	36	9,8	63	17,2	101	27,6	84	23,0	82	22,4
Gn. Ort.	36	8,2	58	15,8	101	27,6	77	21,0	93	25,4

Bu bulgulara göre, öğretmen, öğrenci ve velilerin büyük bir bölümünün (%75,8) genel olarak kantin hizmetleri boyutunda olumsuz görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Bu durum, okulda kantin hizmetlerinin yetersiz olduğu şeklinde yorumlanabilir. Küçüksüleymanoğlu (2004), Polat ve Bakioğlu'nun (2002) araştırmalarında, okullarda kantin hizmetlerinin yetersiz olduğu sonucu araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

İletişim

Kritik Başarı Etmenleri'nin 'iletişim' boyutu hakkındaki görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 3 önermeye yer verilmiştir.

Tablo 6.
İletişim Hakkındaki Görüşler

Görüşler Önerme	her zaman		çoğu zaman		ara sıra		çok az		hiçbir zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
22	99	27,0	77	21,0	130	35,5	36	9,8	24	6,6
23	66	18,0	90	24,6	121	33,1	54	14,8	35	9,6
Gn. Ort.	82,5	22,5	83,5	22,8	125,5	34,3	45	12,3	29,5	8,1

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmen, öğrenci ve velilerin %67,2'si öğretmenlerin okul yönetimi ile (önerme 19); %60,4'ü öğrencilerin öğretmenleri ile (önerme 20); %52,5'i de öğrencilerin okul yönetimi ile rahatlıkla iletişim kurabildikleri (önerme 21) görüşündedirler. Öğretmen, öğrenci ve velilerin yarısından fazlası (%60) genel olarak iletişim boyutunda olumlu görüşlere sahiptirler. Okulun küçük olmasının, öğretmen ve öğrenci sayılarının dolayısıyla sınıf mevcutlarının az olmasının, okulun özelliği gereği atölye uygulamalarında öğretmen ve öğrencilerin birebir çalışmalarının iletişimi güçlendirdiği söylenebilir.

Liderlik

Kritik Başarı Etmenleri'nin 'liderlik' boyutu hakkındaki görüşleri belirlemek için veri toplama aracında 2 önermeye yer verilmiştir.

Tablo 7.
Liderlik Hakkındaki Görüşler

Görüşler Önerme	her zaman		çoğu zaman		ara sıra		çok az		hiçbir zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
22	99	27,0	77	21,0	130	35,5	36	9,8	24	6,6
23	66	18,0	90	24,6	121	33,1	54	14,8	35	9,6
Gn. Ort.	82,5	22,5	83,5	22,8	125,5	34,3	45	12,3	29,5	8,1

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmen, öğrenci ve velilerin %51'i okul yöneticilerinin okulu geliştirmek için yeterince çaba harcamadığı (önerme 22), %57,5'i okul yönetiminin çevre ile (sivil toplum, eğitim, işletme vb. örgütler) iletişiminin yeterli olmadığı (önerme 23) görüşündedirler. Bu bulgulara göre, öğretmen, öğrenci ve velilerin yarısından fazlasının (%54,7) genel olarak liderlik boyutunda olumsuz görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Bu bulgu, Şişman'ın (2002), okul yöneticisi, okul dışı çevre ile işbirliği fırsatı aramalı, çevresiyle bütünleşmiş bir okul imajı oluşturmaya çalışmalıdır görüşüyle örtüşmemektedir.

Öğretmen, Öğrenci ve Veli Olma Değişkenine Göre Kritik Başarı Etmenleri Hakkındaki Görüşler

Araştırmanın ikinci amacı, öğretmen, öğrenci ve veli olma değişkenine göre kritik başarı etmenlerinin boyutlarına ilişkin görüşler arasında farklılık bulunup bulunmadığının belirlenmesini içermektedir. Bu amaçla; öğretmen, öğrenci ve velilerin kritik başarı etmenlerine ilişkin puanların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Öğretmen, öğrenci ve veli olma değişkenine göre görüşlerin farklılığının araştırmasında “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” istatistik tekniği kullanılmıştır.

Tablo 8 incelendiğinde; öğretmen, veli ve öğrenci görüşlerinin eğitim etkinlikleri ve iletişim kritik başarı etmenlerinde farklılaştığı gözlenmektedir. Ancak, kritik başarı etmenlerinden karara katılım, sosyal etkinlikler, fiziki yeterlikler, kantin hizmetleri ve liderlik boyutlarında öğretmen, veli ve öğrenci görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Eğitim etkinlikleri ile liderlik boyutlarında farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır (Tablo 9 ve Tablo10).

Tablo 8.

Öğretmen, Öğrenci, Veli Değişkenine Göre Kritik Başarı Etmenlerine İlişkin Görüşlerin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Eğitim Etkinlikleri					
Gruplar Arası	65,311	2	32,655	3,17	P<0,05
Gruplar İçi	3772,066	363	10,391		
Karara Katılım					
Gruplar Arası	29,405	2	14,702	1,17	P>0,05
Gruplar İçi	4537,472	36	12,500		
Sosyal Etkinlikler					
Gruplar Arası	9,654	2	4,827	0,05	P>0,05
Gruplar İçi	3281,111	363	9,039		
Fiziki Yeterlikler					
Gruplar Arası	24,485	2	12,242	1,37	P>0,05
Gruplar İçi	3338,750	363	9,198		
Kantin Hizmetleri					
Gruplar Arası	25,390	2	12,695	1,24	P>0,05
Gruplar İçi	3693,345	363	10,175		
İletişim					
Gruplar Arası	67,208	2	33,604	5,07	P< 0,05
Gruplar İçi	2412,945	363	6,647		
Liderlik					
Gruplar Arası	4,537	2	2,268	,52	P>0,05
Gruplar İçi	1559,168	363	4,295		

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\alpha, No}$ değeri = 3,02

Tablo 9.

Eğitim Etkinliği Boyutuna İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

	Öğretmen	Öğrenci	Veli
Öğretmen	-	1,6060*	1,1357
Öğrenci	-1,6060*	-	-0,4702
Veli	-1,1357	0,4702	-

Tablo 10.

İletişim Boyutuna İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları

	Öğretmen	Öğrenci	Veli
Öğretmen	-	1,6409*	1,1802
Öğrenci	-1,6409*	-	-0,4608
Veli	-1,1802	0,4608	-

Tablo 9’da Tukey HSD testinin sonuçlarına göre, öğretmen ve öğrencilerin kritik başarı etmenlerinden ‘eğitim etkinlikleri’ boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Eğitim etkinlikleri boyutunda, öğrencilerin öğretmenlere göre memnuniyet düzeyi düşüktür. Bu durum, öğretmenlerin derste farklı yöntem ve teknikleri kullanmaması, ders araç ve gereçlerini yeterli ve etkili kullanmaması, öğrenci merkezli bir eğitim uygulanmaması gibi nedenlerle, öğrenciler açısından derslerin sıkıcı geçtiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 10’a göre, kritik başarı etmenlerinden ‘iletişim’e ilişkin görüşler arasındaki fark, öğretmenler ile öğrenciler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. İletişim boyutunda genel olarak memnuniyet düzeyi yüksek olmasına rağmen, öğrenciler okuldaki iletişimi öğretmenlere göre daha yetersiz bulmaktadırlar. Bu fark, okulda öğrencilere yeterince söz hakkı verilmemesinden kaynaklanmış olabilir.

SWOT Analizi Sonuçları

SWOT analizinde, memnuniyet anketinden elde edilen veriler, yönetici ve öğretmenler ile yapılan görüşme sonuçları ve okul kayıtlarından elde edilen bilgiler kullanılmıştır. Atatürk Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi’nin SWOT analizi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Güçlü ve Zayıf Yönler

SWOT analizinde yer alan güçlü ve zayıf yönlerle ilişkin bulguların büyük bir bölümü öğretmen, öğrenci ve velilerin memnuniyet anketine verdikleri yanıtlara

Tablo 11.
SWOT Analizi Sonuçları

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<p><i>Öğretmen, Veli ve Öğrenci Görüşlerine Göre;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Öğretmenlerin okuldaki kararların uygulanması sürecine katılması • Okulda düzenlenen sosyal ve sportif etkinliklere tüm öğrencilerin eşit katılım hakkının olması • Okul ve atölye binasının fiziki olarak yeterli olması • Öğretmenlerin okul yöneticileri ile rahatlıkla iletişim kurabilmesi • Öğrencilerin öğretmenleri ile rahatlıkla iletişim kurabilmesi • Öğrencilerin okul yöneticileri ile rahatlıkla iletişim kurabilmesi <p><i>Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mezunlarla iletişim • Okulun web sayfasının olması ve sürekli güncellenmesi • Genç bir öğretmen kadrosuna sahip olması 	<p><i>Öğretmen, Veli ve Öğrenci Görüşlerine Göre;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Başarısı düşük öğrencilerin başarılarını artırmak için yeterli önlemlerin alınmaması • Var olan ders araç ve gereçlerini etkin kullanılmaması • Okuldaki öğrenci kulüpleri çalışmalarının etkin olarak yapılmaması • Okuldaki kararların tartışılarak alınmaması • Sınıf içi davranış yöneten kuralları öğretmen ve öğrencilerin birlikte oluşturumaması • Öğrenci temsilcilerinin okuldaki kararların alınmasına yeterli düzeyde katılmaması • Sosyal ve sportif etkinliklerin yetersiz olması • Dersliklerin ve okul bahçesinin temizliğinin düzenli olarak yapılmaması • Okul yönetiminin okulu geliştirmek için yeterli çaba harcamaması • Kantinin temiz olmaması, verilen hizmetin yetersiz oluşu ve satılan gıdaların yeterince sağlıklı olmaması <p><i>Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Velilerinin, öğrencilerin eğitimi konusunda ilgisiz davranmaları <p><i>Yönetici Görüşleri ve Okul Kayıtlarına Göre;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci devamsızlık oranlarında bir önceki yıla göre artış olması
Fırsatlar	Tehditler
<p><i>Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • TOBB ile işbirliği olanaklarının artırılması • Sanayi örgütleri ile işbirliği olanaklarının artırılması • Leonardo da Vinci programı proje olanakları • Okulun MEB'in pilot uygulamaları için uygun olması • Okulun çevreye dönük eğitim olanakları 	<p><i>Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Okul yönetiminin çevre ile (sivil toplum, eğitim, işletme vb. örgütler) iletişiminin yeterli olmaması • Okulun yeterince tanınmaması • Mevcut üniversite yerleştirme sistemi • Mezunların istihdam oranlarının düşmesi • Yeni yapılaşma için gerekli alanın bulunmaması • Yeni bölüm açma ya da var olan bölümleri kapatmada yaşanan bürokratik zorluklar

göre yapılmıştır. Güçlü yönler boyutunda 3 madde ve zayıf yönler boyutundaki 1 madde ise okul kayıtlarından doküman incelemesi ve görüşme yoluyla elde edilmiştir. Aşağıda bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Mezunlarla iletişim: Atatürk Endüstri Meslek Lisesi 2001, Anadolu Teknik Lisesi ise 2002 yılında ilk mezunlarını vermiştir. Okul, mezunlarının durumunu (iş, üniversite, askerlik vb.) sürekli takip etmeye çalışmaktadır. Okulun, Endüstri Meslek Lisesinin mezunlarına ulaşma oranı %80,25, Anadolu Teknik Lisesi'nin ise %93,66'dır. Bu oranı artırmak için okulun web sitesinden öğrencilerin bilgilerini sürekli güncelleyebilmeleri için çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca mezun öğrenciler tarafından dernek kurma çalışmaları da sürmektedir. Bu bulgulara göre okulun mezunlarıyla güçlü bir iletişiminin olduğu söylenebilir.

Okulun web sayfasının olması ve sürekli güncellenmesi: Okulun 2003 yılından beri resmi internet sitesi bulunmaktadır. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, site belirli aralıklarla sürekli güncellenmektedir. Web sitesinden hem mezun öğrenciler hem de diğer öğrenciler şifrelerine girerek yararlanabilmektedirler.

Genç bir öğretmen kadrosuna sahip olunması: Okul oldukça genç bir öğretmen kadrosuna sahiptir.

Kadronun genç olması değişimlere uyum gösterebilme açısından fırsat olarak da değerlendirilebilir.

Velilerinin, öğrencilerin eğitimi konusunda ilgisiz davranmaları: Yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmede, velilerinin öğrencilerin eğitimi konusunda ilgisiz davrandıklarını, veli toplantılarına katılmadıklarını, öğrenci devamsızlıklarını sürekli bildirmelerine rağmen yeterince ilgi göstermediklerini belirtmişlerdir. Öğrencilerin nitelikli bir eğitim almasında okul-aile işbirliğinin önemi dikkate alındığında; bu bulgu, okul açısından hem zayıf bir yön, hem de bir tehdit olarak değerlendirilebilir.

Öğrenci devamsızlık oranlarında bir önceki yıla göre artış olması: Müdür yardımcısıyla yapılan görüşmede, bir önceki yıla göre öğrencilerin devamsızlığında ve devamsızlıktan dolayı tasdikname alan öğrenci sayısında artış olduğu belirtilmiştir. Bu bulgu okul açısından hem zayıf bir yön, hem de bir tehdit olarak değerlendirilebilir.

Fırsat ve Tehditler

SWOT analizinde yer alan fırsat ve tehditlere ilişkin bulgular, öğretmen ve yöneticilerle yapılan görüşmelere göre yapılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin ortak

görüşleri fırsat ve tehditler olarak değerlendirilmiştir. Ancak tehditler boyutunda yer alan “okul yönetiminin çevre ile iletişimi”, anket bulgularından elde edilmiştir. Bu bulguya ilişkin yorum Tablo 7’de verilmiştir. Görüşme sonuçlarına ilişkin bulgular ise aşağıda özellenmiştir.

Fırsatlar

TOBB ile işbirliği olanaklarının artırılması: Okul, TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) tarafından yaptırılan Türkiye’de tek endüstri meslek lisesidir. TOBB ile ilişkilerin güçlendirilmesi, okulun donanım, yeni teknolojiler ve eğitim olanakları sağlamasının yanında, hem ulusal hem de uluslararası alanda açılım sağlaması açısından en önemli fırsatı oluşturmaktadır.

Sanayi örgütleri ile işbirliği olanaklarının artırılması: Okul 3308 sayılı Mesleki Eğitim Yasası çerçevesinde ildeki sanayi örgütlerine stajyer öğrenciler göndermektedir. Bu durum, sanayi örgütleri ile işbirliği olanaklarının artırılması, öğrencilere yeni istihdam olanakları yaratılması gibi alanlarda okula fırsatlar oluşturabilir.

Leonardo da Vinci programı proje olanakları: AB’ye üye ve aday ülkelerin mesleki eğitime yönelik politikalarını desteklemek ve geliştirmek için yürütülen bir program olan Leonardo da Vinci programı, okulun gelişmesi açısından önemli bir fırsattır.

Okulun MEB’in pilot uygulamaları için uygun olması: Okul; elektrik, elektronik ve bilgisayar bölümü olmak üzere toplam 3 bölümden oluşmaktadır. Okulun küçük olması, sınıf başına düşen öğrenci sayısının azlığı gibi nedenlerle, bakanlık tarafından yapılacak pilot uygulamalar açısından uygun niteliklere sahiptir. Bu konuda gerekli girişimlerin yapılması okul açısından önemli fırsatlar yaratabilir.

Okulun çevreye dönük eğitim olanakları: Okul, hizmetiçi eğitim kapsamında, bilgisayar kursları düzenlemektedir. Bunun yanında üniversite öğrencilerine yönelik otomasyon sistemleri üzerine 2003–2004 öğretim yılında kurs düzenlemiştir. Özellikle sanayi örgütlerinin ve öğrencilerin gereksinim duyacağı yeni teknolojik gelişmelere dönük eğitimler, hem okulun tanıtımında, hem de gelişim için gerekli ekonomik olanakların sağlanmasında yeni fırsatlar yaratabilir.

Tehditler

Okulun yeterince tanınmaması: Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, 1998 yılında kurulan okul, Kütahya’da yeterince tanınmamaktadır. Kütahya merkezinde yer alan köklü bir Endüstri Meslek Lisesi’nin bulunması, yeni kurulan bu okulun yeterince tanınmama nedeni olarak görülmektedir. Okula kayıt yaptıran öğrencilerin niteliğinin yükselmesi ve çevre olanaklarından yararlanabilmesi bakımından okulun tanınması önem taşımaktadır. Bu bağlamda okulun yeterince tanınmıyor olması bir tehdit olarak kabul edilebilir.

Mevcut üniversite yerleştirme sistemi: Mevcut üniversite yerleştirme sisteminde öğrenciler Meslek Yüksekokullarına sınavsız girebilmektedir. Ancak öğrenciler, 4 yıllık fakülte olarak sadece alanlarıyla ilgili Teknik Eğitim Fakültelerini tercih edebilmektedirler. Endüstri Meslek Liseleri için sınavsız geçiş olanağı fırsat olarak değerlendirilebilir. Ancak, özellikle Anadolu Teknik ve Teknik Lise öğrencilerinin alanlarıyla ilgili mühendislik fakültelerini tercih edememeleri bir tehdit olarak algılanmaktadır. Örneğin sınavla öğrenci alan Anadolu Teknik Lisesi’ne, yukarıda belirtilen nedenle, sınavı kazananların ancak %20’si kayıt yaptırmaktadır. Yönetmeliğe göre, kontenjanı doldurmak için sınavı kazanamayan öğrencilerin de kaydı yapılmaktadır. Bu durum da okulun performansı üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. İlköğretim okullarından mezun olan başarılı öğrenciler bu sebeple bu okulları tercih etmemektedir. Gelişmiş ülkelerde öğrencilerin %70’i ilköğretimden sonra mesleki ve teknik eğitime yönlendirilirken, bu oran Türkiye’de neredeyse tam tersi durumdadır.

Mezunların istihdam oranlarının düşmesi: Okul kayıtlarına göre, üniversiteye giremeyen ya da herhangi bir işe yerleşemeyen öğrencilerin sayısı hızla artmaktadır. Endüstri Meslek Lisesi mezunlarının 2001 yılında istihdam oranı (üniversiteye girenler dahil) %100, 2002 yılında %87, 2003 yılında %87, 2004 yılında %80’dir. Bu öğrencilerden 4 yıllık fakülte eğitimi alanların oranı; 2001 yılında %17 iken, 2002, 2003 ve 2004 yıllarında 4 yıllık fakülte eğitimi alan öğrenci bulunmamaktadır. Anadolu Teknik Lisesi’nde ise mezunlarının 2002 yılında istihdam oranı (üniversiteye girenler dahil) %66, 2003 yılında %71, 2004 yılında %43’tür. Bu öğrencilerden 4 yıllık fakülte

eğitimi alanların oranı; 2002 yılında %31, 2003 yılında %18 iken, 2004 yıllarında 4 yıllık fakülte eğitimi alan öğrenci bulunmamaktadır. Bu verilerden de anlaşılacağı gibi, öğrencilerin istihdam oranları yıldan yıla hızla düşmektedir. Okul kayıtlarından elde edilen verilere göre, önceki yıllara göre öğrencilerin hem akademik başarıları düşmekte, hem de devamsızlık oranları artmaktadır. Buna bağlı olarak da mezun öğrencilerin niteliğinde de azalma görülmektedir.

Yeni yapılaşma için gerekli alanın bulunmaması: Okulda yeterli boş alan bulunmamaktadır. Gelecekte okulun yeni binalara ihtiyaç duyması durumunda, bu yapılaşmayı gerçekleştiremeyecek olması tehdit olarak kabul edilebilir.

Yeni bölüm açma ya da var olan bölümleri kapatmada yaşanan bürokratik zorluklar: Teknolojinin gelişmesine paralel olarak okulun yeni bölümler açması ya da var olan bölümlerini kapatmayı istemesi durumunda, bürokratik engeller tehdit kabul edilebilir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim kaçınılmaz olarak uzmanlaşmayı beraberinde getirmektedir. Küresel ortamda rekabet etmekte olan sanayi örgütleri bu değişime ayak uydurabilmek için teknolojilerini değiştirmekte, ancak ara insan gücü yetişmek zorunda olan endüstri meslek liselerinde değişim oldukça yavaş olmaktadır. MEB yeni bölümler açılmasını desteklemesine rağmen, bu bölümlerin donanım ihtiyaçlarının karşılanmasında, var olan bölümlerin kapatılmasında bürokratik engeller yaşanmaktadır. Bu da okullara, değişen koşullara uyum sağlama esnekliği sağlamamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmada çok sayıda sonuca ulaşıldığı için, okuma kolaylığı açısından sonuçlardan sonra önerilere yer verilmesinin daha uygun olacağı düşünülmüştür. Aşağıda araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara ve bunlara ilişkin çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Kritik Başarı Etmenleri Hakkındaki Görüşlere İlişkin Sonuçlar ve Geliştirilen Öneriler

- Öğretmen, öğrenci ve velilerin yarısından fazlası kritik başarı etmenlerinin karara katılım, fiziki yeterlikler, liderlik, eğitim etkinlikleri, sosyal etkinlikler ve kantin hizmetleri boyutlarında

olumsuz görüşlere; iletişim boyutunda olumlu görüşlere sahiptirler.

- Kritik başarı etmenlerinin; karara katılım, sosyal etkinlikler, fiziki yeterlikler, kantin hizmetleri ve liderlik boyutları arasında öğretmen, öğrenci, velilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Kritik başarı etmenlerinin; eğitim etkinlikleri ve iletişim boyutlarında öğretmen ve öğrenci görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Her iki boyutta da öğrenciler, öğretmenlere göre daha olumsuz düşüncelere sahiptirler. Bu sonuçlara dayalı olarak okulun geliştirilmesi için alınabilecek önlemlere ilişkin öneriler aşağıda verilmiştir
- Öğrencilerin akademik başarılarının artırılması için, okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından, öğrencilerin ve ailelerinin bilinçlendirilmesine dönük etkinlikler yapılmalıdır.
- Okuldaki ders araç ve gereçlerinin etkili kullanımı, derslerin farklı yöntem ve tekniklerde işlenmesi konusunda özendirici tedbirler alınmalıdır. Gereksinim duyan öğretmenlerin bu konularda hizmetiçi eğitim almaları sağlanmalıdır.
- Okuldaki kararların alınmasında, öğretmen ve öğrencilerin katılımı sağlanmalıdır. Okulda bulunan öğrenci meclisi çalışmaları etkinleştirilerek, okul ve sınıf içi kuralların öğrencilerle birlikte oluşturulması sağlanmalıdır.
- Öğrenci kulüplerinin çalışmalarının etkinleştirilmesi için çalışmalar yapılmalı, öğrenciler bu konuda özendirilmeli ve gerekli destek sağlanmalıdır.
- Okuldaki sosyal ve sportif etkinliklerin artırılmasına dönük çalışmalar yapılmalıdır.
- Okuldaki dersliklerin düzenli olarak temizlenmesi için önlemler alınmalıdır.
- Kantin hizmetlerinin iyileştirilmesi için gerekli önlemler alınmalıdır.

SWOT Analizine İlişkin Sonuçlar ve Geliştirilen Öneriler

Araştırmada okulun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin belirlenebilmesi için SWOT analizi yapılmıştır. SWOT analizi sonunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Okulun güçlü yönleri; öğretmenlerin okuldaki kararların uygulanma sürecine katılmaları, okulda düzenlenen sosyal ve sportif etkinliklere tüm öğrencilerin eşit katılım hakkının olması, okul ve atölye binasının fiziki olarak yeterli olması, öğretmenlerin okul yöneticileri ile öğrencilerin de öğretmenleri ve okul yöneticileri ile rahatlıkla iletişim kurabilmesi, mezunlarla iletişim, okulun web sayfasının olması ve sürekli güncellenmesi, genç bir öğretmen kadrosuna sahip olması olarak belirlenmiştir.
- Okulun zayıf yönleri; başarısı düşük öğrencilerin başarılarını artırmak için yeterli önlemlerin alınmaması, var olan ders araç ve gereçlerinin etkin kullanılmaması, okuldaki öğrenci kulüpleri çalışmalarının etkin olarak yapılmaması, okuldaki kararları tartışılarak alınmaması, sınıf içi davranışı yöneten kuralların öğretmen ve öğrencilerin birlikte oluşturulmaması, öğrenci temsilcilerinin okuldaki kararların alınmasına yeterli düzeyde katılmaması, sosyal ve sportif etkinliklerin yetersiz olması, derslerin ve okul bahçesinin temizliğinin düzenli olarak yapılmaması, okul yönetiminin okulu geliştirmek için yeterli çaba harcamaması, kantinin temiz olmaması, verilen hizmetin yetersiz oluşu ve satılan gıdaların yeterince sağlıklı olmaması, öğrenci devamsızlık oranlarında bir önceki yıla göre artış olması olarak belirlenmiştir.
- Okulun fırsatları; TOBB ile işbirliği olanaklarının artırılması; sanayi örgütleri ile işbirliği olanaklarının artırılması; Leonardo da Vinci programı proje olanakları; okulun MEB'in pilot uygulamaları için uygun olması; okulun çevreye dönük eğitim olanakları olarak belirlenmiştir.
- Okulun karşılaşılabileceği tehditler; okul yönetiminin çevre ile (sivil toplum, eğitim, işletme vb. örgütler) iletişimin yeterli olmaması; okulun yeterince tanınmaması; mevcut üniversite yerleş-tirme sistemi; mezunların istihdam oranlarının düşmesi; yeni yapılaşma için gerekli alanın bulun-mayıışı; yeni bölüm açma ya da var olan bölümleri kapatmada yaşanan bürokratik zorluklar olarak belirlenmiştir.

SWOT analizi sonuçlarına dayalı olarak okulun geliştirilmesi için alınabilecek önlemlere ilişkin önerilere aşağıda verilmiştir

- TOBB, diğer sanayi örgütleri ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği olanakları geliştirilmelidir.
- Avrupa Birliği eğitim programlarına katılım konusunda, eğitim ihtiyaçları karşılanmalı ve özendirici tedbirler alınmalıdır.
- Okulun çevreye dönük eğitim olanakları değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir.
- Okulun çevre tarafından daha iyi tanınması için gerekli etkinlikler planlanmalıdır.
- MEB ile işbirliğine gidilerek, pilot uygulamaların okulda yapılması için gerekli girişimlerde bulunulmalıdır.
- Öğrencilerin alanlarıyla ilgili mühendislik fakültelerini tercih edebilmeleri için MEB nezdinde girişimlerde bulunulmalıdır.

Araştırmacılara İlişkin Öneriler

- Farklı sosyo-kültürel yapıdaki illerin endüstri meslek liselerinde benzer bir araştırma yapılarak, okullar arasındaki farklılıklar ve benzer yönler belirlenebilir.
- Kalder Kalite Ödülü'ne başvuran okullarda, stratejik planlamanın etkililiği konusunda araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Akat, Ö. (1998). *Uygulamaya yönelik işletme politikası ve stratejik pazarlama*. İstanbul: Hünkar Ofset Matbaa.
- Aksu, M (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı Yayınları.
- Aktan, C. (1999). 1) *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri*. 2) *stratejik yönetim*. İstanbul: T.Ü.G.I.A.D.
- (2005a, March). *Stratejik yönetim*. Retrieved March 07, 2005 (de indirildi) from the World Wide Web. <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejyoyonetim/anasayfa-strateji.htm>.
- (2005b, March). *Globalleşme*. Retrieved March 07, 2005 (de indirildi) from the World Wide Web. <http://www.canaktan.org/yenitrendler/globallesme.htm>
- Arabacı, İ. B. (2002) *Müfredat laboratuvar okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Barutçugil, İ. S.(2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başar, H. (2001) *Sınıf yönetimi*. 5. baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Bilgin, T. F. (1996). *Zonguldak merkez ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimlerinde alınan kararlara katılabilme derecelerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Boydak Ö, Ö. Yeşilyurt ve A. Gözler (2004). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumu. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, (CD formatı).
- Çelik, V. (2003) *Eğitimsel liderlik*. 3. Baskı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Conti, T. (1998). *Kurumsal özdeğerlendirme*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Çilenti, K. (1984). *Eğitim teknolojisi ve öğretim*. Ankara.
- Demir S. (2001). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılmalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 5. baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- (1990) *İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim*. İstanbul: Küre Ajans, 1990.
- Ergin, A. (1998). *Öğretim teknolojisi iletişim*. 2.baskı Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ersen, H. (2003). *Topyekün mükemmelleşme sürecinde insan kaynakları ve kalite*. 2. basım. İstanbul: Maestro Yayınları.
- Güçlü, N. (2003) Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23-2.
- Güneş, H. (2001). İlköğretim okullarında yenileşme gereksinimi. *Eğitim Araştırmaları*. Mart 55-63.
- Güven, S. (1998). İlköğretimde görev yapan fen bilgisi öğretmenlerinin derslerinde araç-gereç kullanımına ilişkin görüş ve beklentileri. *VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Cilt 2, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Fındıkcı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. basım. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Işık, H. ve A. Alpay (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 24-3:346-363.
- Karasar, N (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Keenan, K. (1996) *Yöneticinin kılavuzu: planlama*. (Çev: Ergin Koparan). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Küçükşüleymanoğlu, R. (2004). *İlköğretim okullarında stratejik planlama çalışması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Lumpkin, G.T ve G. G. Dess (2003). *Strategic management*. New York: McGraw Hill Ed.
- MEB (1999). TKY uygulama yönergesi. *Tebliğler Dergisi*. 62-2506.
- Nartgün Ş. S. (2003). Stratejik planlama ve eğitim. *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. (Ed: C. Elma ve K.Demir). Ankara: Anı Yayınları.
- Özdamar, K. (1997). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları.
- Polat, N. ve A.Bakıoğlu. (2002). Kalabalık sınıfların etkileri. *Eğitim Araştırmaları*. 7-2:147-156.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yıldırım A. ve H. Şimşek (2004). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 4 baskı. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Vural, E. (2002) Sınıf Ortamında Öğretim Araçları. *Sınıf yönetimi*. (Ed.: L. Küçükahmet). Ankara: Nobel Yayınları.

Geliş	2 Aralık 2005
İnceleme	21 Şubat 2006
Kabul	24 Mart 2006