



İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM OKULLARININ VİZYON, MİSYON VE DEĞERLERİ İLE İLGİLİ BİR ÇÖZÜMLEME



Yahya ALTINKURT¹



Kürşad YILMAZ²

Özet

Bu çalışmanın amacı kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme yapmaktır. Bu amaca ulaşmak için Kütahya il merkezinde bulunan kamu okullarının tamamının vizyon, misyon ve değerleri toplanmış ve analiz edilmiştir. Buna göre Kütahya il merkezindeki 78 okula ulaşılmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Verilerin analizinde, içerik analizi ve betimsel istatistikler kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kamu okulları vizyonlarında en çok “model okul-tercih edilen okul” olmaya vurgu yapmaktadır. Misyon ifadelerinde ise en çok “Atatürk ilke ve inkılâplarına” vurgu yapılırken değerlerde en çok “saygı” değeri yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Vizyon, Misyon, Değerler, Kamu Okulları

AN ANALYSIS OF ELEMENTARY AND SECONDARY SCHOOLS' VISION, MISSION AND VALUES

Abstract

The purpose of this study of public elementary and secondary school vision, mission and values related to an analysis done. To reach this goal in the center of Kütahya province of the entire public school vision, mission and values were collected and analyzed. Accordingly, the school has reached 78 in the center of Kütahya province. Research on survey models descriptive statistics and content analysis were used in the data analysis. According to the findings obtained from the public schools in the most visionary "model school-choice school" is to be highlighted. “Atatürk’s principles and reforms” in most of the mission statement was being highlighted in the most “respect” for are the value.

Key Words: Vision, Mission, Values, Public Schools

¹ Yrd. Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi, yaltinkurt@gmail.com

² Yrd. Doç. Dr. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi, kursadyilmaz@gmail.com



GİRİŞ

Günümüzde, özellikle bilgi teknolojilerinde yaşanan değişimlere bağlı olarak hayatın bütün alanlarında hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim bütün örgütleri etkilemekte ve örgütleri değişime uyum sağlayacak tedbirleri almak zorunda bırakmaktadır. Bu anlamda bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de büyük değişimler yaşanmaktadır. Örgütlerin bu değişimlere ayak uydurmaları ve kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir. Örgütler bunu sağlayabilmek için geleceği planlamak zorundadır. Bu noktada örgütlerden stratejik planlama çalışmaları yapmaları beklenmektedir. Çünkü stratejik planlar, geleceğin tahmin edilmesinin çok zor olduğu durumlarda yönetme becerilerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir (Nartgün, 2004).

Ensari (1999) stratejik planlamayı, bir örgütün üyelerinin örgütün geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları süreç olarak tanımlamaktadır. Stratejik planların amacı, örgütün hedefleri ve kaynakları ile çevresel olanakları arasında uygulanabilir bir ilişki yaratmaktır. Bu anlamda stratejik planlama, örgütün stratejik amaçlarını ve buna ilişkin eylem planlarını incelemeyi kapsamaktadır (Şişman ve Turan, 2001). Stratejik planlama çalışmaları eğitim örgütlerinde de yapılmakta ve mevcut planlama anlayışını değiştirmektedir. Eğitim örgütlerinde bu çalışmaların gereğine birçok çalışmada (Cafoğlu, 1996; Kabadayı, 1999; Aksu, 2002; Çalık, 2003; Işık ve Aypay, 2004; Türk, Yalçın ve Ünsal, 2006; Altinkurt, 2010) vurgu yapılmaktadır.

2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile diğer kamu kuruluşlarına olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve bağlı kuruluşlara da stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamalarını ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmalarını hedeflemektedir. 5018 sayılı kanun gereği 2006 yılında çıkarılan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte” öngörüldüğü üzere MEB’de 2010–2014 yıllarını kapsayan stratejik planını hazırlamış ve yayınlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Planlama uygulamaları kapsamında değerlendirilebilecek olan Planlı Okul Gelişim Modeli çalışmaları, 1996 yılında beri uygulanmaktadır. Planlı Okul Gelişim Modeli kapsamında okullarda okul gelişim planlaması çalışmaları yapılmaktadır. Planlı Okul Gelişim Modeli, okul gelişimi yönetim ekibinin



kurulması, okulda stratejik yönetim ve stratejik planlama, okul gelişim planının hazırlanması, okul gelişim planının uygulanması, gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme, düzeltilmiş okul gelişim planının uygulanması, okul gelişim raporunun hazırlanması (MEB, 2007) aşamalarından oluşmaktadır. Sürecin ikinci basamağı olan okulda stratejik yönetim ve stratejik planlama aşamasında stratejik planlama mantığına uygun olarak okulların misyonunun, vizyonunun, değerlerinin, bunlara bağlı olarak da stratejik amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi (MEB, 2007) gerekmektedir. Okullarda belirtilen tarihten itibaren misyon, vizyon ve değerlerini belirlemiş ve okul toplumunun diğer paydaşları ile paylaşmıştır. Bu çalışmada kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının misyon, vizyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme yapılması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için ilk önce misyon, vizyon ve değerler hakkında kısaca bilgi verilmiş daha sonra da kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri belli ölçütlere göre çözümlenmiştir. Çalışmanın amacı vizyon, misyon ve değerlerin nasıl belirlendiğinden daha çok içeriği ile ilgili olduğundan stratejik planlama, vizyon belirleme süreci gibi konulara değinilmemiştir.

Misyon, Vizyon ve Değerler

Okulun misyonu, onun var oluş nedeni olarak açıklanmaktadır. Misyon, örgütün ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade etmektedir (Şişman ve Turan, 2001; DPT, 2006; MEB, 2007). Misyonlar örgütün, bugün ne olduğunu tanımlayabilmesi, vizyonunu gerçekleştirmek için neyi değiştirmesi gerektiğini kavramasına olanak tanımaktadır (Demir, 2004). Misyon vizyona göre daha somut ve ölçülebilir özelliğe sahiptir (Işık ve Aypay, 2004). Misyon, örgütün sunduğu tüm hizmet ve etkinlikleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Aslında, Türkiye'deki tüm okulların misyonu, yasalarla belirlenmiştir. Mevcut yasalar değişmediği sürece okulların misyonu da değişmez. Ancak misyon bildirimini çevresel etmenlere bağlı olarak değiştirebilir. Çünkü misyon bildirimini; yasalarla okullara yüklenen görevlerin yanında okulun belirlediği alanlarda diğer okullardan daha iyi olduğu ya da olacağı iddiasını tüm paydaşlarına duyurduğu bir bildirimdir (Altınkurt, 2007). Misyon bildirimini stratejik planın diğer kısımlarına da temel oluşturmaktadır. Misyon bildirimini geliştirilirken şu hususlara dikkat edilmelidir (Eren, 1998; DPT, 2006; Doğan, 2002; MEB, 2007): 1) Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmelidir, 2) Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlamalıdır, 3) Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir, 4) Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar



belirtilmelidir, 5) Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır, 6) Misyon, nicelikle değil nitelikle ilgilidir, 7) Okula ilişkin misyon ifadesinin nispeten uzun süreli olarak (örn, 10 yıl) belirlenmesi gerekir, 8) Misyon bildirimini gerçekçi olmalıdır, 9) Misyon, okulun paylaşılan değerlerinden beslenmeli ve bu değerleri yansıtmalıdır, 10) Okul misyonu, okul öğrencilerinin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaya yönelik olarak tasarlanmalıdır.

Vizyon, sahip olunan değerlerin anlam ve yansıması ile zihinde çizilen bir tablo (Özden, 2002); örgüte ilişkin düşlenen geleceği tasarlayabilme (Erçetin, 2000); gelecekte neler yapmak istediğimizi gösteren geleceğe ait bir tasvir (Özevren, 2000); örgütün gelecekte ne olacağına ilişkin stratejik bir bakış ve kurgulama (Balcı, 2005) olarak tanımlanabilir. Tanımlarda da görüldüğü gibi vizyon genellikle zihinsel bir resim olarak görülmektedir. Bunun sebebi ulaşılmak istenen yerin sadece sözlü olarak ifade edilmesi değil, bu ifadenin zihinde ve yürekte canlı resminin bir sembolü olmasıdır (Demir, 2004). Bu anlamda vizyon örgütün gelecekte ulaşmak istediği bir durumu ya da noktayı ifade etmektedir. İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimini şu özelliklere sahiptir (Schermerhorn, 1996; Özdemir, 2000; Özden, 2002; Aytaç, 2003; DPT, 2006; MEB, 2007): 1) Kısa ve akılda kalıcıdır, 2) İlham verici ve iddialıdır 3) Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır 4) Vizyon geliştirme sürecinde öğrenci, veli ve okul çalışanlarının görüşleri alınmıştır, 5) Tüm okul çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişiler için çekicidir, 6) Öz değerlendirme ve okul performans sonuçlarına göre (gerektiğinde) gözden geçirilmiştir. Açık bir vizyon, bir okulda neyin işe yarar olduğunu, belirsizliğe yer vermeden açıklayan ifadedir. Bu ifade çalışanların kendi çabalarını ortaya koyabilecek ortak standartlar sağlamaktadır (Lashway, 1997).

Değerler, kültürün en önemli öğelerinden biridir. Öyle ki değerler üretildikleri kültür ve toplumlara damgasını vurmaktadır (Yılmaz, 2008). Değerler, kişinin veya diğer sosyal oluşumların hayatına yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden, önemlilikleri farklılık gösteren durumlar üzeri arzu edilen amaçlar (Schwartz, 1994) olarak tanımlanabilir. Değerler, iyi ve kötünün ölçütü olarak davranışların, kararların, grup ilişkilerinin, insan ilişkilerinin, örgütsel davranışın, ast-üst ilişkilerinin, örgüt-çevre ilişkilerinin ve daha birçok konunun temel belirleyicisi konumundadır (Yılmaz, 2008). Değerler sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de gelişmektedir (Aydın, 2002). Başaran (1998) değerleri örgütteki yeri açısından ele almış ve bir nesne, işlem, fikir ve/veya eylemin örgüt içerisinde taşıdığı önemi belirleyen nitelik ve nicelik olarak tanımlamıştır. Değerler, örgütün karakterini belirlemekte, çalışanlara, misyon ve aidiyet duygusu sağlamakta (Hoy, Tarter ve Kottkamp,



1991) ve yöneticilerin davranışlarına rehberlik etmektedir (Irby, Brown ve Yang, 2006). Kısaca değerler, örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Değerler, okulun örgütsel ikliminden ve kültüründen beslenmektedir. Okulda paylaşılan değerler, okulun kurum kültürü olarak adlandırılabilir. Okul yöneticilerinin ve çalışanların, okul hedeflerini (eğitim-öğretim faaliyetlerini) gerçekleştirmeye yönelik çalışmalarını yürütürken onlara yol gösteren, tüm çalışanların benimsediği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, o okulda paylaşılan değerler (kurum kültürü) olarak kabul edilmektedir (MEB, 2007). İyi ifade edilmiş bir değerler bildirimini aşağıdaki özellikleri taşımalıdır (DPT, 2006): 1) Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır, 2) Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir, 3) Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Alanyazında incelendiğinde örgütlerin misyon ve vizyon ifadelerinin analizine yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmaların çoğunlukla işletmeler (Kenneth ve Baetz, 1998; Doğan, 2002; Yurtseven, 2003; Coşkun ve Geyik, 2004; Peyrefitte ve David, 2006; Karabulut, 2007; Köseoğlu ve Temel, 2008; Doğan ve Hatipoğlu, 2009), az sayıda da eğitim kurumları (Morphew ve Hartley 2006; Abelman ve Dalessandro, 2008) üzerinde yapılmıştır. Değerler konusu ise vizyon ve misyondan ayrı olarak daha çok çalışılmış bir konu olarak (Aydın, 2002, 2008; Kıncal ve Işık, 2005; Sezgin, 2006; Yılmaz, 2006, 2007, 2008; Arslan, 2007; Turan ve Aktan, 2008) dikkat çekmektedir. Misyon, vizyon ve değerlerin belirlenmesi örgütün yönünü belirleyen, stratejik yönetim ve stratejik planlamanın en önemli aşamalarından biridir. Çünkü stratejik yönetim ve onun bir parçası olan stratejik planlama bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı yani örgütün amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren çabalar bütünüdür (Bryson, 2004). Dolayısıyla örgütü geleceğe taşıyacak stratejilerin belirlenmesinde, örgütün misyon, vizyon ve değerleri oldukça önemlidir. Çünkü özellikle misyon ve vizyon bildirimleri örgütün kurumsal kimliğinin oluşmasına, çevresine kendisini tanıtmaya katkıda bulunur.

YÖNTEM

Model

Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Çünkü araştırmada kamu okullarının vizyon ve misyon ifadeleri analiz edilmiş ve var olan durum var olduğu şekliyle betimlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır.



Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma evreninde Kütahya il merkezinde ve il merkezine bağlı mahallelerdeki 80 kamu ilköğretim ve ortaöğretim okulu bulunmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş çalışma evreninin tamamına ulaşılması amaçlanmıştır. Sonuç olarak Kütahya il merkezinde ve il merkezine bağlı mahallelerde bulunan 57'si ilköğretim, 18'i ortaöğretim, 3'ü eğitim, uygulama ve iş eğitim merkezi olmak üzere toplam 78 okula ulaşılmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri doküman incelemesi tekniği ile toplanmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyalleri kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Okulların misyon, vizyon ve değerleri öncelikle internet sayfaları aracılığıyla elde edilmeye çalışılmıştır. Ancak çoğu okulun internet sayfasının bulunmaması ya da yeterli bilginin yer almaması nedeniyle, okulların büyük bir çoğunluğuna gidilerek vizyon, misyon ve değerleri yazılı olarak toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Yazılı olarak yer alan misyon, vizyon ve değer ifadeleri belli başlıklar altında toplanarak frekansları çıkarılmıştır. Son olarak frekansları çıkarılan ifadelerden birbirine yakın olarak gruplandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. Araştırmacılar bu işlemleri birbirinden bağımsız olarak yapmışlardır. Daha sonra bir araya gelen araştırmacılar, farklı temalar altında değerlendirdikleri görüşler üzerinde tartışarak uzlaşmaya varmışlardır. İçerik analizi ile elde edilen verilerin güvenilirliğinin sağlanması için, Miles ve Huberman'ın (1994) "Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) x 100" formülü kullanılmıştır. Araştırmacılar arasındaki güvenilirlik oranı % 90 olarak bulunmuştur.

BULGULAR

Bu kısımda ilk önce misyon, vizyon ve değerler ile ilgili genel bir çözümleme yapılmış daha sonra da ayrıntılı çözümlemelere yer verilmiştir. Tablo 1'de kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının misyon, vizyon ve değerlerine ilişkin genel değerlendirme ile ilgili bulgular yer almaktadır.

Tablo 1. Kamu Okullarının Misyon, Vizyon ve Değerleri ile İlgili Genel Değerlendirme

	Uygun		Uygun Değil		Yok		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Misyon	50	64.10	5	6.41	23	29.49	78	100
Vizyon	42	53.84	13	16.67	23	29.49	78	100
Değerler	22	28.20	6	7.70	50	64.10	78	100



Kütahya il merkezinde bulunan kamu okullarından 78'inin vizyon, misyon ve değerlerine ulaşılmıştır. Bu 78 okuldan 28'inin vizyon, misyon ve değerleri tam olarak vardır. Ulaşılan okullardan 23'ünün vizyon ve misyon ifadesi, 50'sinin ise değerlerine ilişkin ifadeler yoktur. Ayrıca vizyon ve misyonu tek bir metinde toplayarak sunan okullar da vardır. Ulaşılan okullardan 13'ünün vizyon ifadesi, 5'inin misyon ifadesi, 6'sının ise değerleri uygun bir şekilde yazılmamıştır. Araştırmada vizyon, misyon ve değer ifadeleri uygun olmayan okulların verileri içerik analizine dahil edilmemiştir. Uygun şekilde yazılmayan vizyon ifadelerinde genellikle vizyon yerine misyon ifadeleri yazılmış ya da daha çok gelecekte beklenenler belirtilmiştir. Tablo 2'de kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının misyonları ile ilgili çözümlere yer verilmiştir.

Tablo 2. Kamu Okullarının Misyonları ile İlgili Çözümleme

İfadeler	Frekans
Atatürk ilke ve inkılâplarına uygun eğitim vermek	23
Milli ve manevi değerlere bağlı bireyler yetiştirmek	18
Özgüven sahibi bireyler yetiştirmek	18
Sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmek	11
Saygılı bireyler yetiştirmek	11
Türkiye Cumhuriyeti'ne karşı göre ve sorumluluklarını bilen bireyler yetiştirmek	11
21. yüzyılın gereksinimlerine cevap verebilecek donanıma sahip bireyler yetiştirmek	11
Milli eğitimin temel amaçlarına uygun eğitim vermek	10
Bilgili-becerikli bireyler yetiştirmek	8
Bilimsel, eleştirel, sorgulayıcı düşünen bireyler yetiştirmek	8
İyi ilişkiler kurabilen bireyler yetiştirmek	7
Lider öğrenciler yetiştirmek	5
Öğrenmeyi öğretmek	6
Dürüst bireyler yetiştirmek	5
Sağlam karakterli bireyler yetiştirmek	5
Demokratik değerlere sahip bireyler yetiştirmek	4
Üst öğrenime daha fazla öğrenci göndermek	3
Kültürlü bireyler yetiştirmek	3
Teknolojik gelişmeleri takip etmek	3
Çağdaş, yeniliklere açık eğitim vermek	3
Öğrenci merkezli eğitim vermek	3
Teknik eleman yetiştirmek	3
Hoşgörülü bireyler yetiştirmek	3
Kültürlü bireyler yetiştirmek	3
Ekip çalışmasına yatkın bireyler yetiştirmek	2
Öğrencileri hayata hazırlamak	2
Katılımcı yönetim sergilemek	2
Çalışkan bireyler yetiştirmek	2
Kendini ifade edebilen bireyler yetiştirmek	2



Tablo 2’de de görüldüğü gibi misyonları incelenen okulların misyon ifadelerinde en çok yer verdikleri ifade “Atatürk ilke ve inkılâplarına uygun eğitim vermek” (f=23) ifadesidir. Bunu sırası ile “Milli ve manevi değerlere bağlı bireyler yetiştirmek” (f=18), “Özgüven sahibi bireyler yetiştirmek” (f=18), “Sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmek” (f=11), “Saygılı bireyler yetiştirmek” (f=11), “Türkiye Cumhuriyeti’ne karşı göre ve sorumluluklarını bilen bireyler yetiştirmek” (f=11) ve “21. yüzyılın gereksinimlerine cevap verebilecek donanıma sahip bireyler yetiştirmek” (f=11) ifadeleri takip etmektedir. Okulların belirlemiş olduğu misyon ifadelerinin milli eğitimin temel ilkelerine uygun olduğu görülmektedir. Tablo 3’te kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyonları ile ilgili çözümlenmelere yer verilmiştir.

Tablo 3. Kamu Okullarının Vizyonları ile İlgili Çözümleme

İfadeler	Frekans
Model okul-tercih edilen okul olmak	26
Bir üst öğrenime daha fazla öğrenci gönderen okul olmak	5
Bilimsel düşünen bireyler yetiştiren okul olmak	4
Bulunduğu ülkenin, bölgenin ya da ilin en başarılı okulu olmak	4
Öğrenmeyi öğretmen okul olmak	3
İyi vatandaş yetiştiren okul olmak	2
En iyi teknolojik donanım sahip okul olmak	2
Değişime ve gelişime açık okul olmak	2
Sosyo-kültürel etkinlikleri ile adından söz ettiren okul olmak	2
Öğrenci merkezli okul olmak	1
Türk değerlerine sahip çıkan bireyler yetiştiren okul olmak	1
Ulusal ve uluslar arası projelerde görev alan öğrencileri yetiştiren okul olmak	1
Hayatı yorumlayabilen bireyler yetiştiren okul olmak	1
Avrupa Birliği normlarında eğitim veren okul olmak	1
Toplumun gereksinimlerine uygun eğitim veren okul olmak	1

Tablo 3’te de görüldüğü gibi, vizyonları değerlendirilen okulların önemli bir kısmı (f=26) “model okul-tercih edilen okul olmak” istediklerini belirtmiştir. Burada geçen “model okul olmak” ifadesi okulların vizyon ifadelerinde aynı şekilde geçmektedir. Okulların vizyon ifadelerinde daha sonra en çok geçen ifadeler ise “Bir üst öğrenime daha fazla öğrenci gönderen okul olmak” (f=5), “Bilimsel düşünen bireyler yetiştiren okul olmak” (f=4) ve “Bulunduğu ülkenin, bölgenin ya da ilin en başarılı okulu olmak” (f=4) ifadeleridir. Tablo 4’te ulaşılan okulların değerleri ile ilgili çözümlenmelere yer verilmiştir.



Tablo 4. Kamu Okullarının Değerleri ile İlgili Çözümleme

İfadeler	Frekans
Saygı	14
Atatürk ilke ve inkılâpları ve cumhuriyetin temel ilkeleri	12
Öğrenci merkezli eğitim	11
Sevgi	7
Hoşgörü	7
Objektiflik	6
Adalet	5
Güven	5
Milli eğitim temel amaç ve ilkeleri	4
Katılımcı, şeffaf yönetim	4
İşbirliği	4
Demokratik değerler	3
Kalite	3
Milli değerler	3
Sürekli gelişim	3
Fırsat eşitliği	2
Değişime açıklık	2
Evrensel değerler	1
Öğrenen örgüt	1

Tablo 4’te de görüldüğü üzere, okullar değer ifadelerinde en çok “saygı” (f=14) değerine yer vermiştir. Bunu sıra ile “Atatürk ilke ve inkılâpları ve cumhuriyetin temel ilkeleri” (f=12) ve “öğrenci merkezli eğitim” (f=11), “sevgi” (f=7), “hoşgörü” (f=7), “objektiflik” (f=6), “adalet” (f=5) ve “güven” (f=5) değerleri takip etmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının misyon, vizyon ve değerlerinin çözümlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan çözümlemelere göre, araştırma kapsamında incelenen okulların önemli bir kısmının misyon, vizyon ve değerler ifadelerinde eksiklik ve sorunlar olduğu belirlenmiştir. Bazı okullarda misyon ve vizyon ifadeleri aynı başlık altında toplanmıştır. Ancak misyon ve vizyon birbirinden farklı kavramlardır. Misyon, bir örgütün varlık sebebine işaret ederken; vizyon, gelecekte ulaşmak istediği noktayı göstermektedir. Ayrıca incelenen okulların önemli bir kısmının vizyon ve misyon ifadeleri çok yakın cümlelerle yazılmıştır. Ancak, her kurumun kendine özgü nitelikleri, örgüt kültürü, iklimi vardır ve bunlar o kurum hakkında bilgi verici niteliktedir. Bundan dolayı okulların vizyon ya da misyon ifadeleri farklı, kendine özgü ve örgütsel özellikleri tanıtıcı olmalıdır. Ulaşılan okulların bazılarında vizyon, misyon ve değerler uygun şekilde yazılmamıştır.



Uygun şekilde yazılmayan vizyon ifadelerinde genellikle kavramlar birbirine karıştırılarak, vizyon yerine misyon ifadeleri yazılmış ya da daha çok gelecekte beklenenler belirtilmiştir.

Ancak vizyon gelecekte beklenenden daha çok, kurumun gelecekte olmak istediği yeri, gelecekte yapılmak istenenleri göstermelidir. Buna göre vizyonun, kurumun mevcut durumunda olmayan ancak gelecekte olabilecek, ulaşılabilecek noktayı gösterdiği söylenebilir. Örneğin bir okulun vizyon ifadesinde yer alan “*veliler her çocuğa olumlu yaklaşıldığını, eşit fırsatlar verildiğini bilsin*” ifadesi çok olumsuz bir duruma işaret etmektedir. Eğer vizyon kurumun gelecekte olmak istediği nokta ile ilgili bir durumu anlatıyorsa bu ifadeyi kullanan okulda şu an “her çocuğa olumlu yaklaşılmadığı, eşit fırsatlar verilmediği” şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde “*Değişime ve gelişime açık bireylerin olduğu okul olmak*”, “*Atatürk ilke ve inkılaplarını özümsemiş bireyler yetiştiren okul olmak*”, “*Her türlü farklılıklara saygı duyan okul olmak*”, “*Ders dışı etkinlikleri destekleyen okul olmak*” gibi ifadeler de okulların mevcut durumları hakkında çok olumsuz özelliklere işaret etmektedir. Çünkü vizyon, örgütün veya herhangi bir topluluğun gelecekte bugünden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ama erişilemeyecek gibi görünen yükseklikte olmasını amaçlayan bir süreçtir (Özevren, 2000). Ayrıca, vizyon geliştirme mevcut durumun sorun olarak görülmesi (Özden, 2002) olduğuna göre, vizyon ifadeleri mevcut durumda var olan ve sorun teşkil eden durumların gelecekte düzeltilmesi amaçlı ifadelerdir.

Benzer durum okulların misyon ifadelerine de yansımıştır. Misyon ifadelerinde genellikle okulun yaptıkları belirtilmiş ancak ne, nasıl ve kimin için yaptığı ile ilgili bilgiler bulunmamaktadır. Ancak misyon ifadeleri bir örgütün varlık sebebine; kuruluşun ne yaptığına, nasıl yaptığına ve kimin için yaptığına (Şişman ve Turan, 2001; DPT, 2006; MEB, 2007) işaret etmelidir. Bu kavram karışıklıklarının nedeni, kavramların ayrımlarını çok iyi bilinmemesi, başka bir kurumun misyon, vizyon ve değer ifadelerinin üzerinde çalışılmadan aktarılması ya da okulların misyon, vizyon ve değer ifadelerinin genellikle paydaşların katılımı yerine yöneticiler tarafından yazılmış olması olabilir. Ancak bu yorum araştırmacıların kişisel gözlemlerine dayalı bir yorumdur. Okulların misyon, vizyon ve değerlerini nasıl belirlediğine yönelik araştırmaların yapılması, yukarıda değinilen sorunların nedenlerinin belirlenmesine katkı sağlayabilir.

Okullar vizyon ifadelerinde, model okul-tercih edilen okul olmak, bir üst öğrenime daha fazla öğrenci gönderen okul olmak, bilimsel düşünen bireyler yetiştiren okul olmak, bulunduğu ülkenin, bölgenin ya da ilin en başarılı okulu olmak gibi ifadeler sıklıkla yer



almaktadır. Okulların vizyon ifadeleri, eğitim sisteminin merkezileşmiş, sınav merkezli, başarı ölçütü olarak sınav başarısının alındığı yapıyı yansıtmaktadır. Aslında okulların vizyon ifadelerinde en çok yer verdikleri “model okul-tercih edilen okul olmak” vizyonu tam olarak gelecekteki durumu yansıtmamaktadır. Çünkü okulların model okul olmak ile neyi kastettikleri belli değildir. Bu anlamda vizyon ifadeleri, açık ve anlaşılır olma özelliğinden uzaktır. Günümüzde okullardan, eleştirel düşünen ve öğrenmeyi öğrenmiş bireyler yetiştirmeleri (Özden, 2002; Karşlı, 2003; Turan, 2003; Oktay ve Esmer, 2008) ve bilginin sürekli olarak yeniden üretildiği, öğretmen ve öğrencinin de bilginin üretilmesi sürecinde aktif rol üstlendiği kurumlar (Şişman ve Turan, 2001) olmaları beklenirken incelenen okullar bunlara ya hiç yer vermemiş ya da çok az yer vermiştir.

Okulların misyon ifadelerinde en çok yer verdikleri kavramlar arasında, Atatürk ilke ve inkılaplarına uygun eğitim vermek, milli ve manevi değerlere bağlı bireyler yetiştirmek, Türkiye Cumhuriyeti’ne karşı göre ve sorumluluklarını bilen bireyler yetiştirmek, 21. yüzyılın gereksinimlerine cevap verebilecek donanıma sahip bireyler yetiştirmek, yer almaktadır. Bu kavramlar misyon ifadeleri açısından olumlu bir durumu göstermektedir. Çünkü kurumların misyonu, yasal düzenlemelerle kuruma verilmiş görev ve yetkiler çerçevesinde yaptıklarını özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade etmelidir. İncelenen okulların ilgili yasal metinlerle yer alan Atatürk ilkeleri ve inkılapları, Türkiye Cumhuriyeti’ne karşı göre ve sorumluluklar, milli ve manevi değerlere bağlı bireyler yetiştirmek gibi amaçlara yer verdikleri görülmektedir.

İncelenen okulların değerlerinde en çok yer verdikleri saygı değeri farklı araştırmalarda da (Aydın, 2002, 2008; UNESCO, 2004; Kıncal ve Işık, 2005; Turan ve Aktan, 2008; Sezgin, 2006; Yılmaz, 2006, 2007, 2008) öne çıkan değerler arasında yer almaktadır. Okulların misyon ifadeleri ile tutarlı olacak şekilde, değer ifadelerinde Atatürk ilke ve inkılapları ve cumhuriyetin temel ilkeleri değerine yer verdikleri görülmektedir.

Bu çalışma Kütahya il merkezindeki kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerlerinin çözümlenmesi ile sınırlıdır. Elde edilen bulguların genellenebilirliğinin artırılması için farklı illerde benzer çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, bundan sonra yapılacak araştırmalarda, özel okullar ile kamu okulları karşılaştırılabilir, okullardaki vizyon belirleme sürecinin nasıl işlediği, belirlenen vizyonların paylaşılma düzeyi, okul paydaşlarının okulların vizyonları hakkındaki görüşleri belirlenemeye çalışılabilir.



KAYNAKÇA

- ABELMAN, R. & DALESSANDRO, A. (2008). The institutional vision of community colleges. *Community College Review*, 35 (4), 306-335.
- AKSU, M. B. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı.
- ALTINKURT, Y. (2007). Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- ALTINKURT, Y. (2010). Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (4), 1927-1968.
- ARSLAN, M. M. (2007). Türk devlet üniversitelerinde değerlerin analizi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17 (3), 729–742.
- AYDIN, İ. (2002). *Yönetmelik, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem A.
- AYDIN, İ. (2008). Öğretmenlik meslek etiği. *İlköğretmen*, 15, 21-26.
- AYTAÇ, T. (2003). Okul vizyonu nedir? Nasıl geliştirilir? *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı. ss. 1–15.
- BALCI, A. (2005). *Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç.
- BAŞARAN, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül.
- BRYSON, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CAFOĞLU, Z. (1996). Değişen eğitim sistemindeki değişmezlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 3 (7), 39–46.
- COŞKUN, R. & GEYİK, M. (2004). Küresel firmaların misyon ifadeleri yerelliğe ne kadar vurgu yapıyor? *XII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. 27- 29 Mayıs 2004, Bursa, ss. 287-294.
- ÇALIK, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (2), 251–268.
- DEMİR, K. (2004). Öğrenen örgütlerde vizyon geliştirme. *Öğrenen Örgütler*. Ankara: Sandal. ss. 93–117.
- DOĞAN, S. (2002). İşletmelerde vizyon ve misyon bildirisi geliştirme ve önemi üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 143-174.



- DOĞAN, S. & HATİPOĞLU, C. (2009). Küçük ve orta boy işletmelerde vizyon açıklamasının işletmenin performansına etkisine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 81–89.
- DPT (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. (2. Baskı). Ankara: DPT Yayını.
- ENSARİ, H. (1999). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem.
- ERÇETİN, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel.
- EREN, E. (1998). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 1998.
- HOY, W. K., TARTER, C. J., & KOTTKAMP, R. B. (1991). *Open Schools-Healthy Schools*. Newbury Park, CA: SAGE.
- IRBY, B., BROWN, G., & YANG, L. L. (2006). Values of organizations and leadership. *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. (Edt: F. W. English). California: Sage Publications Ltd. Ss. 1052-1053.
- IŞIK, H. & AYPAY, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24 (3), 349–363.
- KABADAYI, R. (1999). Stratejik planlama ve eğitim. *Verimlilik Dergisi*, 1999/2, 143–154.
- KAMU İDARELERİNDE STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN USUL VE ESASLAR HAKKINDA YÖNETMELİK (2006). *Resmi Gazete*. Resmi Gazete Numarası: 26179.
- KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU (2003). *Resmi Gazete*. Resmi Gazete Numarası: 25326. Kanun No: 5018. Kabul Tarihi: 10.12.2003.
- KARABULUT, T. E. (2007). Büyük işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinin içerikleri bakımından incelenmesi. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. 25–27 Mayıs 2007, Sakarya. ss. 486-492.
- KARSLI, M. D. (2003). Öğretmenliğin temel kavramları. *Öğretmenlik Mesleğine Giriş-Alternatif Yaklaşım*. (Edt: M. D. Karşlı). Ankara: Öğreti. ss. 1–28.
- KENNETH, C. & BAETZ, M. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*, 35 (6), 823-853.
- KINCAL, R. Y. & IŞIK, H. (2005). Elementary school principals' level of practicing democratic values. *International Journal of Educational Reform*, 14 (3), 338–345.



- KÖSEOĞLU, M.A. & TEMEL, E.K. (2008). Sektörlere göre misyon ifadelerinde kullanılan öğelerdeki farklılaşmalar: İMKB şirketleri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), 71-88.
- LASHWAY, L. (1997). Visionary leadership. *School Leadership Handbook for Excellence*. (Edt: S. C. Smith ve P. K. Piele). Oregon: University of Oregon Pres. ss. 131–156
- MEB (2007). *Planlı Okul Gelişim Modeli*. (4. Baskı). Ankara: MEB EARGED Yayını.
- MİLES, M. B. & HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. California: SAGE.
- MORPHEW, C. C. & HARTLEY, M. (2006). Mission statements: A thematic analysis of rhetoric across institutional type. *Journal of Higher Education*, 77 (3), 456-471.
- NARTGÜN, Ş. S. (2003). Stratejik planlama ve eğitim. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. (Edt: C. Elma ve K. Demir). Ankara: Anı. ss. 277–300.
- NARTGÜN, Ş. S. (2004). Öğrenen örgütlerde strateji ve planlama. *Öğrenen Örgütler*. (Edt: K. Demir ve C. Elma). Ankara: Sandal. ss. 161–194.
- OKTAY, A. & ESMER, E. S. (2008). Öğretmenin değişen rolleri ve değerler. *Eğitim Bilimleri Bakış Açısıyla Türkiye Cumhuriyetinde Eğitimin Çağdaş Değerlerle İrdelenmesi Çalıştayı*. 1-3 Mart 2008. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara.
- ÖZDEMİR, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A.
- ÖZDEN, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A.
- ÖZEVREN, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- PEYREFİTTE, J. & DAVID, R. (2006). A content analysis of the mission statements of United States firms in four industries. *International Journal of Management*, 23 (2), 296-301.
- SABUNCUOĞLU, Z. & TÜZ, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi.
- SCHERMERHORN, J. R. (1996). *Management*. New York: John Wiley.
- SCHWARTZ, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and content of human values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19–45.
- SEZGİN, F. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- ŞİŞMAN, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A.



- ŞİŞMAN, M. & TURAN, S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- TURAN, S. (2003). Yönetim ve öğretmenlik mesleği. *Öğretmenlik Mesleğine Giriş-Alternatif Yaklaşım*. (Edt: M. D. Karşlı). Ankara: Öğreti. ss. 243–262.
- TURAN, S. & AKTAN, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 227–259.
- TÜRK, E., YALÇIN, M. & ÜNSAL, N. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması*. Ankara: MEB Yayını.
- UNESCO (2004). Living values education. <http://www.livingvalueseducation.org/>. İndirme Tarihi: 20.12.2008.
- YILMAZ, K. (2006). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- YILMAZ, K. (2007). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13 (52), 639–664.
- YILMAZ, K. (2008). *Eğitim Yönetiminde Değerler*. Ankara: Pegem A.